



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร  
โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Participation in the Administration of Annual Government Action Plan  
Budget of Personnel of Innovation Demonstration School of RMUTT

มนธิรา สร้อยศรี

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ได้รับการสนับสนุนจาก โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประจำปี พ.ศ. 2564

**หัวข้อโครงการวิจัย** การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของ  
บุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**ชื่อ – นามสกุล** นางสาวมนธิรา สร้อยศรี

**ปีงบประมาณ** 2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 12 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 42 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 40 ข้อ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง บุคลากรมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการทำแผนปฏิบัติการ และด้านการเตรียมและวางแผนงาน ตามลำดับ ซึ่งบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ทั้งภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน และมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในด้านการเตรียมและวางแผนงาน แตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรสายวิชาการ มีส่วนร่วมในการเตรียมและวางแผนงานแตกต่างกับบุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในด้านการปฏิบัติตามแผนแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16-20 ปี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** การมีส่วนร่วม/แผนปฏิบัติการ/โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**Research Title :** Participation in the Management of the Annual Government Action Plan Budget of Personnel of Innovation Demonstration School of RMUTT

**Researcher :** Ms Monthira Soisi

**Fiscal Year :** 2021

### Abstract

The purposes of this study were to investigate and to compare the level of participation in the management of the annual government action plan budget of personnel which is classified by personnel status of the Innovation Demonstration School of RMUTT. The sample selected by using Purposive Sampling which consisted of 42 people of which 12 were support personnel and 30 academic staffs. The instrument was questionnaire. Statistics used in data analysis consisted of percentage, mean, standard deviation, difference of T-test value and variance One Way ANOVA. If find the difference comparison tests were performed in pairs using the Scheffe method.

The findings showed that the level of participation in the management of the annual government action plan budget of personnel, overall was at a neutral level. When considering each aspect, it was found that tracking, evaluating, and improving aspect came first and the level of participation of personnel was at the neutral level. This was followed by, implementation of the plan, creating a government action plan, and preparing and planning aspects, respectively which the level of participation of personnel was at a neutral level as well.

The results of the comparative level of participation in the management of the annual government action plan budget of personnel showed that the level of participation of personnel with difference ages, overall and considering in each aspect have no difference. The level of participation of personnel with difference position and difference working experience, overall has no statistically significant difference at the .05 level. When considering each aspect, it was found that personnel with difference position and difference responsibility had a difference level in preparing and planning, that is, academic staff participated in preparing and planning differently with support personnel. Also, personnel with difference working experience had a difference level of participation, that is, personnel with 11 - 15 years and 16 - 20 years of working experience participated in

implementation of the plan more than personnel with 1-5 years and 6-10 years of working experience was significant at the .05 level.

**Keywords:** participation, government action plan, Innovation Demonstration School of RMUTT



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีผู้วิจัยขอขอบคุณฝ่ายงานแผนงานและงบประมาณ คณะผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีที่ให้โอกาสและให้การสนับสนุนในการทำงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ประจำสาขาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพัฒน์ ภาสบุตร รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แสงเดือน อาจารย์ประจำ ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ และเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ข้อมูลอันเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คณาจารย์และบุคลากรโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณเจ้าของผลงานทุก ชิ้นงาน หนังสือ ตำราต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ใช้ศึกษาและอ้างอิงอันมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้สามารถ ดำเนินการวิจัยได้อย่างมีทิศทาง ก่อให้เกิดการประมวลความรู้และแสวงหาความรู้อย่างเป็นระเบียบ

นางสาวมนิธา สร้อยศรี  
พฤศจิกายน 2564

# สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ก         |
| ABSTRACT.....   | ข         |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | ง         |
| สารบัญ.....   | จ         |
| สารบัญตาราง.....  | ช         |
| สารบัญภาพ.....  | ณ         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 ความเป็นมาและเหตุผลความจำเป็นของการวิจัย.....                 | 1         |
| 1.2 จุดประสงค์การวิจัย.....                                       | 4         |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....  | 4         |
| 1.4 สมมติฐานการวิจัย.....   | 4         |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                | 4         |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 5         |
| 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                     | 6         |
| <b>บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>              | <b>7</b>  |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์.....                    | 7         |
| 2.2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม.....                   | 11        |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ.....                             | 32        |
| 2.4 โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี..... | 46        |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                    | 63        |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....</b>                            | <b>69</b> |
| 3.1 ประชากร.....  | 69        |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                               | 69        |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                      | 73        |
| 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                          | 73        |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิจัย.....</b>                                    | <b>77</b> |
| 4.1 การนำเสนอผลการวิจัย.....                                      | 77        |
| 4.2 ผลการวิจัย.....   | 77        |

|   |     |
|---|-----|
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 92  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....                     | 92  |
| 5.2 อภิปรายผล.....                          | 94  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....        | 97  |
| บรรณานุกรม.....                             | 98  |
| ภาคผนวก.....                                | 101 |
| ประวัติย่อผู้วิจัย.....                     | 114 |

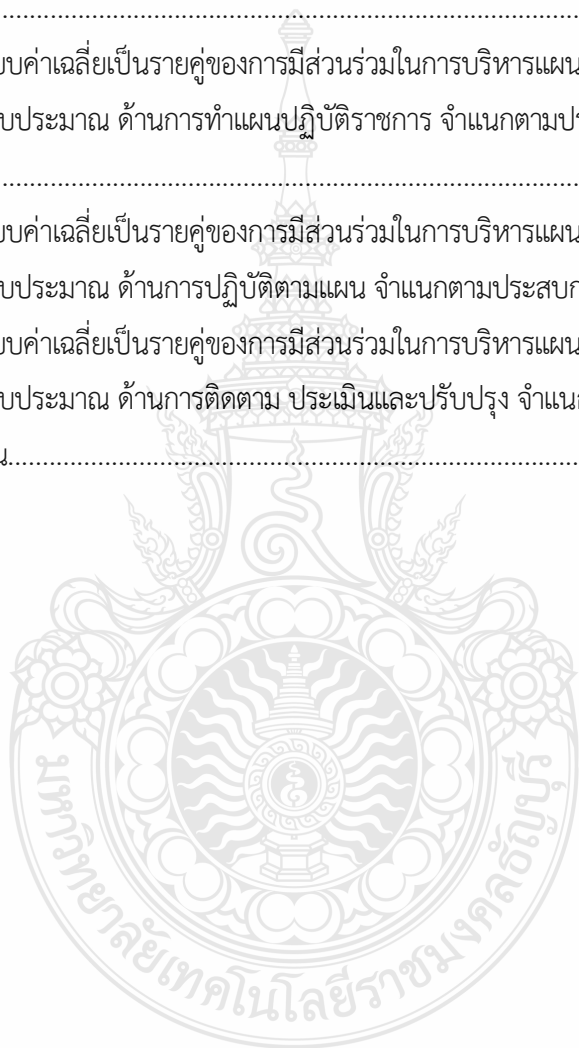


## สารบัญตาราง

|               | หน้า   |
|---------------|--|
| ตารางที่ 2.1  | ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564..... 55  |
| ตารางที่ 4.1  | ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ..... 78   |
| ตารางที่ 4.2  | ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ..... 78  |
| ตารางที่ 4.3  | ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่..... 78  |
| ตารางที่ 4.4  | ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 79  |
| ตารางที่ 4.5  | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ในภาพรวม..... 79                       |
| ตารางที่ 4.6  | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการเตรียมและวางแผนงาน..... 80      |
| ตารางที่ 4.7  | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการทำแผนปฏิบัติราชการ..... 81      |
| ตารางที่ 4.8  | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผน..... 82           |
| ตารางที่ 4.9  | ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง... 83 |
| ตารางที่ 4.10 | เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามอายุ..... 85   |
| ตารางที่ 4.11 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ด้านการเตรียมและวางแผนงาน จำแนกตามอายุ..... 85        |
| ตารางที่ 4.12 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ด้านการทำแผนปฏิบัติราชการ จำแนกตามอายุ..... 86        |
| ตารางที่ 4.13 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ด้านการปฏิบัติตามแผน จำแนกตามอายุ..... 86             |
| ตารางที่ 4.14 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง จำแนกตามอายุ..... 87 |

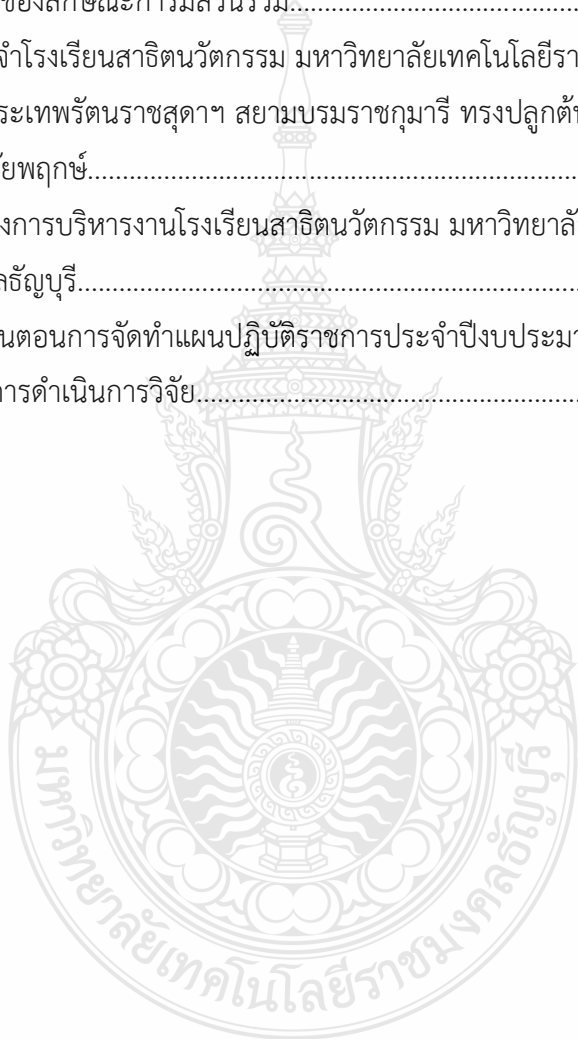


|               |  |    |
|---------------|--|----|
| ตารางที่ 4.15 | เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี<br>งบประมาณจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่.....  | 87 |
| ตารางที่ 4.16 | เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี<br>งบประมาณจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....  | 88 |
| ตารางที่ 4.17 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการ<br>ประจำปีงบประมาณ ด้านการเตรียมและวางแผนงาน จำแนกตามประสบการณ์การ<br>ทำงาน.....        | 89 |
| ตารางที่ 4.18 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการ<br>ประจำปีงบประมาณ ด้านการทำแผนปฏิบัติการ จำแนกตามประสบการณ์การ<br>ทำงาน.....           | 90 |
| ตารางที่ 4.19 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการ<br>ประจำปีงบประมาณ ด้านการปฏิบัติตามแผน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....                 | 90 |
| ตารางที่ 4.20 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการ<br>ประจำปีงบประมาณ ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง จำแนกตามประสบการณ์<br>การทำงาน..... | 91 |



## สารบัญภาพ

|            | หน้า   |
|------------|--|
| ภาพที่ 1.1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6  |
| ภาพที่ 2.1 | แผนภูมิแกนต่อเนื่องของรูปแบบในการบริหาร..... 17  |
| ภาพที่ 2.2 | ชั้นบันไดของลักษณะการมีส่วนร่วม..... 30  |
| ภาพที่ 2.3 | ตราประจำโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี..... 47                       |
| ภาพที่ 2.4 | สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงปลูกต้นไม้ประจำโรงเรียน<br>และต้นชัยพฤกษ์..... 48 |
| ภาพที่ 2.5 | โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี<br>ราชมงคลธัญบุรี..... 49      |
| ภาพที่ 2.6 | แผนผังขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ..... 60                                      |
| ภาพที่ 3.1 | ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 72   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและเหตุผลความจำเป็นของการวิจัย

การดำเนินงานใด ๆ ภายในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งหมายรวมถึงผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกันกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีต้องอาศัยการวางแผนที่ดี ทั้งสององค์ประกอบนี้มีผลซึ่งกันและกัน เพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และการคาดการณ์สิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น การวางแผนจะช่วยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้น การวางแผนงานต้องมีกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การวางแผนจะไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว เพราะในหนึ่งองค์กรประกอบด้วยหลายส่วน หลายหน่วยงาน หลายลักษณะงาน ดังนั้น การวางแผนแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นทางเลือกที่องค์กรควรนำมาใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยทำให้บุคลากรมีความใกล้ชิดกัน ได้รับทราบความต้องการและปัญหาที่แท้จริง ลดความขัดแย้งและต่อต้าน ทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน หันหน้ามาปรึกษาหารือกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เสริมสร้างให้บุคลากรทุกคนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ทุกคนต้องดำเนินงานในองค์กร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับองค์กรก็มักจะทำให้องค์กรไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติที่หนึ่ง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรควรทำและทำอย่างไร มิติที่สอง มีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาลงมือปฏิบัติการ ตามที่ได้ตัดสินใจ และ มิติที่สามมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลที่สามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานองค์กรได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (วิชาญ ฤทธิธรรม และคณะ, 2564, หน้า 28) ดังผลการศึกษาของพจนีย์ จันท์ (2561, หน้า ก) ได้ทำการศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีมีความเห็นเกี่ยวกับ 1) ความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนและด้านการประเมินผล และ 2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน และด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความเห็นเกี่ยวกับ

1) ความรู้ความเข้าใจด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการดำเนินงาน 2) ทศนคติต่อการมีส่วนร่วม ด้านประโยชน์ที่มีต่อองค์กรด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงาน และด้านประโยชน์ต่อผลลัพธ์ของงาน 3) ปัจจัยพฤติกรรมขององค์กรด้านพฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล ด้านพฤติกรรมมนุษย์ในระดับกลุ่ม และด้านพฤติกรรมมนุษย์ในระดับองค์กร และ 4) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

การบริหารแผนการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการจัดเตรียมขั้นตอนการปฏิบัติงานในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนาระบบบริหาร พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทำให้สามารถทำงานตามลำดับที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน ตามกิจกรรม งบประมาณ และเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (ทับทิม แสงอินทร์, 2559, หน้า 15) ดังนั้น การวางแผนแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นการวางแผนที่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในแผนงานดังกล่าว เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ในทุกขั้นตอน ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจต้องไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใด หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่ต้องมาจากการที่ทุกความเห็นของผู้มีส่วนร่วมทุกคน ได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน และตัดสินใจภายใต้พื้นฐานดังกล่าว ซึ่งข้อดีของการวางแผนแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน และทำให้ได้ความคิดที่หลากหลาย ช่วยลดข้อโต้แย้งที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง เพราะทุกความคิดเห็นนั้นได้มีการนำเสนอ และได้รับการพิจารณา ทำให้แผนงานที่เกิดขึ้น เป็นแผนงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกส่วนงานในองค์กร และสะท้อนความเป็นจริงของการดำเนินงานขององค์กรได้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม ภายใต้อาณัติของการวางแผนลักษณะนี้ คือ ไม่ใช่ทุกคนที่เกี่ยวข้องอยากเข้ามามีส่วนร่วม ด้วยสาเหตุที่ว่า การวางแผนแบบมีส่วนร่วมต้องใช้เวลามาก ต้องการทักษะ หรือความรู้เฉพาะในบางประเด็น และในทางปฏิบัติมีความเป็นไปได้ที่ความคิดเห็นของทุกคนอาจไม่ได้รับการพิจารณาอย่างแท้จริงจากบริบทขององค์กรที่มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ซึ่งหากพิจารณาในภาพขององค์กรภาคเอกชนแล้ว ลักษณะของการวางแผนแบบมีส่วนร่วมอาจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์กรภาครัฐ ด้วยบริบทในการดำเนินงานที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ แต่ในบริบทขององค์กรภาครัฐ หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจเอง มีรูปแบบการบริหารแบบสั่งการแบบบนลงล่าง (Top-down Management) โดยมีการจัดองค์กรเป็นรูปพีระมิด (Pyramidal Organization) กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการปฏิบัติตามคำสั่ง ลักษณะการบริหารงานรูปแบบดังกล่าวไม่ได้เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะความคิด ความรู้ความสามารถในงานที่ทำเท่าใดนัก แม้จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่อยู่หน้างานเองก็ตาม ส่งผลให้การวางแผนแบบมีส่วนร่วมอาจทำได้ยากกว่า (ปัทมวิญญา รอดแก้ว, 2559, หน้า 63)

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ฯ มีสถานะเทียบเท่าภาควิชาหนึ่งของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ใน

ระดับชั้น ม.4 ที่เน้นในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนวัตกรรมทางการศึกษา และภาษาต่างประเทศให้สอดคล้องกับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบเน้นวิชาการควบคู่กับการสอนแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเข้ามาประยุกต์ใช้ และปลูกฝังให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม และจริยธรรม (นิติ วิทยาวิโรจน์ และคณะ, 2564) การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์สำคัญของโรงเรียน คือ ความรู้คู่คุณธรรม สร้างสรรค์นวัตกรรม นำสู่นักปฏิบัติ แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้นักศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติงาน และจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นและมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จากการจัดทำโครงการ แผนงาน หรือกิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการที่ผ่านมา พบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ปัญหาด้านการจัดทำแผน คือ บุคลากรมีความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการไม่เท่ากัน มีเวลาน้อย ไม่พอเพียงที่จะใช้ในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2564) นอกจากนี้ในการประสานงานเกี่ยวกับโครงการที่จะดำเนินการนั้น ต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร เนื่องจากบุคลากรผู้รับผิดชอบมีภารกิจงานมาก มีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายโดยทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งเป็นผลกระทบต่อการจัดทำแผนและต้องมีการปรับปรุงแผน ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนฯ หยุดชะงัก (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มิถุนายน 2564) รวมถึงปัญหาในการติดตามประเมินผล โครงการ/กิจกรรม บางโครงการดำเนินการล่าช้า มีการขยายระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมบางโครงการ ทำให้การประเมินผลโครงการต้องข้ามปีงบประมาณ และผลการดำเนินงานบางตัวชี้วัด ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2564) และปัญหาด้านบุคลากร คือ บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ บางโครงการจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง ซึ่งมีจำนวนจำกัดและช่วงเวลาไม่สอดคล้องกับการจัดกิจกรรม ในบางครั้งจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากนักศึกษาให้เข้ามาช่วยจัดกิจกรรม หรือดูแลผู้เข้าอบรม อีกทั้งข้อจำกัดของบุคลากรในหน่วยงานที่มีภาระงานเพิ่มขึ้น ทำให้ความต่อเนื่องในการดำเนินงานเกิดความล่าช้าและด้อยคุณภาพ ยิ่งบุคลากรมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติราชการแตกต่างกัน ทำให้การดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากมากขึ้น โดยเฉพาะภาระงานที่มีจำนวนมาก ทำให้โอกาสการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 และ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 และ 11 มิถุนายน 2564)

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้ามีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อให้ทราบถึงระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในโรงเรียนฯ ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ เมื่อได้ทราบถึงระดับการมีส่วนร่วมแล้วก็สามารถนำมาพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ลดปัญหาข้อขัดแย้ง ตอบสนองความต้องการ ความสนใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 จุดประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพของบุคลากร ได้แก่ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) ตัวแปรต้น คือ สถานภาพของบุคลากร ได้แก่ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน
- 2) ตัวแปรตาม คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ประกอบด้วย
  - (1) ด้านการเตรียมและวางแผนงาน
  - (2) ด้านการทำแผนปฏิบัติการ
  - (3) ด้านการปฏิบัติตามแผน
  - (4) ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 12 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 42 คน

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

1.4.2 สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

1.4.3 สมมติฐานที่ 3 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้ข้อมูลสนเทศในการวางแผนปฏิบัติงานที่ดีของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพของบุคลากรกับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการ ราชการประจำปีงบประมาณ

1.5.3 สามารถนำข้อมูลมาใช้วางแผนการพัฒนาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการ ราชการประจำปีงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**สถานภาพของบุคลากร** หมายถึง อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน ของบุคลากร ภายในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ** หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานหรือกรอบการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ ที่แสดงให้เห็นถึงภารกิจที่จะดำเนินการในปีนั้น ๆ ในรูปแบบของโครงการหรือ กิจกรรมที่จะจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดย รายละเอียดของโครงการหรือกิจกรรมจะประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบโครงการ ผลสัมฤทธิ์สำคัญ ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้

**การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการราชการ** หมายถึง บุคลากรภายในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการ ราชการประจำปีงบประมาณ โดยการเตรียมและวางแผนงาน การทำแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผน และการติดตาม ประเมินและปรับปรุง

**การเตรียมและวางแผนงาน** หมายถึง บุคลากรภายในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ทำการสร้างแผนที่มีรูปแบบเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การศึกษาแผนพัฒนา แผนกลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียนฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการวางแผนปฏิบัติการ

**การทำแผนปฏิบัติการ** หมายถึง บุคลากรภายในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน จากการรวบรวมข้อมูลในขั้นการเตรียมและวางแผนงาน โดยพิจารณาถึงทรัพยากร ขั้นตอน และเป้าหมายในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดระยะเวลา ของโครงการหรือกิจกรรม บุคลากรรับรู้ถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนการดำเนินการ และงบประมาณของการทำโครงการหรือกิจกรรม

**การปฏิบัติตามแผน** หมายถึง บุคลากรภายในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี ได้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่วางแผนไว้ ซึ่งมีการกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบ โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามแผนให้บรรลุเป้าหมายภายใน ระยะเวลาที่กำหนด สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดโครงการหรือกิจกรรม มีการเผยแพร่

ผลการดำเนินงาน ประสานความร่วมมือ และให้คำแนะนำแสดงความคิดเห็นในระหว่างการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

**การติดตาม ประเมินและปรับปรุง** หมายถึง บุคลากรผู้รับผิดชอบได้ติดตามความก้าวหน้าของโครงการหรือกิจกรรมเป็นระยะ ๆ มีการตรวจสอบ ประเมินผลความคืบหน้าให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ สรุปผลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมในภาพรวม และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

**โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี** หมายถึง สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา ได้มีการดำเนินงานตามระเบียบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าด้วยการบริหารโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พ.ศ. 2557 และฉบับเพิ่มเติม พ.ศ. 2562

## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังที่ปรากฏในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้ศึกษาได้รวบรวมสาระเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์
2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
3. แนวคิดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการ
4. โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของแต่ละโครงการจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ซึ่งต่างมีความแตกต่างกันในด้านบุคคล สามารถส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแผนปฏิบัติราชการต่าง ๆ ลักษณะทางประชากร เป็นตัวแปรหนึ่งที่นิยมนำมาศึกษา เพราะลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงสามารถบ่งบอกข้อมูลอันเป็น ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน บ่งบอกถึงความต้องการ ความสนใจ ความรู้สึก แนวคิด เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาแผนปฏิบัติงานในภายภาคหน้าได้

Hanna and Wozniak (2001) อ้างถึงใน เปรมยุดา แม่้นหมาย (2562, หน้า 12) และ Kanuk and Schiffman (2003) อ้างถึงใน ธนพล คันธชาติศิริกุล (2562, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของลักษณะทาง ประชากรศาสตร์ไว้คล้ายกันว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา อาชีพ รายได้ศาสนา และเชื้อชาติ

อุดมพร ทัมทิมกลาง (2557) อ้างถึงใน ศศิพร บุญชู (2560, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของลักษณะ ทางประชากรศาสตร์ไว้ว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ครอบคลุมเกี่ยวกับ สถานะทางสังคมและ เศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึง อาชีพ รายได้และสถานภาพทางสังคมของบุคคล ซึ่งเป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลอย่าง สำคัญต่อปฏิกริยาของแต่ละบุคคลในการดำเนินชีวิต ในการทำงาน และการสร้างสังคม เพราะแต่ละคนมี วัฒนธรรม ประสบการณ์ทัศนคติค่านิยม และความต้องการที่ต่างกัน

อดุลย์ จาตุรงค์กุล และดลยา จาตุรงค์กุล (2550) อ้างถึงใน พัทธธากานต์ โสภณเชาว์กุล (2563, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของลักษณะทางประชากรศาสตร์ไว้ว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ อายุ เพศ วงจรชีวิต ครอบครัว การศึกษา รายได้ ดังนั้น ความแตกต่างทางประชากรศาสตร์จึงนำไปสู่การเกิดขึ้นของสังคมใหม่และสังคมโลก โดยลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่สำคัญ คือ อายุ เพศ การศึกษา รายได้ และสถานภาพสมรส

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) อ้างถึงใน พัทธธากานต์ โสภณเชาว์กุล (2563, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า ลักษณะประชากรส่วนใหญ่เป็นข้อมูลประเภท อายุ เพศ สถานภาพครอบครัว สมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ถือเป็นหลักเกณฑ์ที่นิยมใช้แบ่งส่วนทางการตลาด มีสถิติที่วัดได้ของประชากรที่จะช่วยกำหนดตลาดเป้าหมายที่ง่ายต่อการวัดมากกว่าตัวแปรอื่นทำให้ลักษณะประชากรเป็นสิ่งสำคัญ

1. อายุ (Age) ถือเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลให้คนเรามีความแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมของคนเรานั้นเกิดขึ้นจากแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้น โดยเชื่อว่าคนเราใช้ชีวิตตามแบบที่สังคมได้กำหนดไว้เป็นแม่บท ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของคนที่มีอายุในวัยเดียวกันเป็นเช่นเดียวกัน จากสภาพสังคมที่วางแบบอย่างไว้

2. เพศ (Gender) เป็นลักษณะประชากรบุคคลที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดประกอบด้วยเพศชาย และเพศหญิง เป็นปัจจัยพื้นฐานที่แตกต่างกันของบุคคลตั้งแต่วิทยา เมื่อพิจารณาเรื่องเพศกับการสื่อสารแล้วจะพบถึงความแตกต่างที่ลึกลงไปในด้านลำดับความสำคัญด้านพฤติกรรมความคิด ความเห็นอารมณ์ความรู้สึกและความเป็นเพศของตัวเอง

3. ลักษณะครอบครัว (Marital Status) ในอดีตจนถึงปัจจุบันลักษณะครอบครัวเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการใช้ความพยายามทางการตลาดมาโดยตลอด และมีความสำคัญ ยิ่งขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยผู้บริโภค นักการตลาดจะสนใจจำนวนลักษณะของบุคคลในครัวเรือนที่ใช้สินค้าใดสินค้าหนึ่ง และยังสนใจในการพิจารณาลักษณะประชากรศาสตร์และโครงสร้างด้านสื่อที่เกี่ยวข้องกับผู้ตัดสินใจในครัวเรือนเพื่อช่วยในการพัฒนากลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสม

4. การศึกษา (Education) การศึกษาทำให้ผู้รับสารมีความรู้ ความคิด ทักษะที่ต่างกันออกไป ผู้ที่มีการศึกษาสูง จะมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างกว้างขวาง และเป็นคนที่ไม่ค่อยเชื่อง่าย ๆ สารที่ไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลสนับสนุนเพียงพอก็จะถูกโต้แย้ง ซึ่งในยุคที่การสื่อสารสะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้นส่งผลให้ผู้รับสารเลือกเปิดรับข้อมูลข่าวสารได้ง่าย และสามารถแบ่งปันข้อมูลข่าวสารตามความสนใจของผู้รับสาร ในการใช้ประโยชน์ และความพึงพอใจ การศึกษาจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสารดังนั้นคนที่ได้รับการศึกษาที่ต่างกันในยุคสมัยที่ต่างกัน สาขาวิชาที่ศึกษาต่างกัน ส่งผลให้ความคิด ทักษะความต้องการแตกต่างกันออกไป คนที่มีการศึกษาสูงจะมีความสามารถในการสื่อสาร มีความสุขภาพทั้งทางวาจาและการแสดงออกภายนอกทางสังคม อีกทั้งคนที่มีการศึกษาสูง มีความสามารถในการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี เนื่องจากมีความรู้และอาชีพในด้านต่าง ๆ ผู้ที่มีการศึกษาสูง จึงมีวิธีการในการรับ

ข่าวสารและตรวจสอบข้อมูลได้หลายช่องทาง สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาพฤติกรรม การเปิดรับและการเลียนแบบสื่อละครโทรทัศน์เกาหลีของผู้ชมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงนิยมเปิดรับข่าวสารและเรื่องราวเกี่ยวกับสาธารณชน หรือเนื้อหาที่หนัก และคนที่มีการศึกษาจะมีลักษณะของการเลือกเนื้อหาของสื่อ และมีการรับข้อมูลอย่างวิพากษ์วิจารณ์ และสามารถตั้งข้อสงสัยได้มากกว่าคนที่มีการศึกษาน้อย

5. รายได้ การศึกษาและอาชีพ (Income Education and Occupation) เป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดส่วนของการตลาด โดยทั่วไปนักการตลาดจะสนใจผู้บริโภคที่มีความร่ำรวย แต่อย่างไรก็ตามครอบครัวที่มีรายได้ต่ำจะเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ ปัญหาสำคัญในการแบ่งส่วนทางการตลาด โดยกำหนดเกณฑ์รายได้อย่างเดียว ก็คือรายได้เป็นตัวชี้การมีหรือไม่มีความสามารถในการจ่ายสินค้าในขณะเดียวกัน การซื้อสินค้าที่แท้จริง อาจจะมีรูปแบบการดำรงชีวิต รสนิยม ค่านิยม อาชีพ การศึกษาแม้ว่ารายได้จะเป็นตัวแปรที่ใช้บ่อยมากนักการตลาดส่วนใหญ่จะโยนเกณฑ์รายได้ร่วมกับตัวแปรประชากรศาสตร์อื่น ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน

กาญจนา แก้วเทพ (2541, หน้า 302) อ้างถึงใน พัทธธากานต์ โสภณเชาว์กุล (2563, หน้า 7) ที่กล่าวว่า ในสังคมทั่ว ๆ ไปมักจะกำหนดให้บุคคลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม โดยทั่วไปแล้วคนที่มีอายุน้อย มักจะแสวงหาข่าวสารเบา ๆ เพื่อความบันเทิง ทำให้ทัศนคติความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และมีพฤติกรรมแตกต่างกันตามไปด้วย คนที่มีอายุมาก มักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ มากกว่าเพื่อความบันเทิง ดังนั้นลักษณะการใช้สื่อมวลชนจึงแตกต่างกันไปด้วย

2. การศึกษา เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความรู้กว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี โดยทั่วไปแล้วคนที่มีการศึกษาสูงมักจะใช้สื่อมวลชนมากกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำ และมักใช้สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ ในขณะที่คนซึ่งมีการศึกษาต่ำอาจจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าสื่อประเภทอื่น

3. สถานทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนคติ ค่านิยม เป้าหมายและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีรายได้สูงมักจะใช้สื่อมวลชนมากและมักใช้สื่อมวลชนเพื่อแสวงหาข่าวสารหรือเรื่องราวหนัก ๆ เช่น อ่าน ดู หรือฟังเรื่องการเมือง ปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542, หน้า 44-52) อ้างถึงใน เตชสิทธิ์ กิตติสุบรรณ (2560, หน้า 5-7) ได้กล่าวถึงแนวความคิดด้านประชากรนี้เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุเป็นผล กล่าวคือพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้น เป็นความเชื่อที่ว่า คนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับทฤษฎีกลุ่มสังคม (Social Categories Theory) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับลักษณะต่าง ๆ ของ

บุคคล หรือลักษณะทางประชากร ซึ่งลักษณะเหล่านี้สามารถอธิบายเป็นกลุ่ม ๆ ได้ คือบุคคลที่มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกัน มักจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในลำดับชั้นทางสังคมเดียวกันจะเลือกรับ และตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ในแบบเดียวกัน

ประม ะสตะเวทิน (2539) อ้างถึงใน พัชรธากานต์ โสภณเชาว์กุล (2563, หน้า 8-9) กล่าวว่า การวิเคราะห์มวลชนผู้รับสารตามลักษณะทางประชากรโดยมีสมมติฐานว่ามวลชนผู้รับสารที่อยู่ในกลุ่มลักษณะทางประชากรเดียวกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาคล้ายคลึงกัน และคนที่มีลักษณะทางประชากรต่างกัน จะมีลักษณะทางจิตวิทยาแตกต่างกัน

1. อายุ (Age) อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความเหมือนหรือแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม โดยทั่วไปแล้วคนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมมากกว่าคนที่มีอายุมาก ในขณะที่คนที่มีอายุมากมักจะมีความคิดอนุรักษนิยมมากกว่าคนที่มีอายุน้อย คนที่มีอายุน้อยจะมีเป็นคนที่ยึดถืออุดมการณ์กว่า ใจร้อนกว่า และมองโลกในแง่ดีมากกว่า คนที่มีอายุมากในขณะที่คนที่มีอายุมากมักจะเป็นคนที่ยึดถือการปฏิบัติมากกว่า มีความระมัดระวังมาก และมองโลกในแง่ร้าย นอกจากนี้คนที่มีวัยแตกต่างกันมักจะมีความต้องการแตกต่างกันด้วย เช่น คนวัยกลางคนและคนสูงอายุมักจะคิดถึงเรื่องความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินการรักษาพยาบาลการมีบ้านและที่ดินเป็นของตนเอง ในขณะที่คนหนุ่มสาวอาจจะสนใจในเรื่องการศึกษาความยุติธรรมและความเสมอภาคในสังคม ลักษณะของการใช้สื่อมวลชนก็แตกต่างกัน คนที่มีอายุมากมักจะใช้สื่อมวลชนเพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ มากกว่าเพื่อความบันเทิง

2. เพศ (Sex) ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันมากในเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงมักจะมีลักษณะชอบความสวยงาม มีจิตใจอ่อนไหวหรือเจ้าอารมณ์ โอนอ่อนผ่อนตาม นอกจากนั้นงานวิจัยต่าง ๆ ยังชี้ให้เห็นว่าผู้หญิงถูกชักจูงได้ง่ายกว่าผู้ชาย นอกจากนั้นผู้ชายยังใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิงและจดจำข่าวได้มากกว่าผู้หญิงด้วย แต่ผู้หญิงเป็นเพศที่หยิ่งจิตใจของคนได้ดีกว่าผู้ชาย ผู้หญิงมักจะโทษตัวเองเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ในขณะที่ผู้ชายมักจะโทษคนอื่นหรืออุปสรรคอื่น ๆ แต่จะไม่โทษตัวเอง

3. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (Socio-economic Status) หมายถึง อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว คนที่มีพื้นฐานทางครอบครัวต่างกันย่อมมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทฤษฎีทางสังคมวิทยาได้ยอมรับอิทธิพลของครอบครัวที่มีต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลและถือครอบครัวเป็นสังคมแรก ๆ ของบุคคล คนที่มีอาชีพต่างกันย่อมมองโลกมีแนวความคิด มีอุดมการณ์ มีค่านิยมต่อสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป คนที่รับราชการมักจะคำนึงถึงเรื่องยศถาบรรดาศักดิ์ สวัสดิการ ศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นข้าราชการ ในขณะที่คนทำงานธุรกิจเอกชนอาจคำนึงถึงรายได้และการมีศักดิ์ศรีของตนด้วยเงินทองที่สามารถหาซื้อหรือจับจ่ายใช้สอยสิ่งที่ตนต้องการเพื่อรักษาสถานภาพในสังคมของตน รายได้ของคนย่อมเป็นเครื่องกำหนดความต้องการตลอดจนความคิดเห็นของคนเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ และพฤติกรรมของคน นอกจากนั้นคนที่มีฐานะดีหรือรายได้สูงยังใช้สื่อมวลชนมากด้วย การใช้สื่อมวลชนของคนมีฐานะดีมักจะเป็นการใช้เพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ เช่น

อ่านหรือดูหรือฟังข่าวการบ้านการเมือง ปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ คนต่างเชื้อชาติกันย่อมมีวัฒนธรรมย่อยของแต่ละเชื้อชาติที่คอยกำกับค่านิยมทัศนคติ ความคิดและพฤติกรรมของคนในเชื้อชาติแตกต่างกัน

4. การศึกษา (Education) การศึกษา หรือความรู้เป็นลักษณะอีกลักษณะหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร ดังนั้นคนที่ได้รับการศึกษาในระดับที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่ต่างกันในระบบการศึกษาที่ต่างกัน ในสาขาวิชาที่ต่างกัน ย่อมมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่ต่างกันไป คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี แต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ

ตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณที่ต่างกันอย่างออกไป โดยสามารถพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องในด้านอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน ที่สามารถช่วยส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการและทราบถึงพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากรภายในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## 2.2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

### 2.2.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

Russell (1996, p. 391-393) อ้างถึงใน สรวิต จันทุม และคณะ Z2562, หน้า 73) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ได้แก่ การไว้วางใจกัน ความผูกพันที่จะปฏิบัติ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

Rensis (1996, p. 223) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 15) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายและการตัดสินใจ โดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร จากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้สึก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ภายใต้บรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ ทั้งองค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

Bryman (1986, p.139) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 15) การมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อทัศนคติของการปฏิบัติงานและสามารถกระตุ้นการจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วม ควรจะต้องให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า 2) จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่เขาเห็นคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual gold) กับเป้าหมายองค์กร (Organization gold) ให้เท่าเทียมกัน 3) ผู้มีส่วนร่วมจะมีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น ถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และ 4) เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมีความเป็นตัวของตัวเอง

Yulk (1981, p. 208-209) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ Z2559, หน้า 15) การมีส่วนร่วมเป็นหลักการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนวความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

Davis and Newstrom (1989) อ้างถึงใน ทศพล ธีระพร (2560, หน้า 331) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) ช่วยเหลือ (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility)

Vroom and Deci (1970, p. 16) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 14) ได้พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่า เป็น ปริมาณของอิทธิพลที่เป็นปัจเจกบุคคล รู้สึกได้ว่าเข้าไปร่วมในการตัดสินใจ บุคคลจะได้รับความพึงพอใจ จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตัวเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและความสามารถทำงานได้ดี ตลอดจนเมื่อเห็นได้ชัดว่าตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ปรัชญาแนวความคิดในการควบคุมตนเอง (Self-control or Self-regulation) ไม่ใช่การควบคุมโดยองค์กร (Organization control)

House (1970, p. 215) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 15) ได้บรรยายลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพลภายในองค์กรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีศักดิ์ศรีอย่างเท่าเทียมกัน และยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้อิทธิพลต่อการกระทำและการตัดสินใจของตน

เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีอิสระในการทำงาน โดยนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การไว้วางใจกัน ความผูกพันที่จะปฏิบัติ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน มาใช้เป็นกระบวนการในการบริหารงาน

สมยศ นาวิการ (2554, หน้า 1) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นกระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแข่งขันของ บุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญที่สุด ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของเขาให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

นรินทร์ จงวุฒิเวศน์ (2550) อ้างถึงใน ลักขณา พันธุ์วรัตน์ (2556 หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปเกี่ยวข้องกับทางความคิด จิตใจ อารมณ์และทางกาย การมีส่วนร่วมมีความหมายมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่ง แต่มีความหมายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การมีส่วนร่วมครอบคลุมทั้งมิติด้านความสามารถ เวลา และโอกาสที่จะมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเป็นการกระทำ จึงมีทั้งผู้กระทำ ผู้ถูกกระทำหรือผู้รับผล และสาธารณชน ผู้เป็นบริบทของการกระทำ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหารงานเชิงจิตวิทยาที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่งอย่างใด โดยผู้บริหารต้องมอบอำนาจหน้าที่ ต้องมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นในความรับผิดชอบ และยอมรับการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยการมีส่วนร่วมนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมีส่วนร่วมในหลายแง่มุม ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนา

## 2.2.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจในปัญหาของหน่วยงาน สำหรับการเพิ่มค่าจ้างนั้นอาจมิใช่เป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่เสมอไป แต่การให้รางวัลด้วยการชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติ อาจเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังต่าง ๆ ในการทำงาน เมื่อประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติย่อมมีความภาคภูมิใจ แม้จะมีได้รับเป็นเงินหรือค่าจ้างเป็นการตอบแทนก็ตาม

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 62-63) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 23) ได้ให้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารมากกว่าใช้ศาสตร์ สำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานให้เขามีส่วนร่วมปริมาณเท่าใด เป็นคำถามที่ตอบได้ยากมากซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงความสามารถในการจัดการของผู้บริหารแต่ละคน ดังนั้นแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม อาจจำแนกได้ดังนี้

1. การร่วมคิด หมายความว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานบางคน บางกลุ่มหรือทั้งหมดร่วมคิด อาจจะเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม การร่วมคิดมีประโยชน์หลายประการต่อองค์กร โดยทั่วไปก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นการเปิดใจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม การคิดเป็นกระบวนการขั้นต้นของการดำเนินงาน สำหรับการเริ่มต้นด้วยการคิดก็คือ การแสดงความเป็นเจ้าของ ตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. การร่วมทำ หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องนำผลของการร่วมคิดที่ได้ตกลงแล้วนำไปสู่การปฏิบัติในระยะเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานในแต่ละคนในความ

แตกต่างกันก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อองค์กร ดังนั้นการร่วมทำจะต้องคำนึงถึงทีมงานที่มีศักยภาพเป็นสำคัญ

3. ร่วมประเมินผลงาน หมายความว่า การประเมินผลงานต้องไม่มอบหมายให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะที่เรียกว่า ฝ่ายประเมินผล แต่การประเมินผลงานที่ดีจะต้องเป็นผลมาจากการกำหนดเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ โดยผู้ร่วมงานในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกควรมีโอกาสร่วมกันเสนอประเด็นที่ต้องการวัดผล พร้อมทั้งกำหนดค่าคะแนนที่เหมาะสม เมื่อได้คะแนนจากการวัดผลแล้วนำคะแนนดังกล่าวไปใช้ในการประเมินผล โดยเทียบกับเกณฑ์หรือเทียบเคียงกับการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาได้

4. ร่วมยอมรับในผลการประเมิน หมายความว่า ผลของการประเมินที่เกิดขึ้นจากเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ ผลของการประเมินจะปรากฏออกมาในรูปแบบลักษณะใดก็ต้องยอมรับ และไม่ควรมองหาความรับผิดชอบที่เกิดจากการปฏิบัติให้บุคคลใดหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้จะต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งทีมงาน

5. ร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ หมายความว่า การปฏิบัติในทุกองค์กร เมื่อวงจรการปฏิบัติงานจบลง ผลงานทั้งผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ มีความจำเป็นจะต้องเสนอแนะปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นไป โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงตามความเหมาะสม เพื่อยกระดับวิธีการบริหารของตนเองต่อไป

อาจกล่าวได้ว่า แนวทางการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมนี้ ผู้บริหารเองต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารเพื่อจุดประกายให้ทุกคนที่เข้ามาร่วมงานได้เกิดการหยั่งรู้ในงานตามบทบาทหน้าที่ พร้อมทั้งจะทำงานควบคู่ไปกับผู้บริหารอย่างเต็มกำลังความสามารถ ถึงอย่างไรก็ตามประการสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดเวลาตามแนวทางการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมและต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสในวิถีแห่งประชาธิปไตย

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553, หน้า 10-12) อ้างถึงใน พจนีย์ จันท์ (2561, หน้า 10) ได้กล่าวถึงหลักการการมีส่วนร่วม การทำงานที่ผู้บริหารคิดคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ด้านเดียว ด้วยการให้ทำงานตามตาราง ทำตามกรอบที่กำหนด มีการควบคุมทั้งเวลาและกฎระเบียบ โดยมีให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกิจการองค์กรย่อมไม่สามารถพัฒนาเจริญก้าวหน้าได้ดี เพราะสมาชิกในหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และอาจไม่เห็นด้วยกับนโยบาย การยอมทำตามคำสั่งของผู้บริหาร (Consent) จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานอย่างฝืนใจ ดังนั้นผลผลิตที่ได้จึงไม่ดีเท่าที่ควร เพราะไม่ได้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ เนื่องจากความสำเร็จ เกิดผลจากผลงานของผู้บริหาร ในที่สุดองค์กรก็จะมีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่แต่ละคนต่างไปทำตามหน้าที่เท่านั้น เป็นผลนำไปสู่การไม่แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใด ๆ

จากหลักการดังกล่าว นำมาประมวลเป็นปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานในบรรยากาศแบบประชาธิปไตย มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในกระบวนการบริการ



2. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีข้อจำกัดทางด้านร่างกาย สติปัญญา ความสามารถ เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว จึงต้องมีการร่วมแรงร่วมใจกัน แก้ปัญหาในข้อจำกัดดังกล่าว

3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ และสังคมที่มีต่อกิจกรรมนั้น ๆ จากหลักการทั้ง 3 ประการนี้ จึงเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดผลดีในกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นกลวิธีประการหนึ่งในการบริหารงาน ในทำนองที่ว่า “หัวเดียวกระเทียมลีบ” หรือ “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” หรือ “สองแรงแข็งแกร่ง” ดังนั้นมนุษย์จะอยู่อย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ จึงต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน สหกรณ์ สมาคม ชมรม การเมือง การศึกษา เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างระหว่างการทำงานคนเดียวกับการทำงานแบบร่วมกลุ่มกัน

แม้ว่าการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์จะทำลายคุณค่าของประชาธิปไตย เพราะพนักงานเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวโดยไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แต่ในข้อเท็จจริงแล้ว แนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มิได้มีผลแต่ในทางลบเท่านั้น มีบางประการที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารจัดการเมื่อคำนึงถึงประสิทธิภาพ เช่น การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมการเงิน การควบคุม บุคลากรที่เฉื่อยชาหรือหย่อนสมรรถภาพ เป็นต้น ดังนั้นการบูรณาการแนวคิดของทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์กับแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้กับการศึกษา จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก

จันทรานี สงวนนาม (2553, หน้า 166) อ้างถึงใน ศรัณย์ เจียรระโน (2558, หน้า 46) ได้กล่าวถึงแนวคิดการมีส่วนร่วมของคริส อากีริส (Chris Argyris) ไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั้งองค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ (2553, หน้า 36) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 16-17) ได้นำเสนอการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิคขบ 5 กลีบ มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

กลีบที่ 1 R (Review) คือ การร่วมกันทบทวน ศึกษาผลการจัดการศึกษาในห้วงเวลาที่ผ่านมาจากข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ทบทวนบริบทของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นโอกาสวิกฤติ ปัญหา และอุปสรรค หากพบว่าดีเหมาะสมอยู่แล้วจึงสานต่อ หากพบว่า มีส่วนที่ยังบกพร่องจึงปรับปรุงแก้ไข หรือคิดใหม่ทำใหม่

กลีบที่ 2 A (Appreciative Inquiry) คือ การร่วมเสริมสร้างพลังบวกโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการสานสัมพันธ์ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องในการร่วมคิด ร่วมพัฒนาการศึกษา

กลีบที่ 3 V (Vision/Share Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะวิสัยทัศน์เป็นความฝันของทุกคนหากเราร่วมกันคิดดี ปฏิบัติดีเพื่อให้ฝันเป็นจริง รวมทั้งครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีพลังแล้วเชื่อได้ว่าผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุขแน่นอน

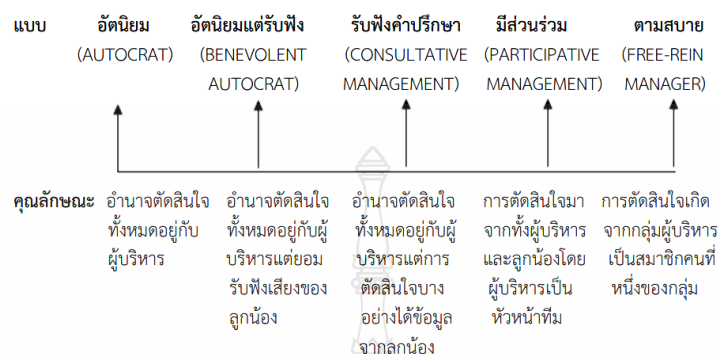
กลีบที่ 4 O (Opportunity) คือ การร่วมกันสร้างโอกาสสร้างทุก ๆ สถานการณ์ให้เป็นโอกาส แม้สถานการณ์จะเป็นวิกฤตก็ตาม ไม่นำเอาวิกฤติและความขาดแคลนมาเป็นข้ออ้างหรืออุปสรรคในการทำงานร่วมแรงร่วมใจ ร่วมลงมือดำเนินการใด ๆ ก็ตามที่ก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน บุคลากรสถานศึกษา และชุมชน

กลีบที่ 5 R (Result) คือ การร่วมกันมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะผลสัมฤทธิ์เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารหรือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังมากที่สุด คือ คุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพของการจัดการศึกษา การให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ใด ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง ดังนั้นจึงได้คิด วางแผนร่วมปฏิบัติกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ อีกทั้งร่วมกันประเมินผลกิจกรรมตลอดจนร่วมกัน ปรับปรุงแก้ไข

Bryman (1986, p. 139) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 15) ได้เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้นและบรรยากาศจะมีลักษณะของการไม่เป็นทางการมากกว่า
2. ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กรให้เท่าเทียมกัน
3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น
4. บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

Anthony (1978, p. 13) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 18) เป็นนักวิชาการคนสำคัญในเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งได้เสนอภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในลักษณะแกนต่อเนื่อง (Continuum of management styles)



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแกนต่อเนื่องของรูปแบบในการบริหาร

ที่มา: Anthony (1978, p. 13) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 18)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น การตัดสินใจมาจากทั้งผู้บริหารและลูกน้อง โดยผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีม โดยลักษณะการบริหารดังกล่าวค่อนข้างไปทางการให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ (Subordinate involvement) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตนเองและตัดสินใจ อย่างมีความรับผิดชอบด้วยความรอบคอบ มีเหตุผล และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2. สิ่งที่ต้องตัดสินใจต้องเป็นเรื่องสำคัญ (Involvement in important decisions or issue) การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องสำคัญ โดยความสำคัญดังกล่าว เป็นความสำคัญของทั้งองค์กรและตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บริหารเลือกเฉพาะเรื่องที่ไม่สำคัญหรือไม่เกี่ยวข้องมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมลักษณะเช่นนี้ไม่ใช่ ลักษณะที่ถูกต้องของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Shared authority) ตามหลักการแล้วการแบ่งอำนาจ การตัดสินใจของผู้บริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ทำให้อำนาจของผู้บริหารลดลง แต่การแบ่งอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานมากขึ้น ถ้าผู้บริหารกลัวการเสียอำนาจส่วนนี้และไม่ยอมแบ่งอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาการบริหารแบบมีส่วนร่วมก็อาจเกิดขึ้นได้

### 2.2.3 แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Branch (2002) อ้างถึงใน ปีทนีญา รอดแก้ว (2559, หน้า 70) ได้อธิบายไว้เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทุกระดับขององค์กร ทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในการร่วมกันจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร ภายใต้ความชอบธรรม กฎเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร คือ บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่สามารถสะท้อนความคิดที่สร้างแรงจูงใจ และไม่โน้มเอียงไปตามอิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า แต่ให้ความเคารพในบุคลิกภาพทุกคนในการกระตุ้นให้เกิดการมองหาความรับผิดชอบหรือหนทางแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ

Russell (1996, p. 391-393) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 18-19) ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถแบ่งองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (Trust) การไว้วางใจกัน ปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร ช่วงเวลาในการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานควรจะได้รับจากการควบคุมจากผู้บริหาร ภาระงานทั้งหมดหรือการตัดสินใจ ผู้บริหารจะให้โอกาสเท่าที่เป็นไปได้ ผู้บริหารที่ให้อำนาจ และให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน แนวคิดพื้นฐานที่ทุกคนมีคือความไว้วางใจ (Trust) คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมรู้จักงานของตนดีกว่าใคร ๆ ทุกคนสามารถที่จะยอมรับความรับผิดชอบในการบริหารงาน ถ้าความรับผิดชอบจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม และสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด และความคิด สร้างสรรค์จะมีอยู่ในบุคลากรทุกระดับในองค์กร

2. ความผูกพันที่จะปฏิบัติ (Commitment) บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน ต้องการความผูกพันที่จะปฏิบัติ ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่า ภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความผูกพันที่จะปฏิบัติโดย ไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and Objectives) ความขัดแย้งเป็นความต้องการหลัก หรือเป้าหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อมนุษย์มีการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน สามารถเกิดขึ้นได้บ่อย และอย่างมีเหตุผล สามารถที่จะร่วมกันตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยการร่วมกันประชุมปรึกษา (Conference) การประชุมปรึกษาจะเป็นการทำหาย ความสามารถของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สร้างความชัดเจนทำให้มีความเห็นสอดคล้องกัน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงานความมีอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการรายงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในการทำงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

Huntington and Nelson (1975) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 21-23) เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะมีลักษณะต่าง ๆ โดยพิจารณาได้จาก

1. กิจกรรม ลักษณะของการมีส่วนร่วมประเภทนี้ให้ดูจากกิจกรรมที่เข้าร่วมว่าสามารถกระทำได้เพียงใด เช่น ด้านการเมือง อาจพิจารณาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเลือกตั้ง การลงประชามติ การประท้วง กรณีที่รัฐมีโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน เป็นต้น

2. ระดับการบริหาร โครงสร้างขององค์กรหนึ่งจะต้องมีสายการบังคับบัญชา ดังนั้นการมีส่วนร่วมจะพิจารณาได้จาก

2.1 ในแนวราบ ทุกแผนกทุกฝ่ายจะมีความเสมอกันในตำแหน่ง ดังนั้น การมีส่วนร่วมในแนวราบจึงเป็นไปอย่างหลวม ๆ ไม่จริงจัง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมีสถานะหรือตำแหน่งเท่ากัน

2.2 ในแนวตั้ง เป็นการมีส่วนร่วมตามสายการบังคับบัญชา เช่น มีหัวหน้า ลูกน้องมีฝ่ายแผนกต่าง ๆ ลดหลั่นกันไป เป็นต้น การทำงานจึงมีการตรวจสอบตามลำดับชั้น การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นจะได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

2.3 การมีส่วนร่วมทั้งในแนวราบและแนวตั้งนั้น ในบางครั้งจะต้องทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในแผนกอื่น จึงต้องแสดงบทบาทตามสถานภาพของแนวราบและแนวตั้งที่กล่าวมา นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้น การมีส่วนร่วมบริหารในทางปฏิบัติแล้วจะมีในรูปแบบหรือลักษณะอื่น ๆ อีก ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม
- 2) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (อภิปราย พุดคุย ถกเถียง)
- 3) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
- 4) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 5) การมีส่วนร่วมในการออมเงิน ทรัพย์สิน หรือวัสดุอุปกรณ์
- 6) การมีส่วนร่วมในการใช้แรงงาน
- 7) การมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ริเริ่ม
- 8) การมีส่วนร่วมในการชักชวน
- 9) การมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์
- 10) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 11) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

12) การมีส่วนร่วมในการประสานงาน

13) การมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล

แม้ว่าการมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีก็ตาม แต่ในบางกรณี เมื่อเข้าไปมีส่วนร่วมแล้วก็กลับเกิดผลในทางลบ เช่น การมีความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกัน เป็นผลให้ไม่เกิดความร่วมมือกัน กรณีเช่นนี้การมีส่วนร่วมอาจจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่มีความผูกพัน และเป็นผลให้เกิดความไม่ประทับใจ เพราะถือว่าได้เข้าไปร่วมตามบทบาทหน้าที่ หรือทำกิจกรรมในลักษณะให้ผ่าน ๆ ไปเท่านั้น ไม่ได้ทำด้วยความรู้สึกรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ซึ่งในบรรยากาศเช่นนี้อาจจะทำให้ไม่ยากจัดให้มีการประชุมเกิดขึ้น (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2553, หน้า 23-24) อ้างถึงใน เทวพร ชำเมธา (2558 หน้า 23)

Vroom and Yetton อ้างถึงใน เทวพร ชำเมธา (2558, หน้า 14) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดว่า เมื่อไรควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและควรจะมีส่วนร่วมมากน้อยอย่างไร ในการตัดสินใจ โดยตัวแบบ (Model) ต้องมีกฎ 2 กลุ่ม คือ

1. กฎกลุ่มแรก เป็นการส่งเสริมคุณภาพของการตัดสินใจ
2. กฎกลุ่มที่สอง เป็นการส่งเสริมการยอมรับการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจนั้นมีทางเลือกอยู่ 5 วิธี ตั้งแต่ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว (Unilateral) ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ (Shared) ทางเลือกในการตัดสินใจทั้ง 5 วิธี มีดังนี้

1. ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตัดสินใจเองตามลำพัง
2. ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่นและตัดสินใจเอง
3. ผู้บริหารหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นรายคน แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะแล้วตัดสินใจเอง
4. ผู้บริหารปรึกษากับผู้เกี่ยวข้องเป็นกลุ่ม แสวงหาความคิดเห็นร่วมกัน โดยอภิปรายแล้วตัดสินใจ
5. ผู้บริหารร่วมคิดกับกลุ่มเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหาแล้วให้กลุ่มตัดสินใจ

Chapin (1997, p. 317) อ้างถึงใน นวลอนงค์ นาคสร้อย (2560, หน้า 5) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในงานออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือการริเริ่มตัดสินใจดำเนินการ การมีอิทธิพลในการตัดสินใจดำเนินงานหรือออกเสียงคัดค้าน และตัดสินใจปฏิบัติการในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ไม่ว่าจะเรื่องของการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ใครเป็นผู้กระทำและทำอย่างไร

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ คือ การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร การประสานความร่วมมือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล คือ การมีส่วนร่วมในงานในการให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงและแก้ไขงานต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

#### 2.2.4 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Russell (1996, p. 399) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 22) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. พนักงานมีความไว้วางใจกันสูงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
2. ลงตำแหน่งของพนักงานที่มีตำแหน่งเท่ากัน ลดอัตราของพนักงานระดับบริหารลง
3. เพิ่มความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น
4. ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น
5. นิเทศงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจัยและแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการพัฒนาอาชีพ
6. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
7. เข้าใจกฎระเบียบได้ชัดเจนขึ้น
8. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลงานเพิ่มขึ้น
9. ทำให้เกิดทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีแรงจูงใจและมีความสามารถในการตัดสินใจและทำให้เข้าใจองค์กรได้ดียิ่งขึ้น
10. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กร
11. ลดการขาดงาน
12. เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานเพิ่มการเรียนรู้ในงานให้มากขึ้น
13. เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน
14. ได้รับความคิดใหม่ ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
15. แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่มีความสามารถได้อย่างชัดเจน
16. ช่วยให้คนงานเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของวิชาชีพได้อย่างชัดเจน
17. ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและสร้างความมั่นคงในงาน
18. เพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจากการที่มีทัศนคติต่อองค์กรในทางที่ดี
19. การทำงานนอกเวลาลดลง
20. ต้นทุนในการบริหารลดลง

21. เป็นการส่งเสริมทักษะและช่วยให้คนงานได้ค้นพบความสามารถพิเศษของตนเองซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ

22. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

23. เกิดการยอมรับที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร การปรับตัวและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

Anthony (1978, p. 27-291) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 22) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ก่อให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยปกติแล้วบุคคลย่อมมีธรรมชาติที่ต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องปรับตัวจากสภาพที่เคยชิน แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตัดสินใจและร่วมดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น เมื่อหน่วยงานมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง บุคลากรในหน่วยงานก็สามารถรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ดีกว่าหน่วยงานที่ไม่ได้บริหารงานในลักษณะนี้

2. ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และผู้บริหารกับสหภาพแรงงานราบรื่นขึ้นเนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้กลุ่มต่าง ๆ กล้าเปิดเผยความไม่พอใจต่าง ๆ ออกมาทำให้ลดความสูญเสียต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการขาดงาน การนัดหยุดงานหรือการทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ

3. ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อหน่วยงานมากขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของหน่วยงานทำให้พนักงานเกิดความนับถือตนเองและรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงาน ผลงานต่าง ๆ ของหน่วยงานมาจากความร่วมมือของทุกคนในหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันต่อหน่วยงาน

4. ทำให้มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น เมื่อพนักงานได้มีส่วนร่วมตัดสินใจกับฝ่ายบริหารพนักงานจะเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของฝ่ายบริหารได้ดีขึ้น และการบริหารลักษณะนี้ก็ช่วยให้ต่างฝ่ายต่างมีความเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น ต่างฝ่ายก็จะมีความรู้สึกไว้วางใจกันมากขึ้น การแก้ปัญหาก็สามารถดำเนินไปอย่างตรงไปตรงมา

5. ทำให้การบริหารพนักงานง่ายขึ้น เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีความผูกพันต่อหน่วยงานและมีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น ส่งผลให้สามารถลดจำนวนฝ่ายบริหารลงได้ เนื่องจากไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดและการได้มีส่วนร่วมก็ช่วยให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารได้มากขึ้น

6. ทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากมีหลายคนมาช่วยกันคิดในเรื่อง เดียวกันทำให้คิดได้รอบคอบยิ่งขึ้น และการที่มีฝ่ายพนักงานมาช่วยตัดสินใจทำให้ฝ่ายบริหารได้ข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้น



7. ทำให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น โดยปกติในหน่วยงานทั่วไปมักสื่อสารจากบนลงล่างมากกว่าจากล่างขึ้นบน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นช่องทางให้เกิดการสื่อสารจากล่าง ขึ้นบนได้ดีขึ้น

8. ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายได้ตรงกันและมีทิศทางการทำงานไปในทางเดียวกัน ทำให้ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ ทีมงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 228) กล่าวถึง ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ได้แก่

1. ทำให้การบริหารหรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความหลากหลายเป็นไปอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ เพราะเป็นการระดมแนวคิดจากบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งความรู้และประสบการณ์

2. ทำให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน โดยมีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจมากเกินไป ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องอันเกิดผลเสียหายแก่องค์กรได้

3. เป็นการขจัดปัญหา มิให้การดำเนินนโยบายใด ๆ มีผลต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในการดำเนินการต่อทุกฝ่ายได้

4. ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทำให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

5. การรวมตัวกันของบุคคลเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตรงเป้าหมาย โดยทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

จันทรานี สงวนนาม (2553, หน้า 168) อ้างถึงใน ศรีณย์ เจียรระโน (2558, หน้า 50) ได้กล่าวถึง ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 50) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 29) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว

2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบว่าสิ่งที่ตนเอง รู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่าสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ (Team Spirit) และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน มีความเป็นไปได้อย่างสูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

### 2.2.5 รูปแบบและวิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Reeder (1998) อ้างถึงใน พจนีย์ จันทิ (2561, หน้า 14) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. การปฏิบัติตนให้สอดคล้องตามความเชื่อพื้นฐาน กล่าวคือ บุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนกันจะเลือกวิธีปฏิบัติซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของตัวเอง

2. มาตรฐานคุณค่าบุคคล และกลุ่มบุคคลดูเหมือนกันจะปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของตัวเอง

3. เป้าหมายบุคคล และกลุ่มบุคคล ดูเหมือนกันจะส่งเสริม ป้องกันและรักษาเป้าหมายของตัวเอง

4. ประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา พฤติกรรมของบุคคลบางครั้งมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา

5. บุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตามแบบที่ตนคาดหวังว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะที่ตนคาดหวังจากผู้อื่นด้วย

6. การบีบบังคับ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนเองต้องกระทำเช่นนั้น

7. การมองแต่ตัวเอง บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าตนเองต้องกระทำเช่นนั้น

8. นิสัยและประเพณี บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีนิสัยชอบกระทำ เมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ

9. โอกาส บุคคลและกลุ่มบุคคลจะมีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติงานของสังคม โดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและชนิดของโอกาส ซึ่งโครงสร้างของสังคมเอื้ออำนวยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำเช่นนั้น

10. ความสามารถ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้าร่วมในกิจกรรมบางอย่างที่คนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้เขาทำสถานการณ์เช่นนั้น

11. การสนับสนุน บุคคลและกลุ่มบุคคล มักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขาารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนที่ดี Cohen Uphoff, and Goldsmith (1979) อ้างถึงใน วิชาญ ฤทธิธรรม และคณะ (2564, หน้า 29) กล่าวถึง สิ่งที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมว่า คุณสมบัติหรือภูมิหลังของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นตัวแปรสำคัญต่อการให้ความร่วมมือร่วมใจ หรือการเข้ามามีส่วนร่วมในงานพัฒนา ได้แก่

1. อายุและเพศ
2. สถานภาพของครอบครัว
3. ระดับการศึกษา
4. ชั้นทางสังคม
5. อาชีพ
6. ระดับของรายได้ และที่มาของรายได้
7. ระยะเวลาของการประกอบอาชีพนั้น
8. ชนิดของโครงการและกิจกรรม

Davis (1981, p. 163) อ้างถึงใน ทักษิณ แสงอินทร์ (2559, หน้า 25) ได้สรุปรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. การบริหารแบบปรึกษาหารือ (Consultative Management) เป็นการบริหารที่ฝ่ายบริหาร ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะตัดสินใจ โดยฝ่ายบริหารจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดใน ประเด็นที่ตนเองต้องการปรึกษา แต่โดยทั่วไปไม่กระตุ้นให้คิดในแง่มุมที่สนับสนุนความคิดของตนเอง หลังจากนั้นจึงตัดสินใจ การบริหารแบบนี้ผู้บริหารมักจะไม่นำทุกเรื่องมาปรึกษาหารือกับลูกน้อง แต่จะสร้างบรรยากาศให้เป็นบรรยากาศของการปรึกษาหารือ ซึ่งสิ่งที่จำเป็นสำหรับการบริหารลักษณะนี้ คือ การที่ฝ่ายบริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเห็นว่าความคิดของพวกเขาเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์

2. การบริหารแบบประชาธิปไตย (Democracy Management) เป็นการบริหารที่ใช้ความคิด จากกลุ่มให้เป็นประโยชน์โดยให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ละคนมีเสียงหนึ่งเท่ากัน (One man-One vote) การตัดสินใจมาจากมติของกลุ่มโดยสมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น และโน้มน้าวคนอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารแบบประชาธิปไตย อาจใช้สิทธิ์ที่จะไม่ปฏิบัติตามความเห็น ของกลุ่มได้ กรณีที่ความเห็นนั้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

3. การบริหารแบบคณะทำงาน (Work Committees) เป็นการบริหารที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนา งาน เช่น บริษัทต้องการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ต้องการลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานลง เป็นต้น ปัญหาและความต้องการเหล่านี้สามารถใช้การบริหาร แบบคณะทำงาน เข้ามาปรับปรุงแก้ไขได้ โดยการตั้งคณะทำงานให้มีหน้าที่ศึกษาหาวิธีการในการแก้ไข ปรับปรุง โดยปกติ

คณะทำงานจะประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและพนักงาน แต่ก็อาจเป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็ได้ โดยคณะทำงานอาจเป็นคณะทำงานกลุ่มเล็ก ๆ หรือคณะทำงานคณะใหญ่ที่ให้คนงานทุกคนร่วมเป็นคณะทำงานก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง ตัวอย่างของคณะทำงานได้แก่ คณะทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน คณะทำงานกลุ่มควบคุมคุณภาพ คณะทำงานเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น

4. การบริหารแบบให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion Programs) เป็นการบริหารที่มุ่งใช้ความเห็นของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน โดยคนงานเขียนข้อเสนอแนะลงในแบบฟอร์มและส่ง ให้ฝ่ายบริหาร เช่น ส่งไว้ที่กล่องรับข้อเสนอแนะ วิธีการนี้หน่วยงานจะได้ความคิดและวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถนำมาแก้ปัญหาและพัฒนางานของหน่วยงานได้ โดยผู้เป็นเจ้าของความคิดจะได้รับรางวัลตอบแทน

5. การบริหารแบบคณะกรรมการบริหารระดับกลาง (Middle Management Committees) เป็นการบริหารที่ใช้พลังความร่วมมือจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง โดยผู้บริหารระดับกลางฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันศึกษาปัญหาของหน่วยงานและเสนอแนะแนวทางเพื่อการแก้ปัญหานั้น วิธีการนี้จำเป็นจะต้องให้กลุ่มของผู้ศึกษาได้รับข้อมูลต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และไม่ถูกควบคุมจากผู้บริหารที่สูงกว่า การศึกษาปัญหาที่ต้องกระทำอย่างจริงจัง รอบคอบระมัดระวัง ก่อนที่จะเสนอความคิดไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารลักษณะนี้จัดเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมประเภทหนึ่ง ซึ่งมีประโยชน์ในการช่วยพัฒนาทักษะของผู้บริหารรุ่นเยาว์ให้ก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยปรับปรุงความร่วมมือในกลุ่มผู้บริหารให้ดีขึ้น มีทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้นและเป็นสิ่งกระตุ้นพัฒนาการทางการบริหารที่ดี โดยผลที่ได้คือ ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ที่จะนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

6. การบริหารแบบร่วมเป็นกรรมการบริหาร (Codetermination) เป็นการบริหารที่ยินยอมให้ตัวแทนของฝ่ายคนงานเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารด้วย วิธีการนี้เริ่มมีครั้งแรกในเยอรมันตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1940 และต่อมาได้กระจายไปยังประเทศอื่น ๆ สำหรับอัตราส่วนของตัวแทนจากฝ่ายคนงานนั้นไม่ตายตัว บางประเทศอาจกำหนดให้มีอัตราส่วน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการบริหาร บางประเทศก็กำหนดจำนวนไว้แน่นอนว่า ให้มีตัวแทนเพียง 2 คน เท่านั้น แต่บางประเทศก็กำหนดไว้ถึงกึ่งหนึ่งของกรรมการบริหาร การบริหารลักษณะนี้มีผลดีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานมีความเข้าใจปัญหาของแต่ละฝ่ายได้ดีขึ้น แต่ก็มีข้อจำกัด เช่น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ลดความสามารถในการบริหารจัดการลง มีงานกระดาษมากเกินไป ใช้เวลาในการประชุมมากเกินไป เป็นต้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 10-14) อ้างถึงใน ทับทิม แสงอินทร์ (2559, หน้า 21-23) ได้เสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการปรึกษาหารือ (Consultative Management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) เช่น คณะกรรมการโครงการ คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจหรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออย่างอื่น รูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ

เหมาะสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะกรรมการหรือประธาน โครงการ ประธานคณะกรรมการ หรือกรรมการ เป็นต้น

2. รูปแบบกลุ่มคุณภาพ (Q.C. circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในรูปของกลุ่มบุคคล 3-10 คน ที่อยู่หน่วยงานเดียวกัน รูปแบบกลุ่มคุณภาพนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติหรือระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหาตลอดจนคิดหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งมีกระบวนการในการบริหารกลุ่มสร้างคุณภาพ 4 ขั้นตอน คือ P (Plan) การวางแผน D (Do) การปฏิบัติ C (Check) การตรวจสอบและ A (Action) การปรับปรุงแก้ไข หรือ PDCA นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ระบบกลุ่มคุณภาพจะใช้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อ มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคกลุ่มคุณภาพ และการใช้กระบวนการกลุ่มให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญที่สุดคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ต้องอยู่ในเกณฑ์สูง จึงจะสามารถนำระบบกลุ่มคุณภาพนี้มาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. รูปแบบระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้ผลมาในทางปฏิบัติ โดยมีลักษณะแตกต่างจากข้อเสนอแนะที่มักพบเห็นทั่ว ๆ ไป ที่มีลักษณะเป็นกล่องหรือตู้รับฟังความคิดเห็นเท่านั้น กล่าวคือ รูปแบบนี้จะมีแบบฟอร์มข้อเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องกรอกตามแบบที่กำหนด เช่น ปัญหาที่พบคืออะไร สาเหตุของปัญหามาจาก อะไรบ้าง และผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นเป็นอย่างไร สำหรับแบบฟอร์มที่กำหนดนี้อาจแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน แต่มีหลักปฏิบัติเดียวกัน คือ จะต้องมีการพิจารณา ข้อเสนอแนะ มีหน้าที่ในการประเมินข้อเสนอแนะจากแบบฟอร์มต่าง ๆ นั้น ว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพียงใด ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมีมากน้อยแค่ไหนและสมควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ แล้วนำมาเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาดำเนินการต่อไป และถ้าข้อเสนอแนะใดมีการนำไปปฏิบัติ ควรมีการประชาสัมพันธ์และพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลหรือผลตอบแทนอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ อาจเสนอความคิดเห็นคนเดียว หรือมากกว่าก็ได้ ซึ่งรูปแบบนี้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อมีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 นโยบาย เป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจน องค์ประกอบที่ 2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต้องอยู่ในระดับสูง องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดผลตอบแทนที่จะให้แก่ผู้เสนอความคิดซึ่งจะต้องสร้างความรู้สึกว่าคุ้มค่าและมีผลทางจิตใจ ระบบและขั้นตอนการพิจารณาแล้วจะต้องรวดเร็วมีหลักเกณฑ์ ในการพิจารณาแน่นอนชัดเจน ตลอดจนการแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้เสนอความคิดได้ทราบอย่างรวดเร็ว พร้อมเหตุผล และองค์ประกอบที่ 4 การประชาสัมพันธ์หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาด้านความคิด สร้างสรรค์ และการใช้แบบฟอร์มข้อเสนอแนะให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. รูปแบบระบบส่งเสริมให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (Employee Ownership Plan) รูปแบบนี้พบมากในการบริหารกิจการของบริษัท หน่วยงานเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ โดยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการด้วยการลงทุนซื้อหุ้นของบริษัท หรือบริษัทอาจจ่ายโบนัส

ส่วนหนึ่งเป็นทุนเรือนหุ้นในแต่ละปี จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเอง และมีความรู้สึกผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นในรูปแบบนี้ผู้บริหารอาจจะนำมาประยุกต์ โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงพอใจที่จะมีส่วนร่วมให้มากที่สุด จากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่นำเสนอข้างต้น ทำให้เห็นว่าวิธีการแบ่งรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมใช้เกณฑ์ในการแบ่ง 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์ที่ 1 ใช้อำนาจการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ในการแบ่งรูปแบบ หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจของทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การบริหารแบบปรึกษาหารือ ซึ่งโดยทุกฝ่าย ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน และแบบข้อเสนอแนะซึ่งอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายบริหารอย่างไรก็ตาม แบบข้อเสนอแนะนี้ สามารถจัดอยู่ในกลุ่มของการใช้กิจกรรมเป็นเกณฑ์ในการแบ่งได้ด้วย เกณฑ์ที่ 2 ใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วมหรือเทคนิคการบริหารเป็นเกณฑ์ในการแบ่งรูปแบบ ซึ่งรูปแบบลักษณะนี้ได้แก่ การบริหารแบบคณะทำงาน แบบให้ข้อเสนอแนะแบบคณะกรรมการบริหาร ระดับกลางแบบกลุ่มคุณภาพ และแบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของซึ่งแม้จะจัดว่าอยู่ในกลุ่มนี้ ทุกรูปแบบก็ยังคงมีลักษณะสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ภายใน ซึ่งก็คือการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนื่องจากยังมีนักวิชาการที่แบ่งรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในชื่ออื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน การบริหารด้วยระบบทันเวลาพอดี และการบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นต้น โดยนักวิชาการจะอธิบายว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพราะการบริหารหรือกิจกรรมนั้น ๆ ยอมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แม้ระดับในการมีส่วนร่วมจะแตกต่างกันไปบ้างก็ตาม ดังนั้นการใช้หลักกว้าง ๆ เป็นเกณฑ์แบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมจึงช่วยให้เห็นภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### 2.2.6 ลักษณะและระดับของการมีส่วนร่วม

จินตวีร์ เกษมสุข (2557, หน้า 5) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของการมีส่วนร่วมว่าเป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งได้สรุปถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมได้ 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการคิด ศึกษา และค้นคว้า หาปัญหาและสาเหตุของปัญหาตลอดจนความต้องการของชุมชน
2. มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย หรือแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อลดและแก้ไข ปัญหา
3. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย
4. มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงาน

การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพองค์กร การมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจ ความสมัครใจ สามารถตัดสินใจได้เอง การมีส่วนร่วมจะช่วยลดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้น จึงจะทำให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553, หน้า 18) อ้างถึงใน พจนีย์ จันที (2561, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมโดยตรง คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้า โครงการ มักจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของกรรมการที่ปรึกษา ที่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ เพราะกิจกรรมบางอย่างอาจมีอุปสรรคไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไปหรือเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมโดยตรงจึงมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่า เป็นการร่วมอย่างเป็นทางการและมักทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่ง แต่งตั้ง หนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วมโดยอ้อม ซึ่งเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ได้ร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการบริหาร แต่เป็นเรื่องของการสนับสนุนส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น เช่น บริจาคเงิน ทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เข้าช่วยสมทบ เป็นต้น

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2550) อ้างถึงใน ลักษณ์า พันธุ์วรรณ (2556 หน้า 11) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมประมวลได้เป็น 3 ส่วนคือ

1. ส่วนของการวางแผนพัฒนา จะเริ่มต้นตั้งแต่ให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหา การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการศึกษาชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดความต้องการ จัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้น ๆ ตลอดจน การกำหนดพิธีการ และแนวทางการดำเนินงาน และกำหนดทรัพยากร และแหล่งทรัพยากรที่จะนำไปสนับสนุนการจัดและพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ

2. ส่วนของการจัดและดำเนินการตามแผนงานโครงการ เป็นส่วนที่บุคลากรเข้าทำประโยชน์ในโครงการ โดยการร่วมมือช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ และแรงงาน หรือโดยการบริหารและประสานงาน ตลอดจนการดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก เป็นต้น

3. ส่วนของการประเมินผลโครงการ เป็นส่วนที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินว่าโครงการที่ดำเนินการนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การติดตามประเมินผลนี้อาจเป็นการประเมินความก้าวหน้าหรือผลสรุปรวมทั้งโครงการ

Amstein (1996, p. 216-224) อ้างถึงใน เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 20) เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะมีลักษณะมากน้อยเพียงใดให้พิจารณาว่า ผู้นำเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการใช้อำนาจและมีบทบาทในการควบคุมได้เท่าใด ซึ่งเป็นข้อบ่งบอกถึงภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ว่ามีสูงหรือต่ำ อาร์นสไตน์ ได้ใช้อำนาจการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ในการบ่งบอกการมีส่วนร่วม โดยสรุปเป็นขั้นบันได (Participation Ladder) 8 ขั้น และใน 8 ขั้น จัดได้เป็น 3 กลุ่ม หรือ 3 ประเภท ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม
2. การมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือร่วมเพียงบางส่วน
3. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงคือมีอำนาจและบทบาทมาก



ภาพที่ 2.2 ชั้นบันไดของลักษณะการมีส่วนร่วม

ที่มา: เทวพร ขำเมธา (2558, หน้า 20)

จากภาพที่ 2.2 บันไดขั้นที่ 1-2 รวมเรียกชั้นว่าการมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม (Pseudo-Participation or Non-Participation) หมายถึง ประชาชนยังได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง บันไดขั้นที่ 3-5 รวมเรียกว่า การมีส่วนร่วมระดับพอเป็นพิธีหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน (Degree of Tokenism of Partial Participation) หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมได้ในบางส่วน บางเรื่องเท่านั้น เพราะบางส่วนผู้มีอำนาจเต็มสงวนเอาไว้ แต่ก็นับว่ายังดีว่าขั้นที่ 1-2 บันได ขั้นที่ 6-8 รวมเรียกว่า การมีส่วนร่วมระดับอำนาจเป็นของประชาชน (Degree of Citizen Power) หมายถึง ระดับที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก โดยพัฒนาจากขั้นที่ 6-7 จนถึงขั้นที่ 8 ชั้นควบคุมโดยประชาชน เป็นการใช้อำนาจตัดสินใจของประชาชนโดยตรงหรือผ่านตัวแทน บันไดแต่ละขั้น มีรายละเอียดดังนี้

1. ชั้นจัดฉาก (Manipulation) เป็นการเข้ามาบีบบทบาทในกิจกรรมหนึ่ง ๆ โดยมีได้มุ่งหวังจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร แต่แฝงพฤติกรรมไว้เพียงเพื่อต้องการแสดงหรืออวดตนเองให้คนอื่นสนใจหรือรู้จักเท่านั้น คล้ายกับการจัดฉากแสดง บางท่านเรียกว่าขั้นหุ่นเชิด



2. **ขั้นบำบัดรักษา (Therapy)** เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความมุ่งหวังที่จะให้ทุกคนเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ คล้ายกับหมอรักษาคนไข้ เมื่อวินิจฉัยโรคแล้วก็สั่งยาให้รับประทานและให้พักผ่อน คนไข้จะต้องปฏิบัติตามอย่างเดียว

3. **ขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing)** เป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพียงเล็กน้อย คล้ายกับเมื่อมีการประชุม ประธานในที่ประชุมจะเป็นผู้พูดเพื่อชี้แจงนโยบายวิธีการดำเนินงาน เป้าหมาย ฯลฯ เป็นส่วนใหญ่เพียงผู้เดียว แต่จะเปิดโอกาสให้ที่ประชุมซักถามข้อสงสัยในตอนท้ายแล้วก็ปิดการประชุม ซึ่งจะเป็นลักษณะเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่มีหน้าที่คอยชี้แจงตอบคำถามของผู้มาติดต่องานเท่านั้น ไม่มีการเสวนากันไปมากกว่านี้

4. **ขั้นให้คำปรึกษา (Consultation)** การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้เหมือนกับการนิเทศงานของ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เมื่อผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอะไร ผู้บริหารจะรับฟังแต่จะปฏิบัติตามหรือไม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมากกว่าขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing)

5. **ขั้นปลอบใจ (Placation)** เป็นลักษณะที่ผู้นำทำที่ว่าเห็นด้วย มีท่าทีคล้อยตาม มีความเห็นใจกระตือรือร้นที่จะทำตามข้อเสนอแนะของผู้ตาม หรือคล้ายกับการปลอบและให้กำลังใจ ผู้มีปัญหาแต่ในส่วนลึกมิได้เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะนั้น ๆ เลย ซึ่งอาจเป็นเพราะข้อเสนอแนะนั้นไม่ตรงกับแนวความคิดของผู้บริหารก็ได้

6. **ขั้นเป็นหุ้นส่วน (Partnership)** เป็นการมีส่วนร่วมที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมคิดร่วมทำและร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งคล้ายกับการดำเนินกิจกรรมของห้างหุ้นส่วน

7. **ขั้นมอบอำนาจ (Delegated Power)** เป็นการที่ผู้นำมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามปฏิบัติงานแทนการมอบอำนาจเช่นนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่เท่ากับผู้มีอำนาจทุกประการ และมีอิสระในการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้รับมอบอำนาจเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหาร นับว่าเป็นการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมการบริหารมากขึ้น

8. **ขั้นควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control)** เป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด หรือมอบอำนาจการมีส่วนร่วมเท่าใด เป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาระดับของการมีส่วนร่วมจากน้อยไปถึงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 8 ระดับ ดังกล่าว

การมีส่วนร่วมในการทำงานมีความจำเป็นและสำคัญมากสำหรับทรัพยากรในยุคปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพการทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามีมากขึ้น เป็นสิ่งที่ดีสำหรับการสั่งการของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องรับฟังการเสนอความคิดเห็น การตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คน จะทำให้เกิดความผูกพัน และมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ช่วยส่งผลต่อความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

Hicks (1981, p. 248) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางบริหาร ประการแรกที่ทำเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะการที่จะวางแผนได้สำเร็จผลนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตัวเลขข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบัน และทำการประเมินผล ในอนาคตด้วย

Fremont and James (1970, p. 435-436) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไรมีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Harold and Cyril (1968, p. 81) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

Ackoff (1970, p. 2 -3) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึง บางสิ่งที่เราจะทำก่อนที่จะมีการกระทำเกิดขึ้น และเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยอาศัยการทำนายล่วงหน้า

Herbert, Donald and Victor (1961, p. 423-442) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับ ข้อเสนอในอนาคต ในเรื่องการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จของข้อเสนอ นั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุผลและมีการควบคุมให้ดำเนินการด้วย

สมิต สัชฌุกร (2553, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึง การจัดเตรียมเพื่อกระทำการใดสิ่งหนึ่งไว้ล่วงหน้า โดยมีการแบ่งขั้นตอน จัดลำดับขั้นตอนของงานหรือกำหนดวิธีทำงานพร้อมกำหนดเวลาที่ต้องการใช้เพื่อการทำงานนั้นไว้ด้วย การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

สุภัทสรุ วิภากุล และคณะ (2553, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้าแล้วกำหนดวิธีการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ส่วนที่จะแตกต่างกันก็เฉพาะรายละเอียด และการใช้คำเท่านั้น สามารถแยกส่วนประกอบของความหมายการวางแผนได้ 6 ประการคือ การวางแผนเป็นกระบวนการ เป็นการจัดเตรียมทรัพยากร เป็นการตัดสินใจเพื่อกระทำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต เป็นการมุ่งสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และใช้วิธีการให้ได้ผลงานสูง

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 3) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น

วัตถุประสงค์หรือวิธีการ กระทำว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ใครบ้างเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) กระทำที่ไหนบ้าง (Where) และกระทำอย่างไร (How)

### 2.3.2 ความสำคัญของการวางแผนการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวางแผนการปฏิบัติงานคือ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice Planning) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้างแผนหรือวิธีที่จะนำพาการทำงานในปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและบรรลุความสำเร็จในที่สุด (ปรารธนา หวานเหย, 2558, หน้า 14)

การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีดำเนินงาน การวางแผนที่ดีช่วยให้ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญ และมีประโยชน์ช่วยให้การทำงานในภาวการณ์ต่าง ๆ ดีขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 7-9) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 21-22) ได้กล่าวไว้ว่าการวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร หน้าที่นี้สำคัญหรือไม่สามารถพิจารณาได้จากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร คือ การให้หน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับหนึ่ง เป็นที่เข้าใจว่าในทางวิชาการนั้นยอมรับการวางแผนว่าสำคัญมาก
2. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่ลงมือปฏิบัติดังนั้นจึงช่วยให้การทำงานของเขามีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานด้วยแผนจึงมีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้นอกจากนี้แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดีจึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจผิดพลาด
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่แสวงประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ทั้งยังทำให้มองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อได้หาทางป้องกันตลอดจนการลดภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย
5. การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าซึ่งมีเวลาพอที่ใช้ทฤษฎีแนวความคิด และหลักการประกอบกับตัวเลข สถิติและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างรัดกุมในอนาคต และเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวข้างหน้า ทั้งยังช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ ต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการกระบวนการขั้นตอนของการกระทำทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงานต่าง ๆ

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคต

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา ตามหลักการวางแผนขั้นแรกต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์เป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการตัดสินใจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่ทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วต้องมีการกระทำเพื่อให้เกิดผล ดังนั้น การมีการวางแผนย่อมหมายถึง การมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายมีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผน และให้บังเกิดผลตามต้องการได้

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางการจัดการ เป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นลำดับแรก หากมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนอย่างถูกต้องย่อมจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางในการดำเนินงานและปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องครบถ้วนถือ หลักการวางแผนปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 150–151) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 22-23) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารขั้นต้นแรก องค์กรเริ่มต้นทำงานด้วยการวางแผน ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อองค์กรหลายประการ ดังนั้นสามารถสรุปความสำคัญของการวางแผนได้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการประสานงานขององค์กร ในองค์กรขนาดใหญ่มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก การวางแผนแสดงถึงกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และบอกว่าจะใครควรรับผิดชอบในส่วนใด

2. การวางแผนเป็นเครื่องมือ และแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรการวางแผนบอกว่าภารกิจใดที่องค์กรต้องดำเนินการ มีการเลือกทางเลือกและแนวทางในการดำเนินการรวมทั้งการกำหนดแผนในระดับแผนปฏิบัติซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้

3. การวางแผนเป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การวางแผนและการควบคุมจึงเป็นขั้นตอนคู่แฝดในการบริหารงานขององค์กร

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์กรการวางแผนบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรซึ่งทำให้ผู้ที่ทำงานในองค์กรเห็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเท ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้แผนยังมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในการดำเนินงานนั้นอยู่แล้ว

อาจกล่าวได้ว่า องค์กรใดวางแผนได้ดีที่สุด หรือลักษณะการวางแผนปฏิบัติงานแบบใดเหมาะสมที่สุดเพราะขึ้นอยู่กับทัศนะของแต่ละบุคคล มองได้ต่างมุม ในขณะที่ลักษณะการวางแผนที่ดีขององค์กรหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ดังนั้น จึงเป็นเพียงภาพรวมกว้าง ๆ ของลักษณะแผนที่ดีที่มีลักษณะแตกต่างกันตามความคิดเห็น สำหรับการวางแผนที่ดีแท้จริงอยู่ที่ว่าหลังจากนำแผนไปปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปได้จริงหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผนที่ดีย่อมเป็นสิ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการวางแผนที่ดีด้วยเช่นกัน (สมิต สัจฉกร, 2553, หน้า 36-74) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานทางการที่ไว้ดังนี้

1. ทำความเข้าใจแผน (Plan Insight) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้รายละเอียดของแผนอย่างถูกต้องทุกขั้นตอนของการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะอย่างสมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่นำแผนออกปฏิบัติอาจเป็นคนละคนกับผู้วางแผน และไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนมาก่อน ไม่รู้ถึงความเป็นมาและรายละเอียดหลายประการ ที่มีได้เขียนไว้ในแผนที่ร้ายที่สุดคือ ปฏิบัติโดยไม่รู้หรือเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผน เมื่อรับแผนมาปฏิบัติจึงอาจตีความแผนงานตามความนึกคิดของตนเองซึ่งอาจไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้วางแผนต้องการให้ปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อแผนงานได้รับอนุมัติแล้วก็ต้องปฏิบัติตาม ไม่อาจปฏิบัติตามความคิดของตนเองได้ ต่างกับกรณีที่เป็นผู้วางแผนเอง และปฏิบัติเอง ผู้ปฏิบัติตามแผนจึงควรศึกษาทำความเข้าใจแผนอย่างละเอียดและถูกต้อง ทั้งที่เป็นส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิค และสาระทั่วไปของแผนที่ไม่เกี่ยวข้องทางเทคนิค เพื่อมิให้เกิดการปฏิบัติที่ผิดไปจากแผน

2. มอบหมายการปฏิบัติตามแผน (Plan Assigned Compliance) หมายถึง การสั่งงานตามลำดับชั้นโดยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานมักมีความยุ่งยากในการปฏิบัติเพราะการตัดสินใจมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ที่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารชั้นสูงต้องปฏิบัติ และคัดเลือกบุคคลที่ตนคิดว่ามีความสามารถเข้ามาช่วยงาน เพราะฉะนั้นการมอบหมายงานต้องมีการมอบหมายงานตามลำดับชั้นอย่างชัดเจนในกรณีที่การปฏิบัติตามแผนต้องมีผู้ปฏิบัติมากกว่าหนึ่งคนต้องมีการมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจน และให้แต่ละคนต้องทำความเข้าใจ

ส่วนประกอบของแผนต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน มีการแปลความหมายของแผนให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งต้องปฏิบัติกิจกรรมตามแผนด้วยกันได้รู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ซึ่งต้องกระทำว่าทำอะไร และต้องทำอะไร อาจเกิดความไม่เข้าใจในเรื่องใดก็ต้องสอบถาม ผู้วางแผนก่อนที่นำแผนออกปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมาย นโยบาย และวิธีปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ ถ้าหากแผนงานมีลักษณะใช้เทคนิคและวิชาการ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ผู้วางแผนต้องจัดให้มีการอบรมชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบอย่างละเอียดถูกต้อง รวมทั้งแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน

3. ดำเนินการตามแผน (Implementation of Plan) หมายถึง การปฏิบัติงานตามขั้นตอนของการวางแผนอย่างเป็นระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังนั้นผู้ปฏิบัติต้องเข้าใจถึงรายละเอียดของแผนงาน รับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง และดำเนินการตามกำหนดเวลา เพราะหากมีความคาดเคลื่อนในเรื่องจังหวะเวลาก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน จึงต้องยึดถือเวลาที่กำหนดในแผนอย่างเคร่งครัด ในขณะที่ดำเนินการต้องพิจารณาผลการดำเนินการซึ่งเป็นปัญหาขณะดำเนินการ

4. พิจารณาปัญหาและอุปสรรค (Considering the Barries) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบ ความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนต้องพิจารณาสิ่งทีอาจเป็นปัญหาเกิดขึ้นในการดำเนินการตามแผน หรือมีอุปสรรคมาสกัดไม่ให้เกิดการปฏิบัติเป็นไปโดยสะดวกและถูกต้อง ทั้งนี้ต้องตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติในทุกขั้นตอนและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของแผนนำมาพิจารณาปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ด้วยการวิเคราะห์สาเหตุของสิ่งที่เป็นปัญหา และสร้างทางเลือกเพื่อตัดต้นใจแก้ปัญหา

5. ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Evaluation Implementation of the Plan) หมายถึง การสอบทาน และการวัดผลการดำเนินงานตลอดไปจนถึง ตรวจสอบด้านความก้าวหน้าของงาน ควบคุมการดำเนินงาน โดยพิจารณาถึง ผลลัพธ์หรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนในทุกขั้นตอนเป็นระยะ ๆ ให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างเรียบร้อย โดยใช้ดุลยพินิจที่เห็นสมควรและเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินการตามแผนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เนื่องจากการคาดการณ์ในการวางแผนอาจขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนแรก ที่จะนำไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานควรคำนึงถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่อย่างไรก็ดี เมื่อมีการวางแผนที่ดีแล้วจะให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น ต้องมีการนำแผนออกปฏิบัติ อย่างเป็นกระบวนการ โดยมีขั้นตอนปฏิบัติซึ่งผู้รับผิดชอบต้องทำความเข้าใจแผนปฏิบัติตามสิ่งที่

กำหนดในแผนอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผน และสรุปผลจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

### 2.3.3 กระบวนการวางแผน

การวางแผนปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเป็นกระบวนการ กล่าวคือ มีขั้นตอนการปฏิบัติเป็น ขั้นตอน ๆ ทำข้ามขั้นไม่ได้ เพราะต้องอาศัยผลจากการปฏิบัติในขั้นตอนที่มีอยู่ก่อนหน้ามาดำเนินการปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานมีดังนี้ (สมิต สัจฉกร, 2553, หน้า 32-35)

ช่วงแรกเป็นขั้นตอนของการเริ่มต้นในแผนงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1. การเตรียมการ หมายถึง การเตรียมก่อนการสร้างแผน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ การตรวจสอบปัจจัยภายนอก และสำรวจปัจจัยภายใน ศึกษานโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้ทั้งต้องมุ่งให้เกิดผลตรงตามเป้าหมาย วิเคราะห์สภาพปัจจุบันงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนความพร้อมในการทำงานแผนงานอาจเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับตัวไม่ทัน จนเกิดความสับสนวุ่นวายในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนให้แน่ชัดและสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร คาดการณ์ที่เอื้ออำนวยให้บรรลุผล และอุปสรรคต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) สถิติ (Statistic) เหตุการณ์ (Event) และหลักฐาน (Evidence) ข้อมูลที่ได้ถือว่าเป็นข้อมูลดิบ (Raw Data) จึงต้องนำมาเข้ากระบวนการในการจำแนกข้อมูลเพื่อแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ (Information) จึงนำไปพิจารณาเลือกใช้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน
2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน เป็นช่วงที่ต้องใช้เวลาไตร่ตรองให้ถี่ถ้วนและรอบคอบมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติได้แก่ กำหนดมาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อใช้กำหนดว่ามีทางปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่อย่างไร หาทางเลือกไว้หลายทาง พิจารณาทางเลือกหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความต้องการ พิจารณาอุปสรรคหรือข้อจำกัดขึ้นและวิธีแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น ๆ ตัดสินเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่คาดว่าจะดีที่สุด และเหมาะสมกับสถานการณ์ กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน พิจารณาทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติกิจกรรม เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด และรับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะแม้มีการวางแผนอย่างถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ แต่ไม่มีการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติตามนั้นก็ไม่มีผลและไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด หรือมีการนำแผนออกปฏิบัติ แต่ผู้ปฏิบัติไม่มีความสามารถไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้แผนล้มเหลวได้

4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลเป็นการควบคุมภายหลังการปฏิบัติตามแผนแล้ว การประเมินผลแผนนี้เป็นการประเมินเพื่อ Feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง

ช่วงที่สองเป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้(อนันต์ เกตุวงศ์, 2543, หน้า 162-163) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 34-38)

1. เลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objectives) เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายหรือจุดสุดท้ายของการวางแผน ถ้าไม่มีเป้าหมายทางที่แน่นอนชัดเจน การที่คิดต่อไปถึงการกระทำและวิธีการที่กระทำก็คงสร้างความว่าเหวให้กับผู้เกี่ยวข้องไม่น้อย เมื่อกล่าวถึงวัตถุประสงค์ คือ ถ้าท่านไม่รู้ว่าคุณจะไปไหน ท่านก็ไม่อาจเลือกวิธีการและทิศทางของการเดินทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2. บอกกล่าววัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate Objectives) คนทำงานร่วมกันต้องทราบวัตถุประสงค์ทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การลงไปตามลำดับจนถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละตำแหน่งของแต่ละคน ผู้ร่วมงานทุกคนควรรู้วัตถุประสงค์ทุกระดับของทุกคน ดังกล่าว การที่ให้ทุกคนมีความเข้าใจและรู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจอาศัยหลักการของการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์มาช่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการประเมินผู้นำต้องอาศัยผลงานเป็นสำคัญ ผู้นำต้องรู้วัตถุประสงค์ และผู้นำควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นต้น

3. การกำหนดข้อสันนิษฐาน ซึ่งหมายถึงการประเมินอนาคตหรือการพยากรณ์ (Forecasting) ซึ่งมีหลักและวิธีการหลาย ๆ ประการ เช่น เทคนิคเดลฟี (Delphi Technique) และค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ (Moving Average) เป็นต้น

4. สำรวจทรัพยากร (Survey Resources) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้ กล่าวคือมีคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก เวลา และปัจจัย อื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้ไปสู่เป้าหมายได้ ป้องกันการสร้างวิมานในอากาศ โดยที่วางแผนไว้อย่างดี แต่ไม่มีปัจจัยทำให้บรรลุผลสำเร็จ

5. กำหนดนโยบาย (Establish Policies) เพื่อเป็นแนวทางกว้าง ๆ สำหรับคนในองค์กรได้ยึดเป็นหลักในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมยิ่งขึ้น หรือเพื่อกำจัดทางเลือกที่ไม่เป็นไปได้อีก

6. ระบุทางเลือก (Identify Alternatives) เพื่อที่ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้ตัดสินใจต้องรู้ทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่ซึ่งเป็นทางเลือกที่เป็นไปได้

7. เปรียบเทียบทางเลือก (Compare Alternatives) เมื่อมีทางเลือกแล้วขั้นนี้จึงเป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อดูความเป็นไปได้หรือเพื่อดูว่าทำได้หรือไม่ (Feasibility) และดูผลที่เกิดขึ้นว่ามีอะไรบ้างถ้าเลือกทางเลือกนั้น อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น Algorithm คือการคิดต่อไปเรื่อย ๆ ในลักษณะข้อความที่ว่า “ถ้าต่อไปเป็นอย่างไร” โดยมีทั้งคำถาม และคำตอบหรือใช้หลักการตัดสินใจแบบต้นไม้ (Decision Tree) เป็นต้น

8. เลือกแนวทางการกระทำ (Choose a Course of Action) เมื่อประเมินทางเลือกและเปรียบเทียบทางเลือกแล้ว ต้องตัดสินใจเลือกเอาทางที่เหมาะสมที่สุด ไม่ควรลังเลให้เสียเวลา ถ้าไม่จำเป็น



9. สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules) แนวปฏิบัติคือ แนวทางอย่างละเอียดของการกระทำโดยมีนโยบายเป็นกรอบ และบอกถึงขั้นตอนเป็นลำดับที่ละชั้น ๆ ไปจนจบเป็นกระบวนการ ส่วนกฎเกณฑ์นั้นไม่มีความต่อเนื่อง เช่น กฎอันหนึ่งของการเล่นฟุตบอลก็คือ ห้ามใช้มือ เป็นต้น แนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์มีลักษณะเหมือนนโยบายย่อยเพื่อให้คนทำงานถือปฏิบัติ ในการสร้างสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้าน time-and-motion และวิศวกรที่เกี่ยวข้องเพื่อประหยัดพลังงาน ความพยายาม รวมทั้งงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และอาจรวมไปถึงการประหยัดเวลาด้วย

10. กำหนดงบประมาณ (Establish Budgets) งบประมาณเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานที่สำคัญทรัพยากรทุกอย่างสามารถระบุในลักษณะของงบประมาณได้ และถือว่าเป็นแผนทางการเงินด้วย

11. กำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables) ตารางเวลาการทำงานโดยจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม รวมกันเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของแผนโดยอาศัยเทคนิคทางด้านแผนภูมิ CPM และ RERT เป็นต้น

12. ตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard) มาตรฐานมีไว้เพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผนเมื่อมีแผนแล้วสิ่งที่ตามมาคือการควบคุมให้ทำตามแผน และมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นสุดท้าย

บทนิญา รอดแก้ว (2559, หน้า 66-67) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดทิศทางงานขององค์กร และการคาดการณ์สิ่งที่จะต้องปฏิบัติ หรือต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการจะได้มาซึ่งแผนงานจะต้องมีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่ง Toronto International Leadership Centre (2008) ได้จัดทำเป็นคู่มือระเบียบวิธีในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้นักปฏิบัติ หรือนักวางแผนสามารถจัดทำแผนงานออกมาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการในการวางแผนอาจแบ่งได้เป็น 3 ช่วงกระบวนการสำคัญ ได้แก่

#### 1. กระบวนการในการระบุปัญหา

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน โดยการระบุถึงความท้าทายและปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อประเมินว่ามีบุคคลใดหรือหน่วยงานใดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

#### 1.2 การระบุสาเหตุของปัญหา

1.3 การประเมินความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการคิดวิเคราะห์ว่าปัญหาดังกล่าว ควรมีการติดตามอย่างเร่งด่วนหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ว่าจะได้รับผลประโยชน์อะไรจากการกำหนดเป็นแผนงาน เพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

#### 2. กระบวนการในการระบุวิธีการแก้ไข

2.1 การระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ แน่แน่นอนว่าในการระดมสมองเพื่อหาแนวทางแก้ไขจะทำให้ได้มาซึ่งแนวทางที่หลากหลาย แต่ต้องมีการตัดสินใจว่าจะเลือกใช้แนวทางใด ที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.2 การเขียนเค้าโครงของแผนงาน โดยเขียนเป็นโครงร่างคร่าว ๆ ว่าจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาอย่างไร จากแนวทางที่ได้เลือกมา

2.3 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าบุคคลกลุ่มใดที่เกี่ยวข้องกับแผนงานบ้าง โดยต้องพิจารณาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชา ไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้จัดทำแน่ใจว่าแผนงานจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจงใจให้เกิดการนำไปปฏิบัติ

2.4 การลงรายละเอียดในแผนงาน ในขั้นตอนนี้ หลังจากที่ทราบถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป้าหมาย รวมถึงความท้าทายและปัญหาที่ต้องนำมาแก้ไข ผู้จัดทำต้องเริ่มลงรายละเอียดของแผนงานโดยระบุเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินงานระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้

2.5 การประเมินแผนงาน เป็นการตรวจสอบอีกครั้งว่าเป้าหมาย และกิจกรรมที่กำหนดไว้มีความเหมาะสมทั้งในด้านระยะเวลา และทรัพยากรที่ใช้หรือไม่

### 3. กระบวนการในการนำแผนไปปฏิบัติ

3.1 การขออนุมัติแผนงาน ก่อนการนำแผนไปปฏิบัติ ต้องแน่ใจแล้วว่าแผนงานดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาแล้ว จากนั้นต้องมีการสื่อสารแผนงาน และเป้าหมายออกไปให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับได้รับทราบ

3.2 การติดตามตรวจตรา ซึ่งการนำแผนงานไปปฏิบัติจะสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้มีการตรวจตราการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ เพื่อติดตามว่างานเกิดผลอย่างไรมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

#### 2.3.4 ประเภทของการวางแผน

พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 7-8) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 24-28) ได้จำแนกประเภทของการวางแผน สามารถจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะแนวคิดพื้นฐานได้ดังนี้

##### 1. จำแนกตามระดับการจัดการ

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Atrategic Planning) เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับบนหรือฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) เป็นการวางแผนในลักษณะการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด (Overall Planning) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ และขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามกำลังของทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต

1.2 การวางแผนบริหาร (Administrative Planning) เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับกลาง (Middle-level Management) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและแนวทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการ (Operative Plans)

1.3 การวางแผนปฏิบัติการ (Operation Planning) เป็นแผนที่ผู้จัดการระดับต้น (Lower Level Managers) นำแผนบริหาร (Administrative Plans) ไปดำเนินการในภาคปฏิบัติ

## 2. จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ

2.1 การวางแผนด้านการตลาด (Marketing Planning) เป็นการวางแผนโดยพิจารณาการศึกษาสู่ทางการจัดจำหน่ายสินค้าการวางแผน

2.2 ด้านการผลิต (Production Planning) เป็นการพิจารณากำหนดและคาดการณ์ระดับการผลิตว่าเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลหรือไม่ หรือแปรผันไปตามสิ่งใด และสินค้าคงเหลือขั้นต่ำสุดที่ควรมีไว้ในสต็อกควรเป็นเท่าไร

2.3 การวางแผนด้านการเงิน (Financial Planning) มุ่งพิจารณาวางแผนด้านการลงทุน การจัดหาทุน ความเสี่ยง และเงินปันผล

2.4 การวางแผนด้านบุคลากร (Personnel Planning) เป็นการวางแผนการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้างและการจัดสวัสดิการ

2.5 การวางแผนด้านอื่น ๆ ตามหน้าที่ที่มีความสำคัญ (Any Other Major Planning) องค์กรธุรกิจบางองค์กรอาจมีการวางแผนหน้าที่อื่น ๆ อีกที่มีความสำคัญ และเอื้อประโยชน์ให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

## 3. จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน

3.1 การวางแผนใช้ประจำ (Standing Planning) เป็นการวางแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวรบ่งบอกถึงความคิด หลักการหรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์กร

3.2 การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง (Ad Hoc or Single Planning) เป็นการวางแผนเพื่อปรับและเสริมการวางแผนใช้ประจำ

## 4. จำแนกตามระยะเวลา

4.1 การวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

4.2 การวางแผนระยะเวลายานกลาง (Medium-range Planning) เป็นการวางแผนระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 3 ถึง 5 ปี

4.3 การวางแผนระยะสั้น (Short-range Planning) มีระยะเวลาดำเนินการที่กำหนดไว้ระหว่าง 1-3 ปี การวางแผนช่วงสั้น ๆ เป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้น ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนระยะยาวประสบความสำเร็จ แผนระยะสั้นต้องมีความสอดคล้องกับแผนระยะยาวจึงดำเนินการไปถึงจุดหมายปลายทางอย่างราบรื่น

5. จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน การวางแผนอาคารสถานที่ (Physical Planning) การวางแผนด้านทำเลที่ตั้ง การเตรียมสร้างอาคารให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ และการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

## 6. จำแนกตามลักษณะของแผน แบ่งออกได้ดังนี้

6.1 วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นกิจกรรมที่คาดการณ์ในอนาคตเป็นแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การวางแผนปราศจากความหมายถ้าไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน วัตถุประสงค์จัดเป็นแผนประเภทหนึ่งเพราะทำให้รู้ทิศทางขององค์กร

6.2 นโยบาย (Policies) คือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

6.3 วิธีปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นลักษณะของแผนอีกประเภทหนึ่งที่บ่งบอกให้เห็นถึงระเบียบที่กำหนดไว้ในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทาง และเป็นหลักปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องรวดเร็ว

6.4 วิธีการทำงาน (Method) เป็นแผนอีกประเภทหนึ่งที่มีรายละเอียดมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานเปรียบเสมือนคู่มือหรือเครื่องมือที่เป็นสื่อในการทำงานแต่ละประเภทให้ประสบความสำเร็จ

6.5 มาตรฐาน (Standard) คือ เกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับผลที่คาดไว้ว่าตรงกันหรือไม่

6.6 งบประมาณ (Budgets) คือ แผนที่คาดการณ์ล่วงหน้าแสดงออกมาเป็นตัวเลข จึงมักถูกเรียกว่า แผนงานที่เป็นตัวเลข (Numberized Program)

6.7 แผนงาน (Program) เป็นแผนที่รวมนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีการทำงานมาตรฐานและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 7. จำแนกตามระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดลงมาถึงการวางแผนแต่ละบุคคล ซึ่งอาจแบ่งระดับของการวางแผนได้ดังนี้

7.1 การวางแผนระดับโลก (World Organizational Plan) ได้แก่การวางแผนที่กำหนดขึ้นโดยเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยประเทศส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอยู่ด้วยกัน เช่น การวางแผนขององค์การสหประชาชาติ

7.2 การวางแผนระหว่างประเทศ (International Plan) คือ การวางแผนที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรที่มีความร่วมมือกันตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไปแต่ไม่มากนัก อาจเป็นความร่วมมือกันในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง เป็นต้น เช่น องค์การตลาดร่วมยุโรป องค์การนาโต และองค์การซีโต เป็นต้น

7.3 การวางแผนระดับชาติ (National Plan) เป็นการวางแผนแต่ละประเทศซึ่งกำหนดขึ้นโดยรัฐบาลของประเทศ มีขอบเขตใช้ภายในประเทศเท่านั้น เช่น การวางแผนพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมของไทย การวางแผนพัฒนาการศึกษา และการวางแผนพัฒนาสุขภาพอนามัยแห่งชาติของประเทศ การวางแผนระดับนี้มักใช้กับประชาชนส่วนใหญ่หรือทั้งหมดในประเทศนั้น ๆ

7.4 การวางแผนระดับกระทรวง (Country Department) เป็นการวางแผนของหน่วยงานระดับกระทรวงของรัฐบาลกลาง ซึ่งจัดทำแผนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลาย ๆ เรื่องในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกระทรวง ซึ่งอาจใช้กับประชาชนทั้งประเทศหรือบางส่วนก็ได้ เช่น แผนของกระทรวงกลาโหม แผนของกระทรวงเกษตร เป็นต้น

7.5 การวางแผนระดับรัฐบาล (Stare Plan) ในกรณีที่ใช้ระบอบการปกครองแบบสหพันธรัฐ เช่น ประเทศของสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และอินเดีย รัฐบาลของแต่ละมลรัฐอาจจัดทำแผนงานของตนขึ้นเพื่อใช้ในอาณาเขตของมลรัฐนั้น ได้แก่ แผนการศึกษาของรัฐบาล มลรัฐแคลิฟอร์เนีย หรือแผนพัฒนาการเกษตรของมลรัฐอาร์โซนา

7.6 การวางแผนระดับรัฐบาลท้องถิ่น หรือหน่วยการปกครองท้องถิ่น (Local Government) องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลอาจจัดทำแผนด้านใดด้านหนึ่งของหน่วยปกครองดังกล่าว เช่น แผนระบายน้ำโสโครก แผนการกำจัดขยะของเทศบาลนครเชียงใหม่ซึ่งเทศบาลเป็นผู้จัดทำดำเนินการ

7.7 การวางแผนขององค์กรธุรกิจเอกชน หรือบริษัทห้างร้านต่าง ๆ (Business Plan) แผนองค์การดังกล่าวจัดอยู่ในประเภทการวางแผนขององค์กร ซึ่งเป็นสถาบันที่มีการวางแผนกันอย่างมาก และกระทำอย่างได้ผลมาก่อนหน่วยงานของรัฐบาล เห็นได้จากประวัติของการวางแผนของสหรัฐอเมริกา ซึ่งบริษัทเอกชนพัฒนา ก่อนหน่วยงานของรัฐบาล แม้ในเอกสารเพื่อการศึกษาด้านนี้ก็เช่นกัน ข้อมูลต่าง ๆ ของเอกชนมีมากกว่าของรัฐบาล

7.8 การวางแผนแต่ละบุคคล (Plan of Individual) บุคคลแต่ละคนสามารถทำแผนของตนเองขึ้นมาได้เช่นกัน การวางแผนของแต่ละบุคคลนี้ไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร แต่การกระทำต่าง ๆ มีลักษณะเป็นแผนงานซึ่งบางครั้งบุคคลผู้ซึ่งวางแผนนั้นไม่คิดว่าการกระทำของเขาเป็นแผนก็ได้

### 2.3.6 ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการวางแผน

องค์การอนามัยโลก อ้างถึงใน สุภัสสรฯ วิชากุล และคณะ (2553, หน้า 22) ได้เสนอว่ารูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นรูปแบบแท้จริงหรือสมบูรณ์จะต้องประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน บุคคลจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาจัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามประเมินผลและประการสำคัญคือ การตัดสินใจด้วย
2. การดำเนินกิจกรรม บุคคลจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการและบริหารการใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริการ
3. การใช้ประโยชน์บุคคลจะต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเอง และการควบคุมกันทางสังคม
4. การได้รับผลประโยชน์บุคคลจะต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่ที่เท่ากันซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคมหรือวัตถุก็ได้

Foranoff (1998, p.104) อ้างถึงใน สุภัสสรฯ วิชากุล และคณะ (2553, หน้า 22) ได้เสนอกระบวนการการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยอย่างน้อย 1 ใน 4 ประเภทของการมีส่วนร่วม คือ

1. การวางแผน ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กลวิธี ทรัพยากรที่ต้องใช้ ตลอดจน การติดตามประเมินผล

2. การดำเนินงาน

3. การใช้บริการจากโครงการ

4. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

Uphoff (1981) อ้างถึงใน สุภัสสรา วิชากุล และคณะ (2553, หน้า 22) ได้สร้างกรอบพื้นฐาน การอธิบาย และวิเคราะห์รูปแบบของการมีส่วนร่วม โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจตั้งแต่ในระยะเริ่มการตัดสินใจในช่วง ของกิจกรรม และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งอาจเป็นไปได้ในรูปแบบของการเข้าร่วม โดยให้การสนับสนุน ทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหารและการร่วมมือ รวมทั้งการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุ ทางสังคม หรือ โดยส่วนตัว

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งนับว่าเป็นการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม ทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

### 2.3.7 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการวางแผน

การมีส่วนร่วมในการทำงาน การวางแผนหรือกิจกรรมของหน่วยงาน มีผลโดยตรงต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานและกำลังใจของบุคคลในองค์กรอันจะเป็นผลให้เกิดการยอมรับและมีความผูกพัน ระหว่างบุคคลด้วยกันและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นักวิชาการด้านการบริหารได้แสดงข้อคิดเห็น ขอดีหรือความเป็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการวางแผนไว้หลายแง่หลายมุม

มหาวิทยาลัยสุโขทัย (2540, หน้า 230) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 23) กล่าวไว้ดังนี้

1. เมื่อผู้งานใดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงเขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง แทนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความราบรื่นมากขึ้น ความไม่พอใจ การร่วมทุกข์น้อยลง

3. ความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรจะมากขึ้น

4. บุคลากรจะไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้นเพราะบุคลากรรู้ถึงแรงจูงใจและความต้องการของ ฝ่ายบริหาร

5. การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายขึ้นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น

6. การตัดสินใจทางบริหารมีคุณภาพมากขึ้น

7. การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรระดับสูง กับองค์กรระดับต่ำดีขึ้น

8. ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 234) อ้างถึงใน ดวงใจ เผ่าเวียงคำ (2560, หน้า 21) ได้อธิบายถึงคุณประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการวางแผน ดังนี้

1. ส่งผลดีต่อการบริหารโดยส่วนร่วม ทำให้ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง
2. ทำให้ระบบการวางแผนขององค์กรโดยส่วนร่วมมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยชัดเจน
4. ช่วยให้บุคคลในหน่วยงานเข้าใจถึงบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
5. กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรทั่วไปกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
6. เป็นเครื่องมือของกระบวนการควบคุมงาน
7. ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เสนาะ ตีแยว (2543, หน้า 246) อ้างถึงใน พระปลัดสมเกียรติ (2564, หน้า 34-35) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนการก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้งานที่สามารถทำได้โดยลำพังคนเดียวประสบความสำเร็จ โดยการทำงานเป็นกลุ่ม
2. ทำให้สามารถระดมทักษะและความรู้ความสามารถของคนทั้งหลายมารวมกันจนทำงานยุ่งยากซับซ้อนให้สำเร็จลงได้
3. สามารถทำให้คนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันหาวิธีร่วมกันในการตัดสินใจ จนได้การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงสุด
4. ทำให้องค์กรสามารถควบคุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้อยู่ในแนวเดียวกัน ทำให้องค์กรสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความผูกพันต่อภารกิจขององค์กร
6. เพิ่มความมั่นคงให้แก่องค์กร โดยการให้กลุ่มสร้างความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน
7. ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ดีขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการทำงานและการปรับตัวของคนในกลุ่ม
8. ช่วยให้รู้จักตนเองโดยการเรียนรู้จากข้อมูลสะท้อนกลับที่ตัวเองมาความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม
9. ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้เทคนิคและทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเป็นการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน
10. ได้รับความรักจากกลุ่ม
11. ช่วยให้สมาชิกเกิดความมั่นคงในการทำงาน
12. สมาชิกได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกอื่นในการทำงานหรือการแก้ปัญหาเกิดจากงานนอกเหนือไปจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

13. ส่งเสริมให้เกิดผลงานมีคุณภาพสูงมากกว่าต่างคนต่างทำ

14. ช่วยทำให้ทำงานได้เร็วเสร็จทันเวลาประหยัดทรัพยากร

## 2.4 โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

### 2.4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

#### 1) ประวัติความเป็นมาโดยสังเขป

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จัดตั้งเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 โดยสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา ในระยะนี้การซ่อมแซมอาคาร 2 ซึ่งเป็นอาคารเรียนของนักศึกษาภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาชั้นล่าง จึงถูกวางแผนให้ชั้นล่างของอาคารด้านหนึ่งพร้อมลานอเนกประสงค์ เป็นอาคารชั่วคราวของนักเรียนโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 มี 2 ห้องเรียน มีห้องธุรการ 1 ห้อง ห้องอาหาร 1 ห้อง และสร้างห้องน้ำสำหรับเด็กชาย-หญิง อย่างละ 2 ห้อง ในระยะนี้ ห้อง Computer ขอใช้ห้องของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ห้องปฏิบัติการชั้น 2 ช่วงจัดเตรียมความพร้อมของห้องเรียนได้นักศึกษา สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา 5 ปี และนักศึกษาสาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษามาช่วยเตรียมการ โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จึงเปิดเทอมพร้อมกันมีเพลงมาร์ชประจำโรงเรียน แต่งและขับร้องโดย อาจารย์เมธี พิกุลทอง

ต่อมาเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2555 เป็นการเปิดเทอมวันแรก โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนท่านแรก คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา แสงเดือน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ ครูคนแรกของโรงเรียน คือ ครูวารี กาลศิริศิลป์ ครูภาษาต่างประเทศเป็นชาวอินเดียชื่อ Vip Pin หลังจากนั้นจึงมีครูท่านอื่นที่ค่อย ๆ มาปฏิบัติงาน คือ ครูสุพจน์ ลานนท์ ครูอารยา ทองเชื้อ ครูนันทภรณ์ ปราณีตพลกรัง และครูกันยารัตน์ แก้วหนูนวล ครูช่วยสอนที่ขณะนั้นยังเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คือ ครูวิภาดา นามบ้าน ห้องเรียน มี 2 ห้อง ห้องที่ 1 มีนักเรียน 29 คน ห้องที่ 2 มีนักเรียน 28 คน ในระยะแรกคณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์จัดทำอาหารกลางวันให้ เมื่อมีชั้นเรียนมากขึ้นขณะที่กำลังดำเนินการก่อสร้างอาคารถาวรของโรงเรียนฯ นั้น มหาวิทยาลัยฯ ได้ปรับปรุง อาคาร 4 ชั้น ตรงข้ามอาคารศึกษาศาสตร์ 1 ให้โรงเรียนฯ ดำเนินการเรียนการสอนชั่วคราวไปพลาง (นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 2-3)

ต่อมาอาคารเฉลิมพระเกียรติในโอกาสฉลองพระชนมายุ 5 รอบ 2 เมษายน 2558 เป็นอาคารถาวรของโรงเรียนฯ ที่สร้างใน พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นปีที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระชนมายุ 60 พรรษา มหาวิทยาลัยฯ จึงจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเฉลิมฉลองถวายพระองค์ท่าน อาคารเฉลิมพระเกียรติฯ นี้เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่เป็นถาวรสถาน ที่แสดงถึงความจงรักภักดี และได้เปิดใช้เมื่อปีการศึกษา



2559 ปัจจุบันอาคารนี้ เปิดใช้เป็นห้องเรียนครบ 6 ชั้นปี จำนวน 14 ห้องเรียน ห้องนวัตกรรม 2 ห้อง ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องปฏิบัติการนาฏศิลป์ 1 ห้อง ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ 2 ห้อง ห้อง FAB LAB 1 ห้อง ห้องสหกรณ์ 1 ห้อง ห้องสำนักงานผู้อำนวยการ 1 ห้อง ห้องประชุมเล็ก 1 ห้อง ห้องอาหาร 1 ห้อง ซึ่งเป็นอาคารเล็กต่อเชื่อมกับอาคารใหญ่ และในภายหลังมีอาคารกิจกรรมเพิ่มอีก 1 หลัง มี 2 ชั้น ชั้นล่างเป็นห้องเอนกประสงค์ ชั้นบนเป็นห้องปฏิบัติการคหกรรมและห้องปฏิบัติการศิลปะ อาคารสนามกีฬาในร่ม 1 อาคารใช้เรียนพลศึกษา และกิจกรรมลูกเสือเนตรนารี

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นส่วนหนึ่งของ มหาวิทยาลัย ฯ มีสถานะเทียบเท่าภาควิชาหนึ่งของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม นักเรียนจึงมีโอกาสได้ ร่วมทำกิจกรรมกับคณะต่าง ๆ และมหาวิทยาลัยเสมอ ๆ นักเรียนมีโอกาสได้เรียนกับครูฝึกสอน ทั้งของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยอื่น และมหาวิทยาลัย De La Salle ประเทศฟิลิปปินส์ (นิตี วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 2-3)

## 2) ตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียน

ภาพที่ 2.3 ตราประจำโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ที่มา: นิตี วิทยาโรจน์ และคณะ (2564, หน้า 10)

### 3) ต้นไม้ประจำโรงเรียน

คือ ต้นชัยพฤกษ์



ภาพที่ 2.4 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงปลูกต้นไม้ประจำโรงเรียน และต้นชัยพฤกษ์

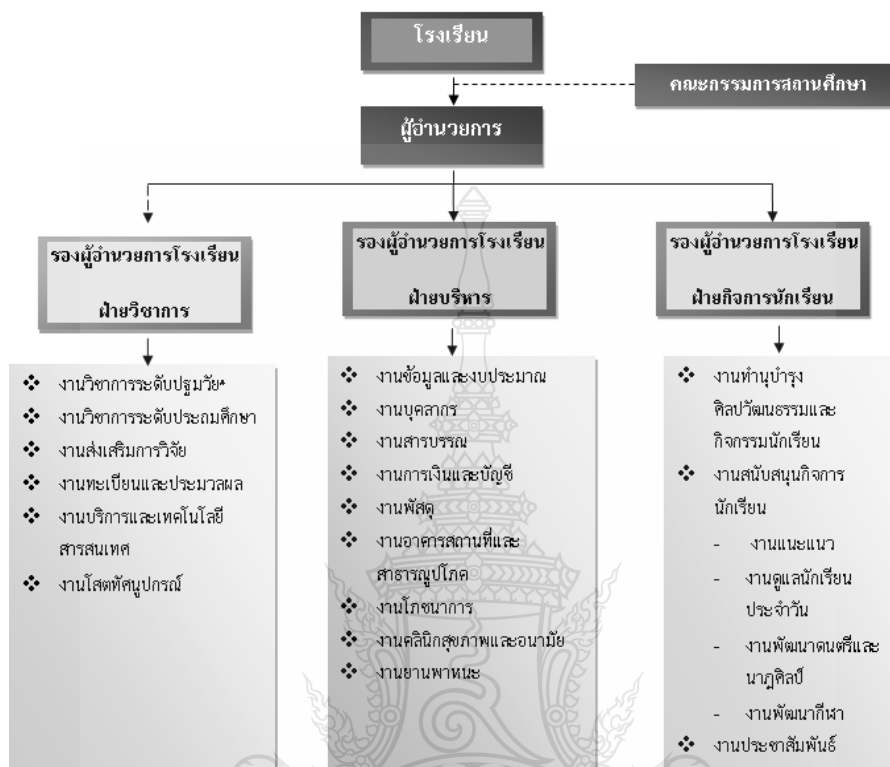
ที่มา: นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ (2564, หน้า 10)

### 4) วัตถุประสงค์

- 4.1) เพื่อจัดการเรียนการสอนที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในนวัตกรรมทางการศึกษา และภาษาต่างประเทศให้สอดคล้องกับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
- 4.2) เพื่อจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน
- 4.3) เพื่อปลูกฝังด้านศิลปวัฒนธรรมแก่เยาวชนให้มีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมสืบไป
- 4.4) เพื่อเป็นสถานที่ฝึกการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงานของนักศึกษา
- 4.5) เพื่อเป็นสถานที่ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้คู่ธรรมและจริยธรรม
- 5) ภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
  - 5.1) จัดการศึกษาสำหรับบุตร ธิดาของบุคลากรให้ได้รับการศึกษาตามสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล ตามทฤษฎีทางการศึกษาที่เน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
  - 5.2) เป็นสถานที่ทดลอง และวิจัยหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนตามทฤษฎีทางการศึกษา
  - 5.3) เป็นสถานที่สังเกตการจัดการเรียนการสอน และฝึกสอนของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ อดุทธากรรม สำหรับการค้นคว้าหาประสบการณ์ด้านการสอนที่ถูกต้อง

5.4) เป็นสถานที่ให้การศึกษาอบรมแก่บุตร ธิดา สำหรับเป็นพื้นฐานเพื่อการเป็นพลเมืองที่ดี และมีคุณภาพต่อไป

6) โครงสร้างการบริหารงาน



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ที่มา : โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2564, ออนไลน์)

#### 2.4.2 หลักสูตรโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พุทธศักราช 2555 ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างความรู้จากการปฏิบัติ ค้นพบตนเอง รักการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดการพลังงาน มีมีโนธรรมยึดมั่นในการปกครองตาม ระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รักและภาคภูมิใจในท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (นิตี วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 6)

##### 1) หลักการ

หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีหลักการที่สำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1.1) เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของท้องถิ่นและประเทศชาติ มีจุดหมาย และมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และ คุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล

1.2) เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชนที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่าง เสมอภาค และมีคุณภาพ

1.3) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจให้สังคมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน

1.4) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างเน้นการปฏิบัติเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม โดยปรับสาระการเรียนรู้ เวลา และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการการเรียนรู้กับการปฏิบัติ

1.5) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่หลากหลาย

1.6) เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์

1.7) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถ ความถนัด และความสนใจ ของตนเอง มีจิตวิทยาศาสตร์ และสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สามารถจัด การพลังงาน

1.8) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นพลเมืองโลก

1.9) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน ผู้ปกครองทั้งในประเทศและต่างประเทศ

##### 2) จุดมุ่งหมาย

หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สร้างความรู้จากการปฏิบัติ ค้นพบตนเอง รักการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดการพลังงาน มีมโนธรรม ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รักและภาคภูมิใจในท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงกำหนดเป็น จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 7)

2.1) มีมโนธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รู้จักและเห็นคุณค่าในตนเอง มีวินัย และปฏิบัติตามหลักศาสนา ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.2) มีความรอบรู้ มีความสามารถในการสร้างความรู้และนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีทักษะการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี การจัดการพลังงาน มีทักษะชีวิต มีจิตวิทยาศาสตร์และจิตวิศวกรรม

2.3) มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย

2.4) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองท้องถิ่น ยึดมั่นในวิถีชีวิต และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.5) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมมีจิตสำนึกสาธารณะ รักและภาคภูมิใจในท้องถิ่น สามารถดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

2.6) มีความสามารถด้านภาษาในการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นพลเมืองโลก

3) สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ (นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 8)

3.1) ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

3.2) ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และผลงานหรือสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3.3) ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม

3.4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ค้นพบความสามารถ ความถนัด การเรียนรู้ด้วยตนเองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานและการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

3.5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือก และใช้วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลงาน มีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

3.6) ความสามารถในการใช้กระบวนการทางวิศวกรรม เป็นความสามารถในการปฏิบัติโดยใช้ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ

### 2.4.3 แนวคิดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

#### 1) หลักการและเหตุผล

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จัดทำขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ซึ่งบัญญัติให้หน่วยงานราชการจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งเป็นส่วนราชการสังกัด คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2564 ขึ้นภายใต้ วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (นิตติ วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า ก)

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีงานแผนงานและงบประมาณ เป็นหน่วยติดตามประเมินผลระดับโรงเรียนในการดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญตามนโยบาย แผนพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์วาระเร่งด่วน และแผนปฏิบัติการในภาพรวมระดับโรงเรียน เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลตามนโยบายและยุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม กำหนดกรอบแนวทาง/เครื่องมือในการติดตามประเมินผลระดับโรงเรียน มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับกรอบแนวทางการติดตามประเมินผลของหน่วยติดตามประเมินผลระดับมหาวิทยาลัย โดยบูรณาการงานติดตามประเมินผลในภาพรวมของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ร่วมกับคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม เพื่อให้การติดตามประเมินผลในภาพรวมของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สามารถสะท้อนถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน

ตามเป้าหมายในภาพรวม ระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลด้านการติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอข้อมูลสำคัญต่อผู้บริหารของโรงเรียน และหน่วยงานติดตามประเมินผลระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์และประกอบการศึกษาในระดับนโยบายของโรงเรียน การบริหารจัดการงบประมาณในภาพรวม โดยงานแผนและงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการประสาน รวบรวมสรุป วิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์ ผลกระทบของนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายประกอบการตัดสินใจในการกำหนดและพัฒนาด้านเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการพัฒนางานด้านการศึกษาต่อไป (นิตี วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 32)

สาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “ความรู้คู่คุณธรรม สร้างสรรค์นวัตกรรม นำสู่นักปฏิบัติ” การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามนโยบายหลักด้านการบริหารจัดการและพัฒนาในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย เป้าประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งสิ้น 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ 4 ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ 9 ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และ 13 โครงการ

งบประมาณที่ใช้ในการขับเคลื่อนประกอบด้วย งบประมาณแผ่นดินที่เสนอของงบประมาณจากรัฐบาล และงบประมาณเงินรายได้ที่เสนอของงบประมาณจากสภามหาวิทยาลัย ในกรณีเร่งด่วน โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี สามารถขออนุมัติจัดสรรงบประมาณเงินรายได้สะสมเพื่อสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญได้ โดยมีงบประมาณรวมทั้งสิ้น 22,692,500 บาท จำแนกเป็นงบประมาณแผ่นดิน 2,193,000 บาท (ร้อยละ 9.66) งบประมาณเงินรายได้ 20,499,500 บาท (ร้อยละ 90.34) (นิตี วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า ก)

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ร่วมกันกำหนด พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ และกลยุทธ์ ไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2564 ดังต่อไปนี้ (นิตี วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 13-14, 36)

## 2) พันธกิจ (Mission)

2.1) จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลิตผู้เรียนสามารถสร้างความรู้และนวัตกรรมด้วยตนเอง มีจิตวิศกรรมและค้นพบความสามารถของตนเอง

2.2) สร้างงานวิจัยในชั้นเรียนและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2.3) ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

2.4) จัดระบบการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพบนพื้นฐานของความสุขและความก้าวหน้า

### 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- 3.1) พัฒนาการศึกษาระดับพื้นฐานสร้างนักเรียนที่รู้จัก รู้ทำ รู้ผิดชอบชั่วดีและมีมาตรฐานสากล
- 3.2) พัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนและนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
- 3.3) อนุรักษ์ส่งเสริมและสืบทอดศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่คู่กับสังคมไทย

- 3.4) พัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาระบบบุคลากรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

### 4) เป้าประสงค์ (Objectives)

- 4.1) นักเรียนมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับอัตลักษณ์ ผู้เรียนนักคิด นักปฏิบัติ
- 4.2) มีงานวิจัยในชั้นเรียนและนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน
- 4.3) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่กับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งเผยแพร่ต่อสาธารณชนและสามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิต
- 4.4) มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและบุคลากรได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสุขในการทำงานบนพื้นฐานสมรรถนะ

### 5) ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results - KR)

- 5.1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการศึกษาระดับพื้นฐานสร้างนักเรียนที่รู้จัก รู้ทำ รู้ผิดชอบชั่วดีและมีมาตรฐานสากล

KR 1.1 โครงการของผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรมและโครงการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อสร้างผู้เรียนนักปฏิบัติ

- 5.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนและนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

KR 2.1 งานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

- 5.3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 อนุรักษ์ส่งเสริมและสืบทอดศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่คู่กับสังคมไทย

KR 3.1 โครงการที่เกี่ยวข้องด้านศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม

- 5.4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาระบบบุคลากร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

KR 4.1 การเข้าร่วมโครงการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาระบบบุคลากร

### 6) กลยุทธ์ (Strategy)

- 6.1) ส่งเสริมความร่วมมือกับสาขาวิชาการศึกษาภาคีรัฐบาลและเอกชน
- 6.2) พัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนและนวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้จริง



6.3) สนับสนุนให้ผู้เรียน ครอบครัว และชุมชนได้ศึกษาศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อการบูรณาการกับการเรียนการสอน

6.4) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

7) ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โรงเรียนสาธิต นวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 15-18)

แนวคิดและหลักการของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ มีความสอดคล้องและ เกี่ยวข้องกันสามารถสรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.1 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

| พันธกิจ (Mission)   | ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)  | เป้าประสงค์ (Objectives)  | ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results - KR)   | กลยุทธ์ (Strategy)   |
|---|---|---|---|--|
| 1. จัดการศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลิตผู้เรียน สามารถสร้างความรู้ และนวัตกรรมด้วย ตนเอง มีจิตวิศกรรม และค้นพบความ สามารถของตนเอง | 1. พัฒนาการศึกษาระดับ ขั้นพื้นฐานสร้างนักเรียนที่ รู้คิด รู้ทำ รู้ผิดชอบชั่ว ดีและมีมาตรฐานสากล         | 01. นักเรียนมีความรู้ ความสามารถสอดคล้อง กับอัตลักษณ์ ผู้เรียนนัก คิด นักปฏิบัติ  | โครงการของผู้เรียนที่ เกี่ยวข้องกับด้าน นวัตกรรมและโครงการ พัฒนาหลักสูตรและจัด การเรียนการสอนด้าน วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีเพื่อสร้าง ผู้เรียนนักปฏิบัติ | S 1. ส่งเสริมความ ร่วมมือกับสาขาวิชา การศึกษาภาค รัฐบาล และเอกชน   |
| 2. สร้างงานวิจัยใน ชั้นเรียนและ นวัตกรรมทาง การศึกษา เพื่อ พัฒนาการจัดการ เรียนการสอน   | 2. พัฒนางานวิจัยใน ชั้นเรียนและนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ในการ พัฒนาการเรียน การสอน                          | 02. มีงานวิจัยใน ชั้น เรียนและนวัตกรรมเป็น ที่ยอมรับของ สาธารณชน  | งานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อ พัฒนาการจัดการเรียน การสอน   | S 2. พัฒนางานวิจัยใน ชั้นเรียนและนวัตกรรม ที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการ จัดการเรียนการสอนได้ จริง   |
| 3. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม   | 3. อนุรักษ์ส่งเสริมและ สืบทอด ศิลปะวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ สิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่ คู่กับสังคมไทย | 03. สนับสนุนส่งเสริม ให้ผู้เรียนมีความรู้ความ เข้าใจศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่ กับการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมพร้อมทั้ง เผยแพร่ต่อสาธารณชน และสามารถนำความรู้ ไปใช้ในการดำเนินชีวิต | โครงการที่เกี่ยวข้อง ด้านศิลปะวัฒน- ธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและ สิ่งแวดล้อม   | S 3. สนับสนุนให้ ผู้เรียน ครอบครัว และ ชุมชนได้ศึกษาศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อการ บูรณาการกับ การเรียนการสอน |

### ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| พันธกิจ (Mission)   | ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)                            | เป้าประสงค์ (Objectives)   | ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results - KR)   | กลยุทธ์ (Strategy)                 |
|---|---|--|---|------------------------------------|
| 4. จัดระบบการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพบนพื้นฐานของความสุขและความก้าวหน้า | 4. พัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาระบบบุคลากรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล | O4. มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและบุคลากรได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสุขในการทำงานบนพื้นฐานสมรรถนะ | การเข้าร่วมโครงการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาระบบบุคลากร | S 4. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ |

ที่มา : นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ (2564, หน้า 15-18)

จากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โรงเรียนสาธิตนวัตกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้นำแผนปฏิบัติการดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ประจำปี 2564 เพื่อให้การดำเนินการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนฯ เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งโครงการ แผนงาน และกิจกรรมที่วางแผนไว้มีดังต่อไปนี้ (นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 16-17, 36-39)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาการศึกษาระดับพื้นฐานสร้างนักเรียนที่รู้จัก รู้ทำ รู้ผิดชอบชีวิต และมีมาตรฐานสากล

1) ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results –KR) ที่ 1 : โครงการงานของผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรมและโครงการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อสร้างผู้เรียนนักปฏิบัติ

2) คำอธิบายตัวชี้วัด : โครงการงานของผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรม เช่น สิ่งประดิษฐ์ วิทยาศาสตร์การทดลองวิทยาศาสตร์นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต และโครงการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อสร้างผู้เรียนนักปฏิบัติ เช่น โครงการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเสริมสร้างสรณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โครงการการอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการ PLC โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์โดยใช้การเรียนรู้แบบ STEM ศึกษา

3) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม :

3.1) โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2) โครงการ IDS RMUTT HOUSE 2020 “เปิดบ้านสาธิตนวัตกรรมฯ”

3.3) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

- 3.4) โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์โดยใช้การเรียนรู้แบบ STEM ศึกษา
- 3.5) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ National Test (NT) และการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-Net)
- 3.6) โครงการเตรียมความพร้อมแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 7
- 3.7) โครงการปัจฉิมนิเทศ ปีการศึกษา 2563
- 3.8) โครงการจัดกิจกรรมวันวิทยาศาสตร์
- 3.9) โครงการตลาดนัดสาธิตนวัตกรรม
- 3.10) โครงการส่งเสริมและนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนระดับประถมและมัธยมศึกษา ร่วมกับศูนย์วิทยุ อพวช. และหออัครศิลปิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนและนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

1) ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results –KR) ที่ 2 : งานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2) คำอธิบายตัวชี้วัด : งานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เช่น PLC การพัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์นวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน เช่น การเรียนการสอนออนไลน์

3) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม :

- 3.1) โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2) โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์โดยใช้การเรียนรู้แบบ STEM ศึกษา
- 3.3) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ National Test (NT) และการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-Net)
- 3.4) โครงการตลาดนัดสาธิตนวัตกรรม
- 3.5) โครงการส่งเสริมและนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนระดับประถมและมัธยมศึกษา ร่วมกับศูนย์วิทยุ อพวช. และหออัครศิลปิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : อนุรักษ์ส่งเสริมและสืบทอดศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่คู่กับสังคมไทย

1) ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results –KR) ที่ 3 : โครงการที่เกี่ยวข้องด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม

2) คำอธิบายตัวชี้วัด : โครงการอนุรักษ์ส่งเสริมและสืบทอดศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่คู่กับสังคมไทย เช่น โครงการตามวันสำคัญต่าง ๆ โครงการตลาดนัดสาธิตนวัตกรรม โครงการเสริมสร้างความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ โครงการกิจกรรมวันไหว้ครู โครงการ 5 ธันวาคม สาธิตนวัตกรรมน้อมรำลึกพระคุณพ่อ

3) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม :

- 3.1) โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2) โครงการตลาดนัดสาธิตนวัตกรรม
- 3.3) โครงการวันสุนทรภู่และวันภาษาไทยแห่งชาติ
- 3.4) โครงการส่งเสริมและนวัตกรรมการประดิษฐ์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนระดับประถมและมัธยมศึกษา ร่วมกับศูนย์วิทยุ อพวช. และหออัครศิลปิน
- 3.5) โครงการเสริมสร้างความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ
- 3.6) โครงการกิจกรรมวันไหว้ครู ปีการศึกษา 2564
- 3.7) โครงการ 5 ธันวาคม สาธิตนวัตกรรมน้อมรำลึกพระคุณพ่อ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาระบบบุคลากรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

1) ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results –KR) ที่ 4 : การเข้าร่วมโครงการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และพัฒนาระบบบุคลากร

2) คำอธิบายตัวชี้วัด : โครงการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และพัฒนาระบบบุคลากร เช่น การพัฒนาทักษะทางคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาทักษะทางภาษาการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ

3) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

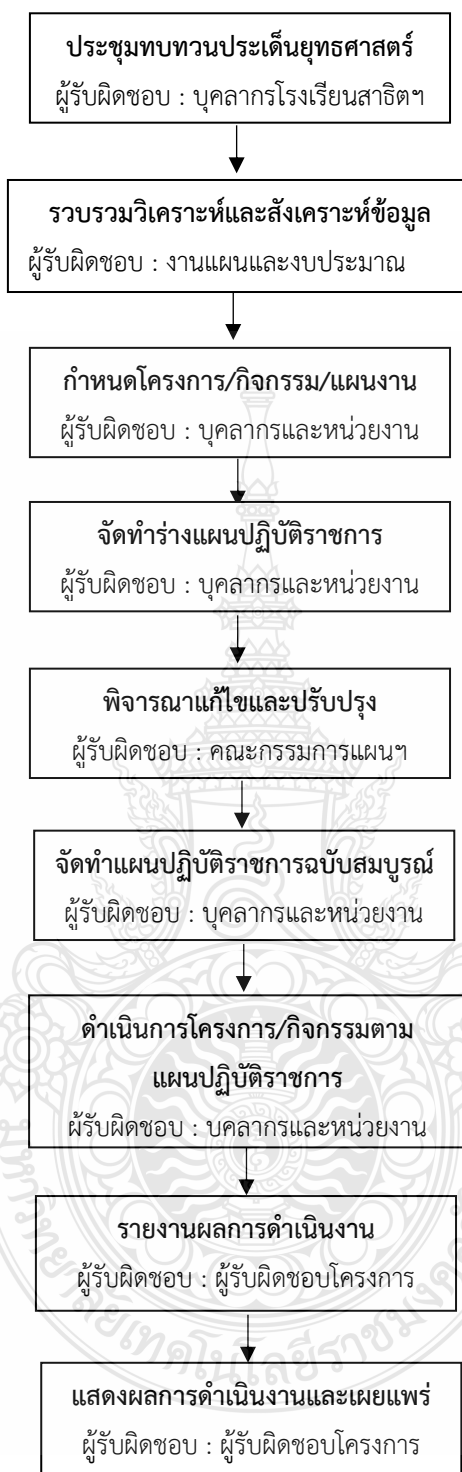
#### 2.4.4 การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี ไว้ใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน ดำเนินงานตามพันธกิจของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2563 – 2580 และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของโรงเรียนฯ เพื่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานของทุกภาคส่วนให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

1) ขั้นตอนการและวิธีการดำเนินการ

1.1) ผู้บริหาร อาจารย์ และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมโครงการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อจัดเตรียมและวางแผนงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

- 1.2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
- 1.3) กำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และนำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
- 1.4) กำหนดโครงการ กิจกรรม และแผนงาน รวมถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ
  - (1) กำหนดโครงการและหรือกิจกรรมที่จะทำภายในปีงบประมาณ ฝ่ายงานสนับสนุนวิชาการจะทำตามภารกิจหลักและหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่จะพัฒนางานที่รับผิดชอบ โดยให้ระบุชื่อผู้รับผิดชอบหลักของแต่ละโครงการหรือกิจกรรม
  - (2) กำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมายของแต่ละโครงการ/กิจกรรมโดยระบุผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ผู้ดำเนินโครงการ หรือกิจกรรม คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพว่าจะต้องทำอะไร จำนวนมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ในการกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมายควรเขียนให้สามารถวัดผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
  - (3) กำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การบรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การบรรลุเป้าหมายที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประเมินหรือวัดความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณให้ชัดเจน
  - (4) กำหนดระยะเวลาหรือกำหนดเวลาการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม โดยกำหนดช่วงเวลาที่จะดำเนินโครงการหรือกิจกรรมให้ชัดเจนว่าจะทำในช่วงใด โดยระบุวันที่ หรือสัปดาห์หรือเดือน หรือภาคการศึกษา และไม่ควรถูกกำหนดเวลายาวเกินกว่าที่จะดำเนินการจริง
  - (5) กำหนดงบประมาณโดยประมาณการค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะขออนุมัติสำหรับใช้ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม โดยควรสอดคล้องกับประมาณการค่าใช้จ่ายจำนวนที่คาดว่าจะขออนุมัติประมาณการงบประมาณประจำปี
- 1.5) จัดทำร่างแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.6) คณะกรรมการพิจารณารายละเอียดโครงการ กิจกรรมที่จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- 1.7) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของแต่ละหน่วยงานในภาพรวมฉบับสมบูรณ์
- 1.8) ดำเนินการจัดโครงการ กิจกรรม ตามกำหนดการที่ได้วางแผนไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.9) จัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการหรือกิจกรรม ที่ได้วางแผนไว้ในแผนปฏิบัติการ เมื่อโครงการหรือกิจกรรมนั้นเสร็จสิ้น
- 1.10) แจ้งผลการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรม และเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ รับทราบจากขั้นตอนการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณข้างต้น สามารถสรุปได้ดังแผนผังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 แผนผังขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

## 2) บทบาทหน้าที่ของงานแผนและงบประมาณ

การติดตามประเมินผลยึดหลักการกระจายอำนาจโดยสนับสนุนให้ใช้กลไกการบริหารงาน ซึ่งมีผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เป็นผู้มีอำนาจและบทบาทอย่างเต็มที่ในการบริหารกลยุทธ์และติดตามประเมินผลและรับผิดชอบติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ตนรับผิดชอบ โดยที่งานแผนและงบประมาณเป็นผู้วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปในภาพรวมของโรงเรียนฯ เพื่อให้ข้อเสนอต่อผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และนำเสนอรายงานต่อกองนโยบายและแผนเพื่อประมวลผลการประเมินในระดับมหาวิทยาลัยฯ ต่อไป (นิติ วิทยาโรจน์ และคณะ, 2564, หน้า 33-35)

หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ งานแผนและงบประมาณ และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) งานแผนและงบประมาณ ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีบทบาทความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1) จัดทำสาระสำคัญของแผนพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์วาระเร่งด่วน แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์หลัก โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณในระดับโรงเรียนฯ

1.2) วิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของผลผลิตไปสู่เป้าหมายการให้บริการในระดับโรงเรียนระดับมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน

1.3) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับกลไกการบริหารงานโดยพัฒนาและปรับปรุงแผนติดตามประเมินผลของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประจำปีงบประมาณ และระบบรายงานการติดตามประเมิน

1.4) รวบรวมและวิเคราะห์รายงานจากฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนฯ และนำเสนอความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานทุกไตรมาสและการจัดทำรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในรอบปีงบประมาณ (รอบ 12 เดือน) เสนอคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนฯ เพื่อใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารงบประมาณ และการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนฯ ต่อไป

2) หน่วยงานในระดับฝ่ายของโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นหน่วยงานการติดตามประเมินผลของโรงเรียนฯ มีบทบาทความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1) วิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของผลผลิตในระดับแผนงาน/โครงการของหน่วยงานและเป้าหมายการให้บริการในระดับหน่วยงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการให้บริการระดับโรงเรียนฯ เพื่อบูรณาการโครงการที่สำคัญในระดับหน่วยงานและคัดเลือกโครงการสำคัญที่ตอบสนองต่อ

ผลสำเร็จของเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัยฯ ส่งให้งานแผนและงบประมาณ เพื่อจัดทำแผนติดตามประเมินผลประจำปีของโรงเรียนฯ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนฯ

2.2) ดำเนินการติดตาม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่บรรจุไว้ในแผนติดตามประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนฯ พร้อมทั้งปัญหาอุปสรรคที่ต้องเร่งรัดแก้ไขให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผล โดยใช้แบบรายงานการจัดทำรายงานการดำเนินงานที่กำหนด ส่งรายงานกองนโยบายและแผน เพื่อบูรณาการผลการดำเนินงานของหน่วยงานระดับโรงเรียนฯ เป็นผลสำเร็จของการดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัยฯ

### 3) แนวทางการจัดทำระบบรายงานการติดตามประเมินผล

#### 3.1) จัดทำแบบฟอร์มติดตามประเมินผลการดำเนินงานประจำปี

บุคคลที่ประจำอยู่ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนฯ ที่เป็นเจ้าของแผนงาน/โครงการ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงตามกระบวนการนำส่งผลผลิตทุกระดับและคัดเลือกโครงการที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการระดับฝ่าย และระดับโรงเรียนฯ โดยดำเนินการคัดเลือกร่วมกับงานแผนและงบประมาณตามหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการที่จะติดตามประเมินผล ดังนี้

(1) โครงการสำคัญที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญระดับกระทรวงและระดับชาติ ได้แก่ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและนโยบายรัฐบาล โครงการสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย 15 ปี ของรัฐมนตรี

(2) โครงการสำคัญที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อการบริหารและบริการด้านการศึกษา

(3) โครงการสำคัญที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณก่อน และจะดำเนินการต่อเนื่องไปในปีงบประมาณต่อไป

(4) โครงการสำคัญที่ใช้งบประมาณในการดำเนินงานสูง

3.2) รายละเอียดของโครงการสำคัญตามแผนติดตามประเมินผล ประกอบด้วย ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด/เป้าหมายของผลผลิตและผลลัพธ์ ขั้นตอน/กิจกรรม พื้นที่ดำเนินการ งบประมาณดำเนินการ หน่วยงานรับผิดชอบ ความสอดคล้องต่อนโยบายรัฐบาลและรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ

#### 3.3) การรายงานผลการดำเนินงาน

รายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด เพื่อการบริหารติดตามประเมินผลของโรงเรียนฯ งานแผนและงบประมาณ รวบรวม วิเคราะห์ สรุปผล และจัดทำเป็นเอกสารผลการดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียนฯ นำเสนอผู้บริหารของโรงเรียนฯ คณะ และหน่วยงานติดตามประเมินผลระดับมหาวิทยาลัยฯ โดยกรอบการรายงานกำหนดให้มีการแสดงผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ตลอดจนประเมินปัจจัยเงื่อนไขและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ตามหลักการที่สำคัญดังนี้



(1) แบบการรายงานแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ หรือความสอดคล้องระหว่าง กลยุทธ์ของโรงเรียนฯ และกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฯ โดยโรงเรียนฯ จะต้องระบุภารกิจของหน่วยงานว่าเป็น การดำเนินงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ 3 ปี ของมหาวิทยาลัยฯ

(2) แบบการรายงาน แสดงให้เห็นถึงการนำยุทธศาสตร์โรงเรียนฯ ไปพิจารณาให้มีการดำเนินการที่สำคัญ ในรูปแบบของแผนงานโครงการ มาตรการและกิจกรรมที่สนองต่อยุทธศาสตร์ ของโรงเรียน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงการส่งผลสำเร็จต่อ เป้าหมายการให้บริการโรงเรียนฯ

(3) แบบรายงานผลการดำเนินงาน ต้องแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและ ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยหน่วยงานต้องดำเนินการติดตามความก้าวหน้า และประเมิน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน/โครงการ โดยการวัดผลการดำเนินงานที่เน้นผลผลิตและ ผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก และแสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญใน 3 ระดับคือ เป้าหมายการให้บริการและ ยุทธศาสตร์ระดับโรงเรียนฯ เป้าหมายการให้บริการและกลยุทธ์ระดับโรงเรียนฯ และผลผลิต/ผลลัพธ์ของ แผนงานโครงการที่สำคัญ

(4) แบบการรายงานต้องแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการ 3 ปี ของโรงเรียนฯ ซึ่งครอบคลุมถึงปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนและข้อจำกัดของ การดำเนินงาน โดยวิเคราะห์ตรวจสอบสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 3 ปี ที่จะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ นำไปสู่การปรับแผนปฏิบัติการ 3 ปี และวางแผนแนวทางการแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถ ดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชาญ ฤทธิธรรม และคณะ (2564) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานของ เทศบาลนครสกลนคร เพื่อเป็นการนำเสนอแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของประชาชน และเป็น การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของเทศบาลนครสกลนคร รวมถึงการสนับสนุนให้ ประชาชนและบุคลากรในองค์กรร่วมกันรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดและความสำคัญของการมีส่วนร่วมใน การบริหารงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการทั้งในด้านการตัดสินใจ ด้านปฏิบัติการ ด้านการรับ ผลประโยชน์ และด้านการประเมินผล จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาท้องถิ่น แผนการดำเนินงาน และข้อบัญญัติอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับทบบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติ การกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องการให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการดูแลพื้นที่ชุมชนของตนเอง สามารถเข้าถึงและรับข้อมูลข่าวสารการบริหารงานและนโยบายการ พัฒนาของผู้บริหารเทศบาลนครสกลนคร และเป็นไปตามความต้องการของประชาชนใน การพัฒนาพื้นที่

ประชาชนสามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงาน และสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและกำกับการบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน รวมถึงการนำไปสู่การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและบุคลากรในองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง เกิดทักษะและเห็นความสำคัญในการใช้เครื่องมือสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่แค่เพียงดำเนินการให้ครบกระบวนการเท่านั้น แต่ต้องดำเนินการให้ถึงสาระสำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการปฏิบัติมากยิ่งขึ้นต่อไป

กวิน ปลาอ่อน (2560) ได้ทำการศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ในการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุนประชากรของการวิจัย ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 131 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า Independent – Samples T Test ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) และค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ประชากร ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 60.00) รูปแบบความรู้ความเข้าใจที่ประชากรส่วนใหญ่ได้รับเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ คือ การประชุมอบรมสัมมนา (ร้อยละ 36.60) มีการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยฯ แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานและคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ก่อนลงมือจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เป็นบางครั้ง (ร้อยละ 47.50) และระบุว่าผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ทุกครั้งที่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ (ร้อยละ 38.60) จากการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การรับรู้แผนปฏิบัติการฯ และการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติ พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.83$ ) มีการรับรู้แผนปฏิบัติการฯ ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 4.03$ ) และมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.67$ ) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติ พบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีเพศ ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การรับรู้แผนปฏิบัติการฯ และการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ กับการรับรู้แผนปฏิบัติการฯ และการมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการรับรู้แผนปฏิบัติการฯ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัทนียา รอดแก้ว (2559) ได้ทำการศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในคณะทำงานวิชาการและแผนงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง และศึกษาแนวทางในการนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้วิจัยเลือกใช้การประชุมกลุ่มเป็นเครื่องมือให้การจัดกิจกรรมเพื่อปฏิบัติการแทรกแซงจำนวน 2 ครั้ง กับคณะทำงานวิชาการและแผนงานจำนวน 8 คน ที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการพบว่า การจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการครั้งที่ 1 ในการสะท้อนผลการจัดการประชุมกลุ่ม ผู้วิจัยได้ใช้คำถามหลัก 4 คำถาม ซึ่งได้ออกแบบไว้ในขั้นตอนการวางแผนการจัดการประชุมกลุ่ม ได้แก่ (1) ท่านรู้สึกอย่างไรก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรม (2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อกิจกรรมครั้งนี้/การจัดทำแผนปฏิบัติการ (3) ท่านได้รับความรู้อะไรบ้างจากกิจกรรมครั้งนี้ และ (4) ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างไรในครั้งต่อไป หรือเพื่อการปรับปรุงในกระบวนการทำงาน เป็นคำถามตั้งต้นในการสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับจากการประชุม และมีการเก็บข้อมูลจาก 3 แหล่ง ประกอบด้วย ข้อมูลสะท้อนกลับของคำตอบในแบบสอบถาม ข้อมูลการสัมภาษณ์เพิ่มเติม และข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างการจัดการประชุมกลุ่มซึ่งผู้มีส่วนร่วมได้สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ (1) ความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ (2) การมีส่วนร่วมในการทำงาน และ (3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และพัฒนางาน ในการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ผู้วิจัยสังเกตว่ามีความสำคัญจากข้อมูลสะท้อนกลับเรื่อง การมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมองเห็นความสามารถของตนเองในการสร้างผลงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานวิชาการ และงานจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวความคิดหลักในการวางแผนและออกแบบการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมครั้งที่ 2 โดยการกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นตัวกลางที่จะสื่อสาร ความจำเป็น ความสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติการ และบทบาทหน้าที่ในฐานะคณะทำงานวิชาการ และแผนงานของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมมีส่วนร่วมในงานจัดทำแผนปฏิบัติการ และเกิดการรับรู้การสนับสนุนทางความคิดจากผู้บังคับบัญชา ผลจากการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 ในการสะท้อนผลการจัดการประชุมกลุ่ม ตามกรอบคำถาม 2 ข้อ คือ (1) บทบาทของแผนปฏิบัติการในการบริหารงานของหน่วยงานเป็นอย่างไร (2) หน้าที่ของคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการคืออะไร ทำอย่างไรบ้าง โดยข้อมูลมาจาก 3 แหล่ง ประกอบด้วย ข้อมูลสะท้อนกลับของคำตอบในแบบสอบถาม ข้อมูลการสัมภาษณ์เพิ่มเติม และข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างการจัดการประชุมกลุ่ม ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลที่เกิดการดำเนินการประชุมกลุ่ม ทำให้สามารถระบุประเด็นจากข้อมูลสะท้อนกลับในการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมครั้งที่ 2 ทำให้ผู้วิจัยสังเกตเห็นประเด็นคำตอบที่สำคัญเรื่อง บทบาทและหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ การทำให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถสร้างงานที่พัฒนาคุณภาพงานของหน่วยงานได้ ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน โดยเนื้อหาในแผนปฏิบัติการนั้น ต้องได้รับการยอมรับ

และการสนับสนุนจากผู้บริหาร และผ่านการคิด และตัดสินใจร่วมกันของคณะทำงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงความรู้ในประเด็นเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ซึ่งจากการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมทั้ง 2 ครั้ง และการสะท้อนผลการปฏิบัติโดยมีผู้มีส่วนร่วม ทำให้เกิดข้อค้นพบด้านปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรคือ การมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้บุคคลได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่องาน เกิดเป็นความรู้สึกในการที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบต่อดำเนินการให้งานนั้นบรรลุผลด้วยความสมัครใจ ผลจากการจัดกิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซงดังกล่าว ทำให้สามารถระบุปัจจัยในการกำหนดแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ได้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง จะทำให้บุคคลในคณะทำงานเข้าใจทราบถึงบทบาท และหน้าที่อันพึงกระทำ มองเห็นความจำเป็น และความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การมีพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดด้วยคำถาม หรือการพูดคุยกัน จะทำให้เกิดการใช้ความคิด พิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองจนได้มาซึ่งความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา รวมทั้งได้รับความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับการทำงาน

3. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ทั้งในกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

4. การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อ หากบุคคลตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการงานที่ทำ มองเห็นความจำเป็นของงาน และความสามารถของตนเองที่จะสร้างให้เกิดผลงาน ที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน และกับตนเอง บุคคลก็จะรู้สึกว่าจะต้องเข้ามามีส่วนในการรับผิดชอบต่อ และตัดสินใจในเรื่องนี้ด้วย

ปรารภณา หวานเหย (2558) ได้ศึกษา ผลกระทบของการวางแผนการปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ดีที่มีต่อคุณภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า 1) การวางแผนการปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ดี ด้านการคาดคะเน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก ด้านการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดการและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย 2) การวางแผนการปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ดี ด้านการกำหนดมาตรฐานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 3) การวางแผนการปฏิบัติงานด้านการบัญชีที่ดี ด้านการติดตามทบทวนแผน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย 4) การวางแผนการปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ดี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน โดยสรุปการวางแผน การปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการทำงาน ดังนั้นนักบัญชีบริษัท จึงมุ่งเน้นการศึกษาการวางแผนทางการบัญชีที่ดีให้รอบคอบรัดกุม และนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยไปใช้

พัฒนาการวางแผนการปฏิบัติงานทางการบัญชีให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมถึงสร้างคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

เสาวนีย์ เตือนเด่น (2558) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากร กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากร กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง เสนอต่อผู้บริหารใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของกองบริการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรกองบริการการศึกษา จำนวน 21 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ การติดตามและประเมินผล และการรับประโยชน์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายงานสนับสนุน กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมีส่วนร่วมมาก ( $\bar{x}=3.70$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าด้านการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา มีส่วนร่วมมาก ( $\bar{x}=3.54$ , S.D. = 0.75) ด้านการวางแผน มีส่วนร่วมปานกลาง ( $\bar{x}=3.49$ , S.D. = 0.87) ด้านการดำเนินงาน/กิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนร่วมมาก ( $\bar{x}=3.96$ , S.D. = 0.69) ด้านการติดตามและประเมินผล มีส่วนร่วมมาก ( $\bar{x}=3.74$ , S.D. = 0.64) และด้านการรับประโยชน์มีส่วนร่วมมาก ( $\bar{x}=3.77$ , S.D. = 0.60)

สุกัญญา งามชมพู (2557) ได้ศึกษา ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนปฏิบัติงานที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า 1) ประสิทธิภาพการวางแผนปฏิบัติงานด้านบริหารเวลา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานโดยรวมด้านความสามารถการนำเสนอความคิด ด้านการสร้างนวัตกรรม และด้านการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ 2) ประสิทธิภาพการวางแผนการปฏิบัติงานด้านการกำหนดวิธีการปฏิบัติมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานโดยรวม ด้านการนำเสนอความคิด ด้านการสร้างนวัตกรรม และด้านการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ และ 3) ประสิทธิภาพการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการวิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานโดยรวม ด้านความสามารถ การนำเสนอความคิด ด้านการสร้างนวัตกรรม และด้านการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ โดยสรุปประสิทธิภาพการวางแผนการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้มีการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้ง เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในแผนปฏิบัติการของบุคลากรประจำปีงบประมาณ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานที่มีบทบาทต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ อายุ ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งอาจมีผลต่อทัศนคติ มุมมอง และแนวทางปฏิบัติงานแตกต่างกัน รวมถึงการเปิดใจเข้าร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแต่ละปี มีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน คือ การเตรียมและวางแผนงาน หมายถึง การศึกษาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สิ่งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมถึงผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ๆ มา นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์สำคัญ เพื่อพิจารณาแผนงานและเตรียมงานในปีงบประมาณปัจจุบัน โดยการวางแผนนั้นจะยึดหลักพันธกิจ เป้าประสงค์เป็นสำคัญ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นการร่วมกันนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้กำหนดแผนปฏิบัติการอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดระยะเวลา กำหนดทรัพยากร กำหนดขั้นตอนและงบประมาณที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภาระงานที่ได้รับมอบหมายในกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ด้านการปฏิบัติตามแผน เมื่อได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จ ก็ให้นำแผนปฏิบัติการดังกล่าวไปลงมือปฏิบัติ โดยผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ จะปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้ ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการจะร่วมกันปฏิบัติงาน ร่วมแก้ไขปัญหาและร่วมสนับสนุนให้โครงการหรือกิจกรรมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ขณะจัดกิจกรรมหรือโครงการจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นหรือการปรับแผนการดำเนินงาน ในกรณีที่เห็นว่าโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าวไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ด้านการติดตาม ประเมิน และปรับปรุง ในช่วงขณะทำกิจกรรมหรือโครงการกำลังดำเนินการอยู่จำเป็นต้องมีการติดตามความคืบหน้าของโครงการเพื่อพิจารณาแนวโน้มความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ หากมีข้อผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามกำหนดการแผนปฏิบัติการก็ต้องร่วมกันประเมินและร่วมหาแนวทางการปรับปรุง แก้ไขโดยทันที เมื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสิ้นสุดลง จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่า โครงการหรือกิจกรรมดังกล่าวเป็นไปตามพันธกิจหรือเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการมากน้อยเพียงใด มีการตรวจสอบและประเมินผลที่ชัดเจนตรงไปตรงมา รวมถึงการสรุปผลและนำไปเผยแพร่สู่ภายนอก เพื่อพัฒนาแผนการปฏิบัติการในปีงบประมาณต่อ ๆ ไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 12 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 42 คน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 40 ข้อ โดยมีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเหมาะสมที่จะใช้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 4 ข้อ คือ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร เพื่อวัดระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเตรียมและวางแผนงาน จำนวน 10 ข้อ 2) ด้านการทำแผนปฏิบัติการ จำนวน 10 ข้อ 3) ด้านการปฏิบัติตามแผน จำนวน 10 ข้อ และ 4) ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนบรรยายประเด็นต่าง ๆ นอกเหนือจากข้อคำถามข้างต้น

3. ลักษณะข้อคำถามเป็น แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Five Rating Scale) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538, หน้า 107-108) ซึ่งมีความหมายดังนี้

|   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการน้อยที่สุด |

4. กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โดยผู้วิจัยได้ปรับใช้เกณฑ์จาก ประทีน หงส์แก้ว (2546, หน้า 31) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพัฒน์ ภาสบุตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แสงเดือน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) ของแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร เป็นรายข้อ โดยผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพที่ประทีน หงส์แก้ว (2546, หน้า 31) ได้กล่าวไว้ว่าควรมีค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องตามจุดประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องตามจุดประสงค์

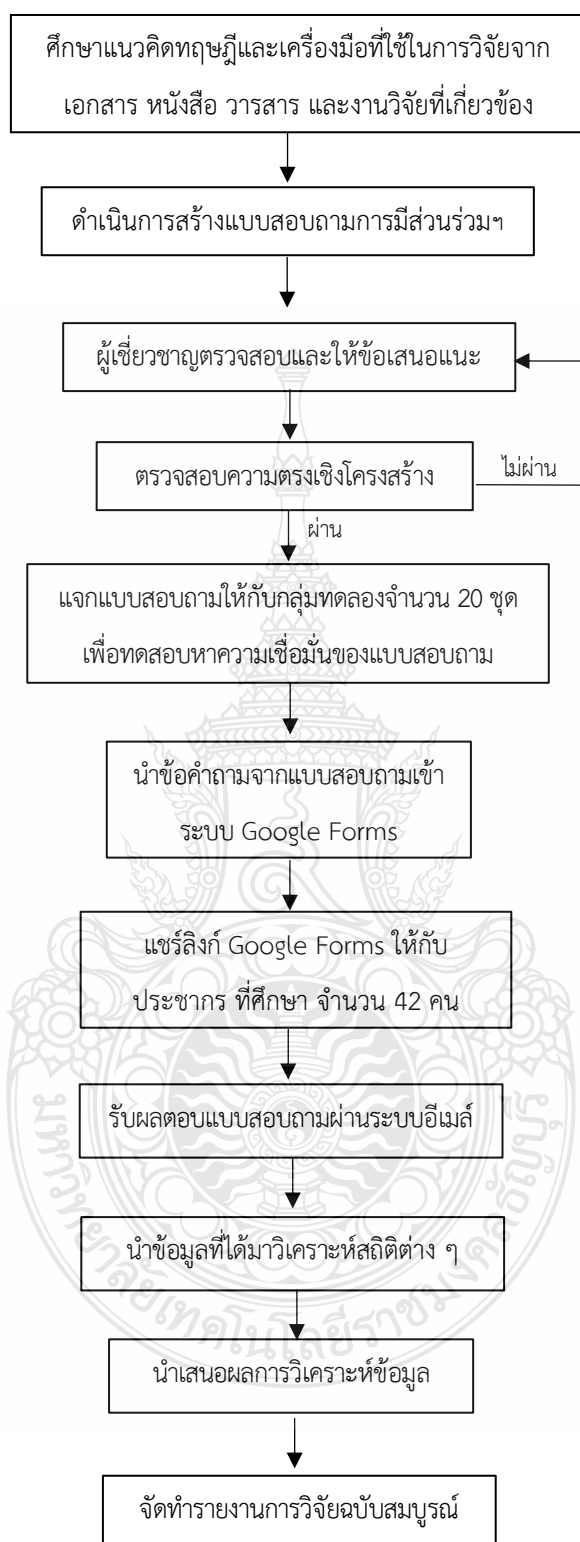


ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าแบบสอบถามไม่สอดคล้องตามจุดประสงค์

6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมในการปรับข้อความในข้อคำถามให้ใช้คำที่มีความหมายชัดเจน เช่น คำว่า การดำเนินการ ปรับเป็น การจัดทำ คำว่าตรวจสอบปรับเป็น ติดตาม เป็นต้น เรียงลำดับข้อคำถามให้อยู่ในประเด็นเดียวกัน เช่น ด้านการวางแผนและเตรียมงาน จากข้อที่ 2 เดิม มีการศึกษาแผนพัฒนาของโรงเรียนฯ ปรับเป็น การวิเคราะห์ปัญหาที่ใช้ในการวางแผน ข้อที่ 3 จากเดิม ศึกษาแผนกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนสาธิตฯ ปรับเป็น การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ ข้อที่ 4 จากเดิม มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ ปรับเป็น มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการวางแผนการเรียนการสอนและเป้าหมายของโรงเรียนฯ เป็นต้น เรียงลำดับข้อความถามที่สอดคล้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ด้านการทำแผนปฏิบัติการ ข้อที่ 2 จากเดิม ท่านเข้าใจบทบาทของตนเองในการนำแผนลงไปสู่การปฏิบัติ ปรับเป็น ท่านร่วมกำหนดเป้าหมายในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ข้อที่ 3 จากเดิม ท่านร่วมกำหนดทรัพยากรที่สนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปรับเป็น ท่านร่วมกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโครงการและกิจกรรม ข้อที่ 6 จากเดิม ท่านเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผนฯ ปรับเป็น ท่านรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เป็นต้น

7. หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลองกับบุคลากรภายในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 20 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha-Coefficient) (Cronbach, 1951, p. 297-334) อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552, หน้า 204) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับนี้ เท่ากับ .980

8. นำแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากรที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับจริงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจากขั้นตอนการดำเนินการข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองโดยอาศัยเครื่องมือที่มีความเหมาะสม คือ แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามผ่านระบบ Google Forms ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลจากการเก็บรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ บทความ เว็บไซต์และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยและสามารถใช้อ้างอิงในการเขียนรายงานผลการวิจัย

### 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากรโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 118)

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร ได้แก่ ตัวแปรด้านตำแหน่งหน้าที่ ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่าง T-test และตัวแปรด้านอายุ และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 361-372) เพื่อทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

#### 3.4.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) ของแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นรายข้อ (สมนึก ภัททิยธนี, 2546, หน้า 221)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะที่ต้องการวัด  
 $\Sigma R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha-Coefficient) (Cronbach, 1951, p. 297-334) อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552, หน้า 204)

$$a = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right]$$

k แทน จำนวนข้อ  
 $\sigma_i^2$  แทน ความแปรปรวนแต่ละข้อ  
 $\sigma_y^2$  แทน ความแปรปรวนรวมทั้งฉบับ

### 3.4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยใช้ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 118)

(1.1) ค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

P แทน ร้อยละ  
 f แทน ความถี่ที่ต้องแปลงให้เป็นร้อยละ  
 N แทน จำนวนความถี่

(1.2) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )

$$\mu = \frac{\sum x}{N}$$

$\mu$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum x$  แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

(1.3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

$S$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $X$  แทน ข้อมูลแต่ละจำนวน  
 $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean) ของข้อมูลในชุดนั้น  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลจากประชากรทั้งหมด  
 $n$  แทน จำนวนข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพของบุคลากร

(2.1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งหน้าที่กับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โดยใช้สถิติในการทดสอบ T-test

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2  
 $S_p^2$  แทน ความแปรปรวนรวม  
 $S_{12}, S_{22}$  แทน ความแปรปรวนรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2  
 $n_1, n_2$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2

(2.2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรด้านอายุและประสิทธิภาพการทำงานกับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

|                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| F               | แทน การแจกแจงเอฟ (f-distribution) |
| MS <sub>b</sub> | แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม    |
| MS <sub>w</sub> | แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม      |



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร และศึกษาเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการรายงานผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของบุคลากร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร

#### 4.2 ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน 42 คน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลกลับมาได้ จำนวน 42 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

##### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของบุคลากร

ข้อมูลสถานภาพของบุคลากร เป็นการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 4.1** ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

| เพศ        | จำนวน (คน) | ร้อยละ       |
|------------|------------|--------------|
| ชาย        | 11         | 26.2         |
| หญิง       | 31         | 73.8         |
| <b>รวม</b> | <b>42</b>  | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 73.8 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2

**ตารางที่ 4.2** ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| อายุ       | จำนวน (คน) | ร้อยละ       |
|------------|------------|--------------|
| 18-25 ปี   | 4          | 9.5          |
| 26-35 ปี   | 18         | 42.9         |
| 36-45 ปี   | 16         | 38.1         |
| 46-60 ปี   | 4          | 9.5          |
| <b>รวม</b> | <b>42</b>  | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมามีช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 ช่วงอายุระหว่าง 18-25 ปี และ 46-60 ปี น้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5

**ตารางที่ 4.3** ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

| ตำแหน่งหน้าที่     | จำนวน (คน) | ร้อยละ       |
|--------------------|------------|--------------|
| บุคลากรสายวิชาการ  | 30         | 71.4         |
| บุคลากรสายสนับสนุน | 12         | 28.6         |
| <b>รวม</b>         | <b>42</b>  | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 รองลงมาเป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6



ตารางที่ 4.4 ค่าจำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์การทำงาน | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------|------------|--------|
| 1-5 ปี             | 22         | 52.4   |
| 6-10 ปี            | 9          | 21.4   |
| 11-15 ปี           | 4          | 9.5    |
| 16-20 ปี           | 7          | 16.7   |
| 20 ปี ขึ้นไป       | 0          | 0.0    |
| รวม                | 42         | 100.0  |

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มากที่สุดจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 และ 11-15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5

#### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร

การศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร เป็นการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ในภาพรวม

| การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี<br>งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม |          |         |
|--|--------------------|----------|---------|
|  | $\mu$              | $\sigma$ | แปลผล   |
| 1. ด้านการเตรียมและวางแผนงาน                             | 3.01               | 0.72     | ปานกลาง |
| 2. ด้านการทำแผนปฏิบัติการ                                | 3.04               | 0.77     | ปานกลาง |
| 3. ด้านการปฏิบัติตามแผน                                  | 3.13               | 0.90     | ปานกลาง |
| 4. ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง                      | 3.26               | 0.89     | ปานกลาง |
| รวม  | 3.11               | 0.72     | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.11, \sigma = 0.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.26, \sigma = 0.89$ ) เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติตามแผน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.13, \sigma = 0.90$ ) ด้านการทำแผนปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.04, \sigma = 0.77$ ) และด้านการเตรียมและวางแผนงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.01, \sigma = 0.72$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการเตรียมและวางแผนงาน

| การมีส่วนร่วมฯ ด้านการเตรียมและวางแผนงาน  | ระดับการมีส่วนร่วม |             |                |
|---|--------------------|-------------|----------------|
|   | $\mu$              | $\sigma$    | แปลผล          |
| 1. มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโอกาสและอุปสรรคของหน่วยงาน                            | 2.95               | 0.96        | ปานกลาง        |
| 2. มีการศึกษาแผนพัฒนาของโรงเรียนสาธิตฯ นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ                           | 3.00               | 0.73        | ปานกลาง        |
| 3. ศึกษาแผนกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนสาธิตฯ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดโครงการหรือกิจกรรม                  | 2.83               | 0.90        | ปานกลาง        |
| 4. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ  | 3.07               | 0.80        | ปานกลาง        |
| 5. มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการวางแผนการศึกษานโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนสาธิตฯ                            | 3.21               | 0.95        | ปานกลาง        |
| 6. ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ                           | 3.00               | 0.88        | ปานกลาง        |
| 7. มีส่วนร่วมสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของปีที่ผ่านมา เพื่อวางแผนการดำเนินงานในปีงบประมาณถัดไป | 2.85               | 0.92        | ปานกลาง        |
| 8. มีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงาน                                 | 3.07               | 0.83        | ปานกลาง        |
| 9. มีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติราชการ   | 3.09               | 0.87        | ปานกลาง        |
| 10. มีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี                        | 3.04               | 0.93        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.01</b>        | <b>0.72</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการเตรียมและวางแผนงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.01$ ,  $\sigma = 0.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการวางแผน การศึกษานโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนสาธิตฯ มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.21$ ,  $\sigma = 0.95$ ) เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ มีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.87$ ) มีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.07$ ,  $\sigma = 0.83$ ) และการมีส่วนร่วมในศึกษา แผนกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนสาธิตฯ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดโครงการหรือกิจกรรม อยู่ใน ระดับปานกลาง ( $\mu = 2.83$ ,  $\sigma = 0.90$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการทำแผนปฏิบัติการราชการ

| การมีส่วนร่วมฯ ด้านการทำแผนปฏิบัติการราชการ   | ระดับการมีส่วนร่วม |             |                |
|---|--------------------|-------------|----------------|
|   | $\mu$              | $\sigma$    | แปลผล          |
| 1. ท่านร่วมประชุมวางแผนในการดำเนินการนำแผนไปสู่ การปฏิบัติ  | 3.21               | 1.00        | ปานกลาง        |
| 2. ท่านเข้าใจบทบาทของตนเองในการนำแผนลงไปสู่การปฏิบัติ   | 2.97               | 0.94        | ปานกลาง        |
| 3. ท่านร่วมกำหนดทรัพยากรที่สนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการ  | 3.09               | 0.90        | ปานกลาง        |
| 4. ท่านร่วมกำหนดเป้าหมายในการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ   | 3.00               | 0.98        | ปานกลาง        |
| 5. ท่านร่วมวางแผนกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรม  | 2.88               | 0.96        | ปานกลาง        |
| 6. ท่านเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผน ทุกครั้งเมื่อพบข้อบกพร่อง เพื่อลดปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | 2.92               | 1.04        | ปานกลาง        |
| 7. ท่านเสนอแนะข้อมูลที่ท่านเข้าใจหรือเรียนรู้มาอันเป็น ประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน              | 3.26               | 1.08        | ปานกลาง        |
| 8. ท่านรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการ  | 3.09               | 0.87        | ปานกลาง        |
| 9. ท่านกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโครงการและกิจกรรม  | 3.21               | 0.95        | ปานกลาง        |
| 10. ท่านจัดทำแผนบริหารงบประมาณ เพื่อใช้ในการจัดทำ โครงการและกิจกรรม                                     | 2.73               | 1.23        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.04</b>        | <b>0.77</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการทำแผนปฏิบัติการราชการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.04$ ,  $\sigma = 0.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการเสนอแนะข้อมูลที่ท่านเข้าใจหรือเรียนรู้มา อันเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.26$ ,  $\sigma = 1.08$ ) เป็นลำดับแรก รองลงมาคือ มีส่วนร่วมประชุมวางแผนในการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโครงการและกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.21$ ,  $\sigma = 0.95$ ) มีส่วนร่วมกำหนดทรัพยากรที่สนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.87$ ) และมีการจัดทำแผนบริหารงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดทำโครงการและกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.73$ ,  $\sigma = 1.23$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผน

| การมีส่วนร่วมฯ ด้านการปฏิบัติตามแผน   | ระดับการมีส่วนร่วม |             |                |
|---|--------------------|-------------|----------------|
|   | $\mu$              | $\sigma$    | แปลผล          |
| 1. ท่านมีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการราชการ                  | 3.07               | 0.80        | ปานกลาง        |
| 2. ท่านมีแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ            | 3.23               | 1.05        | ปานกลาง        |
| 3. ท่านปฏิบัติงานให้เป็นไปตามปฏิทินแผนปฏิบัติการราชการ                                    | 3.11               | 1.19        | ปานกลาง        |
| 4. ท่านร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน                                  | 3.07               | 0.80        | ปานกลาง        |
| 5. ท่านนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนด                 | 3.23               | 1.16        | ปานกลาง        |
| 6. ท่านประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือส่วนงานอื่น ๆ ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการ | 2.97               | 0.94        | ปานกลาง        |
| 7. ท่านปรับแผนการดำเนินงาน กรณีโครงการหรือกิจกรรม ไม่สามารถจัดได้ตามแผนที่กำหนด           | 3.21               | 0.95        | ปานกลาง        |
| 8. ท่านให้คำแนะนำหรือแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการราชการ                 | 3.00               | 1.03        | ปานกลาง        |
| 9. ท่านเผยแพร่ผลการดำเนินงานระหว่างการทำกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการราชการ  | 3.04               | 0.96        | ปานกลาง        |
| 10. ท่านเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการราชการเสมอ                       | 3.33               | 1.18        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.13</b>        | <b>0.90</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.13$ ,  $\sigma = 0.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการราชการเสมอ มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.33$ ,  $\sigma = 1.18$ ) เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ท่านมีแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและท่านนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.23$ ,  $\sigma = 1.16$ ) เท่ากัน ท่านปรับแผนการดำเนินงาน กรณีโครงการหรือกิจกรรม ไม่สามารถจัดได้ตามแผนที่กำหนด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.21$ ,  $\sigma = 0.95$ ) และท่านประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือส่วนงานอื่น ๆ ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.97$ ,  $\sigma = 0.94$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง

| การมีส่วนร่วมฯ ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง  | ระดับการมีส่วนร่วม |             |                |
|--|--------------------|-------------|----------------|
|  | $\mu$              | $\sigma$    | แปลผล          |
| 1. ท่านติดตามความก้าวหน้าของโครงการและกิจกรรมเป็นระยะ ๆ  | 3.26               | 1.03        | ปานกลาง        |
| 2. ท่านประเมินผลการดำเนินงานทั้งก่อนและระหว่างดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการราชการ                     | 3.19               | 0.89        | ปานกลาง        |
| 3. ท่านการประเมินผลอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน  | 3.33               | 1.05        | ปานกลาง        |
| 4. ท่านกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการประเมินผลตามแผนการปฏิบัติงาน                                     | 3.14               | 1.02        | ปานกลาง        |
| 5. ท่านประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการ                      | 3.50               | 1.15        | มาก            |
| 6. ท่านตรวจสอบการใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการและกิจกรรม   | 3.35               | 1.12        | ปานกลาง        |
| 7. ท่านติดตามและประเมินความสอดคล้องของโครงการในแผนปฏิบัติการราชการกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน         | 3.21               | 0.95        | ปานกลาง        |
| 8. ท่านควบคุมการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ และประสิทธิภาพที่ได้จากการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี | 3.11               | 1.21        | ปานกลาง        |
| 9. ท่านนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณต่อไป                      | 3.28               | 1.11        | ปานกลาง        |
| 10. ท่านสรุปผลการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการราชการในภาพรวม                          | 3.26               | 1.21        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>3.26</b>        | <b>0.89</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.26$ ,  $\sigma = 0.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านประเมินผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.50$ ,  $\sigma = 1.15$ ) รองลงมา คือ ท่านตรวจสอบการใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการและกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.35$ ,  $\sigma = 1.12$ ) ท่านการประเมินผลอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.33$ ,  $\sigma = 1.05$ ) และท่านควบคุมการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ และประสิทธิภาพที่ได้จากการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.11$ ,  $\sigma = 1.21$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

การนำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ในข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นข้อคำถามปลายเปิด ซึ่งมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรมีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ทำการโครงการ
2. ควรการจัดแผนงาน ติดตามงาน แจ้งข่าวสารอย่างเป็นระบบ
3. ควรพัฒนาการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร

การศึกษาเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่าง T-test ของตัวแปรด้านตำแหน่งหน้าที่ และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของตัวแปรด้านอายุและประสบการณ์ การทำงานของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการ และเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ของช่วงอายุและประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ  
จำแนกตามอายุ

| การมีส่วนร่วม                              | 18-25 ปี |          | 26-35 ปี |          | 36-45 ปี |          | 46-60 ปี |          | F    | Sig  |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------|------|
|  | $\mu$    | $\sigma$ | $\mu$    | $\sigma$ | $\mu$    | $\sigma$ | $\mu$    | $\sigma$ |      |      |
| 1. ด้านการเตรียม<br>และวางแผนงาน           | 3.35     | 0.45     | 3.02     | 0.71     | 2.89     | 0.59     | 3.10     | 1.46     | 0.43 | 0.73 |
| 2. ด้านการทำ<br>แผนปฏิบัติการ              | 3.40     | 0.43     | 3.02     | 0.75     | 2.89     | 0.59     | 3.35     | 1.60     | 0.67 | 0.57 |
| 3. ด้านการปฏิบัติ<br>ตามแผน                | 3.70     | 0.66     | 3.21     | 0.83     | 2.85     | 0.75     | 3.32     | 1.70     | 1.17 | 0.33 |
| 4. ด้านการติดตาม<br>ประเมินและ<br>ปรับปรุง | 2.97     | 1.37     | 3.29     | 0.77     | 3.32     | 0.72     | 3.20     | 1.67     | 0.16 | 0.91 |
| รวม  | 3.35     | 0.57     | 3.13     | 0.69     | 2.99     | 0.52     | 3.24     | 1.60     | 0.33 | 0.80 |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 18-25 ปี มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณด้านการปฏิบัติตามแผนสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุ 46-60 ปี 26-35 ปี และ 36-45 ปี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี  
งบประมาณ ด้านการเตรียมและวางแผนงาน จำแนกตามอายุ

| อายุ     | ค่าเฉลี่ย<br>$\mu$ | 18-25 ปี | 26-35 ปี | 36-45 ปี | 46-60 ปี |
|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
|          |                    | 18-25 ปี | 3.35     | -        | 0.32     |
| 26-35 ปี | 3.02               |          | -        | 0.13     | 0.07     |
| 36-45 ปี | 2.89               |          |          | -        | 2.06     |
| 46-60 ปี | 3.10               |          |          |          | -        |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามอายุในการมีส่วนร่วมด้านการเตรียมและวางแผนงาน พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีส่วนร่วมด้านการเตรียมและวางแผนงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ด้านการทำแผนปฏิบัติการ จำแนกตามอายุ

| อายุ     | ค่าเฉลี่ย<br>$\mu$ | 18-25 ปี | 26-35 ปี | 36-45 ปี | 46-60 ปี |
|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
|          |                    | 3.40     | 3.02     | 2.89     | 3.35     |
| 18-25 ปี | 3.40               | -        | 0.37     | 0.50     | 0.05     |
| 26-35 ปี | 3.02               |          | -        | 0.12     | 0.32     |
| 36-45 ปี | 2.89               |          |          | -        | 0.45     |
| 46-60 ปี | 3.35               |          |          |          | -        |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามอายุในการมีส่วนร่วมด้านการทำแผนปฏิบัติการ พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีส่วนร่วมด้านการทำแผนปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ด้านการปฏิบัติตามแผน จำแนกตามอายุ

| อายุ     | ค่าเฉลี่ย<br>$\mu$ | 18-25 ปี | 26-35 ปี | 36-45 ปี | 46-60 ปี |
|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
|          |                    | 3.70     | 3.21     | 2.85     | 3.32     |
| 18-25 ปี | 3.70               | -        | 0.48     | 0.85     | 0.37     |
| 26-35 ปี | 3.21               |          | -        | 0.36     | 0.11     |
| 36-45 ปี | 2.85               |          |          | -        | 0.47     |
| 46-60 ปี | 3.32               |          |          |          | -        |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามอายุในการมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติตามแผน พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติตามแผนไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง จำแนกตามอายุ

| อายุ     | ค่าเฉลี่ย<br>$\mu$ | 18-25 ปี | 26-35 ปี | 36-45 ปี | 46-60 ปี |
|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
|          |                    | 2.97     | 3.29     | 3.32     | 3.20     |
| 18-25 ปี | 2.97               | -        | 0.31     | 0.94     | 0.35     |
| 26-35 ปี | 3.29               |          | -        | 0.03     | 0.12     |
| 36-45 ปี | 3.32               |          |          | -        | 0.22     |
| 46-60 ปี | 3.20               |          |          |          | -        |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามอายุในการมีส่วนร่วมด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีส่วนร่วมด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุงไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

| การมีส่วนร่วม                       | สายวิชาการ |          | สายสนับสนุน |          | t    | Sig   |
|-------------------------------------|------------|----------|-------------|----------|------|-------|
|                                     | $\mu$      | $\sigma$ | $\mu$       | $\sigma$ |      |       |
| 1. ด้านการเตรียมและวางแผนงาน        | 3.16       | 0.69     | 2.64        | 0.70     | 4.81 | 0.03* |
| 2. ด้านการทำแผนปฏิบัติการ           | 3.16       | 0.76     | 2.72        | 0.72     | 2.91 | 0.09  |
| 3. ด้านการปฏิบัติตามแผน             | 3.23       | 0.88     | 2.88        | 0.93     | 1.28 | 0.26  |
| 4. ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง | 3.39       | 0.89     | 2.95        | 0.85     | 2.06 | 0.15  |
| รวม                                 | 3.23       | 0.69     | 2.80        | 0.74     | 3.23 | 0.08  |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในภาพรวม บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นสายวิชาการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณด้านการเตรียมและวางแผนงานสูงกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นสายสนับสนุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการมีส่วนร่วมด้านการเตรียมและวางแผนงาน พบว่า บุคลากรสายวิชาการ มีส่วนร่วมในการเตรียมและวางแผนงานแตกต่างกับบุคลากรสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายวิชาการ มีค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมสูงสุด 3.16 รองลงมาคือ บุคลากรสายสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.16** เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ  
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์การทำงาน |          | ด้านการเตรียมและวางแผนงาน | ด้านการทำแผนปฏิบัติการ | ด้านการปฏิบัติตามแผน | ด้านการติดตามประเมินฯ | รวม  |
|--------------------|----------|---------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|------|
| 1-5 ปี             | $\mu$    | 3.05                      | 3.11                   | 3.33                 | 3.42                  | 3.23 |
|                    | $\sigma$ | 0.74                      | 0.75                   | 0.83                 | 0.86                  | 0.76 |
| 6-10 ปี            | $\mu$    | 3.06                      | 3.28                   | 3.35                 | 2.85                  | 3.14 |
|                    | $\sigma$ | 0.94                      | 0.98                   | 1.15                 | 1.21                  | 0.97 |
| 11-15 ปี           | $\mu$    | 3.15                      | 2.60                   | 2.65                 | 3.55                  | 2.98 |
|                    | $\sigma$ | 0.62                      | 0.63                   | 0.52                 | 0.20                  | 0.19 |
| 16-20 ปี           | $\mu$    | 2.74                      | 2.72                   | 2.48                 | 3.12                  | 2.77 |
|                    | $\sigma$ | 0.42                      | 0.48                   | 0.57                 | 0.61                  | 0.28 |

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

| ประสบการณ์<br>การทำงาน | ด้านการเตรียม<br>และวางแผนงาน | ด้านการทำ<br>แผนปฏิบัติราชการ | ด้านการปฏิบัติ<br>ตามแผน | ด้านการติดตาม<br>ประเมินฯ | รวม  |      |
|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|------|------|
| 20 ปี                  | $\mu$                         | 0.00                          | 0.00                     | 0.00                      | 0.00 | 0.00 |
| ขึ้นไป                 | $\sigma$                      | 0.00                          | 0.00                     | 0.00                      | 0.00 | 0.00 |
| F                      |                               | 0.39                          | 1.21                     | 2.34                      | 1.07 | 0.74 |
| Sig                    |                               | 0.76                          | 0.31                     | 0.05*                     | 0.37 | 0.53 |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณในภาพรวม บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณด้านการปฏิบัติตามแผนสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบรายคู่ต่อด้วยวิธี Scheffe ดังตารางที่ 4.17 – 4.20

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ ด้านการเตรียมและวางแผนงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์  | ค่าเฉลี่ย<br>$\mu$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | 20 ปีขึ้นไป |
|-------------|--------------------|--------|---------|----------|----------|-------------|
|             |                    | 3.05   | 3.06    | 3.15     | 2.74     | 0.00        |
| 1-5 ปี      | 3.05               | -      | 0.31    | 0.01     | 0.32     | 0.00        |
| 6-10 ปี     | 3.06               |        | -       | 0.09     | 0.08     | 0.00        |
| 11-15 ปี    | 3.15               |        |         | -        | 0.40     | 0.00        |
| 16-20 ปี    | 3.15               |        |         |          | -        | 0.00        |
| 20 ปีขึ้นไป | 0.00               |        |         |          |          | -           |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในการมีส่วนร่วมด้านการเตรียมและวางแผนงาน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีส่วนร่วมด้านการเตรียมและวางแผนงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.18** เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี  
งบประมาณ ด้านการทำแผนปฏิบัติการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์<br>ปี | ค่าเฉลี่ย<br>$\mu$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | 20 ปีขึ้นไป |
|------------------|--------------------|--------|---------|----------|----------|-------------|
|                  |                    | 3.11   | 3.28    | 2.60     | 2.72     | 0.00        |
| 1-5 ปี           | 3.11               | -      | 0.51    | 0.38     | 0.17     | 0.00        |
| 6-10 ปี          | 3.28               |        | -       | 0.68     | 0.56     | 0.00        |
| 11-15 ปี         | 2.60               |        |         | -        | 0.12     | 0.00        |
| 16-20 ปี         | 2.72               |        |         |          | -        | 0.00        |
| 20 ปีขึ้นไป      | 0.00               |        |         |          |          | -           |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในการมีส่วนร่วมด้านการทำแผนปฏิบัติการ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีส่วนร่วมด้านการทำแผนปฏิบัติการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.19** เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี  
งบประมาณ ด้านการปฏิบัติตามแผน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์<br>ปี | ค่าเฉลี่ย<br>$\mu$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | 20 ปีขึ้นไป |
|------------------|--------------------|--------|---------|----------|----------|-------------|
|                  |                    | 3.33   | 3.35    | 2.65     | 2.48     | 0.00        |
| 1-5 ปี           | 3.33               | -      | 0.68    | 0.84*    | 0.02     | 0.00        |
| 6-10 ปี          | 3.35               |        | -       | 0.70     | 0.86*    | 0.00        |
| 11-15 ปี         | 2.65               |        |         | -        | 0.16     | 0.00        |
| 16-20 ปี         | 2.48               |        |         |          | -        | 0.00        |
| 20 ปีขึ้นไป      | 0.00               |        |         |          |          | -           |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในการมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติตามแผน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

ตามแผนสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมสูงสุด 2.65 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.20** เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์<br>μ | ค่าเฉลี่ย | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | 20 ปีขึ้นไป |
|-----------------|-----------|--------|---------|----------|----------|-------------|
|                 |           | 3.42   | 2.85    | 3.55     | 3.12     | 0.00        |
| 1-5 ปี          | 3.42      | -      | 0.57    | 0.29     | 0.12     | 0.00        |
| 6-10 ปี         | 2.85      |        | -       | 0.69     | 0.42     | 0.00        |
| 11-15 ปี        | 3.55      |        |         | -        | 0.27     | 0.00        |
| 16-20 ปี        | 3.12      |        |         |          | -        | 0.00        |
| 20 ปีขึ้นไป     | 0.00      |        |         |          |          | -           |

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในการมีส่วนร่วมด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีส่วนร่วมด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุงไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจุดประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากรและศึกษาเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี สามารถสรุปผลการวิจัยการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า สถานภาพของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี ตำแหน่งหน้าที่เป็นบุคลากรสายวิชาการมากที่สุด มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มากที่สุด ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ปรากฏผลการศึกษาดังนี้

1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง บุคลากรมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการทำแผนปฏิบัติการ และด้านการเตรียมและวางแผนงาน ตามลำดับ ซึ่งบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

2) การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการเตรียมและวางแผนงาน พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการวางแผนการ ศึกษานโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนสาธิตฯ อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน และมีส่วนร่วมในศึกษาแผนกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนสาธิตฯ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดโครงการหรือกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย

3) การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการทำแผนปฏิบัติการ พบว่า บุคลากรมีการเสนอแนะข้อมูลที่ตนเข้าใจหรือเรียนรู้มาอันเป็นประโยชน์ต่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ มีส่วนร่วมประชุมวางแผน ในการดำเนินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมอยู่ใน ระดับปานกลางเช่นกัน และมีการจัดทำแผนบริหารงบประมาณ เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการและกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับสุดท้าย

4) การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้าน การปฏิบัติตามแผน พบว่า บุคลากรเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติราชการเสมอ อยู่ ในระดับปานกลางเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ มีแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานที่ กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน และประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือส่วนงานอื่น ๆ ใน การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย

5) การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้าน การติดตาม ประเมินและปรับปรุง พบว่า มีการประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติราชการ มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ตรวจสอบการใช้งบประมาณใน การดำเนินโครงการและกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง และควบคุมการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึง ผลลัพธ์ และประสิทธิภาพที่ได้จากการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย

5.1.2 การศึกษาเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณของบุคลากร จำแนกตามสภาพของบุคลากร สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

1) บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ ทั้งภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 1 ที่ระบุไว้ว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

2) บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในด้านการเตรียมและวางแผนงาน แตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรสายวิชาการ มีส่วนร่วมในการเตรียมและวางแผนงานแตกต่างกับบุคลากร สายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยบุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการเตรียมและ วางแผนงานมากกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุไว้ว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

3) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีงบประมาณในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในด้านการปฏิบัติ ตามแผนแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16-20 ปี มีส่วนร่วมใน

การปฏิบัติตามแผนมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ยอมรับสมมติฐานที่ 3 ที่ระบุไว้ว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ แตกต่างกัน

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินและปรับปรุงมากที่สุด โดยเฉพาะการประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ เนื่องจากกระบวนการการทำงานของหน่วยงานที่มีฝ่ายติดตามและประเมินผล ซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดทำแผนติดตามประเมินผลประจำปีของโรงเรียนฯ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนฯ โดยใช้แบบรายงาน การจัดทำรายงานการดำเนินงานที่กำหนด และต้องส่งรายงานให้กับกองนโยบายและแผน เพื่อบูรณาการผลการดำเนินงานของหน่วยงานระดับโรงเรียนฯ เป็นผลสำเร็จของการดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน ด้วยกระบวนการดังกล่าว ทำให้บุคลากรที่จัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ จำเป็นต้องนำเสนอผลการดำเนินงานให้เห็นผลลัพธ์ของการจัดโครงการแต่ละครั้งอย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลตามเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณนั้น ๆ ได้ ดังที่สมิต สัจฉกร (2553, หน้า 36-74) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานทางการที่ดีไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน คือการสอบทานและการวัดผลการดำเนินงานตลอดไป จนถึงตรวจสอบด้านความก้าวหน้าของงาน ควบคุมการดำเนินงาน โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์หรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนในทุกขั้นตอนเป็นระยะ ๆ ให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างเรียบร้อย โดยใช้ดุลยพินิจที่เห็นสมควรและเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินการตามแผนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างเหมาะสม เนื่องจากการคาดการณ์ในการวางแผนอาจขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

นอกจากนี้ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านการเตรียมและวางแผนงาน ด้านการทำแผนปฏิบัติราชการ และด้านการปฏิบัติตามแผน พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านการเตรียมและวางแผนงาน เป็นด้านที่บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นลำดับสุดท้าย อาจกล่าวได้ว่า ขั้นตอนในการเตรียมและวางแผนงานนั้น มีรายละเอียดข้อมูลก่อนการดำเนินการที่หลากหลาย ทั้งการตรวจสอบปัจจัยภายนอกและสำรวจปัจจัยภายใน ศึกษานโยบายและเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์สภาพปัจจุบันงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของประเทศ ในด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม



ผู้จัดทำโครงการต้องศึกษาข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำแนวคิดมาพัฒนาเป็นโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ทั้งของโรงเรียนและสังคม (สมิต สัจฉกร, 2553, หน้า 32-35) สอดคล้องกับผลการวิจัยของกวิน ปลาอ่อน (2560) ที่ได้ทำการศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงาน สายสนับสนุน วิทยาลัยนานาชาติมหาวิทาลัยมหิดล พบว่า พนักงานสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในระดับปานกลาง รูปแบบความรู้ความเข้าใจที่พนักงาน สายสนับสนุนส่วนใหญ่ได้รับ เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ คือ การประชุมอบรมสัมมนา มีการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยฯ แผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน และคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ก่อนลงมือจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เป็นบางครั้ง จากการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การรับรู้แผนปฏิบัติการฯ และการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติ พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในระดับปานกลาง มีการรับรู้แผนปฏิบัติการฯ ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติ ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่ถึงอย่างไรกระบวนการเตรียมและวางแผนงานนั้น บุคลากรจะต้องตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมเพื่อการวิเคราะห์งานที่มีรายละเอียดต่าง ๆ วิเคราะห์ถึงความสำเร็จของแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ด้วยความรู้ความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ของงานด้วยเช่นกัน

5.2.2 การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า

1) บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณทั้งภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อาจกล่าวได้ว่าระดับอายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ด้วยหลักการของการมีส่วนร่วมที่ต้องอาศัยการยอมรับซึ่งกันและกัน การจัดทำโครงการมีกระบวนการ การดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน มีรูปแบบการจัดทำโครงการที่เป็นแบบอย่าง บุคลากรร่วมกันคิดใน สิ่งที่มีประโยชน์ร่วมกัน บุคลากรมีโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงานอย่างทั่วถึง ทำให้การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรม เป็นประชาธิปไตย ซึ่งบุคลากรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ มีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร บุคลากรมีส่วนช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย บุคลากรยังช่วยให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก และความรุ่มมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับการสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างความสำนึก หน้าที่รับผิดชอบ โดยการที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในเป้าหมายเดียวกันนั้น เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคล

เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร (จันทรานี สงวนนาม, 2553 อ้างถึงใน ศรัณย์ เจียรไน, 2558, หน้า 46 และทิพวรรณ เสนจันทรพิชัย, 2553 อ้างถึงใน ทักษิณ แสงอินทร์, 2559, หน้า 16-17)

2) บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเตรียมและวางแผนงาน บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการมากกว่าบุคลากรสายสนับสนุน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของเสาวนีย์ เดือนเด่น และคณะ (2558, หน้า 55) ที่ได้ทำการศึกษาร่วมกันของบุคลากร กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายงานสนับสนุนโดยภาพรวม ทั้ง 5 ด้านมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากแต่ในด้านการวางแผน บุคลากรสายงานสนับสนุนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว ซึ่งทำให้เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการวางแผน เพื่อให้เข้าใจ รับรู้ หรือนำเสนอแนวทางการดำเนินงานให้ราบรื่น ส่งเสริมการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าบุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการมากกว่าบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากว่าบุคลากรสายวิชาการมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านการสอน การจัดการศึกษาสำหรับนักเรียน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น ดังนั้นกระบวนการเรียน การสอนอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ คือ การเรียนรู้ผ่านโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หรือตัวชี้วัดใน การเรียนรู้แต่ละระดับ ซึ่งสามารถส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้อันได้หลากหลาย อาทิ โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ โดยใช้การเรียนรู้แบบ STEM ศึกษา โครงการเตรียมความพร้อมแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 7 โครงการจัดกิจกรรมวันวิทยาศาสตร์ โครงการตลาดนัดสัปดาห์นวัตกรรม โครงการเรียนรู้นอกห้องเรียนเพื่อเสริมสร้างสรณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นต้น

3) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามแผน บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16-20 ปี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่แล้วพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี สอดคล้องกับผลการศึกษาของกวิณ ปลาอ่อน (2560) ที่ได้ทำการศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติ พบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีเพศ ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การรับรู้แผนปฏิบัติการฯ และการนำแผนปฏิบัติการฯ ไปปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมด้านการเตรียมและวางแผนงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านนี้น้อยที่สุด ซึ่งบุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมมากกว่าสายสนับสนุน จึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ มีบทบาทในการเตรียมและวางแผนงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการร่วมวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการหรือเป้าประสงค์ แสดงความคิดเห็น แสดงข้อมูลความรู้ที่มาร่วมกันคว่ำหรือศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์ในแผนปฏิบัติการ

5.3.2 ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการเข้ามามีส่วนร่วมในการเตรียมและวางแผนงานของโครงการหรือกิจกรรมที่สายสนับสนุนได้จัดทำขึ้น โดยการร่วมวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน รวมถึงการเชิญบุคลากรสายวิชาการเข้ามาเป็นที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทางให้กับบุคลากรสายสนับสนุนได้เข้าใจเรียนรู้ และพัฒนาทักษะเฉพาะตามกลุ่มบุคลากรมีความสนใจ

5.3.3 ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ควรสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมสำหรับพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ หรือ เพิ่มพูนความรู้อื่น ๆ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุน

5.3.4 เจ้าหน้าที่ฝ่ายงบประมาณหรือแผนงาน ควรศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ระหว่างสภาวะการณ์ปัจจุบันกับสิ่งที่คาดหวังว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

## บรรณานุกรม

- กวิณ ปลาอ่อน. (มกราคม-มิถุนายน 2560). ผลของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อการรับรู้และการนำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของพนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทาลัยมหิดล. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*. 4(1): 240-258
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตวีร์ เกษมสุข. (2557). *หลักการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงใจ เผ่าเวียงคำ. (2560). ผลกระทบของการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้อำนวยการกองคลังสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- เดชสิทธิ์ กิตติสุบรรณ. (2560). *การศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์พฤติกรรมการลงทุน และแรงจูงใจที่มีผลต่ออัตราส่วนระหว่างเงินออมและเงินลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับนักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- ทศพล อีชะพร. (มกราคม-เมษายน 2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายจังหวัดอุทัยธานี. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*. 12(1): 329-342.
- ทับทิม แสงอินทร์. (2559). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- เทวพร ขำเมธา. (2558). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยายโสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปิสซิเนสอาร์แอนด์ตี.
- ธนพล คันธชาติศิริกุล. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสลากออมสินพิเศษที่ธนาคารออมสิน สาขาสารชิตี ทาวเวอร์. วิทยานิพนธ์บริหารมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการตลาด, มหาวิทยาลัยสยาม*.
- นิติ วิทยาริโรจน์ และคณะ. (2564). *แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. ปทุมธานี : โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- นวลอนงค์ นาคสร้อย. (2560). *คุณภาพความสัมพันธ์ รูปแบบการดำเนินชีวิต และแรงจูงใจที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปรารธนา หวานเหย. (2558). *ผลกระทบของการวางแผนการปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ดีที่มีต่อคุณภาพการทำงานของนักบัญชีบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประทีน หงส์แก้ว. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปัทมัญญา รอดแก้ว. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559). *กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการวารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*. 13(2): 61-78.
- เปรมยุตา แม่นหมาย. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เสริมอาหารประเภทวิตามินซีของผู้บริโภคในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมเชิงนวัตกรรม, สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- พจนีย์ จันท์. (2561). *การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. การค้นคว้าอิสระ. ปทุมธานี: คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร. (มกราคม-มิถุนายน 2564). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาท่ามกลางสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง*. *วารสารบวรสหการศึกษามนุษยสังคมศาสตร์*. 2(1): 32-39.
- พัทธ์ธากานต์ โสภณเชาว์กุล. (2563). *พฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการใช้จ่ายส่วนประสมการตลาดของรถโดยสารประจำทางขนาดเล็ก สาย 36 กรุงเทพฯ-สัตหีบ-รังสิต*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก.
- โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (2564). สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2564, จาก <https://www.ids.rmutt.ac.th/executives/>
- ลักขณา พันธุ์รวิวัฒน์. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมในแผนดำเนินงานประจำปี ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ศศิพร บุญชู. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านเดี่ยวของโครงการบ้านจัดสรรในพื้นที่ เขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศรัณย์ เจียรระนัย. (2558). รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 16(2): 44-56.
- สรวิศ จันทุม, นพรัตน์ ชัยเรือง และสรัญญา แสงอัมพร. (มกราคม-เมษายน 2562). ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา igrace. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*. 11(1): 71-81.
- สมิต สัจฉกร. (2553). 5ส. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายส่งวิญญูชน.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2546). การประเมินผลและการใช้แบบทดสอบ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กภาพสินธุ์ : สำนักพิมพ์ประสานการพิมพ์.
- สุกัญญา งามชมพู. (2557). ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบัญชีบัณฑิตมหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภัทสรวิภา วิชากุล, นันทิตา แคน้อย และอิทธิพร ขำประเสริฐ. (2553). การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน. การค้นคว้าอิสระ. นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- เสาวนีย์ เตือนเด่น, จุไรรัตน์ พงษ์ไพโรจน์, อารยะยา สายยิ้ม และจิระพงษ์ ชูศรี. (2558). การมีส่วนร่วมของบุคลากร กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. การค้นคว้าอิสระ, กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชาญ ฤทธิธรรม, พุฒจจักร สิทธิ และโพชนม์ จันทร์โพธิ์. (มีนาคม 2564). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานของเทศบาลนครสกลนคร. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 8(5): 27-41.
- อังคณา เบ็ญจจิต. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานการบัญชีที่ดีกับประสิทธิภาพการทำงาน ของ นักบัญชีในสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา. ภาควิชาบัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ





## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพัฒน์ ภาสบุตร

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แสงเดือน

อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาคผนวก ค  
ผลการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



การวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติการ โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อ | สถานภาพทั่วไป  | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | คะแนนรวม | คะแนนเฉลี่ย | แปลผล   |
|-----|--|----------------------------|---------|---------|----------|-------------|---|
|     |  | คนที่ 1                    | คนที่ 2 | คนที่ 3 |          |             |   |
| 1   | เพศ  |                            |         |         |          |             |   |
|     | ( ) ชาย ( ) หญิง   | 1                          | 1       | 1       | 3        | 1           | มีความเหมาะสม   |
| 2   | อายุ   |                            |         |         |          |             |   |
|     | ( ) 18-25 ปี<br>( ) 26-35 ปี<br>( ) 36-45 ปี<br>( ) 46-60 ปี           | 1                          | 1       | 1       | 3        | 1           | มีความเหมาะสม<br>แก้ไขตัวเลือก ( )<br>46-60 ปี เป็น 46 ปี<br>ขึ้นไป   |
| 3   | ตำแหน่งหน้าที่   |                            |         |         |          |             |   |
|     | ( ) บุคลากรสายวิชาการ<br>( ) บุคลากรสายสนับสนุน                        | 1                          | 1       | 1       | 3        | 1           | มีความเหมาะสม   |
| 4   | ประสบการณ์การทำงาน   |                            |         |         |          |             |   |
|     | ( ) 1-5 ปี ( ) 6-10 ปี<br>( ) 11-15 ปี ( ) 16-20 ปี<br>( ) 20 ปีขึ้นไป | 1                          | 1       | 1       | 3        | 1           | มีความเหมาะสม<br>แก้ไขตัวเลือก ( )<br>20 ปีขึ้นไป เป็น 21<br>ปีขึ้นไป |

## ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดทำโครงการ

คำอธิบาย : โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อปัจจัยด้านบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดทำ

โครงการ โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น

| ข้อ  | ปัจจัยด้านบุคคล:<br>ทักษะทางสังคม   | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |       |       | คะแนน<br>รวม | คะแนน<br>เฉลี่ย | แปดผล             |
|--|---|--------------------------------|-------|-------|--------------|-----------------|-------------------|
|  |   | คนที่                          | คนที่ | คนที่ |              |                 |                   |
|  |   | 1                              | 2     | 3     |              |                 |                   |
| 1  | ท่านชอบเข้าสังคม เป็นที่รู้จักของคนหมู่มาก  | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 2  | ท่านมีส่วนช่วยส่งเสริมการดำเนินโครงการ<br>อื่นๆ จากความรู้ความสามารถของตน   | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 3  | ท่านรับฟังความคิดเห็นและยอมรับการ<br>ตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้อื่น  | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 4  | ท่านมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง<br>บุคคล  | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 5  | ท่านเป็นที่พึ่งให้กับผู้อื่นหรือหน่วยงานได้   | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| <b>ปัจจัยด้านบุคคล : คุณลักษณะด้านภูมิหลัง</b> |   |                                |       |       |              |                 |                   |
| 1  | ท่านมีประวัติการศึกษาในระดับปานกลางถึง<br>สูง เช่น จบการศึกษา ป.ตรี เป็นอย่างน้อย<br>เป็นหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ มาก่อน เป็นต้น | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 2  | ท่านมีประสบการณ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้อง<br>กับโครงการที่จัดทำตามแผนปฏิบัติราชการ   | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 3  | ท่านมีเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภายในและ<br>ภายนอกอย่างกว้างขวาง  | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 4  | ท่านมีความมุ่งมั่นกับงานสูง ชอบการริเริ่มงาน<br>ใหม่ ๆ คิดสร้างสรรค์ผลงานเพื่อพัฒนา<br>โครงการที่ทันสมัย                      | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 5  | ท่านรู้สึกพึงพอใจในบทบาทหน้าที่และภาระ<br>งานที่ท่านได้ปฏิบัติในปัจจุบัน  | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |

| ข้อ | ปัจจัยด้านบุคคล: ความรู้<br>ความสามารถ  | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |       |       | คะแนน<br>รวม | คะแนน<br>เฉลี่ย | แปลผล             |
|-----|---|--------------------------------|-------|-------|--------------|-----------------|-------------------|
|     |   | คนที่                          | คนที่ | คนที่ |              |                 |                   |
|     |   | 1                              | 2     | 3     |              |                 |                   |
| 1   | ท่านมีความรู้มีดุลยพินิจในการตัดสินใจ<br>ที่ถูกต้องเหมาะสม                          | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 2   | ท่านมีทักษะการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว<br>ฉะฉาน สามารถอธิบายให้ทีมงานเข้าใจ<br>ได้ง่าย | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 3   | ท่านมีทักษะ ปฏิภาณไหวพริบที่ดี<br>สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้                        | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 4   | ท่านมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของ<br>โครงการอย่างชัดเจน                           | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 5   | ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย<br>และยุทธศาสตร์                                   | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 6   | ท่านจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน<br>ของปัญหาได้อย่างเหมาะสม                       | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |

คำอธิบาย : โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อปัจจัยด้านกระบวนการจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ  
การจัดทำโครงการ โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น

| ข้อ | ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ: การวางแผน  | ความคิดเห็นของ |         |         | คะแนนรวม | คะแนนเฉลี่ย | แปลผล         |
|-----|---|----------------|---------|---------|----------|-------------|---------------|
|     |   | ผู้เชี่ยวชาญ   |         |         |          |             |               |
|     |   | คนที่ 1        | คนที่ 2 | คนที่ 3 |          |             |               |
| 1   | ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจนและเหมาะสม | 1              | 1       | 0       | 2        | 0.6         | มีความเหมาะสม |
| 2   | ท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการที่ชัดเจนและเหมาะสม                     | 1              | 1       | 1       | 3        | 1           | มีความเหมาะสม |
| 3   | ท่านมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลำดับขั้น                                     | 1              | 1       | 1       | 3        | 1           | มีความเหมาะสม |
| 4   | ท่านมีรูปแบบการประสานงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ                       | 1              | 1       | 0       | 2        | 0.6         | มีความเหมาะสม |
| 5   | ท่านมีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย         | 1              | 1       | 0       | 2        | 0.6         | มีความเหมาะสม |

| ข้อ   | ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ:<br>การปฏิบัติตามแผน  | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |       |       | คะแนน<br>รวม | คะแนน<br>เฉลี่ย | แปลผล             |
|---|---|--------------------------------|-------|-------|--------------|-----------------|-------------------|
|   |   | คนที่                          | คนที่ | คนที่ |              |                 |                   |
|   |   | 1                              | 2     | 3     |              |                 |                   |
| 1   | ท่านเข้าใจบทบาทของตนเองในการนำแผน<br>ลงไปสู่การปฏิบัติ  | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 2   | ท่านมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน<br>ต่าง ๆ ของโครงการ   | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 3   | ท่านนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อ<br>การดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมาย  | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 4   | ท่านเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ<br>อย่างสม่ำเสมอ   | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 5   | ท่านเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุง<br>กระบวนการวางแผนทุกครั้งเมื่อพบ<br>ข้อบกพร่อง เพื่อลดปัญหาที่คาดว่าจะ<br>เกิดขึ้น | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| <b>ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ: การติดตามและประเมินผล</b> |   |                                |       |       |              |                 |                   |
| 1   | ท่านมีส่วนร่วมในการติดตามและ<br>ประเมินผลโครงการต่าง ๆ  | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 2   | ท่านมีการตรวจสอบ กำกับดูแล ความ<br>ก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นตาม<br>โครงการ                            | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 3   | ท่านมีการประเมินผลและการคาดการณ์<br>แนวโน้มความสำเร็จของโครงการเป็น<br>ระยะ ๆ                                   | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 4   | เมื่อพบปัญหาท่านสามารถแก้ไขปัญหาคือ<br>อย่างถูกต้องและเหมาะสม   | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 5   | ท่านนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง<br>พัฒนาโครงการในปีงบประมาณต่อไป   | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 6   | ท่านสรุปผลและรายงานผลการจัดทำ<br>โครงการทุกครั้งหลังเสร็จสิ้น   | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |

คำอธิบาย : โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดทำโครงการ โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น

| ข้อ                                    | ปัจจัยด้านองค์กร: ภาวะผู้นำ   | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |       |       | คะแนน<br>รวม | คะแนน<br>เฉลี่ย | แปลผล         |
|--|---|--------------------------------|-------|-------|--------------|-----------------|---------------|
|  |   | คนที่                          | คนที่ | คนที่ |              |                 |               |
|  |   | 1                              | 2     | 3     |              |                 |               |
| 1                                      | ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีการโน้มน้าวใจให้ท่านพัฒนาโครงการต่าง ๆ  | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความเหมาะสม |
| 2                                      | ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดการควบคุมการดำเนินการจัดโครงการให้เป็นที่ไปตามแผนปฏิบัติราชการ          | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความเหมาะสม |
| 3                                      | ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการให้เป็นที่ไปตามแผนปฏิบัติราชการ  | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความเหมาะสม |
| 4                                      | ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ                      | 1                              | 1     | 0     | 2            | 0.6             | มีความเหมาะสม |
| 5                                      | ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดำเนินงานโดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ                 | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความเหมาะสม |
| 6                                      | ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการขึ้นเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความเหมาะสม |
| 7                                      | ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้สามารถทำงานเป็นทีมได้                         | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความเหมาะสม |
| <b>ปัจจัยด้านองค์กร: การมีส่วนร่วม</b> |   |                                |       |       |              |                 |               |
| 1                                      | ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการ  | 1                              | 1     | 1     | 3            | 1               | มีความเหมาะสม |
| 2                                      | ท่านเปิดโอกาสให้ผู้อื่น มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ   | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความเหมาะสม |
| 3                                      | ท่านเปิดโอกาสให้ผู้อื่นร่วมคิดและกำหนดแนวทางการจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติราชการ                                    | 1                              | 0     | 1     | 2            | 0.6             | มีความเหมาะสม |



| ข้อ  | ปัจจัยด้านองค์กร: การมีส่วนร่วม (ต่อ)   | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |            | คะแนน<br>รวม | คะแนน<br>เฉลี่ย | แปลผล                                     |
|--|---|--------------------------------|---------|------------|--------------|-----------------|---|
|  |   | คนที่<br>1                     | คนที่ 2 | คนที่<br>3 |              |                 |   |
| 4  | ท่านมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหาร 4M   | 1                              | 1       | 1          | 3            | 1               | มีความเหมาะสม                             |
| 5  | ท่านเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าขณะดำเนินกิจกรรมตามโครงการ       | 1                              | 1       | 1          | 3            | 1               | มีความเหมาะสม                             |
| 6  | ท่านยินดีรับฟังผลการประเมินและคำชี้แนะของผู้อื่นในการจัดทำโครงการ                         | 1                              | 1       | 1          | 3            | 1               | มีความเหมาะสม                             |
| <b>ปัจจัยด้านองค์กร: การพึ่งพาทรัพยากร</b> |   |                                |         |            |              |                 |   |
| 1  | ท่านได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ                  | 1                              | 1       | 1          | 3            | 1               | มีความเหมาะสม                             |
| 2  | ท่านได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนอย่างเต็มที่                      | 1                              | 0       | 1          | 2            | 0.6             | มีความเหมาะสม                             |
| 3  | ท่านได้รับการเอื้อเฟื้อสถานที่ในการดำเนินกิจกรรมจากหน่วยงานต่าง ๆ                         | 1                              | 0       | 1          | 2            | 0.6             | มีความเหมาะสม                             |
| 4  | ท่านได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทรัพยากรด้านเงินทุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก                | 1                              | 1       | 1          | 3            | 1               | มีความเหมาะสม                             |
| 5  | ท่านได้รับการสนับสนุนการเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ ในการจัดทำโครงการจากหน่วยงานภายใน | 1                              | 1       | 1          | 3            | 1               | มีความเหมาะสม                             |
| 6  | ท่านมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรของโครงการ   | 1                              | 1       | 1          | 3            | 1               | มีความเหมาะสม<br>- ยกตัวอย่าง<br>ทรัพยากร |

### ตอนที่ 3 ความสำเร็จของการจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติการ

คำอธิบาย : โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อความสำเร็จของการจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติการ โดย

กาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น

| ข้อ | ความสำเร็จของการจัดทำโครงการตาม<br>แผนปฏิบัติการ   | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |            |            | คะแนน<br>รวม | คะแนน<br>เฉลี่ย | แปลผล             |
|-----|--|--------------------------------|------------|------------|--------------|-----------------|-------------------|
|     |  | คนที่<br>1                     | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 |              |                 |                   |
| 1   | มีแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด และการรายงานผล<br>การดำเนินงานโครงการที่ชัดเจน                             | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 2   | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนช่วยใน<br>ประเมินผลประโยชน์ของโครงการ                                     | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 3   | มีการรายงานผลเป็นประจำต่อผู้บริหาร   | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 4   | การจัดทำโครงการได้รับความร่วมมือจาก<br>หลายภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมใน<br>พัฒนาโครงการต่าง ๆ           | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 5   | มีการสรุปผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา<br>เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำโครงการ ใน<br>ปีต่อไป           | 1                              | 1          | 1          | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 6   | มีการเก็บรวบรวมปัญหา ความต้องการของ<br>ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วน<br>ได้ส่วนเสีย | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 7   | ผู้ร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่<br>จัดขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 80                              | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 8   | สามารถดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าประสงค์<br>ของนโยบายและยุทธศาสตร์ ไม่น้อยกว่า<br>ร้อยละ 80            | 1                              | 1          | 1          | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |
| 9   | มีผู้ให้ความสนใจในการจัดกิจกรรมโครงการ<br>และเข้าร่วมโครงการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80                    | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |
| 10  | บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถนำความรู้<br>ที่ได้จากโครงการต่าง ๆ พัฒนาศักยภาพ การ<br>ทำงานของตนเอง      | 1                              | 0          | 1          | 2            | 0.6             | มีความ<br>เหมาะสม |

## ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

| ข้อเสนอแนะอื่นๆ  | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |            |            | คะแนน<br>รวม | คะแนน<br>เฉลี่ย | แปลผล             |
|--|--------------------------------|------------|------------|--------------|-----------------|-------------------|
|  | คนที่<br>1                     | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 |              |                 |                   |
| คำอธิบาย :   |                                |            |            |              |                 |                   |
| โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน<br>นอกเหนือจากข้อสอบถามดังกล่าวข้างต้น<br>(ถ้ามี) | 1                              | 1          | 1          | 3            | 1               | มีความ<br>เหมาะสม |



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล

นางสาวมนธิรา สร้อยศรี

วัน-เดือน-ปีเกิด

8 พฤษภาคม 2531

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

29/190 หมู่ที่ 2 ต.คลองห้า อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

หน่วยงานที่สังกัด

โรงเรียนสาธิตนวัตกรรมมหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ประวัติการศึกษา

- ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนธัญญสิทธิศิลป์
- ระดับมัธยมศึกษาที่ 6 วิชาเอก ศิลป์-ภาษา โรงเรียนธัญรัตน์
- ระดับปริญญาตรี วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ

มหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

