

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย การวิเคราะห์ การอภิปรายผล โดยจะนำเสนอตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานโรงเรียน
2. การบริหารงานโรงเรียนเอกชน
3. นโยบายและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน โรงเรียนเอกชน
4. การบริหารงานการเงินและบัญชี
5. การดำเนินงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย
6. การบริหารบัญชีของโรงเรียน
7. การพัฒนาบุคลากร
8. การจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี
9. ทฤษฎีความพึงพอใจ
10. การฝึกอบรม
11. การวิจัยปฏิบัติการ
12. บริบทของโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย
13. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 13.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 13.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารงานโรงเรียน

### 1. ความหมายและแนวคิดของการบริหารโรงเรียน

ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ให้ความหมายและแนวคิดไว้ในทัศนะที่แตกต่างกัน ในรายละเอียด ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 4) กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียนหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน คือ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งผลกระทบต่อบุคคล ตลอดจนอาศัยทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พ.ศ. 2545 ซึ่งมุ่งหวังในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคนไทยให้มีคุณภาพ สามารถแข่งขันในสากลได้ จึงได้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานบริหารทั่วไป

ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกในการบริหารจัดการ ได้อย่างมีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้าใจตรงกันเป็นทิศทางเดียวกันในการถือปฏิบัติ กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 69-70) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการที่ดีเพื่อปรับใช้ในบริบทขององค์กรทางการศึกษา ดังนี้

1. การกำหนดจุดหมาย ผลที่คาดหวัง หรือภาพความสำเร็จของการบริหาร และการจัดการที่ดี (Goal/Expected output)
2. กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี (Process)
3. ทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารและการจัดการที่ดี (Input/resource)
4. ระบบควบคุม (Feedback/control system)
5. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ

### 2. หลักการบริหารงานที่ดี

การบริหารงานที่ดีนั้น ควรยึดหลัก ดังนี้

- 2.1 การวางแผนที่ดี (Planning) คือ การกำหนดเค้าโครงของงานเป็นหัวข้อ

กว้าง ๆ พร้อมทั้งแผนงานวิธีปฏิบัติเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2.2 การสร้างงานตามแผน (Organizing) คือ การจัดสร้างวางเค้าโครงงานต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ จัดลำดับจากหน้าที่ใหญ่ลงไปหาหน้าที่เล็กให้เป็นระเบียบ มีการกำหนดขอบข่ายของงานในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน พร้อมทั้งจัดแนวการประสานงานของแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน

2.3 การจัดวางตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการจัดหาและการอบรมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

2.4 การอำนวยการ (Directing) คือ การดำเนินงานนับตั้งแต่การตัดสินใจ การกำหนดกฎเกณฑ์ การแนะนำชี้แจงและการปฏิบัติตนเป็นผู้นำของโครงการ

2.5 การประสานงาน (Co-ordination) คือ การประสานงานต่าง ๆ ทั้งงานใหญ่และเล็กเพื่อให้งานส่วนรวมดำเนินไปตามเป้าหมายโดยพร้อมเพียงกัน

2.6 การควบคุมและการติดตามผลงาน (Control and follow-up) คือ การควบคุมและติดตามงาน หากมีอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นจะได้แก้ไขได้ทันที่ เป็นการกระตุ้น เร่งรัดงานไปในตัว

2.7 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) คือ การกำหนดค่าใช้จ่ายออกมาเป็นตัวงบประมาณ การทำบัญชีและการควบคุม

2.8 การทำรายงาน (Report) คือ การจัดทำหรือแถลงให้ทราบถึงผลการดำเนินงานให้หมู่คณะหรือผู้บังคับบัญชาได้ทราบโดยละเอียดว่ามีผลดีหรือผลเสียอย่างไร พร้อมทั้งทำบันทึกการวิจัยและการตรวจตราด้วย

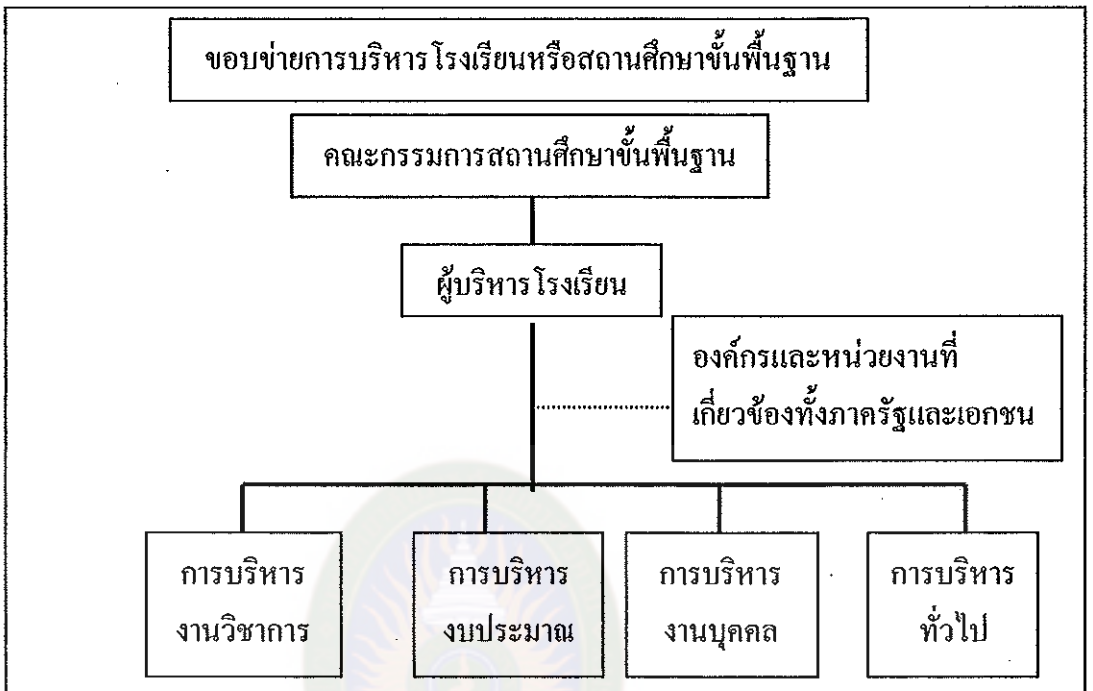
2.9 การประเมินผลงาน (Evaluation) คือ การประเมินผลงานทั้งหมดที่ได้กระทำไปแล้วและการเสนอแนวคิดต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหาร โรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของงานในโรงเรียน รวมถึงการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา หากผู้เกี่ยวข้องดำเนินการมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้เรียนที่เป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีคุณภาพต่อไป

### 3. ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน หรือ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีภารกิจครอบคลุมการดำเนินงาน 4 ด้าน สรุปได้ตามแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ที่มา กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32-73

### การบริหารงานโรงเรียนเอกชน

จากการศึกษาประวัติศาสตร์การศึกษาเอกชน พบว่า เอกชนได้เข้ามาจัดการศึกษาของประเทศมากกว่า 100 ปี มีลักษณะการจัดการศึกษาที่เป็นรูปแบบและไม่เป็นรูปแบบ ครั้งสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น เรียกโรงเรียนที่เปิดทำการสอนโดยเอกชนว่า โรงเรียนเชลยศักดิ์ ต่อมาเป็นโรงเรียนราษฎร์ และเปลี่ยนมาเป็น โรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาในประเทศไทยเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของรัฐบาล แต่จากอดีตที่ผ่านมาภาครัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญที่ได้สร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถ จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศชาติเป็นอย่างดีมาตลอด

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 4 (2551 : 30-31) ให้ความหมายโรงเรียนเอกชนว่าเป็นสถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีชื่อเป็นสถานบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถานบันอุดมศึกษาเอกชน

โรงเรียนในระบบ หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมายวิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

โรงเรียนนอกระบบ หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดผลและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา มาตรา 15 กำหนดลักษณะโรงเรียนเอกชน ไว้ 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน มี 2 ประเภท ได้แก่

1.1 ประเภทสามัญศึกษา แบ่งเป็น ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา

1.2 ประเภทอาชีวศึกษา แบ่งเป็น ปวช. ปวท. และปวส.

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน มี 7 ประเภท ได้แก่ การศึกษานอกโรงเรียน เฉพาะกาล (นานาชาติ) สอนศาสนา ส่งคำสอนกวดวิชา ศิลปศึกษา และอาชีวศึกษา

3. โรงเรียนที่จัดการศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกายสติปัญญา หรือจิตใจที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ การศึกษาสงเคราะห์

## นโยบายและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 24) ตามที่นโยบายของรัฐ ได้เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษาทุกระดับเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐ ในเรื่องการลงทุนการจัดการศึกษา ส่งผลให้มีการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนมากมายไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบหรือการศึกษานอกระบบ ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา

ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ถือได้ว่าการจัดการศึกษาเอกชนเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการผลักดันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางการศึกษาอีกทางหนึ่ง เพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถ อยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข จึงจำเป็นที่จะต้องมีหลักเกณฑ์และแนวทางดำเนินงานของ โรงเรียนเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐกับ โรงเรียน เอกชน ครู ตลอดจนผู้สนใจและผู้เกี่ยวข้องทั่วไป เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ และทำให้ การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายเป็น ไปอย่างถูกต้อง อันจะเป็นผลทำให้งานสำเร็จได้รวดเร็ว ยิ่งขึ้นและเพื่อการบริหารงาน โรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีนโยบายและแนวทาง พัฒนาการดำเนินงานดังนี้

## 1. นโยบายการพัฒนากิจการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน

1.1 เร่งพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาเอกชนให้มีความเป็นเลิศทุกด้าน สามารถสร้างศรัทธา และประกันคุณภาพการจัดการศึกษาให้แก่ ผู้รับบริการ เป็นที่นิยมมากกว่าโรงเรียนรัฐบาล และส่งเสริมให้เอกชนลงทุนจัดการศึกษา เพิ่มขึ้นทุกระดับการศึกษา

1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนมีอิสระคล่องตัวในการบริหารและการจัดการ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินกิจการให้เป็นนิติบุคคล

1.3 ปรับปรุงระบบบริหารและการจัดการศึกษา โดยพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรให้มีจิตสำนึกในการบริการ และเป็นผู้นำทางวิชาการและมีการพัฒนาที่ทันสมัย พัฒนาระบบสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

1.4 ปฏิรูประบบการจัดการเรียนการสอน มุ่งปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียน การสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียน ให้เต็มตามศักยภาพตามจุดประสงค์ ของแต่ละระดับ และประเภทการศึกษา โดยมีพื้นฐานความรู้ความสามารถและทักษะพื้นฐานที่ดี และเข้มแข็งพอที่จะออกไปประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่การเรียนรู้ มีระเบียบวินัยและมีคุณธรรมในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสังคม

1.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ผลิตและพัฒนาคน ที่มีฝีมือเข้าสู่ตลาดแรงงานและอุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

1.6 เร่งพัฒนาครูในโรงเรียนเอกชนในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ สร้างเสริมจิตสำนึกและความตระหนักในหน้าที่ครู

## 2. แนวทางในการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน

2.1 โรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว โดยผู้บริหารมีความรู้พื้นฐาน ทักษะและประสบการณ์การบริหารเชิงธุรกิจและการศึกษาอย่างดี ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากนัก

2.2 การทำงานต้องมุ่งมั่นเพื่อความอยู่รอดของกิจการ จึงต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ คำนวณการลงทุน เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและสามารถจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าทำงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้

2.3 การจัดการศึกษาสามารถจัดได้ในปริมาณและคุณภาพที่น่าพอใจ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

## 3. โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย

โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้จัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเป็น 6 งาน (โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย. 2551 : 16-27)

3.1 การบริหารงานวิชาการ

3.2 การบริหารงานทั่วไป

3.3 การบริหารงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

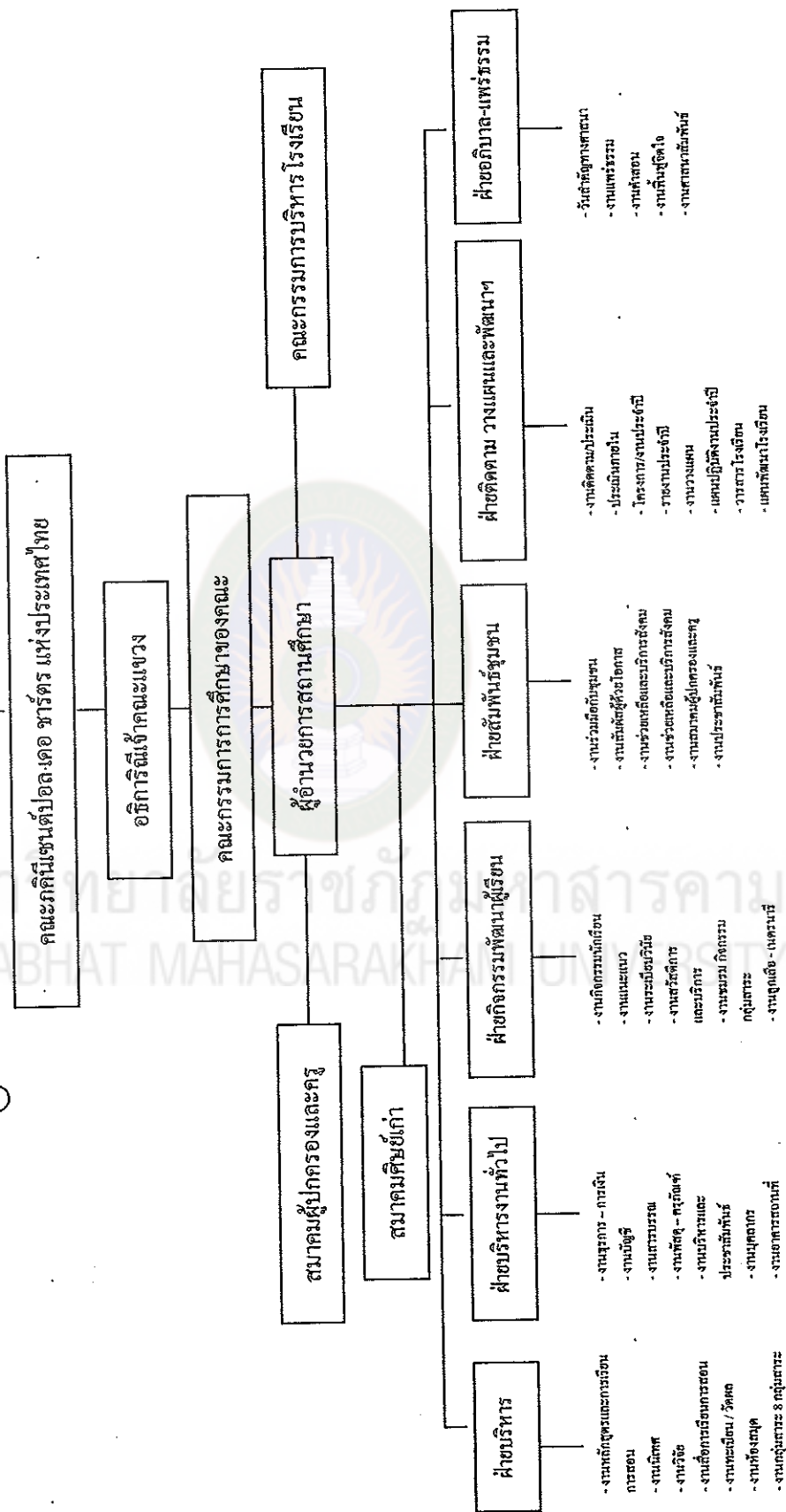
3.4 การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชน

3.5 การบริหารงานติดตาม วางแผนและพัฒนาฯ

3.6 การบริหารงานอภิบาลและแพร่ธรรม

โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ดังแผนภูมิที่ 3

# โครงสร้างบริหารงานโรงเรียนเขตพื้นที่พลหนองคาย





## การบริหารงานการเงินและบัญชี

### 1. ความหมายการบริหารงานการเงินและบัญชี

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 328) กล่าวว่า iva การบริหารงานการเงิน หมายถึง การรับและเบิกจ่ายเงินและจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนควบคุมการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน

กิติมา ปรีดีดิลล (2532 : 143-145) กล่าวว่า iva การบริหารงานการเงิน โรงเรียน หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาของโรงเรียน การจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่ายตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีขอบข่ายของงานที่ประกอบด้วย การวางแผนการเงินของโรงเรียน การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียน โดยรวมการควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นไปตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และการจัดการเกี่ยวกับการรับและการจ่ายเงินของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักการทาง เศรษฐศาสตร์ หลักการทางการบริหารและรวมทั้งหลักการคลังทั่วไป และการบริหารการเงิน โรงเรียน

### 2. หลักการบริหารงานการเงิน

ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน ดังนี้

2.1 การวางแผนการเงิน ควรวางแผนไว้เป็นระยะยาวที่สุด และแบ่ง กระบวนการปฏิบัติการเป็นช่วง ๆ ไป ทั้งนี้ ต้องคอยตรวจสอบและปรับปรุงให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการศึกษา

2.2 ควรมีการสนับสนุนให้ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องได้มี โอกาสร่วมในการกำหนดแผนงานการศึกษาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

2.3 งบประมาณของโรงเรียนควรพิจารณาตามแผนงานการศึกษาของโรงเรียน ในระยะ 5 ปีหรือ 1 ปี

2.4 โรงเรียนควรมีอิสระอย่างเพียงพอในการตัดสินใจและไม่ให้มีข้อผูกพันใด ๆ มาเกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินของโรงเรียน

2.5 ในการบริหารการเงินโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาโปรแกรม

การศึกษาด้วย

2.6 ในการบริหารการเงิน โรงเรียนควรเป็นไปเพื่อพัฒนาการศึกษา มากกว่าที่จะมุ่ง แข่งขันซึ่งกันและกัน

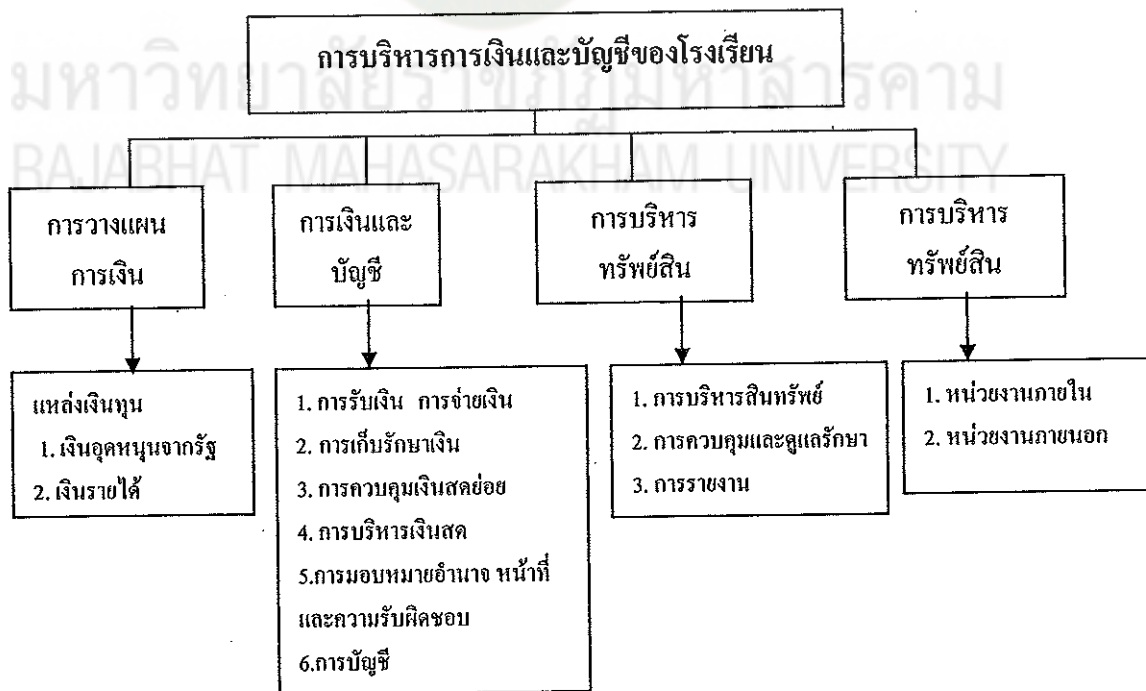
มานิตย์ โสคาจันทร์ (2539 : 13) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานการเงิน หมายถึง กระบวนการจัดหา เก็บรักษา และการใช้จ่ายเงินเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อีกทั้งบุคลากรต้องมีความรู้และเข้าใจ งานการเงิน

สรุปได้ว่า การบริหารงานการเงินและบัญชี เป็นการดำเนินงานด้านการเงินเกี่ยวกับการรับ การจ่ายเงิน การเก็บรักษา และการนำส่งเงิน โดยมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ ที่ถูกต้องตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ

การดำเนินงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนชั้นต้นปอดหนองคาย

### 1. โครงสร้างการบริหารการเงินของโรงเรียนชั้นต้นปอดหนองคาย

โรงเรียนชั้นต้นปอดหนองคาย สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน ได้แบ่งการบริหารการเงินของโรงเรียนออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารการเงินและบัญชีของโรงเรียน  
ที่มา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ . 2544 : 5-14, 28-59

## 2. กรอบการบริหารการเงินของโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย

โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย ในฐานะเป็น โรงเรียนนิติบุคคล มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานและการบริหารการเงิน โรงเรียนจึงต้องจัดการบริหารด้านการเงินอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานทางด้านการเงิน และบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพตามกฎหมายและมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อการใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์กับการศึกษาให้มากที่สุด โดยมีกรอบการบริหารการเงินของสถานศึกษา ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนการเงิน มีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะปานกลาง และจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน ทั้งในด้านกิจกรรม วงเงิน และระยะเวลา รวมถึงการมีระบบการพิจารณาจัดสรรเงินเพื่อดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม เป็นธรรม และ โปร่งใส

2.2 การบริหารทรัพย์สินของสถานศึกษา เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุ และครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการเกี่ยวกับการรับและการจ่ายเงิน ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ หรือเงินรายได้ของสถานศึกษาที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.4 การควบคุมการดำเนินงานทางด้านการเงิน บัญชี และพัสดุที่รัดกุม

2.5 การตรวจสอบเงินและทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ครอบคลุมและสม่ำเสมอ

2.6 การเก็บรักษาเอกสารหลักฐานทางการเงินของสถานศึกษา มีระบบที่ดี สะดวกต่อการค้นหาและอ้างอิง

2.7 การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งการจัดองค์กรในการบริหารการเงินของสถานศึกษา มีความชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน

## 3. แหล่งเงินทุนของโรงเรียน

3.1 มาจากเงินทุนของผู้รับใบอนุญาต ที่นำมาลงเป็นทุนให้โรงเรียนใช้ในการดำเนินงาน

3.2 มาจากรายได้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 ค่าเล่าเรียน ค่าบำรุง ค่าธรรมเนียม ค่าบริการต่าง ๆ รวมถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน

3.2.2 เงินและทรัพย์สินอื่น ๆ ที่มีผู้บริจาคหรืออุทิศให้แก่โรงเรียน

3.2.3 เงินอุดหนุนจากรัฐ

3.2.4 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของ  
โรงเรียน

3.2.5 รายได้และผลประโยชน์อย่างอื่น

3.3 มาจากเงินกู้ต่าง ๆ เพื่อมาใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน

#### 4. การทำหลักฐานการเงินและบัญชี

สถานศึกษามีการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วย การรับเงิน การจ่ายเงิน การยืมเงิน การเก็บรักษาเงิน และการควบคุมเงินสดย่อยที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

สมุดบัญชีและทะเบียนคุมที่โรงเรียนต้องจัด สมุดบัญชีที่ใช้ในระบบบัญชี หน่วยงานย่อยของโรงเรียน มี 2 เล่ม คือ สมุดเงินสดรับ สมุดทะเบียนคุมเงินสดย่อย ใช้บันทึกการรับและการจ่ายเงินทุกประเภท ยกเว้นรายการที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพของตัวเงิน เช่น การนำฝาก การเบิกถอนเงิน การจ่ายเงินยืม การจ่ายเงินตามใบสำคัญจ่าย และการรับคืนเงินยืม จะไม่บันทึกรายรับในสมุดเงินสดแต่จะบันทึกในรายละเอียดไว้ในทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน และรายงานเงินคงเหลือประจำวัน เมื่อมีการบันทึกรายการรับจ่ายในสมุดเงินสดแล้ว จะต้องบันทึกรายการเหล่านั้นในทะเบียนคุมเงินแต่ละประเภทที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.1 ทะเบียนคุมเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ใช้สำหรับบันทึกรายการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อใช้ควบคุมเงินการเบิกจ่าย และการนำส่งคืนให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด และนำเงินที่เหลือคืนตามกำหนด การบันทึกทะเบียนนี้ให้แยกออกแต่ละฝ่ายและ โครงการ กิจกรรมที่ดำเนินการ รายละเอียดตามแบบฟอร์มการเบิกเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ดังแผนภูมิที่ 5

ช่องที่ 1	วันเดือนปี	สำหรับบันทึกวันเดือนปีที่มีรายการรับเงินหรือจ่ายเงิน
ช่องที่ 2	ใบเบิกเลขที่	สำหรับบันทึกเลขที่คู่กับใบเบิกเงิน
ช่องที่ 3	ผู้เบิก	สำหรับบันทึกชื่อผู้ขอเบิก
ช่องที่ 4	รายจ่าย	สำหรับบันทึกรายการจ่ายที่ขอเบิก
ช่องที่ 5	จำนวนเงินที่เบิก	สำหรับบันทึกจำนวนเงินตามที่ขอเบิก

- ช่องที่ 6 จำนวนเงินคงเหลือ สำหรับบันทึกจำนวนเงินคงเหลือตามที่ขอเบิก
- ช่องที่ 7 วันเดือนปี ที่ส่งคืน สำหรับบันทึกการส่งคืนเงินที่เหลือ
- ช่องที่ 8 หมายเหตุ สำหรับบันทึกข้อความอื่นที่จำเป็น

วัน เดือนปี	ใบเบิก เลขที่	ผู้เบิก	รายการจ่าย	จำนวนเงิน ที่เบิก	จำนวนเงิน คงเหลือ	วันเดือนปี ที่ส่งคืน	หมายเหตุ

แผนภูมิที่ 5 แบบฟอร์มทะเบียนคุมการเบิกเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

4.2 ทะเบียนคุมเงินสละย้อยและหลักฐานการเบิก ใช้สำหรับบันทึกการรับและเบิกจ่ายเงินสละย้อยประจำวัน เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการบริหารจัดการ เจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียนจะเป็นผู้เก็บเงินสละย้อย เพื่อใช้สำหรับเบิกจ่ายประจำวัน ในทะเบียนคุมหลักฐานเงินสละย้อย ดังภาพประกอบแบบฟอร์มทะเบียนคุมเงินสละย้อยและหลักฐานการเบิก ดังแผนภูมิที่ 6

- ช่องที่ 1 วันเดือนปี สำหรับบันทึกวันเดือนปีที่ได้รับหลักฐานการขอเบิก
- ช่องที่ 2 ใบเบิกเลขที่ สำหรับบันทึกเลขที่ใบเบิกเงินสละย้อย
- ช่องที่ 3 ผู้เบิก สำหรับบันทึกชื่อผู้ขอเบิก
- ช่องที่ 4 รายจ่าย สำหรับบันทึกรายการจ่ายที่ขอเบิก
- ช่องที่ 5 จำนวนเงินที่เบิก สำหรับบันทึกจำนวนเงินตามที่ขอเบิก
- ช่องที่ 6 จำนวนเงินคงเหลือ สำหรับบันทึกจำนวนเงินคงเหลือตามที่ขอเบิก
- ช่องที่ 7 วันเดือนปี ที่ส่งคืน สำหรับบันทึกการส่งคืนเงินที่เหลือ
- ช่องที่ 8 หมายเหตุ สำหรับบันทึกข้อความอื่นที่จำเป็น

วัน เดือน ปี	ใบเบิก เลขที่	ผู้เบิก	รายการจ่าย	จำนวนเงิน ที่เบิก	จำนวนเงิน คงเหลือ	วันเดือนปี ที่ส่งคืน	หมายเหตุ

## แผนภูมิที่ 6 แบบฟอร์มทะเบียนคุมเงินสขยอและหลักฐานการเบิก

### 5. การรับเงิน

#### สถานศึกษาดำเนินการดังนี้

- 5.1 เป็นเงินสด การรับเงินเป็นเช็ค หรือตราสารอย่างอื่น โดยปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนดว่าด้วยการนั้น
- 5.2 ออกใบเสร็จรับเงินแก่ผู้ชำระเงินทุกครั้ง
- 5.3 ใช้ใบเสร็จรับเงินตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด หรือตามแบบที่ได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ดังนี้
  - 5.4 มีสำเนาเย็บติดไว้กับเล่ม 1 ฉบับ
  - 5.5 มีหมายเลขกำกับเล่ม และหมายเลขกำกับใบเสร็จเรียงกันไปทุกฉบับ
  - 5.6 มีทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงินเพื่อการตรวจสอบ
  - 5.7 พิจารณาจ่ายใบเสร็จรับเงิน ให้ผู้รับผิดชอบตามจำนวนที่เหมาะสมแก่ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และให้มีหลักฐานการรับส่งใบเสร็จรับเงินนั้น ไว้ด้วย
  - 5.8 ห้ามขูดลบ แก้ไข เพิ่มเติม จำนวนเงินหรือชื่อผู้ชำระเงิน หากใบเสร็จรับเงินฉบับใดลงรายการรับเงินผิดพลาดก็ให้ขีดฆ่าจำนวนเงิน และเขียนใหม่ทั้งจำนวนแล้วให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อกำกับการขีดฆ่านั้นไว้ด้วย หรือขีดฆ่าเล็กใช้ใบเสร็จรับเงินนั้นทั้งฉบับ โดยออกฉบับใหม่ ส่วนใบเสร็จรับเงินที่ขีดฆ่าเล็กใช้นั้น ให้ติดไว้กับสำเนาใบเสร็จรับเงินในเล่ม
  - 5.9 เก็บรักษาสำเนาใบเสร็จรับเงินซึ่งยังมีได้ตรวจสอบไว้ในที่ปลอดภัยอย่าให้สูญหาย และเมื่อได้ตรวจสอบแล้วก็ให้เก็บไว้อย่างเอกสารธรรมดาได้
  - 5.10 บันทึกเงินที่ได้รับในบัญชีเงินสด หรือบัญชีเงินฝากธนาคารแล้วแต่กรณี ภายในวันที่ได้รับเงินนั้น โดยให้แสดงให้ทราบว่าได้รับเงินตามใบเสร็จรับเงินจำนวนเงินเท่าใด

5.11 ในกรณีที่มีการรับเงินภายหลังกำหนดเวลาปิดบัญชีสำหรับวันนั้นแล้ว ก็ให้บันทึกการรับเงินนั้นในบัญชีเงินสดหรือบัญชีเงินฝากธนาคารในวันทำการถัดไป

5.12 เงินประเภทใดมีใบเสร็จรับเงินวันหนึ่งหลายฉบับ จะรวมเงินรับประเภทนั้น ๆ ตามสำเนาใบเสร็จทุกฉบับมาบันทึกในบัญชีรายการเดียวกันก็ได้ โดยให้แสดงให้ทราบว่า เป็นเงินรับตามใบเสร็จเลขที่ใดถึงเลขที่ใด จำนวนเงินรวมรับทั้งสิ้นเท่าใด ไว้ด้านหลังสำเนาใบเสร็จรับเงินฉบับสุดท้าย

5.13 เมื่อสิ้นเวลารับเงินให้ผู้มีหน้าที่รับชำระเงิน นำเงินที่ได้รับพร้อมกับสำเนาใบเสร็จรับเงินที่ออกในวันนั้นทั้งหมด ส่งต่อเจ้าหน้าที่การเงินของสถานศึกษา

5.14 สถานศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบจำนวนเงินที่เจ้าหน้าที่จัดเก็บ และนำส่งกับหลักฐานและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชีเงินสดหรือบัญชีเงินฝากธนาคารว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ หากตรวจสอบแล้วปรากฏว่าถูกต้องก็ให้ผู้ตรวจสอบแสดงยอดรวมเงินรับทั้งสิ้นตามใบเสร็จรับเงินทุกฉบับที่ได้รับในวันนั้นไว้ในสำเนาใบเสร็จรับเงินฉบับสุดท้าย และลงลายมือชื่อกำกับไว้ด้วย

## 6. การจ่ายเงิน

สถานศึกษาดำเนินการดังนี้

6.1 การจ่ายเงินจะจ่ายได้เฉพาะตามที่กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอนุญาตให้จ่ายได้ หรือตามวัตถุประสงค์ของเงินประเภทนั้น ๆ และผู้มีอำนาจอนุมัติให้จ่ายได้

6.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูใหญ่ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติการจ่ายเงิน โดยลงลายมือชื่ออนุมัติในหลักฐานการจ่ายทุกฉบับ หรือในงบบนหน้าหลักฐานการจ่ายก็ได้

6.3 การจ่ายเงินให้จ่ายเป็นเช็ค การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้จ่ายโดยวิธีโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิ ส่วนการจ่ายเงินสดให้กระทำได้ในกรณีจ่ายเงินให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้าง หรือผู้รับบำนาญ สำหรับการจ่ายที่มีวงเงินไม่เกินครั้งละ 2,000 บาท

6.4 การจ่ายเงิน ต้องมีหลักฐานการจ่ายไว้เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ และห้ามมิให้ผู้มีหน้าที่จ่ายเงินเรียกหลักฐานการจ่าย หรือให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อรับรองในหลักฐานการจ่ายเงิน โดยที่ยังมิได้มีการจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่ หรือผู้มีสิทธิรับเงิน

6.5 หลักฐานการจ่าย ให้เป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

6.5.1 หลักฐานการจ่ายเป็นใบเสร็จรับเงินซึ่งผู้รับเงินออกให้อย่างน้อยจะต้องมีรายการดังต่อไปนี้

- 1) ชื่อ สถานที่อยู่ หรือที่ทำการของผู้รับเงิน
- 2) วัน เดือน ปี ที่รับเงิน
- 3) จำนวนเงินทั้งตัวเลขและตัวอักษร
- 4) ลายมือชื่อของผู้รับเงิน

6.5.2 หลักฐานการจ่ายต้องพิมพ์หรือเขียนด้วยหมึก การแก้ไขหลักฐาน การจ่ายให้ใช้วิธีขีดฆ่าแล้วพิมพ์หรือเขียนใหม่ แล้วให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อกำกับไว้ทุกแห่ง

## 7. การเก็บรักษาเงิน

สถานศึกษาดำเนินการดังนี้

7.1 สถานศึกษาจัดให้มีตู้নিরภัยสำหรับการเก็บรักษาเงินของสถานศึกษา โดยให้ตั้งไว้ในที่ปลอดภัยภายในสถานศึกษา

7.2 เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันตามแบบที่กระทรวง การคลังกำหนด หากวันใดไม่มีการรับจ่ายเงิน จะไม่ทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันสำหรับวันนั้นก็ได้ แต่ให้หมายเหตุในรายงานเงินคงเหลือประจำวันที่มีการรับจ่ายเงินถัดไปให้ทราบด้วย

7.3 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบอย่างน้อย 3 คน ทำหน้าที่เป็นกรรมการเก็บรักษาเงินของสถานศึกษาโดยมีหน้าที่ดังนี้

7.3.1 เก็บรักษาตู้เงินและตู้নিরภัย ไว้ในที่ปลอดภัย

7.3.2 ตรวจสอบตัวเงิน และหลักฐานแทนตัวเงินกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน เมื่อถูกต้องให้ลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานในรายงานเงินคงเหลือประจำวัน

7.3.3 นำเงินเข้าเก็บรักษาในตู้নিরภัย ใส่กุญแจ ให้เรียบร้อย

7.3.4 มอบเงินที่เก็บรักษาไว้ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบรับไปจ่ายในวันทำการถัดไป โดยให้ลงลายมือชื่อรับไว้ในรายงานเงินคงเหลือประจำวันก่อนวันทำการที่รับเงินไปจ่าย



7.4 การควบคุมเงินสดย่อย เพื่อความสะดวกและคล่องตัวสถานศึกษาอาจเก็บเงินสดไว้ใช้จ่ายในวงเงินที่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษากำหนดตามความจำเป็น และเหมาะสมเพื่อทรงเป็นค่าใช้จ่ายปลีกย่อยประจำสำนักงาน ตามหลักเกณฑ์ดังนี้

7.4.1 เก็บรักษาเงินสดย่อยไว้ ณ ที่ทำการของสถานศึกษาเป็นเงินสดได้ไม่เกิน 80,000 บาท

7.4.2 การจ่ายเงินสดย่อยให้มีหลักฐานการจ่ายไว้เป็นหลักฐาน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและเบิกเงินงบประมาณ หรือเงินนอกงบประมาณมาใช้

7.4.3 มีผู้รับผิดชอบดูแลและทำทะเบียนคุมเงินสดย่อย เพื่อเป็นหลักฐานการจ่ายและสามารถให้ตรวจสอบ.

## 8. การควบคุมและการตรวจสอบ

### 8.1 การควบคุมและการตรวจสอบ

การควบคุมและตรวจสอบ ให้ผู้จัดการและหัวหน้าการเงิน ดำเนินการดังต่อไปนี้

8.1.1 ทุกสิ้นวันทำการให้ตรวจนับเงินสด และตรวจความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสาร ให้ตรงกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน กับยอดคงเหลือในสมุดเงินสด แล้วลงลายมือชื่อรับรองในสมุดดังกล่าว

8.1.2 ทุกสิ้นเดือนให้ตรวจสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือแต่ละใบเบิก ในทะเบียนงบประมาณ

8.1.3 คอยควบคุมดูแลการเบิกเงินงบประมาณตามลำดับหลักฐานขอเบิกเงินในทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิก

8.1.4 ตรวจสอบการรับเงินในสมุดกลุ่มมือเบิกเงินเพื่อจ่ายทุกครั้งที่มีการเบิก

### 8.2 การตรวจสอบการเงินและบัญชีมีวัตถุประสงค์

#### 8.2.1 การตรวจสอบการเงิน

- 1) เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 2) เพื่อให้เป็นไปตามความเป็นจริง
- 3) เพื่อให้เป็นไปตามความเหมาะสม

- 4) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 5) เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีผลคุ้มค่า
- 6) เพื่อป้องกันการทุจริต

#### 8.2.2 การตรวจสอบบัญชี

- 1) เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 2) เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การบัญชี
- 3) เพื่อให้ถูกต้องในด้านตัวเลข และการบันทึกในโปรแกรมสำเร็จรูป
- 4) เพื่อให้มีประสิทธิภาพ

#### 8.2.3 วัตถุประสงค์ในการวางรูปแบบบัญชี

- 1) เพื่อควบคุมรายได้รายจ่ายระหว่างปีการศึกษา
- 2) เพื่อแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของโรงเรียน
- 3) เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ตัดสินใจดำเนินงานการเงินของ

โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 4) เพื่อประโยชน์ในการติดตามและตรวจสอบ

### 8.3 ขอบเขตงานตรวจสอบโดยหน่วยงานภายใน

8.3.1 โดยหลักการสถานศึกษาแต่ละแห่งควรมีผู้ตรวจสอบภายใน

8.3.2 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รับผิดชอบให้มีระบบบริหารและควบคุมทางการเงินที่เหมาะสม มีระบบการควบคุมทรัพย์สินที่ถูกต้อง ครบถ้วน และมีระบบการควบคุมรายการทางบัญชีที่เป็นปัจจุบัน รวมทั้งต้องรายงานผลการดำเนินงานกิจการและรายงานการเงิน ให้คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบทราบในเวลาที่เหมาะสม

8.3.3 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูใหญ่จัดเก็บเอกสาร หลักฐานทางการเงินและเอกสารสำคัญอื่นที่เกี่ยวข้องให้สะดวกต่อการค้นหาตรวจสอบ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตรวจสอบภายในของเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจัดให้มีการประสานงานและการประชุมหารือร่วมกันกับคณะกรรมการตรวจสอบตามความเหมาะสมและจำเป็นอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

8.3.4 ให้ผู้ตรวจสอบภายนอกของเขตพื้นที่การศึกษาเข้าตรวจสอบสถานศึกษา ตามแผนการตรวจสอบประจำปี

## 8.4 หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบการบริหารเงินงบประมาณ

### 8.4.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

- 1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 2) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
- 3) เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของการใช้จ่าย และการควบคุมงบประมาณ

### 8.4.2 มาตรฐานการควบคุม

- 1) มีการวางแผนการดำเนินงาน (ระยะสั้น และระยะปานกลาง) และขออนุมัติงบประมาณสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานทั้งในด้านวงเงิน และระยะเวลา
- 2) มีระบบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม เป็นธรรม และโปร่งใส
- 3) มีระบบการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินที่รัดกุม และดำเนินการ โดยเคร่งครัด ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
- 4) มีระบบการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และใช้รายงานดังกล่าวในการบริหารและควบคุมงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) มีระบบการจัดเก็บเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำขอการจัดสรร การอนุมัติ การผูกพัน และการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณที่เรียบร้อยและสะดวกต่อการค้นหาอ้างอิง

### 8.3.3 วิธีการตรวจสอบ

- 1) พิจารณาคุณสมบัติและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเป็นธรรมและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และนโยบายที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด และสม่ำเสมอหรือไม่อย่างไร
- 2) พิจารณาการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำคำขอ การจัดสรร การอนุมัติ การผูกพัน การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามีความโปร่งใส เป็นธรรม และถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และนโยบายที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

3) พิจารณาผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณเปรียบเทียบกับประมาณการ และแผนการใช้จ่ายเงินว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่เพียงไร

4) พิจารณาความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อการดำเนินงาน

## 8.5 หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบการบริหารเงินนอกงบประมาณ

### 8.5.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

- 1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการได้มาซึ่งเงินนอกงบประมาณ
- 2) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการจัดสรรเงินนอกงบประมาณ
- 3) เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของการรับ การจ่าย และควบคุมเงินนอกงบประมาณ

### 8.5.2 มาตรฐานการควบคุม

- 1) มีการประเมินการการรับ การจ่ายเงินนอกงบประมาณประจำปี
- 2) มีระบบการควบคุมดูแลการรับ การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ เป็นไปตามประมาณการที่ตั้งไว้
- 3) มีระบบการพิจารณาจัดสรรเงินนอกงบประมาณ เพื่อดำเนินการใน ด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม เป็นธรรม และโปร่งใส
- 4) มีระบบการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ ที่รัดกุม และดำเนินการ โดยเคร่งครัด ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
- 5) มีระบบการจัดทำรายงานผลการรับ การจ่ายเงินนอกงบประมาณ
- 6) มีระบบการจัดเก็บเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำขอ การจัดสรร การอนุมัติและการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณที่เรียบร้อย และสะดวกต่อ การค้นหาอ้างอิง

### 8.5.3 วิธีการตรวจสอบ

1) พิจารณาคุณสมบัติและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเป็นธรรม และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และนโยบายที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัดและสม่ำเสมอ หรือไม่ อย่างไร

2) พิจารณาการดำเนินงานเกี่ยวกับการทำประมาณการการจัดสรร การอนุมัติ การผูกพัน การโอนเปลี่ยนแปลงรายการ/วงเงิน และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามี

ความโปร่งใสเป็นธรรม และถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และนโยบายที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

3) พิจารณาผลการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ เปรียบเทียบกับประมาณการและแผนการใช้จ่ายเงินว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ เพียงไร กรณีที่ผลการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีคำอธิบายหรือชี้แจงที่มีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

4) พิจารณาความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อการดำเนินงาน

## 8.6 หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบการรับเงิน

### 8.6.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของขั้นตอนและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงิน

2) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3) เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การควบคุม และการตรวจสอบเกี่ยวกับการรับเงิน

### 8.6.2 มาตรฐานการควบคุม

1) การรับเงินงบประมาณทุกประเภทใช้วิธีการ โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร และมีการตรวจสอบกระหนยอดกับสำนักเบิกและธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

2) การรับเงินนอกงบประมาณทุกประเภทให้รับเป็นเงินสดหรือเช็ค โดยมีการออกใบเสร็จรับเงินเพื่อเป็นหลักฐานทุกครั้ง กรณีรับเป็นเช็คให้ขีดคร่อมเช็ค และมีระบบการดูแลเช็คที่ถูกปฏิเสธการจ่ายเงิน

3) ใบเสร็จรับเงินมีแบบมาตรฐาน เย็บรวมกันเป็นเล่ม มีเลขที่ เล่มที่กำกับ และมีระบบควบคุมการเบิกใบเสร็จรับเงินไปใช้งาน จัดทำทะเบียนคุมเล่มใบเสร็จรับเงิน ใบเสร็จรับเงินฉบับที่ยกเลิกหรือไม่ใช้ มีการจัดทำและจัดเก็บให้ครบชุด รวมทั้งมีการสุ่มตรวจนับใบเสร็จรับเงินที่ยังไม่ได้ใช้เป็นครั้งคราว

4) มีการจัดเก็บเงินสดและเช็คที่ยังไม่นำฝากธนาคารไว้ในที่ปลอดภัย และนำฝากธนาคารภายในสิ้นวัน

5) มีการจัดทำรายงานการรับเงินสด/เช็คประจำวัน และมี การตรวจสอบความถูกต้องของสำเนาใบเสร็จรับเงิน เปรียบเทียบกับรายงานและตัวเงินสด/

เช็ก่อนนำฝากธนาคารทุกวันทำการ

6) มีสถานที่เก็บรักษาเงินที่ปลอดภัยและกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

7) ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีประวัติการทำงานที่ดี มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้ตรวจสอบ และมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างกันตามระยะเวลาที่เหมาะสม

### 8.6.3 วิธีการตรวจสอบ

1) พิจารณาคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการรับเงินทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานว่ามีความซื่อสัตย์ สุจริต และความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานหรือไม่ เพียงใด

2) พิจารณาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ว่าถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

3) พิจารณาการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด มีการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนการปฏิบัติงานหรือไม่ และมีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้รับเงิน ผู้ตรวจสอบ และผู้กระทบบยอดเงินฝากธนาคาร หรือไม่

4) พิจารณาเอกสาร หลักฐาน และรายงานการรับเงินว่าจัดทำตามแบบและมีระบบการควบคุมและตรวจสอบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดหรือไม่ อย่างไร

5) พิจารณาความถูกต้องของจำนวนเงินที่รับหรือจัดเก็บ โดยการตรวจสอบเอกสารการรับเงิน และการนำฝากเงินเข้าธนาคาร รวมทั้งการกระทบยอดกับฝ่ายบัญชี และหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักเบิก และธนาคาร

6) พิจารณาการจัดเก็บเอกสารว่ามีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและสะดวกต่อการค้นหาอ้างอิง

## 8.7 หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบการจ่ายเงิน

### 8.5.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของขั้นตอนและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายเงิน

2) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3) เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การควบคุม และการตรวจสอบเกี่ยวกับการจ่ายเงิน

#### 8.5.2 วิธีการตรวจสอบ

- 1) พิจารณาคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้มีอำนาจอนุมัติ
- 2) พิจารณาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ว่าถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- 3) พิจารณาการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด
- 4) พิจารณาเอกสาร หลักฐาน และรายงานการจ่ายเงินว่ามีความครบถ้วน มีการประทับตรา “จ่ายแล้ว” มีหลักฐานแสดงการตรวจสอบและการอนุมัติถูกต้องหรือไม่ อย่างไร
- 5) พิจารณาการจัดเก็บเอกสารว่ามีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 6) พิจารณาความถูกต้องของจำนวนเงินที่จ่ายทั้งที่เป็นเงินสดและเช็ค ตรวจสอบหลักฐานการจ่ายเงินและการถอนเงินจากธนาคาร รวมทั้งการกระทบยอดกับฝ่ายบัญชี
- 7) พิจารณาการจ่ายเงินจากเงินสดย่อยว่ามีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

### 8.8 หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบการบัญชี

#### 8.8.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

- 1) เพื่อพิจารณาความครบถ้วนถูกต้องของการบันทึกรายการบัญชี
- 2) เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการทำบัญชี
- 3) เพื่อประเมินความถูกต้องของรายงานการเงิน

#### 8.8.2 มาตรฐานการควบคุม

- 1) มีระบบการรวบรวมข้อมูลทุกประเภทที่ต้องนำมาบันทึกรายการบัญชี
- 2) มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหลักฐาน ก่อนการบันทึกรายการบัญชี

- 3) มีการบันทึกบัญชีครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และถูกต้องตามระบบบัญชีที่กำหนด
- 4) มีระบบการกระทบยอดความถูกต้องระหว่างระบบบัญชีกับระบบการเงิน ระบบลูกหนี้ ระบบเจ้าหนี้ที่ ระบบพัสดุ และระบบสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ
- 5) มีระบบการตรวจสอบและปรับปรุงรายการบัญชีในระหว่างปีและสิ้นปี
- 6) มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน รายงานฐานะการเงิน และรายงานกระแสเงินสด ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด
- 7) มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถในทางบัญชี
- 8) มีระบบการจัดเก็บเอกสาร หลักฐานที่เรียบร้อย สะดวกต่อการค้นหา และอ้างอิง

#### 8.8.3 วิธีการตรวจสอบ

- 1) พิจารณาคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบว่ามีความรู้ความสามารถในทางบัญชีหรือไม่ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบปฏิบัติงานและบันทึกรายการบัญชีถูกต้อง ครบถ้วนตามระบบบัญชีที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร
- 2) ตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่ใช้ในการบันทึกบัญชีว่ามีความครบถ้วนและถูกต้องหรือไม่ ทดสอบการผ่านรายการบัญชีว่าถูกต้องตามระบบบัญชีที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร
- 3) ทดสอบการคำนวณและพิสูจน์ยอดคงเหลือตามบัญชีว่าถูกต้องหรือไม่ อย่างไร

### 8.9 การตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกดังนี้

- 8.9.1 จากผู้ตรวจสอบบัญชีจากส่วนกลาง (คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร)
- 8.9.2 จากเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ ได้แก่เจ้าหน้าที่จากสำนักงานเขตพื้นที่ ฯ และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

## 9. การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย

การประเมินการใช้จ่ายเงิน นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่ ขึ้นวางแผน การประเมินสภาพปัจจุบันเพื่อกำหนดสภาพปัญหาที่แท้จริง การประเมินวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน ตลอดจน



ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การประเมินทางเลือกต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็น มาตรการการประเมินงบประมาณของสถานศึกษา การประเมิน โครงการเพื่อให้เป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ตลอดจนการประเมินการดำเนินงานจากการทำงาน โครงการไป ปฏิบัติ และสุดท้ายคือ การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายเงินของ โรงเรียน จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

9.1 ประเมินจากแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โรงเรียนได้มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการ การจ่ายเงินของโรงเรียนไว้อย่างไร โดยแยกตามหมวดงบประมาณ

9.2 ประเมินแผนการใช้จ่ายเงิน และทะเบียนคุมแผนการใช้จ่ายเงินว่าโรงเรียน ได้มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน และทะเบียนคุมแผนการใช้จ่ายเงิน ของโรงเรียนให้เป็นไป ตามระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติ มีความชัดเจนถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้

9.3 ประเมินว่าโรงเรียนได้จัดทำโครงการต่าง ๆ รองรับการใช้จ่าย งบประมาณของงานฝ่ายต่าง ๆ ไว้ชัดเจนเพียงใดและได้ปฏิบัติตามโครงการที่จัดไว้มากน้อย เพียงใด

## 10. การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบทางการเงิน

โรงเรียนมีบุคลากรทางการเงิน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชี เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบการบริหารการเงินและการบัญชีของ สถานศึกษา โดยเฉพาะสำหรับในช่วงของการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาควรกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งการจ้องค้กรในการบริหารการเงินของ สถานศึกษาให้ชัดเจน ดังนี้

10.1 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีหน้าที่พิจารณากำหนดนโยบาย และ ให้คำแนะนำการวางแผนทางการเงินและการจัดสรรเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อดำเนินการในด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของสถานศึกษา

10.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูใหญ่ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม นโยบายของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา พิจารณานอุมัติการจ่ายเงิน และควบคุมดูแล การปฏิบัติงานทางการเงิน

10.3 เจ้าหน้าที่การเงิน มีหน้าที่รับเงิน และจ่ายเงินของสถานศึกษา ซึ่งโดย หลักการเจ้าหน้าที่การเงินด้านรับและเจ้าหน้าที่การเงินด้านจ่ายควรเป็นคนละคนกัน

10.4 เจ้าหน้าที่ควบคุมเงินสดย่อย มีหน้าที่ควบคุมดูแลเงินสดย่อยของ สถานศึกษา

10.5 เจ้าหน้าที่งบประมาณ มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำคำขอ และการควบคุมงบประมาณของสถานศึกษา

10.6 เจ้าหน้าที่บัญชี มีหน้าที่ทำบัญชีของสถานศึกษา ซึ่งโดยหลักการเจ้าหน้าที่บัญชีไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกันกับเจ้าหน้าที่การเงิน

อย่างไรก็ดี เพื่อให้การจ้องคร้งในการบริหารการเงินของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากร สถานศึกษาอาจกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานในบางหน้าที่ร่วมกันได้ เช่นมอบหมายให้บุคลากร 1 คน ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่ควบคุมเงินสดย่อย และให้บุคลากรอีก 1 คน ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณและเจ้าหน้าที่บัญชี เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารการเงินของโรงเรียนเช่นต้อลหนองคาย คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินทั้งหมด มีระบบ มีขั้นตอน การเบิกจ่าย การเก็บรักษา การนำเงินฝากธนาคาร ซึ่งจะต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่กำหนด ผู้บริหาร หัวหน้าการเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะต้องศึกษา กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ซึ่งจะเป็นผลเสียในการบริหารการเงินของโรงเรียน

### การบริหารบัญชีของโรงเรียน

ระบบการเงินของโรงเรียน เป็นระบบบัญชีที่ใช้หลักการบัญชีแบบหลักการ School-based Management โดยเฉพาะในส่วนของการบริหารและตัดสินใจดำเนินงานทางการเงินของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อระบบการติดตามประเมินผลตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 46 (2551 : 42) ให้ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบและจัดทำบัญชีของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเงินและบัญชี ตามกฎหมายว่าด้วยกรบัญชี เพื่อให้การทำบัญชีของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงจำเป็นต้องกำหนดหลักการและนโยบายบัญชี ผังบัญชี วิธีบันทึกรายการบัญชี และรูปแบบรายงานการเงินใหม่ทั้งหมด (อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. 2544 : 48) โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

## 1. หลักการบัญชีของโรงเรียน

หลักการบัญชี หมายถึง แนวปฏิบัติในการรวบรวม จัดบันทึก จำแนก สรุปผล และรายงานเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโรงเรียน

นโยบายบัญชี หมายถึง มาตรฐานการบัญชีเฉพาะเรื่องที่โรงเรียนเลือกใช้ ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการบันทึกการรับรู้รายการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลในรายงานการเงิน เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของโรงเรียน โดยถูกต้องตามที่ควร และสอดคล้องกับหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

## 2. นโยบายบัญชีเบื้องต้นของโรงเรียน

นโยบายบัญชีเบื้องต้นที่สำคัญของโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 ใช้หลักบัญชีคู่ (Double entry) หมายถึง การกำหนดวิธีลงบัญชีสำหรับรายการที่เกิดขึ้น โดยจะลงบัญชีสองด้าน คือ เดบิตบัญชีหนึ่ง และเครดิตอีกบัญชีหนึ่ง ด้วยจำนวนเงินที่เท่ากัน

2.2 ใช้หลักการบัญชีแบบเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual basis) หมายถึง การบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา เมื่อมีรายได้หรือค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ไม่ว่าจะรายการนั้นจะมีการรับ/จ่ายเงินสดแล้วหรือไม่ก็ตาม

2.3 ใช้รอบระยะเวลาบัญชี (Accounting period) ตามรอบปีงบประมาณ คือ เริ่มต้นวันที่ 1 ตุลาคม สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป กำหนดรอบระยะเวลาบัญชี 1 รอบเท่ากับ 1 ปีงบประมาณ หรือ 12 เดือน

### 2.4 นโยบายบัญชีเกี่ยวกับสินทรัพย์

2.4.1 เงินสดหรือสินทรัพย์ที่เปรียบเสมือนเงินสด เช่น เช็ค ตั๋วแลกเงิน ฯลฯ ให้บันทึกตามมูลค่าที่ตราไว้ สำหรับเงินตราต่างประเทศให้แปลงค่าเป็นเงินบาท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนของธนาคาร ณ วันที่เกิดรายการ

2.4.2 เงินลงทุนระยะสั้น บันทึกโดยใช้ราคาทุนหรือราคาตลาดที่ต่ำกว่า

2.4.3 ลูกหนี้และเงินให้กู้ยืม บันทึกตามจำนวนที่คาดว่าจะเรียกเก็บเงินได้

2.4.4 วัสดุอุปกรณ์สำนักงานและวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา บันทึกตามราคาทุนที่ซื้อหรือได้มาและตีราคาวัสดุคงเหลือ โดยใช้วิธีเข้าก่อนออกก่อน

2.4.5 อาคาร ยานพาหนะ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ บันทึกราคาซื้อหรือราคาทุนที่ได้มาในกรณีที่ไม้อาจหาราคาทุนที่ได้มาในอดีตได้ ให้ตีราคาโดยใช้มูลค่ายุติธรรม (Fair value) ซึ่งหมายถึง มูลค่าที่สามารถนำไปซื้อขายแลกเปลี่ยนได้

2.4.6 ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่มีราคาต่อหน่วยหรือต่อชุดต่ำกว่า 5,000 บาท (ห้าพันบาทถ้วน) ไม่ต้องบันทึกบัญชีเป็นสินทรัพย์ของสถานศึกษา ให้ตัดเป็นค่าใช้จ่ายทั้งจำนวนในปีที่ซื้อ แต่ให้บันทึกควบคุมไว้ในทะเบียนคุมครุภัณฑ์ทุกรายการ

2.4.7 กำหนดอายุการใช้งานของอาคาร ยานพาหนะ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ตามจำนวนปีที่คาดว่าจะใช้สินทรัพย์เหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามตัวอย่างการจำแนกประเภทอายุการใช้งาน และอัตราค่าเสื่อมราคา โดยคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีเส้นตรง ไม่มีราคาซาก (ราคาซาก = 0) แต่คงเหลือราคาตามบัญชีในที่สุดท้ายไว้จำนวน 1 บาท (หนึ่งบาท)

2.4.8 สำหรับสินทรัพย์ถาวรที่หมดสภาพการใช้งานก่อนกำหนด และยังมีมูลค่าคงเหลืออยู่ตามบัญชีให้ตัดจำหน่ายสินทรัพย์นั้นออกจากบัญชี และบันทึกมูลค่าที่เหลืออยู่เป็นค่าใช้จ่ายในปีที่ตัดจำหน่ายทั้งจำนวน

2.4.9 ที่ดิน บันทึกตามราคาซื้อหรือราคาทุนที่ได้มาหรือราคาประเมินของกรมที่ดิน

## 2.5 นโยบายบัญชีเกี่ยวกับหนี้สินและภาระผูกพัน

2.5.1 บันทึกเมื่อได้ตรวจรับสินทรัพย์ถาวร สินค้าหรือบริการจากผู้ขายหรือคู่สัญญาแล้ว แต่ยังมีได้ชำระเงินและสามารถระบุมูลค่าสินทรัพย์ถาวร สินค้าและบริการนั้นได้ชัดเจน ถูกต้อง

2.5.2 หนี้สินหรือภาระผูกพันที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า โดยสัญญาหรือข้อผูกมัดที่เป็นนัยสำคัญ แต่ยังไม่สามารถระบุจำนวนได้อย่างถูกต้อง ไม่ต้องบันทึกการรับรู้เป็นหนี้สิน แต่ต้องเปิดเผยข้อมูลไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

## 2.6 นโยบายบัญชีเกี่ยวกับรายได้

2.6.1 บันทึกการรับรู้รายได้จากรัฐบาล (เงินงบประมาณ) เมื่อได้รับจากคลังทั้งในส่วนที่เป็นงบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน และงบอุดหนุนเป็นรายหัว

2.6.2 เงินรับบริจาคหรือเงินที่ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคล/องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งเงินอุดหนุนในรูปแบบอื่น ๆ จากรัฐ บันทึกเป็นรายได้เมื่อได้รับเงิน

2.6.3 รายได้จากการจัดการศึกษา หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มเติมจากการเรียนการสอนตามหลักสูตรปกติ รายได้จากการจัดบริการเสริม และรายได้

จากการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ให้บันทึกเป็นรายได้เมื่อได้รับเงิน หรือเมื่อได้ส่งมอบสินค้า หรือ ได้ให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้เรียนแล้ว

### 2.7 นโยบายบัญชีเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย

2.7.1 บันทึกการรับรู้ค่าใช้จ่ายเมื่อได้จ่ายเงินเป็นค่าสินค้าหรือบริการ หรือ เมื่อได้รับหรือ ได้ใช้สินค้าหรือบริการแล้วในรอบระยะเวลาบัญชีปัจจุบัน

2.7.2 การจ่ายเงินชำระหนี้ การจ่ายเงินล่วงหน้า การจ่ายเงินเพื่อซื้อ ทรัพย์สินที่มีตัวตน ไม่ถือเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น

### 3. ผังบัญชี

การมีผังบัญชีที่เหมาะสมจะช่วยให้โรงเรียนจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลทางการเงิน บัญชีและการเงินเพื่อประมวลผลและจัดทำรายงานการเงินได้โดยสะดวกรวดเร็ว ฉะนั้น ผัง บัญชีของโรงเรียน จึงอาจประกอบด้วยเลขรหัส 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 รหัสทั่วไป สำหรับการคำนวณต้นทุนและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำ รายงานเพื่อการบริหาร ประกอบด้วยเลข 5 หลัก ดังนี้

หลักที่ 1-2 หมายถึง รหัสหน่วยงาน (ส่วนงานภายในสถานศึกษา)

ตัวอย่างเช่น

- |    |   |                       |
|----|---|-----------------------|
| 01 | = | ชั้นประถมศึกษา        |
| 02 | = | ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น  |
| 03 | = | ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย |
| 04 | = | ห้องปฏิบัติการทางภาษา |

หลักที่ 3-4 หมายถึง รหัสหลักสูตร ตัวอย่างเช่น

- |    |   |                    |
|----|---|--------------------|
| 01 | = | หลักสูตรทั่วไป     |
| 02 | = | หลักสูตรพิเศษ..... |

หลักที่ 5 หมายถึง รหัสแหล่งเงินทุน ตัวอย่างเช่น

- |   |   |                        |
|---|---|------------------------|
| 1 | = | เงินอุดหนุนจากรัฐ      |
| 2 | = | เงินรายได้ของสถานศึกษา |

3.2 รหัสบัญชี ประกอบด้วยตัวเลข 4 หลัก คือ

หลักที่ 1 หมายถึง บัญชีแยกประเภทหลัก ดังนี้

- 1 = เงินอุดหนุนจากรัฐ
- 2 = สินทรัพย์
- 3 = หนี้สิน
- 4 = ทุน
- 5 = รายได้
- 6 = ค่าใช้จ่าย

หลักที่ 2 หมายถึง บัญชีแยกประเภทรอง ตัวอย่างเช่น

- 11 = สินทรัพย์หมุนเวียน
- 12 = สินทรัพย์ถาวร
- 13 = สินทรัพย์อื่น

หลักที่ 3-4 หมายถึง บัญชีย่อย ตัวอย่างเช่น

- 1101 = บัญชีเงินสด
- 1103 = บัญชีเงินฝากธนาคารในงบประมาณ

#### 4. เอกสารหลักฐานทางบัญชี

โรงเรียนใช้เอกสารดังต่อไปนี้ เป็นหลักฐานในการลงบัญชี

##### 4.1 เอกสารทางด้านรับ

- 4.1.1 ใบเสร็จรับเงิน ตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด
- 4.1.2 ใบแจ้งความประสงค์บริจาคเงิน/ทรัพย์สิน
- 4.1.3 ใบตั้งยอดลูกหนี้/รายได้ค้างรับ
- 4.1.4 ใบแจ้งการเครดิตบัญชี

##### 4.2 เอกสารทางด้านจ่าย

- 4.2.1 ใบเสร็จรับเงินของบุคคลภายนอก
- 4.2.2 หลักฐานการจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ ตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด
- 4.2.3 ใบสำคัญรับเงิน
- 4.2.4 ใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน
- 4.2.5 สัญญาการยืมเงิน
- 4.2.6 ใบเบิกพัสดุ
- 4.2.7 ใบนำฝากเงินเข้าบัญชี

### 4.3 เอกสารปรับปรุงบัญชี

#### ใบโอนบัญชี

## 5. สมุดบัญชีและทะเบียน

5.1 สมุดบันทึกรายการขั้นต้น สถานศึกษาควรมีสมุดบันทึกรายการขั้นต้น  
ดังนี้

5.1.1 สมุดเงินสดรับ สำหรับบันทึกรายการบัญชีที่เกี่ยวกับการรับเงินสด

5.1.2 สมุดเงินจ่าย สำหรับบันทึกรายการบัญชีที่เกี่ยวกับการจ่ายเงินสด

5.1.3 สมุดเงินฝากธนาคารในงบประมาณ สำหรับบันทึกรายการทางบัญชี  
ที่เกี่ยวข้องกับการรับและจ่ายเงินที่กระทำผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารในงบประมาณ

5.1.4 สมุดเงินฝากธนาคารนอกงบประมาณ สำหรับบันทึกรายการบัญชีที่  
เกี่ยวข้องกับการรับและจ่ายเงินที่กระทำผ่านบัญชีเงินฝากงบประมาณ

5.1.5 สมุดรายวันทั่วไป สำหรับบันทึกรายการบัญชีที่ไม่เกี่ยวข้องกับการ  
รับและจ่ายเงินสด และการรับและจ่ายโดยผ่านบัญชีเงินฝากธนาคาร

5.2 สมุดบันทึกรายการขั้นปลาย หมายถึง บัญชีแยกประเภททั่วไป สำหรับ  
บันทึกรายการผ่านรายการบัญชี โดยแจกแจงออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามผังบัญชี

5.3 ทะเบียน สถานศึกษาควรมีทะเบียนเพื่อใช้บันทึกควบคุมรายการทาง  
การเงิน ดังนี้

5.3.1 ทะเบียนคุมเงินงบประมาณ

5.3.2 ทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน

5.3.3 ทะเบียนจ่ายเช็ค

5.3.4 ทะเบียนคุมลูกหนี้

5.3.5 ทะเบียนคุมเจ้าหนี้

5.3.6 ทะเบียนคุมพัสดุ

5.3.7 ทะเบียนคุมสินทรัพย์ถาวร

สถานศึกษาสามารถปรับปรุงรูปแบบของสมุดบัญชีและทะเบียนได้ตาม  
ความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น ใช้สมุดเงินสดเพียงเล่มเดียวลงทั้งรายการรับและจ่ายเงิน ใช้ใบ  
ยืมหรือสัญญาการยืมเงิน หรือใบทวงหนี้ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบแทนทะเบียนคุมลูกหนี้ หรือ  
ใช้ใบแจ้งหนี้ หรือคำขอเบิกค่าใช้จ่ายที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบแทนทะเบียนคุมเจ้าหนี้ เป็นต้น

## 6. การบันทึกรายการบัญชี

การบันทึกรายการบัญชีของสถานศึกษาแยกเป็น 13 กรณี คือ

- 6.1 การสำรวจและตั้งยอดบัญชี
- 6.2 การรับรู้รายได้
- 6.3 การใช้ค่าใช้จ่าย
- 6.4 การซื้อและใช้พัสดุ
- 6.5 ลูกหนี้และใบสำคัญ
- 6.6 เงินสดย่อย
- 6.7 เงินมัดจำและค่าปรับ
- 6.8 ทรัพย์สินถาวร
- 6.9 การรับบริจาคทรัพย์สิน
- 6.10 ค่าเสื่อมราคา
- 6.11 ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า/รายได้ค้างรับ
- 6.12 ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รายได้รับล่วงหน้า
- 6.13 การปิดบัญชี

## 7. การตรวจสอบ

ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน สถานศึกษาคำเนินการดังนี้

7.1 ทํางบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคาร เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของยอดคงเหลือในบัญชีเงินฝากธนาคารทุกบัญชี

7.2 ตรวจสอบยอดคงเหลือระหว่างบัญชีกับทะเบียนคุมพัสดุ เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของรายการรับและเบิกพัสดุในระหว่างเดือน ว่ามีการบันทึกรายการบัญชีถูกต้องครบถ้วน

7.3 ตรวจสอบยอดเงินสดคงเหลือระหว่างบัญชีกับจำนวนเงินสดที่เก็บรักษาไว้

7.4 ตรวจสอบยอดคงเหลือระหว่างบัญชีกับทะเบียนคุมลูกหนี้ เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของยอดคงเหลือในบัญชีลูกหนี้

7.5 ตรวจสอบยอดคงเหลือระหว่างบัญชีกับทะเบียนคุมเจ้าหนี้ เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของยอดคงเหลือในบัญชีเจ้าหนี้



7.6 ทำงบทดลอง ณ วันสิ้นเดือน เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของการบันทึก  
รายการบัญชี

## 8. รายงานการเงิน

สถานศึกษาจัดทำรายงานการเงิน ดังนี้

### 8.1 รายงานประจำเดือน ได้แก่

- 8.1.1 รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย
- 8.1.2 งบกระแสเงินสด
- 8.1.3 รายงานเจ้าหนี้
- 8.1.4 รายงานลูกหนี้
- 8.1.5 รายงานรับ – เบิกพัสดุ
- 8.1.6 งบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคาร

### 8.2 รายงานประจำปี

## การพัฒนาบุคลากร

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลาย  
ดังนี้

เกศินี หงส์นันท์ (2531 : 78) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น  
วิธีการต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะและความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน  
ใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 117) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร  
หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคน  
ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น  
นอกจากนี้ยังมุ่งจะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ถูกต้อง

สนอง เกรือมาก (2536 : 1074) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้  
ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติการหรือดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้  
ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น  
มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544 : 18) กล่าวว่า การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทางที่พึงประสงค์

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

สนอง เครือมาก (2536 : 1074) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ ดังนี้

2.1 เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ อันได้แก่การพัฒนาบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่หรือก่อนการทำงาน หรือการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้ง เป็นต้น

2.2 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อจะให้บุคลากรในองค์กร ได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบให้มีความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## 3. หลักในการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการให้หลักการในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

3.1 หลักการในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์. 2530 : 133-134)

3.1.1 ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขา ที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์และความสามารถที่มีอยู่ในตัวเขาแต่ละคน

3.1.2 การพัฒนาของคณานั้นเป็นกิจกรรมตั้งเกิดจนถึงตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องการกระทำแรกเข้าในการทำงานจนถึงเวลาที่ต้องออกจากงานไป

ตามวาระ

3.1.3 ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคน ไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปแบบเป็นคณะและทั้งเป็นรายบุคคล และบทบาทหน้าที่ที่จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

3.1.4 จุดประสงค์ประการแรกของการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่ต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่จะได้ระดับทัดเทียมกัน

3.1.5 ระบบโรงเรียนควรเลือกและถือว่า การพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะได้ผลระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

3.2 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาไว้ดังนี้ (กรมวิชาการ. 2545 : 21)

3.2.1 การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาครู สถานศึกษาและหน่วยงาน

3.2.2 การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาควรมีเป้าหมายสำคัญที่จะพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน จนบังเกิดผลตามจุดหมายของหลักสูตร และการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพให้แก่ครู

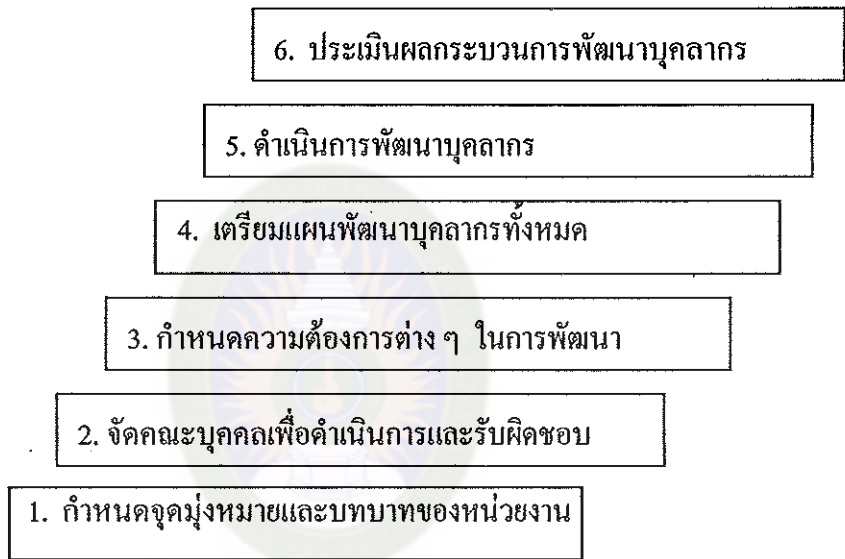
3.2.3 การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ควรคำนึงควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเสริมแรงในเวลาและโอกาสที่เหมาะสมและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้ครูเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่องาน ชื่นชมความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

สำราญ อยู่นาน (2547 : 7) ได้กล่าวว่า หลักการในการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการพัฒนาบุคลากรตามความรู้ ความสามารถและต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า หลักในการพัฒนาบุคลากรควรยึดหลักการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

#### 4. ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร

เมธี ปีลันชนานนท์ (2529 : 108-118) แบ่งขั้นตอนการในการพัฒนาบุคลากรเป็น 6 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

#### ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

มีความจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. เป้าประสงค์ของระบบ โรงเรียนที่จะก่อให้เกิดตำแหน่งและความรับผิดชอบในหน่วยงาน
2. กิจกรรมต่าง ๆ ในระบบโรงเรียนต้องการทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคลากร
3. งานระบบโรงเรียนจัดขึ้นเป็นระบบย่อย ๆ หรือหน่วยงานย่อย ๆ และปฏิบัติงานโดยบุคลากรเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและอื่น ๆ

4. ในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบโรงเรียนทั้งหมดนั้น แต่ละหน่วยงานควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนเองว่า บทบาทของตนมีอย่างไรเพราะเป็นความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล

5. ระบบโรงเรียนควรต้องการให้แต่ละหน่วยงานแต่ละบุคลากรได้ทราบมาตรฐานของการดำเนินงาน ซึ่งคาดหวังไว้และต้องการให้บรรลุผล

6. แผนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงาน หน่วยงานและปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่าง และจะมุ่งกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวไปข้างหน้า จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าแผนงานต่าง ๆ ในระบบงานเพื่อพัฒนานี้จะตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่มาตรฐาน

### ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

ในระบบโรงเรียนมีบุคคลที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากร อย่างน้อย 3 ฝ่าย คือ

1. คณะกรรมการสถานศึกษา
2. สมาคมหรือองค์การครู
3. ปัจเจกบุคคล

คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทและความรับผิดชอบในแผนงานพัฒนาบุคลากร ในด้านที่จะสร้างบรรยากาศและความคิดเห็นที่จะทำให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นได้ โดยจะเป็นผู้วางและกำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีความรับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ ต้องการในการดำเนินงานของหน่วยงานของตน และเสนอแนวทางต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบความจำเป็นเหล่านี้ แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบส่วนใหญ่ในการพัฒนา มักตกอยู่กับผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ติดต่อใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา

### ขั้นที่ 3 การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา

เป็นการกำหนดความต้องการต่าง ๆ ให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนาซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานมีระบบ ความต้องการต่าง ๆ นี้ สามารถแยกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม คือ ต้องการพัฒนาสภาพความขาดแคลนให้สอดคล้องกับความต้องการ
2. ความต้องการเฉพาะหน่วยงานเป็นความต้องการของหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความต้องการพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละรายบุคคลเอง โดยพิจารณาจากข้อมูลและรายละเอียดจากหลักฐาน การสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด

การวางแผนการสำหรับการพัฒนาบุคลากร เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ เช่น แผนงานอะไรที่คาดว่าจะทำให้สำเร็จลุกลงไปด้วยทางใด ภายขอบเขตใดและลำดับก่อนหลัง ส่วนผู้บริหารระดับสูงในระบบโรงเรียนจะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการและการประสานงานแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด แนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณ การลำดับก่อนหลัง

#### ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินแผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น กิจกรรม ช่วงระยะเวลาดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่ต้องจ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ

#### ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ควรคำนึงถึง 3 ประการ คือ

1. ด้านการหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่า ฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอาการกระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไร ได้แก่ การวางแผนการจัดการ การดำเนินการและการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณ ของประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

3. แผนงานพัฒนา ได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาวบรรลุผลเพียงใด เราจะสามารถวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรต้องเริ่มจากการศึกษาปัญหาหรือสำรวจความต้องการในการพัฒนา กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนา จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา เตรียมแผนการพัฒนา ดำเนินการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

### 5. วิธีการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

เมธี ปิลาธนานนท์ (2529 : 114) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การบรรยาย การประชุม การสัมมนา การอภิปราย การจัดการฝึกงาน การหมุนเวียนตำแหน่ง การทดลองปฏิบัติงาน การใช้ครูผู้ช่วย การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การศึกษาพิเศษ การระดมความคิด การสอนแบบสำเร็จรูป การประชุมย่อย การมอบหมายงานพิเศษ เอกสารพิมพ์แจก จัดรายวิชาให้เข้าเรียน การศึกษาเฉพาะกรณี ภาพยนตร์ โครงการวิจัย โปรแกรมการแลกเปลี่ยน การแสดงบทบาทสมมติ การจัดทัศนศึกษา เทปบันทึกเสียง โทรทัศน์ การเล่นเกม การเขียนแบบ การฝึกอบรม การสอนโดยครูพิเศษ การสาธิต การเยี่ยมชมกิจการ กิจกรรมรายบุคคล การฝึกหัดแก้ปัญหา การฝึกการประสานงาน

พนัส หันนาทินทร์ (2530 : 120-126) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากร ไว้อย่างกว้าง ๆ 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 กิจกรรมการพัฒนาคณะเองด้านวิชาการตามลำพัง ได้แก่ การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ฟังปาฐกถา ฟังบรรยาย การศึกษาคำราต่าง ๆ และรวบรวมเป็นบทความชิ้นใหม่ การเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ การลาศึกษาต่อ การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน

ประเภทที่ 2 กิจกรรมที่ได้รับการพัฒนาเป็นหมู่คณะ ได้แก่ การบรรยายหรืออภิปรายโดยวิทยากร การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การอภิปรายกลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมครูในโรงเรียน

สำราญ อยู่นาน (2547 : 10) ได้สรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกิจกรรมหรือวิธีที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ

การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีวิธีการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการต้องการพัฒนา ทั้งวิธีการพัฒนาที่ทำด้วยตนเองและเป็นกลุ่ม แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาตนเองด้วยการอ่านหรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการอื่น ๆ

## 5.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 5.1.1 ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมรูปแบบหนึ่งและเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมของคณะบุคคลที่มีปัญหาคล้ายกัน เพื่อต้องการหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน การประชุมเชิงปฏิบัติการจึงหมายถึงการอบรมในลักษณะที่เป็นการเน้นให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งโดยแท้จริง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะในด้านการปฏิบัติงาน รู้จักแก้ปัญหา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น การประชุมเชิงปฏิบัติการนี้จะมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

พหุส หันนาคินทร์ (2530 : 146) กล่าวว่า การประชุมปฏิบัติการ เป็นการพบปะ ประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหานั้นร่วมกัน ประโยชน์ที่จะได้รับจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ก็คือ ผลของงานจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น จากการได้สังสรรค์กับครูอื่น และกับผู้นำ การประชุมเชิงวิชาการนั้น เมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 55) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ มักใช้กับการฝึกอบรมกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่ง ที่มีความสนใจในปัญหาเดียวกันมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และแสดงวิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด คล้ายกับเป็นการทำแบบฝึกหัดหรือเป็นการฝึกอบรมในภาคปฏิบัติภายหลังจากผู้เข้าอบรม ได้รับฟังการบรรยายในภาคทฤษฎีไปแล้วเพื่อช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากขึ้น

อุทิศ แก้วกุลบุตร (2546 : 16) ลักษณะของการอบรมเชิงปฏิบัติการ จะแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน



กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน ส่วนที่สอง จะเป็นการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหาหรือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหา หรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สองจะอาศัยหลักวิชาหรือหลักการที่วิทยากร ได้บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ประกอบเป็นแนวทาง

จางซา รัชตสุภัก (2542 : 58) ได้กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งผู้รับการถ่ายทอดความรู้จะต้องได้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในระหว่างการอบรมตามที่วิทยากร ได้ให้ความรู้และแนะนำวิธีการปฏิบัติ จนมั่นใจได้ว่าสามารถเข้าใจและนำวิธีการที่ได้รับการถ่ายทอดไปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้จริง

สรุปได้ว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการและการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การที่บุคคลมาพบกันตามกำหนดนัดหมาย เพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์และระเบียบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถประสบการณ์และความชำนาญให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและรวมไปถึงการเตรียมตัวบุคคลให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

### 5.1.2 วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- 1) เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ให้ดียิ่งขึ้น
- 4) เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น

### 5.1.3 สิ่งที่น่าสนใจเมื่อใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ

- 1) เปิด โอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วมได้มาก
- 2) ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมี โอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติได้
- 3) ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้มีวิธีการแก้ปัญหาและฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น
- 4) ได้รับความสนใจจากผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทุกคน

### 5.1.4 การนำเอาวิธีการประชุมมาใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์การ

การนำเอาวิธีการประชุมมาใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร สามารถทำได้หลายกรณี เช่น

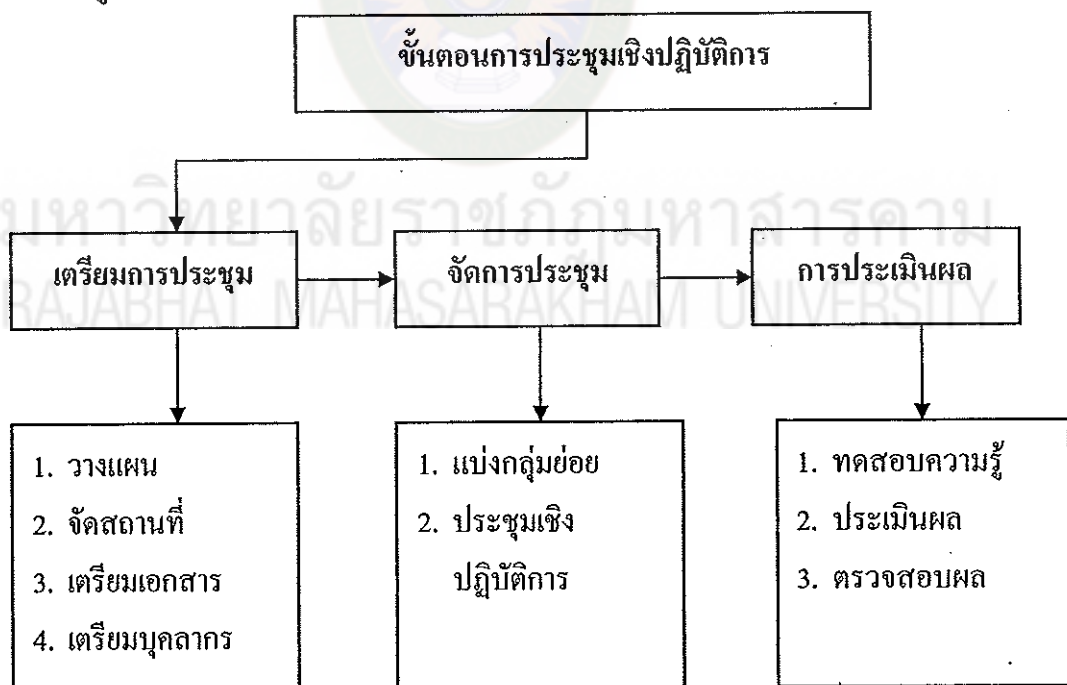
1) เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยให้ฝ่ายที่รับผิดชอบร่วมกันหารือหรือแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน หรือหารือเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กร ทำให้รู้งานของหน่วยอื่นขององค์กร ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยส่วนรวมขององค์กร

3) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิกใหม่ กล่าวคือสมาชิกจะเรียนรู้วิธีการทำงานจากคนเก่าที่มีความรู้และประสบการณ์จากการที่มีส่วนร่วมในการประชุม

#### 5.1.5 ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ เขียนเป็นขั้นตอนได้

ผังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ที่มา ปฏิวัติ แก้วรัตนะ. 2546 : 32

## ขั้นที่ 1 การเตรียมการประชุม

### 1. วางแผนการประชุม

- 1.1 กำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม
- 1.2 เตรียมสถานที่ประชุม
- 1.3 กำหนดวิธีการประชุม
- 1.4 กำหนดวิทยากร
- 1.5 กำหนดวิธีดำเนินการหรือตารางปฏิบัติการ

### 2. จัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม

- 2.1 จัดทรัพยากรที่เอื้อต่อความสะดวกในการประชุม
- 2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม
- 2.3 จัดสถานที่ที่ปลอดภัยและบรรยากาศร่มรื่น

### 3. การเตรียมเอกสาร

- 3.1 เตรียมเอกสารและข้อมูลให้พร้อม
- 3.2 จัดตารางการประชุม
- 3.3 จัดกิจกรรมที่กระทำในระหว่างประชุม

### 4. การเตรียมบุคลากร

- 4.1 เชิญวิทยากร
- 4.2 แจ้งให้คณะครูผู้เข้าร่วมการประชุมทราบล่วงหน้า
- 4.3 บอกความมุ่งหมายในการประชุมให้ชัดเจน
- 4.4 แจ้งประธานในพิธีเปิด - ปิดการประชุม

## ขั้นที่ 2 จัดประชุม

### 1. จัดแบ่งเป็นกลุ่มย่อย

### 2. ประชุมปฏิบัติการ

- 2.1 ให้พิจารณากันด้วยเหตุผล
- 2.2 ให้สมาชิกได้ปฏิบัติทุกคน
- 2.3 อย่าให้คนใดคนหนึ่งทำอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป
- 2.4 ควบคุมดูแลให้เป็นไปตามลำดับ

## ขั้นที่ 3 ประเมินผล

### 1. ทดสอบความรู้ของผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ

2. ประเมินผลสำเร็จของการประชุม

3. ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหลังการประชุมปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งผู้รับ การถ่ายทอดความรู้จะต้องได้ลงมือปฏิบัติจริงให้เกิดผลงานหรือชิ้นงาน ในระหว่าง การอบรม ตามที่วิทยากรได้ให้ความรู้และแนะนำวิธีการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด จนมั่นใจได้ว่า สามารถเข้าใจและนำวิธีการที่ได้รับถ่ายทอดไปปฏิบัติงานที่ได้

## 5.2 การนิเทศภายใน

### 5.2.1 ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในโรงเรียน ถือว่าเป็นการดำเนินการที่สำคัญอย่างหนึ่ง ของผู้บริหาร โรงเรียนร่วมกับคณะครู-อาจารย์ใน โรงเรียน ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ โดยมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเด็กนักเรียน นักวิชาการ ได้ให้ ความหมายการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 527) ได้ ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนหมายถึงการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียน แก้ไขปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนมีลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ชาติ มลสิทธิ์ (2542 : 201) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูใน โรงเรียน เพื่อปรับปรุงพัฒนา การทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสูงขึ้น

กรมวิชาการ (2545 : 16) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็น กระบวนการที่ผู้นิเทศสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด ครู ผู้ชำนาญการ ครูผู้ร่วมนิเทศ ครูแกนนำ ดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วม ใจประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของ สถานศึกษานั้น ๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการทุกอย่างของ ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่ร่วมกันพยายาม โดยมี

จุดมุ่งหมายเพื่อให้คำแนะนำ ปรีกษา ตรวจตรา สนับสนุน ส่งเสริม เกื้อกูลกัน เพื่อให้ครูสามารถช่วยเหลือตนเองหรือช่วยเหลือครูอื่นๆ ในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมการเรียน การสอน ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น

### 5.2.2 รูปแบบและแนวทางการนิเทศ

รูปแบบและแนวทางการนิเทศช่วยเหลือการทำงานของครูและโรงเรียน คือ การนิเทศโดยใช้กระบวนการบวการกัลยาณมิตร กระบวนการบวการกัลยาณมิตรที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศ เป็นวิธีการนำหลักธรรม ความเป็นกัลยาณมิตรมาใช้ ตามสาระของหลักอริยสัจ 4 สาระสำคัญของกระบวนการกัลยาณมิตร มีดังนี้

ประการแรก คือการสร้างพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง การสร้างเสริมคุณธรรมนั้นเริ่มด้วยศรัทธา ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศ จึงต้องจัดกิจกรรมและใช้สื่อการนิเทศ เพื่อสร้างความไว้วางใจ

ประการที่สอง คือ การนำหลักกัลยาณมิตรมาผสมผสานในกิจกรรมทุกขั้นตอน ซึ่งถ้าได้จำแนกกัลยาณมิตรธรรม 7 ตามหลักการสอนแล้ว สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้นิเทศที่เป็นกัลยาณมิตร ต้องมีสิ่งต่อไปนี้

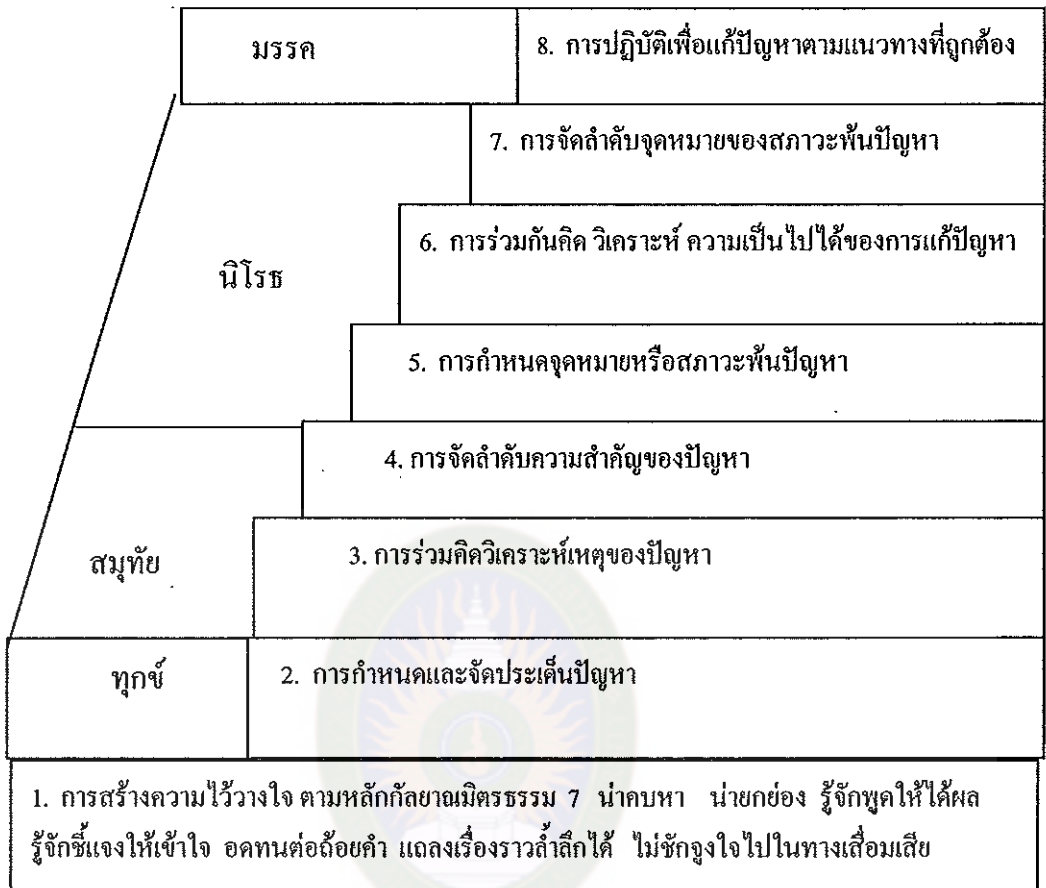
- 1) น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ตาม
- 2) น่าเคารพ ในฐานะให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย
- 3) น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณ คือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ
- 4) รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี
- 5) อคทนต่อถ้อยคำ คือพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ซักถาม คำเสนอ และวิพากษ์วิจารณ์ อคทนฟังได้ไม่เบื่อง่าย
- 6) แผลงเรื่องกล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจและให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

7) ไม่ชักนำในอฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชัก  
จูงไปในทางเสื่อมเสีย

ประการที่สาม คือ การจัดชั้นตอนการนิเทศ ไม่ว่าจะเป็นการ  
การปรึกษาหารือ การแนะนำหรือการฝึกอบรม ต้องเป็นไปตามหลักอริยสัจ เน้นความรู้จริงใน  
ทุกข์ คั่นคว้าหาสาเหตุของทุกข์ มุ่งปฏิบัติตามแนวอริยมรรค เพื่อนำไปสู่สภาวะการพ้นทุกข์  
ทั้งสิ้น

ประการที่สี่ มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ความเมตตากรุณา และ  
ความจริงใจที่ ทุกฝ่ายมีศรัทธาต่อกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา ต่างฝ่ายต่าง  
ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเรียนรู้จากกันและกัน ทั้งนี้มิได้หมายความว่าบุคคลจะขาดความ  
มั่นใจในตนเอง หรือ พึ่งพาผู้อื่นแต่อย่างเดียว ต้องมาสารพัดผสมผสานวิธีการฝึกอบรมตนเอง  
กับวิธีการพึ่งพาและการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น ได้อย่างดีด้วย

แต่ละขั้นตอนของกระบวนการกัลยาณมิตรต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร ทำ  
ความเข้าใจกัน ต้องฝึกการคิดวิเคราะห์ร่วมกัน ช่วยกันหาข่าวสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิด  
โต้แย้งกันในการจัดลำดับปัญหา วิธีการและจุดมุ่งหมายของภาวะพ้นปัญหา ขั้นตอนเหล่านี้จะ  
ช่วยผ่อนคลายความหวาดกลัว และลดอดีตตาของแต่ละคน โดยอัตโนมัติ ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 ขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการกัลยาณมิตร  
 ทีมา กรมวิชาการ. 2545 : 18

### 5.2.3 ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ได้มีนักการศึกษาหลายคน กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน  
 โรงเรียนเพื่อผู้บริหาร โรงเรียนได้ถือเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) จุดมุ่งหมายในการนิเทศภายในโรงเรียนดังนี้ (กิติมา ปรีดีดิลก.  
 2532 : 306-307)

1.1) พัฒนาคณะ การนิเทศการศึกษาเป็นการให้คำแนะนำ  
 ช่วยเหลือ เมื่อนิเทศแล้วบุคลากรในหน่วยงานได้รับความรู้ และมีความสามารถในการ  
 ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

1.2) พัฒนางาน การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสรรค์วิธีการ  
 ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4) ประสานสัมพันธ์ การนิเทศการศึกษาเป็นการร่วมมือ เพื่อความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

1.5) การสร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจ ความสบายใจและมีกำลังใจในการทำงาน

2) จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 528)

2.1) เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ให้มีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงานและมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

2.2) เพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน โดยการนำหลักการนิเทศการศึกษาและกระบวนการศึกษามาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน

2.3) เพื่อประสานความสัมพันธ์อันดี ในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.4) เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ สร้างความมั่นใจ ความสบายใจ ความภูมิใจในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรในโรงเรียน

2.5) เพื่อติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน อย่างเป็นระบบตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงที่ได้ร่วมกันวางแผนไว้

3) ผลดีของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและเป็นความต้องการที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในโรงเรียน โดยเฉพาะการนิเทศภายในโรงเรียนจะช่วยให้เกิดผลดีในการดำเนินงานของโรงเรียนหลายประการ คือ

3.1) เป็นการช่วยเสริมกำลังของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารการศึกษา ซึ่งไม่พอที่จะนิเทศการศึกษาได้อย่างทั่วถึง

3.2) การนิเทศโดยบุคลากรของโรงเรียนเองนั้น ผู้นิเทศเป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียน ย่อมเป็นผู้รู้ปัญหาได้ดี และแก้ปัญหาได้ตรงจุดกว่าการที่จะให้คนภายนอกมานิเทศ

3.3) ผู้นิเทศภายในโรงเรียนคุ้นเคยกับครูอยู่แล้ว จึงทำให้บรรยากาศในการนิเทศทำได้อย่างเป็นกันเอง ไม่ต้องสร้างความคุ้นเคยเหมือนศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารนอกโรงเรียน



3.4) ผู้นิเทศสามารถติดตามการปฏิบัติงาน หรือผลการนิเทศได้ตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้ชิดกัน และสามารถทำงานดำเนิน ไปถึงจุดหมายโดยไม่ขาดความต่อเนื่อง

#### 4) บทบาทของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายใน โรงเรียนเป็นการดำเนินงานที่ต้องมีการประสานงานระหว่างบุคคล 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ บุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้จะต้องยอมรับบทบาทของกันและกัน ดังนี้

4.1) บทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารในฐานะผู้นำและเป็นผู้บริหารของหน่วยงานต้องแสดงบทบาท ดังนี้

4.1.1) สนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจัง และจริงจัง

4.1.2) ทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดี แนะนำชี้แหล่งวิชาการให้ครูทุกโอกาส

4.1.3) อำนวยความสะดวกแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทุก ๆ ด้าน

4.1.4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

4.1.5) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

4.2) บทบาทของผู้นิเทศหรือผู้ให้การนิเทศ หมายถึง ครูวิชาการโรงเรียนหรือครูคนใดคนหนึ่งของโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งคณะครูเต็มใจและคัดเลือกให้เป็นผู้นิเทศมีบทบาท ดังนี้

4.2.1) ประชุมวางแผนร่วมกับเพื่อนครูเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ครูเผชิญอยู่

4.2.2) ร่วมกับเพื่อนครูวางแผนและจัดทำโครงการเพื่อแก้ปัญหา

4.2.3) ช่วยเหลือเพื่อนครูในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน

4.2.4) ช่วยเหลือเพื่อนครูในการประเมินผลนักเรียน

- ความรู้สึกมั่นคง
- 4.2.5) ช่วยเหลือเพื่อนครูให้ประสบความสำเร็จและมี
- 4.2.6) ร่วมกับผู้บริหารและเพื่อนครูประเมินผลการ
- ปฏิบัติงาน
- 4.2.7) ร่วมกับเพื่อนครูหาข้อบกพร่องและแนวทางแก้ไขจาก
- ผลการปฏิบัติงาน

4.3) บทบาทของผู้รับการนิเทศ ผู้รับการนิเทศ หมายถึง คณะครู  
ในโรงเรียนในขณะนั้นที่ไม่ได้แสดงบทบาทเป็นผู้นิเทศ หมายความว่า ครูบางคนอาจมี  
โอกาสได้แสดงบทบาทเป็นผู้นิเทศในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตามถ้าเป็นผู้รับการนิเทศ  
ต้องแสดงบทบาท ดังนี้

4.3.1) ร่วมกับผู้นิเทศวิเคราะห์ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่และ  
เรียงลำดับความสำคัญของปัญหา จากมากไปหาน้อย

4.3.2) วางแผนร่วมกับผู้นิเทศหาทางแก้ปัญหาต่างๆ ทำ  
โครงการเพื่อแก้ปัญหา

4.3.3) ลงมือปฏิบัติหรือดำเนินการตามโครงการในข้อ 3.2  
หลังจากได้รับความรู้และเกิดความเข้าใจแล้ว

4.3.4) ขอความสนับสนุน หรือคำปรึกษาจากผู้นิเทศและ  
ผู้บริหาร ในกรณีที่มีปัญหาระหว่างดำเนินการ

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน คือเพื่อปรับปรุง  
แก้ไขและพัฒนาให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความ  
ร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย

#### 5.2.4 หลักการสำคัญในการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการภายใต้  
กรอบแนวนโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาระดับสูง ในสายงานบังคับบัญชาแต่ละสาย  
งานในโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ดังนั้น จึงต้องดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนตามหลักการของนักการศึกษา และ  
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก็จริง แต่ต้องอาศัยแนวทางในที่เคยมีตั้งแต่ครั้ง  
ยังเป็นสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่ง

1) หลักการในการนิเทศภายในโรงเรียนที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติไว้ ดังนี้  
(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 28)

1.1) มีความถูกต้องตามหลักวิชา หมายถึง การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่วางไว้ตามสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

1.2) เป็นวิทยาศาสตร์ การทำงานอย่างมีระบบมีวิธีการในการศึกษา ปรับปรุงและประเมินผล โครงการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน

1.3) เป็นประชาธิปไตย หมายถึง ต้องเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และรู้จักใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

1.4) เป็นการสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

1.5) เป็นการสร้างความเชื่อมั่น หมายถึง เป็นการเสริมสร้างความสามารถของครู เพื่อให้ความมั่นใจในการทำงาน และช่วยให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.6) เป็นการพัฒนา หมายถึง เป็นการพัฒนาวิชาชีพครูมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.7) เป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง หมายถึง การทำงานด้วยความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน

2) กำหนดขั้นตอนการนิเทศไว้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผนการนิเทศขั้นเตรียมการนิเทศ ขั้นดำเนินการนิเทศ ขั้นสร้างขวัญและกำลังใจและขั้นการประเมินผล การนิเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (กุหลาบ ปุริสาร. 2538 : 40-61 ; อ้างมาจาก Ben. 1975 : 14-15)

### 2.1) ขั้นวางแผนการนิเทศ

การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ การนิเทศภายในจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างแม่นยำ โดยอาศัยข้อสนเทศและหลักวิชาการต่างๆ กล่าวคือ ต้องมีการวางแผนการนิเทศ

การวางแผน คือ การคาดการณ์หรือกำหนดการเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยแผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม สำหรับกระบวนการวางแผนงานนิเทศการศึกษาในสถานศึกษามีหลักการ ดังนี้

2.1.1) การวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อหาข้อกำหนดว่าจะทำอะไร มีขอบเขตอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและวางแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ

2.1.2) การจัดระบบงาน เป็นการจัดแบ่งสายงานการนิเทศการศึกษาในหน่วยงาน อำนาจและหน้าที่บุคลากรส่วนต่าง

2.1.3) การดำเนินการเป็นการกำหนดว่าจะใช้วิธีการดำเนินงาน การติดตามผลและการกำหนดเริ่มปฏิบัติงานตามแผนสิ้นสุดลงเมื่อใด

2.1.4) การประเมินผล กำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นระยะ เพื่อหาทางปรับปรุง แก้ไข ควรจะประเมินทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

การวางแผนการนิเทศ เป็นขั้นตอนการสำรวจปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ กำหนดนโยบายและจุดประสงค์ของการนิเทศ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศและจัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วน ก่อนหลัง ซึ่งการวางแผนการนิเทศเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นตัวกำหนดภาพรวมของการปฏิบัติงานว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด ตามหลักการแล้วผู้บริหารควรให้ความสำคัญในขั้นตอนนี้อย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 2.2) ขั้นเตรียมการนิเทศ

เป็นขั้นตอนที่เตรียมบุคลากร เตรียมวัสดุ เตรียมกิจกรรมให้เรียบร้อยที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศให้แก่ผู้ร่วมงาน ให้ความรู้และทักษะในการนิเทศและผู้ร่วมงาน กำหนดผู้ให้การนิเทศ กำหนดสื่อ เครื่องมือและแหล่งทรัพยากร กำหนดกิจกรรมที่จะใช้ในการปฏิบัติการนิเทศ การเตรียมการนิเทศอาจแบ่งการเตรียมการออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.2.1) เตรียมคนหรือบุคลากรโดยใช้แนวปฏิบัติ ต่อไปนี้

ก) ประชุมปรึกษากับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อสร้างการยอมรับ และศรัทธาในกระบวนการนิเทศ

ข) ประชุมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียนแก่บุคลากร

ค) สร้างความเข้าใจให้บุคลากรยอมรับในความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อก่อให้เกิดผู้นำและผู้ตามที่ดี

ง) สร้างความเข้าใจตรงกันว่า การนิเทศไม่ใช่การจับผิดหรือสร้างปมด้อยแก่ครู แต่เป็นการช่วยพัฒนาครูให้มีคุณภาพ เพิ่มพูนศักยภาพให้สูงขึ้น

จ) สร้างความเข้าใจตรงกันว่า การนิเทศภายในไม่ใช่การเพิ่มงาน แต่เป็นภารกิจ หน้าที่ที่ทุกคนต้องพึงปฏิบัติตามบทบาทที่เกี่ยวข้อง

ฉ) สร้างความเข้าใจตรงกันว่า การนิเทศภายในเป็นการรวบรวมความคิด เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน การนิเทศเป็นการทำงานระบบทีม ซึ่งจะเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ

ช) การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าการนิเทศจะนำไปสู่ความมั่นใจ ความถูกต้องและจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

ซ) สร้างความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนให้ครบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาองค์กร

#### 2.2.2) เตรียมงาน โดยอาจใช้แนวปฏิบัติ ดังนี้

ก) กำหนดสื่อ เครื่องมือและแหล่งทรัพยากรตามโครงการนิเทศที่จัดทำไว้ในขั้นตอนการวางแผนการนิเทศ

ข) จัดหาและผลิตสื่อประกอบการนิเทศ

ค) กำหนดกิจกรรมนิเทศ ตลอดจนเทคนิคนิเทศต่าง ๆ

#### 5.2.5 ขั้นตอนการดำเนินการนิเทศ

การดำเนินการนิเทศ เป็นขั้นตอนการนำโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้แล้วไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ การดำเนินการนิเทศภายในควรดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ การลงมือปฏิบัติตามโครงการและการรายงานผล

1) การเตรียมการ การวางแผน การดำเนินการในขั้นนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1.1) การจัดทำรายละเอียดการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดงานย่อยจะต้องปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ทราบว่าม้งานอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติในการจัดทำรายละเอียดต้องกำหนดว่าม้งานอะไรบ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาใน

การปฏิบัติงาน การกำกับดูแล ติดตามผล ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขและใช้เป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดของโครงการอื่น ๆ ต่อไป

1.2) การประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

2) การลงมือปฏิบัติตามโครงการ มีขั้นตอนดังนี้

2.1) การปฏิบัติตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ ได้แก่ การที่บุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในโครงการ ได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.2) การติดตาม ควบคุมและกำกับงาน จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้ เพื่อติดตามดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนให้ปฏิบัติงานไปตามแผน โครงการที่กำหนดไว้ ช่วยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในช่วงปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูล เพื่อประเมิน โครงการ ทราบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และกำหนดวิธีการแก้ไข ปรับปรุง ซึ่งดำเนินการลักษณะรวบรวมเอกสาร สัมภาษณ์

2.3) ใช้แบบสำรวจทดสอบและการออกคำสั่งหรือหนังสือเวียน

2.4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น การเพิ่มพลังการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ให้กรนิเทศจะต้องถือเป็นหน้าที่สำคัญในการสร้างเสริมให้ผู้รับกรนิเทศมีขวัญและกำลังใจคืออยู่เสมอ สามารถดำเนินการได้ โดยปฏิบัติตนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี เปิด โอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน บำเหน็จความชอบตามความเหมาะสม สร้างการยอมรับในความ สำเร็จของการปฏิบัติการ

3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดำเนินงาน ดังนี้

3.1) การรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างดำเนินการ เพื่อจะได้ทราบปัญหาอุปสรรคและความก้าวหน้าในการทำงาน

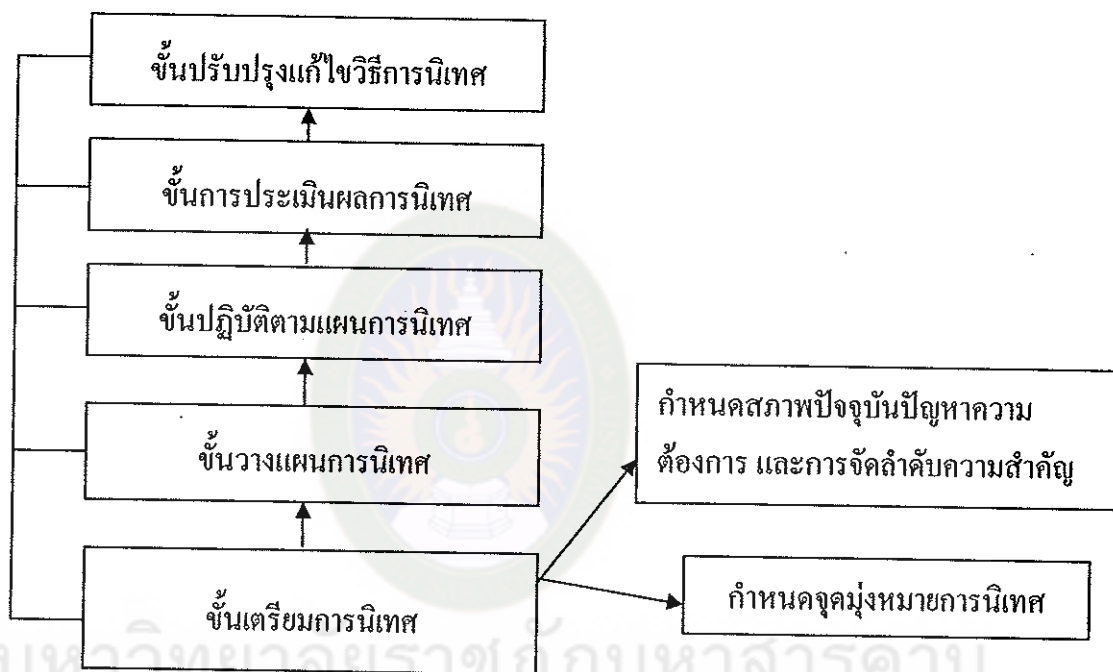
3.2) การรายงานเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ในการประเมินโครงการ

5.2.6 การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันดังนี้

- 1) ขั้นเตรียมการนิเทศ
- 2) ขั้นวางแผนการนิเทศ
- 3) ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ

- 4) ขั้นประเมินผลการนิเทศ
- 5) ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยคณะกรรมการการนิเทศภายในสถานศึกษา ต้องดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตามกระบวนการนิเทศภายใน ดังแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 ขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการนิเทศภายใน  
ที่มา ปรับปรุงจาก กรมวิชาการ. 2543 : 24

### 5.2.7 กิจกรรมการนิเทศภายใน

กิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นไปได้ ตามสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่งจะดำเนินการได้ดังนี้

- 1) การให้ความรู้ เช่น แนะนำ ประชุมปรึกษาหารือ จัดอบรมปฐมนิเทศ ใช้เอกสารให้ความรู้ การหาวิทยากรมาให้ความรู้ในบางครั้ง
- 2) การสาธิตให้ดู
- 3) การประสานงานให้ความร่วมมือ
- 4) การพาไปดูงาน

- 5) การบริการทางด้านวิชาการ
- 6) การวิจัยในชั้นเรียน
- 7) การไปฝึกงาน
- 8) การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น
- 9) การทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

### 5.2.8 ขั้นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ขวัญหรือกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจและอารมณ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ผลกระทบนั้นอาจเกิดขึ้นกับบุคคลหรือองค์กร ขวัญและกำลังใจที่ดี จะเพิ่มพลังการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งผู้เฝ้าต้องถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญต้องกระทำ

### 5.2.9 การประเมินผลการนิเทศ

การประเมินผลการนิเทศ คือ การประเมินกระบวนการดำเนินงาน นิเทศภายในโรงเรียน กระทำได้โดยการนำข้อมูลจากการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ระบุไว้ในด้านต่าง ๆ การประเมินผลการนิเทศภายในจัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ พิจารณาผลสัมฤทธิ์ของ โครงการว่ามีมากน้อยเพียงใด ได้ผลตามจุดประสงค์หรือไม่และนำไปปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การดำเนินผลการนิเทศ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) การประเมินก่อนเริ่ม โครงการ เป็นการประเมินนโยบายของหน่วยงาน ประเมินความต้องการความจำเป็นของบุคลากร การวิเคราะห์กิจกรรม รวมทั้งประเมินทรัพยากร สิ่งที่น่าเข้าหรือทางเลือกในการจัดทำโครงการ
- 2) การประเมินระหว่างดำเนินการ เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงงาน การจัดระบบงานหรือการจัดทำรายงานความก้าวหน้า การเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติหรือเปรียบเทียบผลนำเข้าร่วมกับวิธีการดำเนินงานกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในโครงการ ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 3) การประเมินผลหลังการดำเนินการ เป็นการประเมินผลสรุป เพื่อดูว่าการดำเนินงานได้ผลตามความมุ่งหมายหรือไม่ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร โดยเปรียบเทียบผลผลิตที่คาดหวังกับผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญระหว่างผลที่ได้กับจุดประสงค์ของโครงการ ส่วนประกอบแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า โดยกระบวนการทั่วไป การประเมินผลสรุปโครงการจะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจ ในเรื่องประสิทธิภาพของโครงการ ค่าใช้จ่ายของโครงการ ผลกระทบของ



โครงการ การเปรียบเทียบประสิทธิผลของการลงทุน กับงานลักษณะที่เทียบกันได้ และ  
ข้อเสนอแนะเพื่อยุติการดำเนินการหรือปรับปรุงโครงการ

การประเมินผลการนิเทศ มุ่งที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง  
การดำเนินงานในภาพรวมของการนิเทศภายใน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานนิเทศมี  
ประสิทธิภาพควรจะได้ประเมินบรรยากาศขององค์กร การสำรวจเจตคติของผู้ได้รับการนิเทศ

### การจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี

มีผู้ให้ความหมายของการจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 29-32) กล่าวว่า  
การจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากร ได้  
ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่ง  
ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การจัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารต่าง ๆ ที่  
หน่วยงานจัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานใช้สำหรับศึกษา หา  
ความรู้ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน หรือแนวทางการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะ  
นำไปสู่ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้

#### 1. ประเภทของการจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 29-32) กล่าวว่า  
การจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวางและสามารถ  
จัดทำได้ทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและสามารถจัดทำได้ทุก  
หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้นถ้าหากในหน่วยงานในระดับสูง เช่น กรมจัดทำก็สามารถ  
ดำเนินการได้ดีกว่าเพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้  
เป็นไปในแนวเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานต่าง ๆ อาจจัดทำได้ด้วยโดยเฉพาะเอกสาร  
ที่เกี่ยวกับหน่วยงานนั้น โดยตรง เอกสารที่จะต้องจัดหาหรือจัดทำ ได้แก่

1.1 เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงานทั้งใน  
ระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะต้องทราบ

1.2 เอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือ  
หน้าที่ ต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

1.3 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

1.4 เอกสารที่เป็นข่าวสาร หรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อแจ้งให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทราบ และเป็นสื่อในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือน วารสาร คุรุสัมพันธ์

## 2. ประโยชน์ของกลุ่มมือประกอบการปฏิบัติงาน

การพัฒนาการทำงานขององค์กร ให้มีระบบการทำงานที่ดี เป็นสิ่งที่องค์กรทั้งหลายต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการสูญเสีย วิธีที่เป็นเบื้องต้น ได้แก่ การจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน (อบรมคุณภาพเทรนนิ่งเวิร์ค. 2551 : เว็บไซต์) ซึ่งมีประโยชน์ดังนี้

2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้ทำงานได้ดีขึ้น ผิดพลาดน้อยลง ประหยัด และรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.2 ลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

2.3 ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน

2.4 ง่ายสำหรับการที่ต้องรับพนักงานใหม่เข้ามา เพราะคู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้เข้ามาใหม่ รู้หน้าที่ตัวเองและปฏิบัติงานได้ทันที

สรุปได้ว่า การจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานใช้ศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่วนองค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงานนั้น หน่วยงานสามารถจะกำหนดขึ้นเองได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหรือกิจกรรม วิธีการดำเนินงาน และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

## ทฤษฎีความพึงพอใจ

### 1. ความหมายของความพึงพอใจ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 79) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกหรือรสน มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มี ขวัญ กำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงานมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้ จะส่งผลต่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการทำงานส่งผลต่อความก้าวหน้า และความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

ประสาธ อิศรปริดา (2547 : 300) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง พลังที่เกิดจากพลังทางจิตที่มีผลไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและหาสิ่งที่ต้องการมาตอบสนอง

พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง อันเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ และจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ ซึ่งระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไป

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

### 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีมาสโลว์

มาสโลว์ ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) มนุษย์มีสาระ โดยสรุปว่าความต้องการจากระดับพื้นฐาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ดังนี้ (ประสาธ อิศรปริดา, 2547 : 310-312)

2.1.1 ความต้องการทางสรีระ (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ เพศ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด เป็นต้น

2.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการความอบอุ่น มั่นคง ต้องการความคุ้มครองและหนีจากอันตราย เป็นต้น ความต้องการประเภทนี้มีมาตั้งแต่ยังเป็นทารก เราจะสังเกตเห็นว่า เด็กพยายามจะหลบหนีจากสถานการณ์ที่เป็นอันตราย จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์แปลกใหม่หรือคนแปลกหน้า

2.1.3 ความต้องการความรัก และการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Belongness and love needs) ได้แก่ ความต้องการเพื่อนหรือมิตร ต้องการผู้ร่วมงาน ต้องการถูกรักหรือครอบครัว เป็นต้น

2.1.4 ความต้องการการยกย่องสรรเสริญ (Esteem needs) ได้แก่ ความต้องการให้ผู้อื่นเคารพนับถือตน ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเองมีค่า หรือได้รับการยกย่องสรรเสริญ ต้องการความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ผู้ที่ล้มเหลวที่ไม่ได้รับสนองตอบความต้องการนี้ อาจทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีปมด้อย หรือขาดความรู้สึกว่ามีผู้คอยช่วยเหลือกำจุน

2.1.5 ความต้องการรู้และเข้าใจ (Need to Know and understand) เป็นความต้องการสัมฤทธิ์ผลทางปัญญา (Intellectual achievement) หมายถึง ความปรารถนาที่จะรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ด้วยความสนใจอย่างแท้จริง มาสโลว์มีความเห็นว่า ความต้องการตั้งแต่ขั้นนี้เป็นต้นไปจะไม่เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคน

2.1.6 ความต้องการสุนทรีย์ (Aesthetic needs) ได้แก่ ความต้องการความเป็นระเบียบ (Order) สัจธรรม (Truth) และความงาม

2.1.7 ความต้องการสร้างประจักษ์ตนและการพัฒนาศักยภาพแห่งตน (Self-actualization needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเองและรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ ต้องการที่จะคิด หรือกระทำให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงของตนเองอย่างสร้างสรรค์ และต้องการพัฒนาสูงสุดตามศักยภาพของตน

จากทฤษฎีของมาสโลว์แสดงให้เห็นว่า มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนอง ก็จะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดและเป็นการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นด้วย

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีการจูงใจของเอิร์ชเบอร์ค

ทฤษฎีของเอิร์ชเบอร์ค ได้เสนอทฤษฎี 2 องค์ประกอบ โดยอธิบายว่า ในการทำงานต่างๆ การที่จะทำให้คนอื่นมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ มีองค์ประกอบอยู่ 2 ประเภท คือ (รักพงษ์ วงษ์ธานี. 2546 : 67-68)

2.2.1 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จในงาน หมายถึง บุคคลสามารถแก้ไขปัญหามาจากการทำงานได้จนทำให้งานสำเร็จ จึงเกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จนั้น
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับในความรู้อ ความสามารถทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นในองค์กร

3) ลักษณะงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถให้ต้องลงมือทำตั้งแต่ต้นจนจบ เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบ และมีอำนาจตัดสินใจในงานนั้นอย่างเต็มที่โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการได้รับการศึกษาหา โอกาสหาความรู้เพิ่มเติม

2.2.2 ปัจจัยคำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่จำกัดความไม่พึงพอใจในงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

- 1) ค่าตอบแทน หมายถึง อัตราเงินเดือนและผลประโยชน์อื่นที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน
- 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
- 3) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อสื่อสารและสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
- 4) ความมั่นคงปลอดภัยในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- 5) สภาพการทำงาน หมายถึง ตารางการทำงาน วัสดุอุปกรณ์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
- 6) นโยบายขององค์กร หมายถึง นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กรการปฏิบัติงาน

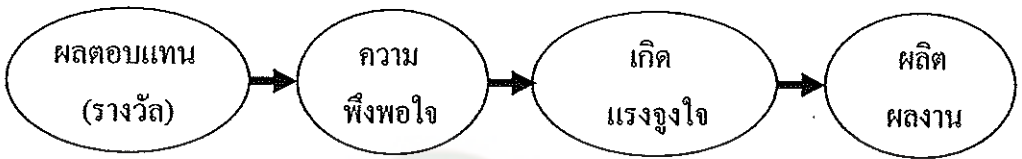
หลักการทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก สรุปได้ 2 ประการ คือ การปรับปรุงปัจจัย จูงใจสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานได้ และการปรับปรุงปัจจัยคำจุนสามารถป้องกันหรือกำจัดความไม่พึงพอใจในงานได้ เฮิร์ซเบอร์กได้เน้นเรื่องปัจจัยจูงใจได้แก่ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการเกิดแรงจูงใจ

### 2.3 แนวคิดทฤษฎีการจูงใจของลอว์เลอร์ และแฮ็กแมน

พอร์เตอร์ ลอว์เลอร์ และแฮ็กแมน ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานสำคัญ ดังนี้ (สิริอร วิชชาวุธ. 2544 : 225-226)

#### 2.3.1 ความพึงพอใจนำไปสู่ผลงาน

นักจิตวิทยามนุษยนิยมเชื่อว่า บุคคลจะสร้างผลงานที่ดีก็ต่อเมื่อ เขาได้รับการตอบสนองความต้องการจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว แนวทฤษฎีแรงงูใจของมาสโลว์ และทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ชเบอร์กจะพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล ไม่ว่าจะป็นรางวัลภายในหรือภายนอกให้เป็นที่พอใจของบุคคลก่อน บุคคลเหล่านี้จะมีความพอใจเกิดขึ้น ซึ่งความพอใจของเขาจะช่วยทำให้เขาเกิดแรงงูใจในการทำงาน ทำให้ผลงานออกมาดีได้ ดังแผนภูมิที่ 11

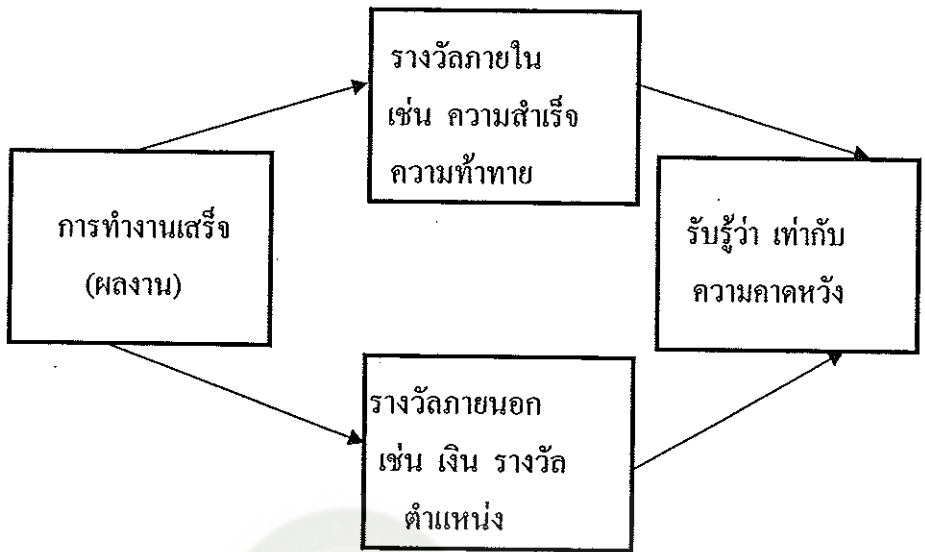


แผนภูมิที่ 11 การให้ผลตอบแทนก่อนการลงมือทำงาน

แนวความคิดดังกล่าว ครูผู้สอนที่ต้องการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องคำนึงหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการให้รางวัลหรือการเสริมแรง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดแรงงูใจและเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อการเรียน

### 2.3.2 ผลงานทำให้เกิดความพึงพอใจ

มีความเชื่อว่า คนเราได้รับรางวัลภายในจากการทำงานสำเร็จ ทำให้เขาเกิดความภูมิใจในตนเองและได้รับรางวัลภายนอก เช่น การยกย่องชมเชย ซึ่งถ้ารางวัลเหล่านั้นถูกรับรู้ว่าเหมาะสม ตรงตามที่ตนคาดหวังไว้ก็จะเกิดความพอใจ ความพอใจในงานเกิดจากการได้ผลงานและได้รับผลตอบแทนจากผลงานตามที่คาดหวังไว้ รูปแบบการสร้าง ความพึงพอใจจากผลงานมีลักษณะ ดังแผนภูมิที่ 12



แผนภูมิที่ 12 รูปแบบการสร้างความพึงพอใจจากผลงาน

ดังนั้น ในการสร้างความพึงพอใจต่อการเรียนและผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรนำไปประยุกต์ใช้ทั้งสองแนวทาง โดยครูผู้สอนต้องมีความรู้ความเข้าใจและความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานของตนเองและเหมาะสมกับความสามารถ ให้โอกาสให้ผู้เรียนใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เมื่อทำงานสำเร็จก็เปรียบเหมือนว่าเราได้รับรางวัลภายในไปในตัว รวมทั้งต้องมีรางวัลภายนอกที่เหมาะสมและยุติธรรม จึงจะเกิดความพึงพอใจต่อการเรียนหรือการทำงาน

### 3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

3.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนี้ (ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์, 2520 : 10-12)

3.1.1 ด้านเกี่ยวกับองค์กร จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาพบว่า ระบบที่ผู้บริหารรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง บุคลากรจะมีความพึงพอใจสูง

3.1.2 ด้านเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจนั้นจะเป็นสาเหตุที่เกี่ยวข้องภายในกิจกรรมของงานนั่นเอง ส่วนสาเหตุที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจจะเป็นสาเหตุที่ไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ มากนัก ทั้งนี้ เพราะผลการวิจัยพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ไม่ใช่ชนิดเดียวกันกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

3.1.3 ด้านเกี่ยวกับจิตวิทยา สิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้สำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและในระดับสังคมพบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ซึ่งหมายถึงความปรารถนาที่ทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จดูต่างไปด้วยดี และเมื่อทำสำเร็จแล้วก็จะเกิดความสบายใจอันเป็นแหล่งจูงใจที่จะทำต่อไปอีก

3.2 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน 8 ประการ ดังนี้ (ฉาษา บุญเฉลิม, 2544 : 23 ; อ้างมาจาก Gisell and others. n.d : unpagged)

3.2.1 ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจ

3.2.2 สถานภาพทางสังคมและสถานภาพการทำงาน ถ้าการทำงานอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานาน ถ้าได้ตำแหน่งดี หรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจ

3.2.3 อายุ ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี ถึง 35-44 ปี และระหว่าง 45-54 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้มีอายุน้อย

3.2.4 สิ่งจูงใจในอุดมคติ ได้แก่ ความพึงพอใจของบุคคลที่ได้แสดงฝีมือและความรู้สึกที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

3.2.5 สิ่งจูงใจที่เป็นความตั้งใจทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน

3.2.6 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและเจตคติของแต่ละบุคคล

3.2.7 สิ่งจูงใจที่เอื้อโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น

3.2.8 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ความพอใจของบุคคลที่ได้อยู่ร่วมกัน การรู้จักกันอย่างกว้างขวาง ความสนิทสนมกลมเกลียว การร่วมมือในการทำงาน

#### 4. การวัดความพึงพอใจ

หน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจต่อความพึงพอใจมาก นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้สร้างแบบวัดความพึงพอใจ ตามนิยามศัพท์เฉพาะและตามวัตถุประสงค์ของการวัด การแบ่งแบบวัดมีหลายลักษณะ ดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 138-140)



4.1 การแบ่งแบบวัดความพึงพอใจตามลักษณะข้อคำถาม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1.1 แบบสำรวจปรนัย เป็นแบบวัดที่มีคำถามและคำตอบใช้เลือกตอบ โดยที่ผู้ตอบตอบตามที่ตนเองมีความคิดเห็นและความรู้สึก เป็นข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์ด้วยเชิงปริมาณ

4.1.2 แบบสำรวจเชิงพรรณนา เป็นแบบสอบถามที่ผู้ตอบตอบด้วยคำพูดและข้อเขียนของตนเอง เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด ผู้ตอบตอบได้อย่างอิสระเป็นข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์ด้วยเชิงคุณภาพ

4.2 การแบ่งแบบวัดความพึงพอใจตามลักษณะของงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.2.1 แบบวัดความพึงพอใจงานโดยทั่วไป เป็นแบบวัดที่วัดความพึงพอใจของบุคคลที่มีความสุขอยู่กับงาน โดยส่วนรวม ตัวอย่างแบบวัดชนิดนี้ ได้แก่ แบบวัดของแฮคแมนและโอลด์แฮม (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 138 ; อ้างมาจาก Hackman and Oldham, 1975 : 159-170) ซึ่งมีข้อคำถามเพียง 5 ข้อ เป็นลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีข้อ 2 และข้อ 5 เป็นคำถามนิเสธ

4.2.2 แบบวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงานของแบบสอบวัดนี้ เป็นการวัดความพึงพอใจในแต่ละด้าน ตัวอย่างแบบวัดชนิดนี้ ได้แก่ แบบของแฮคแมนและโอลด์แฮม เป็นลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีข้อความเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านรายได้ ความมั่นคงในการทำงาน มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาและความก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจที่บุคคลมีต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน จากการปฏิบัติงานนั้น ๆ

## การฝึกอบรม

### 1. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง การแนะนำ การสอนเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้อย่างเข้าใจหรือความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2538 : 2) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือความพยายามที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในเรื่อง ความรู้ ทักษะ และทักษะในการทำงาน

อำนาจ เศษชัยศรี (2542 : 12) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะและประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ที่มีผลต่อความเจริญขององค์กร ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539 : 146) สรุปความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นแนวทางและความพยายามที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและปรับปรุงทัศนคติในการปรับปรุงงานตามที่ต้องการต้องการ

สรุปการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งถึงขั้นสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้น ไปปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ดี

2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญหรือทักษะในการทำงาน คือ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ

2.3 เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี ที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

ทัศนคติ คือ ความรู้สึกในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อบริษัท เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภาคภูมิใจในสถาบัน เป็นต้น

## 3. ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

3.1 เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขัน

ระหว่างองค์การรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานและให้องค์การเข้มแข็งยิ่งขึ้น

3.2 เพื่อให้องค์การเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไปในกรณีนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3.3 เมื่อรับบุคลากรใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์การเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีทำงานขององค์การ แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์การย่อมแตกต่างกัน

3.4 ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าบุคลากรมีความคิดล้าหลัง องค์การก็จะล้าหลังตามไปด้วย

3.5 เมื่อบุคลากรทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.6 เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออกไป

## การวิจัยปฏิบัติการ

### 1. ความหมายการวิจัยปฏิบัติการ

การวิจัยปฏิบัติการเป็นรูปแบบของวิธีการศึกษาค้นคว้าแบบส่องสะท้อนตนเอง เป็นหมู่คณะของกลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รูปแบบหรือแนวทาง ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน และขณะเดียวกันเป็นการพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับภาวะของสังคมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการศึกษา ค้นคว้าร่วมกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางานซึ่งจัดได้ว่าเป็นการวิจัยประยุกต์ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (2537 : 3-6) กล่าวว่า กรอบแสดงลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทางการศึกษา มีดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมและมีการร่วมมือ ใช้การทำงานเป็นกลุ่ม ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญและมีบทบาทเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการของการวิจัย ทั้งเสนอความคิดเชิงทฤษฎี และการปฏิบัติ ตลอดจนการวางนโยบายการวิจัย

ประการที่ 2 เน้นการปฏิบัติการ ใช้การปฏิบัติการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลของการปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนา

ประการที่ 3 ใช้การวิเคราะห์วิจารณ์ การวิเคราะห์การปฏิบัติอย่างลึกซึ้งจากสิ่งที่สังเกตได้จะนำไปสู่การตัดสินใจที่สมเหตุสมผล เพื่อการปรับแผนการปฏิบัติการ

ประการที่ 4 ใช้วงจรปฏิบัติการ เพื่อจะได้นำไปใช้ปฏิบัติจนเกิดความพึงพอใจ และได้ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีเพื่อการเผยแพร่ต่อไป

โกวตน์ เทศบุตร (2545 : 1) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการว่า เป็นรูปแบบวิธีการศึกษาค้นคว้าแบบสะท้อนตนเอง เป็นหมุ่คณะของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ทางสังคม เพื่อต้องการที่จะพัฒนาลักษณะที่ชอบธรรมและความชอบด้วยเหตุผลของวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รูปแบบหรือแนวทางไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับภาวะของสังคมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง วิธีการของการวิจัยปฏิบัติการนั้นจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อมีความร่วมมือของกลุ่มบุคคลที่จะพินิจวิเคราะห์การกระทำของตนเองและกลุ่ม โดยใช้วิจารณ์อย่างละเอียดถี่ถ้วน

บุญชม ศรีสะอาด (2545 : 15) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติ เป็นการวิจัยเพื่อนำผลมาใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

ประวิต เอราวรรณ์ (2546 : 25-30 ; อ้างมาจาก Cory, 1953 : 9) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างการวิจัยทั่วไป และการวิจัยปฏิบัติการมีความแตกต่างกัน 4 ประการ

1) ผลต่อการจัดการศึกษา (Influence on educational practices) กล่าวคือ ผลการวิจัยทางการศึกษาทั่วไปนั้น มีครูจำนวนไม่มากนักที่สามารถเข้าถึงและอ่านเพื่อทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตนเองได้ เพราะในบางครั้งข้อค้นพบนั้นก็ไม่ตรงกับปัญหาที่ครูประสบอยู่ หรือไม่ก็ผลการวิจัยเป็นหลักการหรือทฤษฎีด้าน ๆ ที่ยากในการนำไปปฏิบัติ ผลที่มีต่อการจัดการศึกษาจึงมีความแตกต่างจากการวิจัยปฏิบัติการที่ครูเป็นนักวิจัยนั่นเอง

2) แบบแผนการวิจัยและเกณฑ์คุณภาพ (Research design and criteria of quality) การวิจัยทางการศึกษาทั่วไปมีการออกแบบการวิจัยอย่างชัดเจนก่อนดำเนินการ และที่ยึดแบบแผนการวิจัยนั้น ไปจนกว่ากระบวนการจะจบลง โดยนักวิจัยจะไม่สามารถเปลี่ยนแบบ

แผนการวิจัยได้ ซึ่งการวิจัยปฏิบัติการมีลักษณะตรงกันข้ามที่สามารถเปลี่ยนแปลงแบบแผนได้ทุกขั้นตอนการวิจัย หากนักวิจัยเห็นว่าจะไม่บรรลุจุดมุ่งหมายหรือสามารถแก้ปัญหาได้

### 3) การสรุปอ้างอิงผลการวิจัย (Generalization resulting from research)

การวิจัยทั่วไปมุ่งอธิบายประชากรขนาดใหญ่โดยอาศัยการสรุปอ้างอิงจากผลการศึกษาที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง แต่สำหรับการวิจัยปฏิบัติการไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่การสรุปอ้างอิง แต่มุ่งอธิบายกลุ่มเป้าหมายที่กำลังศึกษาเท่านั้น

### 4) การวิจัยเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือ (Research as

a cooperative activity) การวิจัยทางการศึกษาทั่วไป สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวนักวิจัยเพียงคนเดียว

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิจัยที่มีการค้นคว้าอย่างมีระบบ โดยคณะบุคคลที่ร่วมสมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อสงสัยและหาแนวทางมาแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานของตนเองในขณะที่กำลังปฏิบัติงานนั้น ๆ อยู่

## 2. รูปแบบของการวิจัยปฏิบัติการ

แมคเคอร์เนน แบ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ 3 ประเภท คือ (ประวิต เอราวรณ. 2545 : 7)

### 2.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการวิธีวิทยาศาสตร์ (Scientific action research)

เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นวิธีวิจัยหรือวิธีแก้ปัญหา มีหลายรูปแบบ เช่น

2.1.1 รูปแบบของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ใช้ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การค้นหาความจริง (Fact finding) การดำเนินการ (Execution) และการวิเคราะห์ผล (Analysis)

2.1.2 รูปแบบของ ทาบา-โน (Taba-Noel) ฮิลด์ - ทาบ่า (Hilda Taba) ได้ประยุกต์วิธีของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ที่มี 5 ขั้นตอนมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร โดยแยกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ระบุปัญหา
- 2) วิเคราะห์ปัญหา
- 3) กำหนดแนวคิดหรือสมมติฐาน

- 4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- 5) ปฏิบัติหรือดำเนินการ
- 6) ประเมินผลการปฏิบัติ

2.1.3 รูปแบบของ ลิปพิตต์ โรนาลด์ (Lippitt-Radke) มีกระบวนการ  
ดังนี้

- 1) เริ่มต้นจากกลุ่มที่มีความต้องการที่จะค้นหาความรู้ความจริง
- 2) ร่วมกันกำหนดว่า “อะไรคือสิ่งที่กลุ่มอยากรู้”
- 3) สร้างเครื่องมือวิจัยที่เป็นวิทยาศาสตร์ขึ้นมา
- 4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายและทดลองใช้เครื่องมือ
- 5) รวบรวมข้อมูลโดยมีการร่วมกันกำกับคิดตามอย่างใกล้ชิด
- 6) รวบรวมข้อมูลด้านทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 7) ร่วมมือกันค้นหาความจริงและนำเสนอความจริง
- 8) บางครั้งข้อค้นพบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยม

หรือการรับรู้ทางสังคมของกลุ่มหรือคนใดคนหนึ่ง ต้องช่วยกันสำรวจให้พบ

- 9) เสนอข้อค้นพบให้กลุ่มอื่นรู้ โดยการสนทนาหรือเขียนเป็น

รายงาน

2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Practical-deliberative action research) เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจและปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน รูปแบบนี้จะเน้นที่การให้เกิดการวิจัยขึ้นจากค่านิยมในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการและบทบาทของผู้วิจัย คือการกระตุ้นและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและทำการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น

2.2.1 รูปแบบของ จอห์น เอลเลียอต (John Elliot) จะเน้นวิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานสะท้อนการพัฒนาดตนเอง เขาเชื่อว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีในสถานการณ์ทางสังคม

2.2.2 รูปแบบของ เดวิด เอบบัตต์ (David Ebbutt) ซึ่งเสนอว่าแนวทางที่ดีที่สุดในการคิดเชิงกระบวนการ คือ ลำดับขั้นตอนตามวงจรแห่งความสำเร็จ ไม่ใช่การดำเนินการแบบเกลียว

2.2.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงอิสระ (Emancipator Action Research) เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยมี

จุดประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มผู้วิจัยมีอิสระในการเผชิญหน้ากับปัญหาและร่วมมือกันแสวงหาวิธีการที่ดีเพื่อแก้ไข แล้วต้องสะท้อนตนเองจากผลการปฏิบัติ เช่น รูปแบบของมหาวิทยาลัยของดีกิน (Deakin) หรือตามรูปแบบของ เคมมิส (Kemmis) และคณะที่มีความคิดว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเป็นเกลียว ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตผล และการสะท้อนผล

### 3. กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

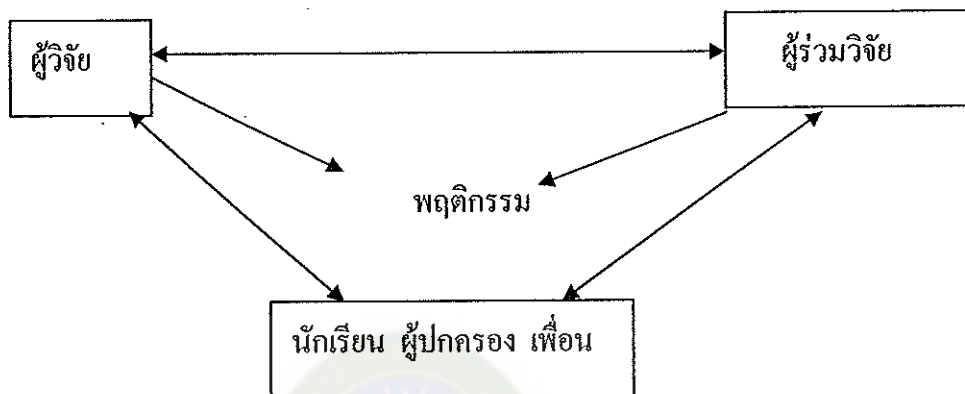
#### 3.1 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการของเคิร์ท เลวิน

กระบวนการของ เลวิน จะมีลักษณะเป็นลำดับการตัดสินใจแบบบันไดเวียน (Spiraling Decision) เริ่มต้นจากการสำรวจสภาพการณ์ปัจจุบัน แล้วกำหนดขอบเขตปัญหาให้ชัดเจน วางแผนแล้วลงมือปฏิบัติและประเมินผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นขั้นตอนปฏิบัติการวิจัยของ เลวิน จึงประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การค้นหาความจริง (Fact – Finding) การดำเนินการ (Execution) และการวิเคราะห์ผล (Analysis)

3.1.1 ปรัชญาแนวคิดของ เคมมิสและแมคแทกการ์ท (Kemmis and McTaggart) 1998 : 19-26) ในแต่ละวงจรจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) วางแผน (Plan) เป็นขั้นที่จะต้องร่วมมือกันเก็บรวบรวมข้อมูลสำรวจปัญหา หรือกำหนดแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัญหา (The Mastic Concern) จากผู้ที่เกี่ยวข้องในทางการศึกษา อาจจะต้องใช้ตารางวิเคราะห์สภาพปัญหาหรืออื่น ๆ
- 2) ปฏิบัติ (Act) เป็นขั้นตอนการกำหนดกิจกรรมจากการวางแผน นำมาดำเนินการที่ละกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามจุดประสงค์แต่ละวงจร ตามที่วางไว้ตั้งแต่ต้น บางครั้งเรียกว่า การทดลองปฏิบัติจริง หรือลงมือทำจริง โดยผู้วิจัยคนเดียว หรืออาจปฏิบัติเป็นกลุ่ม เป็นคณะบุคคล แบบร่วมมือกันวิจัย
- 3) สังเกต (Observe) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการปฏิบัติการ ในขณะที่ผู้วิจัยดำเนินการ (Action process) อาจมีการจดบันทึกในแบบบันทึกกิจกรรม มีการวิเคราะห์เอกสาร การเขียนอนุทิน การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การบันทึกเสียง การถ่ายภาพนิ่ง หรือจัดทำวิดีโอ หรืออาจมีการใช้แบบทดสอบประกอบการสังเกตด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีความเชื่อมั่น (Reliability) มีเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยควรคำนึงถึงการยืนยันจาก 3 ฝ่าย (Triangulation) ซึ่งนิยมนำมาจนถึงผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และ

คนอื่นๆ เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง หรือเพื่อน หากเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ บางครั้งนิยมข้อมูล ยืนยันเอกสารและผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่เกี่ยวข้อง กับงานนั้น ๆ และข้อมูลที่ได้จากการเก็บ รวบรวมของผู้วิจัยเอง เป็นต้นดังภาพประกอบการยืนยันจาก 3 ฝ่าย (Triangulation)



แผนภูมิที่ 13 การยืนยันจาก 3 ฝ่าย

4) สะท้อนผล (Reflect) เป็นขั้นการประเมินตรวจสอบกระบวนการ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปวางแผนในวงจรต่อไป

### 3.1.2 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการจะเริ่มต้นด้วย

1) กำหนดแนวคิด (Idea) ที่ต้องการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันพิจารณาว่าจะเริ่มต้นปรับปรุงในส่วน ไหนของงาน สิ่งใดเป็นปัญหาที่แท้จริงและมีผลกระทบตามมา ผลที่ได้จากการสำรวจสภาพการณ์เบื้องต้น นี้ กลุ่มผู้วิจัยปฏิบัติการจะนำไปกำหนดเป็นแผนในการปฏิบัติ

2) ร่วมกันวางแผนทั่วไป (General plan) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน พิจารณา และกำหนดว่าจะเริ่มต้นเปลี่ยนแปลง ณ จุดใดก่อน จะใช้วิธีการใดในการแก้ไข ปรับปรุง บนพื้นฐานของความเป็นไปได้และเป็นความสนใจร่วมกัน

3) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action steps) เป็นการแตกแผน ออกเป็นแผนย่อย ๆ ดังนี้

3.1) เริ่มต้นขั้นตอนแรกด้วยการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ใช้ใน การปรับปรุงงานและต้องมอง ไปยังผลที่คาดว่าจะได้รับก่อนที่จะเริ่มต้นด้วยความรอบคอบ และวางแผนการติดตามผลที่จะเกิดขึ้นตามมา แล้วร่วมกันพิจารณาเพื่อประเมินว่าวิธีการนั้น สามารถปฏิบัติได้จริง

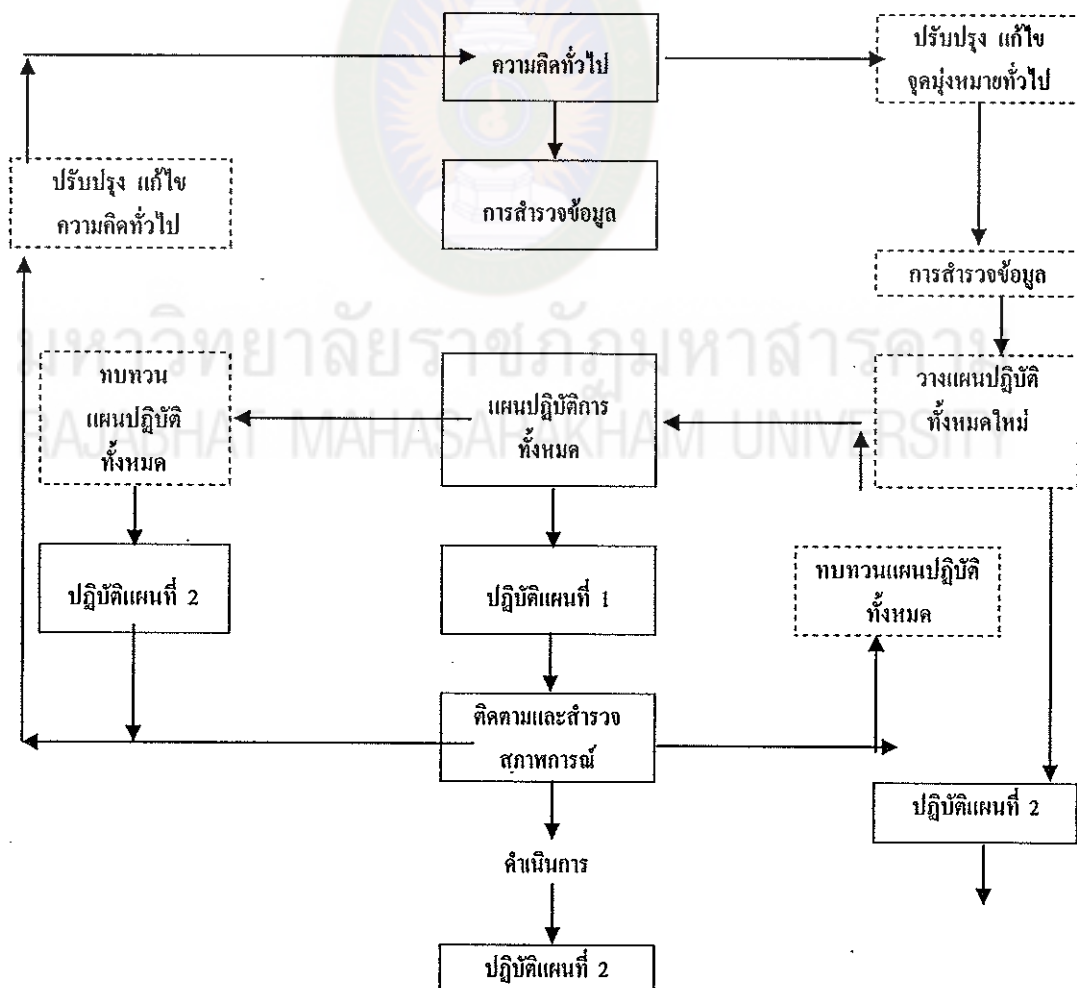


3.2) เริ่มดำเนินการปฏิบัติงานในแผนที่สอง แล้วติดตาม ตรวจสอบประเมินผล แล้ววางแผนใหม่ไปเรื่อย ๆ ถ้ายังไม่ได้รับคำตอบ หรือปัญหายังไม่คลี่คลาย

**3.2 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการของเดวิด เอ็บบัตต์**

เดวิด เอ็บบัตต์ เสนอว่า แนวทางที่เหมาะสมในกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ คือ การพิจารณาแต่ละขั้นตอนว่าขั้นตอนใดสำเร็จหรือไม่สำเร็จ โดยดูได้จากข้อมูลย้อนกลับขณะดำเนินการ หากขั้นตอนใดสำเร็จก็ดำเนินต่อ แต่ถ้าขั้นตอนใดไม่สำเร็จก็ปรับเปลี่ยนแผนใหม่เฉพาะขั้นตอนนั้น ไม่ต้องย้อนไปที่จุดเริ่มต้นใหม่เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น

รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการที่ใช้ในการจัดการศึกษาของ เดวิด เอ็บบัตต์ สามารถแสดงเป็น กระบวนการวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของ เดวิด ดังแผนภูมิที่ 14



แผนภูมิที่ 14 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของเดวิด เอ็บบัตต์  
ที่มา McKernan. 1996 : 28

กระบวนการวิจัยปฏิบัติการที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น มักจะเริ่มขึ้นจากการกำหนดปัญหาหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงจะไปสู่ขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการวิจัยปฏิบัติการที่เป็นระบบซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและการร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่ม รวมทั้งต้องมีการสะท้อนผลเพื่อการปรับปรุงสิ่งที่กำลังดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

เคมมิส และแมคแทกการ์ท (Kemmis and McTaggart, 1988 : 12) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยปฏิบัติการมีหลักการพิจารณา 4 ประการ คือ

3.2.1 เป็นการปฏิบัติที่ไม่ใช่เป็นการทำตามปกติ แต่ต้องทำเป็นระบบและได้รับความร่วมมือจากกลุ่ม

3.2.2 ไม่เป็นเพียงการแก้ปัญหาที่กำลังประสบอยู่เท่านั้น แต่ต้องเกิดมาจากแรงกระตุ้นที่ต้องการปรับปรุงพัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.2.3 ไม่ใช่การปรับปรุงพัฒนางานของผู้อื่น แต่เป็นงานของกลุ่มตนเองที่มีบทบาทหน้าที่อยู่

3.2.4 การวิจัยปฏิบัติการไม่ใช่วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะมองในแง่การทดสอบสมมุติฐานเพื่ออธิบายสภาพการณ์อย่างเดียว แต่ต้องเป็นระบบที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวนักวิจัย และสถานการณ์แวดล้อม

สำหรับการวิจัยปฏิบัติการนั้น จุดเน้นไม่ได้อยู่ที่การตรวจสอบหรือหาความสัมพันธ์ของทฤษฎี หรือหาข้อสรุปที่เป็นความรู้หรือทฤษฎี แต่อยู่ที่การมุ่งเน้นใช้ผลวิจัยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ดังนั้นเงื่อนไขต่าง ๆ ในการวิจัยจึงไม่จำเป็นที่จะเข้มงวดมากนัก

### 3. ประโยชน์ของการวิจัยปฏิบัติการ

การวิจัยปฏิบัติการเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการวิจัย ที่เชื่อมช่องว่างระหว่างทฤษฎี การวิจัย และการปฏิบัติในตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดปัญหาการวิจัย การประสาน งานร่วมมือ การพัฒนารูปแบบปฏิบัติ การแทรกแซง ตลอดจนถึงการนำไปปฏิบัติในพื้นที่การวิจัย ปฏิบัติการเป็นการที่นักวิจัยเข้าไปถึงพื้นที่ที่จะวิจัยโดยตรงซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญของการวิจัยปฏิบัติการ ดังนั้น ความรู้ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยปฏิบัติการจึงเป็นความรู้ที่เป็นรากฐานในสถานการณ์ปฏิบัติจริง เป็นข้อค้นพบที่ได้มาจากกระบวนการสืบค้นที่เป็นระบบ และเชื่อถือได้ ทำให้สามารถนำไปปรับปรุงและคัดแปลงความรู้

พื้นฐานที่มีอยู่เดิมได้ และยังให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของการใช้ความรู้ในการปฏิบัติอีกด้วย การวิจัยปฏิบัติการจึงเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติอย่างแท้จริง

แม้การวิจัยปฏิบัติการมีคุณประโยชน์มากมายแต่โดยธรรมชาติและหลักการของการวิจัยปฏิบัติการก็ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดของการวิจัยแบบนี้หลายประการเช่นกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช. 2544 : 16)

3.1 การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการวิจัยส่งผลกระทบต่อขอบเขตและขนาดของงานวิจัย การวิจัยแบบนี้มีขนาดเล็กซึ่งทำให้มีผลต่อความเป็นตัวแทนของข้อค้นพบจึงก่อให้เกิดข้อจำกัดในการสรุปอ้างอิงผลของการวิจัย

3.2 งานวิจัยทั่วไปยอมให้มีตัวแปรภายนอกส่งผลกระทบ โดยมีการออกแบบการวิจัยให้สามารถควบคุมตัวแปรภายนอกได้ และก็สามารถดำเนินการจัดการกระทำได้ เนื่องจากงานวิจัยแบบนี้ ได้ทำเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติจริงของชีวิตประจำวัน แต่สำหรับงานวิจัยปฏิบัติการมีปัญหาประเด็นนี้ เนื่องจากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะปล่อยให้ไปตามธรรมชาติ ข้อค้นพบที่ได้รับบางครั้งไม่สามารถยืนยันได้หนักแน่นกว่า เนื่องจากปัจจัยใด แต่ทราบใดที่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นหมดไปก็ถือว่าการวิจัยครั้งนั้นประสบความสำเร็จ

3.3 ธรรมชาติของงานวิจัยถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขที่มีเรื่องของคุณธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงาน ทำให้การทดลองต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอาจทำได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากสิ่งที่ทดลองก็ยังไม่มีการตรวจสอบยืนยันในผลที่จะเกิดขึ้นว่าจะเป็นที่พึงพอใจ

3.4 มีการวิพากษ์กันมากเกี่ยวกับเจ้าของผลงานวิจัย มีการหวั่นเกรงกันว่าจะมีการแย่งผลงานวิจัยเนื่องจากเป็นงานวิจัยที่มีกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้วิจัยภายนอก เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นครู นักวิจัย หรือนักวิชาการ ต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและตกลงในเรื่องนี้ให้เข้าใจตรงกัน

กระบวนการวิจัยปฏิบัติการไม่ได้แยกผู้ปฏิบัติออกจากการวิจัย เนื่องจากผู้ปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องในการทำงานของตนและผู้อื่นตลอดเวลา การวิจัยปฏิบัติการจึงเป็นการเพิ่มภาระงานของผู้ปฏิบัติมากขึ้นจากการทำงานปกติ โดยเฉพาะในช่วงแรกของการวิจัยที่ผู้ปฏิบัติ ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาและกำหนดแนวทางการแก้ไข เพื่อให้การทำวิจัยไม่

เป็นการสำหรับผู้ปฏิบัติมากเกินไป ต้องมีการออกแบบงานวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

จากหลักการดังกล่าวสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีวิจัยประเภทหนึ่งซึ่งใช้กระบวนการการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และวิเคราะห์วิจารณ์ผล เพื่อปรับปรุง แก้ปัญหา หรือพัฒนาการทำงานของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติการ การสังเกตการณ์ การสะท้อนผลการปฏิบัติ

### บริบทของโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย

โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 84 หมู่ 5 ถนนหนองคาย-โพนพิสัย ตำบลหาดคำ อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย เป็นโรงเรียนหนึ่งในเครือของภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตแห่งประเทศไทย ได้เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2517 จากการช่วยเหลือเด็กประมาณ 3,000 คนที่อพยพมาพร้อมกับบิดามารดาจากประเทศ สปป.ลาว (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว) และเมื่อประเทศลาวสงบลง ประชาชนบางส่วนได้กลับประเทศของตน บางส่วนก็อพยพไปประเทศที่ 3 คณะภคินีที่เหลืออยู่จึงได้เปิดโรงทอผ้าเพื่อช่วยเหลือชาวบ้านส่วนหนึ่งของหนองคายต่อไป ขณะเดียวกันก็ได้เปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขึ้น จากผลงานที่มีคุณภาพของศูนย์แห่งนี้ ทำให้ผู้ปกครองเรียกร้องให้ขยายกิจการ โดยเปิดสอนในระดับชั้นประถมศึกษาต่อไป ปี 2527 ชื่อโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย จึงได้ก่อตั้งขึ้นในจังหวัดหนองคาย ได้มีการพัฒนาและเจริญเติบโตมาตลอดระยะเวลา ผลผลิตของโรงเรียนหรือผลงานของครูคือ นักเรียน ได้รับการยอมรับจากชาวหนองคาย และจังหวัดใกล้เคียง ว่าเป็นนักเรียนที่มีคุณภาพทั้งด้านสติปัญญา และความประพฤติที่งดงาม ปัจจุบัน โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย มีครูทั้งหมด 63 คน มีนักเรียน 1,060 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย

#### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีจิตใจที่ดีงาม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

## 2. พันธกิจ (Mission)

โรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ จัดการศึกษาที่มีคุณภาพตาม ศักยภาพของผู้เรียน ในบรรยากาศแห่งความรักและความเอื้ออาทร เพื่อสร้างสรรค์สังคมให้เป็นสุข

## 3. คติพจน์ (Motto)

ศึกษาดี มีวินัย ใจเมตตา ใฝ่หาคุณธรรม เลิศล้ำการงาน

## 4. อักษรย่อ ของโรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย

ช.ป.

## 5. สภาพปัจจุบันและปัญหา

โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ได้แบ่ง โครงสร้างการบริหารงานเป็น 6 งานหลัก คือ

- 5.1 งานวิชาการ
- 5.2 งานบริหารทั่วไป
- 5.3 งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 5.4 งานสัมพันธ์ชุมชน
- 5.5 งานติดตามวางแผนและพัฒนา
- 5.6 งานอภิบาลแพร่ธรรม

โรงเรียนได้จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานแต่ละงานตามความรู้ ความสามารถ ของแต่ละคนและลักษณะของงาน ทั้งนี้ในส่วนงานบริหารทั่วไปได้แบ่งงานออกเป็น 6 งาน คืองานการเงินและบัญชี งานสารบรรณ งานพัสดุ- ครุภัณฑ์ งานบริการและประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่

เฉพาะในงานการเงินและบัญชีของสถานศึกษา ซึ่ง ผู้วิจัยมีส่วนรับผิดชอบนั้น มีภารกิจที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินการรับ-จ่าย และการเก็บรักษาเงิน การจัดทำหลักฐานการเงินและบัญชี การควบคุมตรวจสอบและการประเมินผล จึงนับว่างาน การเงินและบัญชีมีความสำคัญต่อการบริหารงานของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นภารกิจที่ อำนวยการให้การดำเนินงานอื่น ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นไม่ติดขัด กระบวนการบริหารการเงิน และบัญชีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงาน

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและสามารถปฏิบัติงานรับ-จ่าย จัดทำเอกสารหลักฐาน การเบิก-จ่าย เก็บรักษาและใช้เงินให้ถูกต้องตามระเบียบ การกำกับติดตามรายงานผลได้ อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

กระจำจ ประทาย (2548) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชีใน โรงเรียนบ้านดงแดงหนองเพ็ญจันทร์ อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การพัฒนาระบบงานการเงินและการบัญชี ตามกระบวนการพัฒนาระบบ 5 ขั้นตอน โดยใช้ กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการและกลยุทธ์การกำกับ ติดตาม ช่วยให้ระบบงานการเงินและการบัญชี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมาย อย่างไรก็ตามยังคงมีจุดอ่อน คือ ในขั้นตอน การออกแบบระบบและขั้นตอนการนำระบบไปใช้ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินและการบัญชีนั้นมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ดังนั้น การออกแบบระบบใหม่และการให้ความรู้ในการนำระบบไปใช้จะต้องมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

กฤษณพงศ์ สายวรรณ (2548) ได้ทำการศึกษา การบริหารงานการเงินใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาและเจ้าหน้าที่การเงิน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน การเงินในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่การเงินที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความ คิดเห็นต่อการปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ระหว่างผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับผู้มีประสบการณ์ ในการทำงาน 5-10 ปี ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่การเงินที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มี ขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับ ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับผู้ปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดใหญ่ และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางกับผู้ปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กฤษณา มื่อขุนทด (2547) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติงานธุรการด้านการเงินและบัญชีใน โรงเรียนปราสาทวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5 พบว่า การพัฒนาบุคลากร โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการที่เหมาะสมรวมทั้งทราบถึง ขั้นตอนการพัฒนาการปฏิบัติงานธุรการด้านการเงินและบัญชี ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนามี ความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานการเงินและ บัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถนำรูปแบบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ ต่อไปได้

ดวงพร ศิริภักดิ์ (2547) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานการเงินและ บัญชี โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ช่วยให้ระบบ การปฏิบัติงาน ด้านการทำหลักฐานการเงินการบัญชี ด้านการรับเงิน ด้านการจ่ายเงิน ด้าน การเก็บรักษาเงิน ด้านการควบคุมและตรวจสอบ ด้านการประเมินผลการใช้จ่ายตามแผน การใช้จ่าย เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้การนิเทศ และผู้รับบริการต่างมีความพึง พอใจ แต่งานการเงินและบัญชีเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ โรงเรียนควรส่งเสริม ให้ ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะจากการศึกษาดูงาน การอบรม สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี และที่สำคัญควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

เชษฐ จินดานุภาพ (2547) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานธุรการ โรงเรียนอนุศาสน์วิทยา อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การใช้กลยุทธ์กิจกรรม 5 ส ช่วยให้มีบรรลุเป้าหมายการพัฒนางานธุรการ 3 ด้าน คือ งานสารบรรณ งานการเงินและ บัญชี และงานพัสดุ มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สืบค้นง่าย มีการเก็บเอกสารข้อมูลเป็น หมวดหมู่ครบถ้วน สามารถให้บริการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สิทธิชัย รัตนา (2547) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาการดำเนินงานการเงินและ การบัญชี โรงเรียนเชิงใหม่ประชานุสรณ์ อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่นิเทศ กำกับติดตามเกิดความรู้ ความเข้าใจและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามยังมี ประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมคือ การบันทึกรายการบัญชีในทะเบียนคุมเงินบาง ประเภท เนื่องจากครูเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ขาดประสบการณ์ ทักษะและความชำนาญ โรงเรียนควรจัดส่งครูเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ประชุม อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้

ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่อไป

ดวงรัตน์ เกียรติคุณรัตน์ (2547) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาการดำเนินงาน การเงินและบัญชีโรงเรียนมหิธรวิทยา อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ระบบ การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการเงินและบัญชี ด้านเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินนอก งบประมาณ การบันทึกรายการบัญชี และการทำรายงาน มีการเปลี่ยนแปลงโดยผู้ทำหน้าที่ ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ความเข้าใจและ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมอีก คือ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการนำส่งเงินและการบันทึกบัญชีในทะเบียนคุมเงินบางประเภท เนื่องจากครูเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ขาดประสบการณ์ ทักษะและความชำนาญ โรงเรียน ควรจัดส่งครูเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ประชุม อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่อไป

จักรพงษ์ เร่งฐาปนกุล (2547) ได้ทำการศึกษา การพัฒนางานการเงินและบัญชี ของโรงเรียนลำพระเพลิงพิทยาคม อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การปฏิบัติงาน การเงินและบัญชีของ โรงเรียนลำพระเพลิงพิทยาคม ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาโดยใช้ กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานและการวางระบบควบคุมภายในนั้น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีของโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการเงิน และบัญชีค่อนข้างน้อย การจัดทำหลักฐานทางการเงินและบัญชีไม่เรียบร้อยมีข้อผิดพลาดที่ ต้องแก้ไข และไม่เป็นปัจจุบัน ภายหลังจากดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี โดยใช้กระบวนการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการวางระบบควบคุมภายใน วงรอบที่ 1 พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานการเงินและบัญชี มีความรู้ ความเข้าใจ ใน การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีได้ดีขึ้น สามารถจัดหลักฐานทางการเงินและบัญชีได้เรียบร้อย ขึ้น นอกจากนี้ยังได้สร้างขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ค่าตอบแทนในเวลาราชการเป็นครั้งคราว ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจและปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น เอกสารหลักฐานทางการเงินมี ความเรียบร้อย ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน การรับจ่ายเงินเป็นไปอย่างคล่องตัว การเก็บรักษาเงิน ดำเนินได้ถูกต้องตามระเบียบการเงินและบัญชีของกระทรวงการคลัง มีความถูกต้องรวมถึง การรายงานให้ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบได้ทันตามระยะเวลาที่ กำหนด ทำให้การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีได้ดีขึ้น และเจ้าหน้าที่ การเงินของโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้การพัฒนาเป็นไป



ในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

กิติพงษ์ บุตรบุราณ (2546) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชี วิทยาลัยการอาชีพนิคมคำสร้อย สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดมุกดาหาร พบว่า ก่อนการพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชี วิทยาลัยการอาชีพนิคมคำสร้อย สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดมุกดาหาร มีปัญหาการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือ การเงินรักษาเงิน เงินยืม การจ่ายเงิน เงินฝากคลัง เงินฝากธนาคาร การรับเงิน และมีปัญหาระดับมากคือ งานการบัญชี โดยมีสาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีตัวอย่างที่ชัดเจน จึงส่งผลให้การดำเนินงานการเงินและบัญชี ดำเนินงานไม่ถูกต้องตามระเบียบและไม่เป็นปัจจุบัน แนวทางการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การศึกษาดูงาน การเชิญผู้เชี่ยวชาญงานการเงินและการบัญชีมาให้การนิเทศ แนะนำ สอนงาน และการจัดทำคู่มือการบัญชี ผลการพัฒนา พบว่า ทำให้เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้ตามคู่มือ ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ สรุปได้ว่าการเงินและการบัญชีไม่ว่าจะในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือเล็ก หรือหน่วยงานอื่น จะพบว่ามีปัญหาคล้ายคลึงกันส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน โดยตรง คือ ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีส่วนใหญ่ขาดความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเกิดทักษะความรู้ ความเข้าใจ และมีการกำกับ ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฟิลลิปส์ (Phillips. 2003 : 405-A) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาคำอธิบายภูมิหลังและคุณลักษณะทางประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งระบุตนเองว่าเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่การเงินในเขตการศึกษา โรงเรียนเทศชัส เพื่อกำหนดว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของหัวหน้าการเงินหรือเขตการศึกษาที่เลือกมาที่พวกเขาให้บริการเหล่านี้มีสหสัมพันธ์กับการประมาณค่า ความรับผิดชอบของโรงเรียนที่หนึ่ง (นามสมมุติ) หรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าการเงินใช้การสำรวจทางอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า ข้อค้นพบสนับสนุนสิ่งที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่จะตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับ

ระดับการศึกษาที่จบมา ตำแหน่งงานกับระดับเงินเดือน การมีส่วนร่วมขอบเขตการศึกษา กับระดับเงินเดือน และระดับเงินเดือนรับประสบการณ์ในเขตการศึกษาเหล่านี้หลาย ๆ ด้าน ถ้ากำหนดว่าตารางกำหนดเงินเดือนได้ใช้ในเขตการศึกษาของรัฐบาลโดยทั่วไปผูกพันเงินเดือนไว้กับระดับการศึกษาและจำนวนปีของประสบการณ์แล้ว ข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์เหล่านี้จะตรงกับการปฏิบัติการทดสอบทางสถิติไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการประมาณค่าเขตการศึกษาของโรงเรียนที่หนึ่ง อย่างไรก็ตามค่าร้อยละของเขตการศึกษาที่มีคือ มีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าด้านอื่น ๆ มีค่าพอ ๆ กับในทุกระดับการศึกษา

เวบบ์ (Web 2002 :3264-A) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของแหล่งเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของโรงเรียนในเขตปกครองของมลรัฐจอร์เจีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างไรก็ตามตัวแปรด้านแหล่งเงินทุนทั้งสาม (ค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนต่อคน รายได้ของท้องถิ่นนักเรียนต่อคน รายได้ของเขตต่อนักเรียนต่อคน) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ ผลที่ออกมาชี้ให้เห็นว่า เมื่อแหล่งทุนด้านการเงินที่ใช้ทำให้ค่าเฉลี่ยของเงินเดือนครูสูงขึ้นผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการก็สูงขึ้นด้วย

แอนคริส (อนรงค์ โพรธิบุตร. 2544 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Andrus. 1977 : 4014-A) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และการฝึกอบรมกับการมีความรู้ของผู้ตรวจสอบบัญชีเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการควบคุมภายในและการเพิ่มการตรวจสอบเพื่อป้องกัน และการตรวจหาข้อผิดพลาดทางการเงินที่ผิดพลาด บกพร่องโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน ซึ่งมีประสบการณ์ เกี่ยวกับบัญชีสาธารณะ 1-2 ปี และเคยปฏิบัติตรวจสอบมาก่อน โดยให้ประเมินความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเกี่ยวกับความผิดพลาดการเงินทั่วไปกับกระบวนการตรวจสอบและควบคุมที่ป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดได้

ทรักกีวออส (Trigueros. 2000 : 1540-A) ได้ทำการศึกษาการใช้วิวัฒนาการคำนวณที่นำไปสู่การทำบัญชีและการเงิน พบว่า เป้าหมายอย่างหนึ่งในการวิเคราะห์สถานะทางการเงิน คือ การรู้ถึงความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูลของสภาพการเงินกับหลักทรัพย์ทางการเงิน กระบวนการจัดข้อมูลเหล่านี้อาจเก็บไว้เป็นความลับ ในการคาดการณ์และรายงานนักวิเคราะห์จะทดสอบหลักทรัพย์ทางการเงินที่มีอยู่หลากหลาย และมีอยู่เดิม และได้สรุปข้อมูลนี้ออกมาอย่างเปิดเผย กระบวนการดังกล่าวอาจจะเปิดเรื่องนิติบุคคลของแต่ละบริษัท ซึ่งบางข้อมูลอาจจะมีข้อจำกัดหรือไม่สามารถเปิดเผยได้ดังนั้นวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลอาจไม่เพียงพอแก่นักวิเคราะห์เท่านั้น แต่ยังคงสามารถพิสูจน์ได้

แฮมเบิร์ก (Hamborg, 2000 : 931 – C) ได้ศึกษาความไม่แน่นอนในการเสี่ยงและการได้กำไร การศึกษาและการจัดทำบัญชีของโรงงานอุตสาหกรรม โดยดูจากการดำเนินการด้านการเงิน พบว่า โรงงานที่สามารถทำกำไรได้สูงนั้น ยังสามารถได้ผลกำไรสูงต่อไปได้ระยะเวลานาน และในทางตรงข้ามโรงงานที่ได้กำไรต่ำก็สามารถได้กำไรต่อไปได้อีกไม่นาน ถ้าความคงที่ของการได้กำไรเป็นสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความเสี่ยงได้ ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะขัดกับหลักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “ ความเสี่ยงคือผลกำไร ” แต่ยังไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าความเสี่ยงและผลกำไรมีความสัมพันธ์กันเสมอไป หากปราศจากตลาดที่มีคุณภาพแล้วก็ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลกำไรได้ และยังคงสงสัยต่อไปอีกว่า ประสิทธิภาพของตลาดการค้าจะเหมาะสมหรือพอดีสำหรับการสร้างผลกำไรได้สำเร็จมากน้อยเพียงใด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ สรุปได้ว่าการเงินและการบัญชีจะต้องมีการคัดเลือกบุคคล และมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย มีการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการเงินและการบัญชีไม่ว่าจะในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือเล็ก หรือหน่วยงานอื่น จะพบว่ามีปัญหาคล้ายคลึงกันส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง คือ มาตรฐานของผู้ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เนื่องจากไม่มีวุฒิการศึกษาทางการเงินและการบัญชีโดยตรง ทำให้ขาดความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานยังมีจำนวนไม่เพียงพอ และเจ้าหน้าที่มีคาบสอนมาก ทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า ส่งผลให้ประสิทธิภาพในระบบงานลดลง งานการเงินและการบัญชีเป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานในทุก ๆ ด้านของโรงเรียนหรือหน่วยงาน บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องจึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญต้องมีการจัดวางระบบงานให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จากปัญหาที่พบดังกล่าวจำเป็นต้องหาวิธีบริหารจัดการให้ความสำคัญและหากลยุทธ์ทางเลือก ในการพัฒนาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อส่งผลดีต่อการบริหารงานในด้านอื่น ๆ ต่อไป