

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

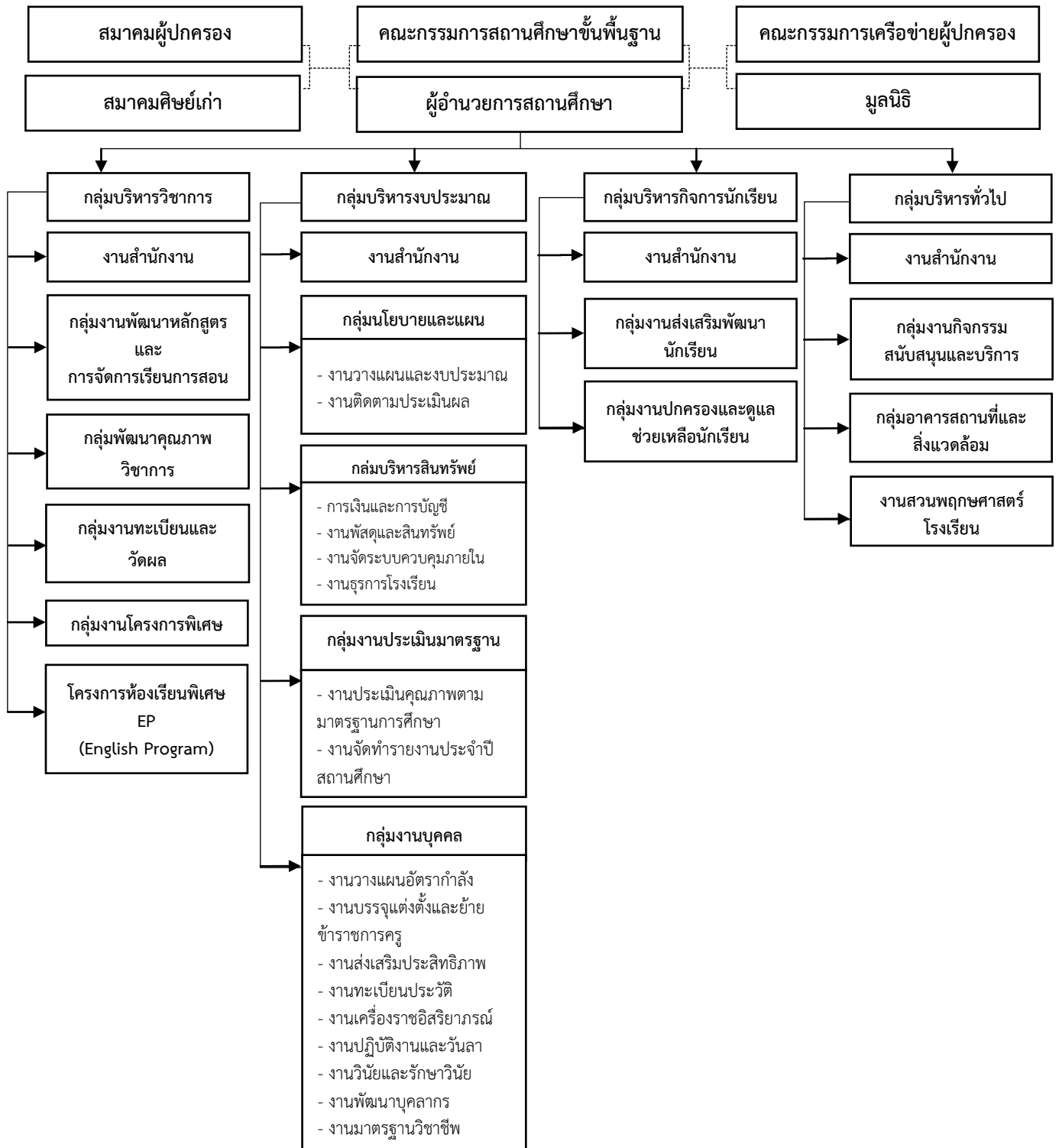
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษางานวิจัยการพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพและบริบทการบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
 - 1.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
 - 1.2 แผนพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ (พ.ศ.2560-2564)
 - 1.3 กระบวนการบริหารงานกลุ่มบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
 - 1.4 การบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ
 - 2.1 ความหมายของงบประมาณ
 - 2.2 กระบวนการบริหารงบประมาณ
 - 2.3. การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
3. แนวคิดการมีส่วนร่วมโดยใช้รูปแบบการบริหาร
 - 3.1 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.2 กรอบการวัดความเป็นรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)
 - 4.1 องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
 - 4.2 หลักการของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 5.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 5.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 5.4 การพัฒนารูปแบบ
 - 5.5 การตรวจสอบรูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

สภาพและบริบทการบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

สภาพและบริบทปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดที่เป็นสภาพการบริหารจัดการดังนี้

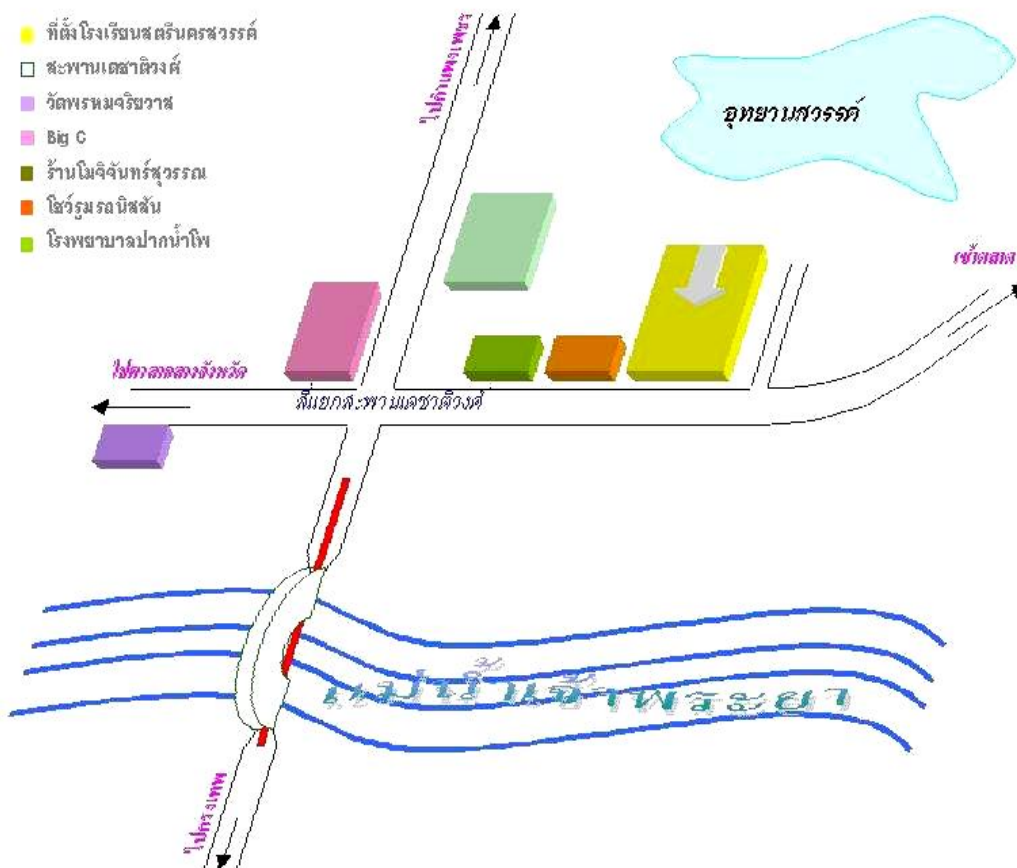
1. โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสตรีนครสวรรค์



แผนภูมิที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

2. แผนพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ (พ.ศ.2560-2564)

แผนที่ตั้งโรงเรียน



ภาพที่ 2.1 แผนที่ตั้งโรงเรียน

โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ตั้งบนพื้นที่ขนาด 16 ไร่ 34 ตารางวาเลขที่ 312 ถนนสวรรควิถี อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โรงเรียนสตรีนครสวรรค์เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2455 บนที่ราชพัสดุตรงข้ามธนาคารไทยพาณิชย์ตลาดปากน้ำโพในปัจจุบันเดิมชื่อว่า “โรงเรียนสตรีปากน้ำโพ” เป็นโรงเรียนสหศึกษาสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 พ.ศ.2457 พระวิมาดาเธอพระองค์เจ้าสายสุลีสิริหม่องกรมพระสุทธาสินีนาฎปิยมหาราชปดิวรัดาได้ประทานเงินจำนวน 5,000 บาท เพื่อทำการก่อสร้างอาคารเรียนใหม่แทนอาคารหลังเก่าที่รื้อไปปีพ.ศ.2460 ได้เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 รับเฉพาะนักเรียนหญิงและเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนประจำมณฑลแผนกสตรี ปี พ.ศ.2471 ได้เปิดสอนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และรับนักเรียนหญิงที่สอบไล่ได้ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จากอำเภอต่างๆ โดยให้ความรู้สามัญร่วมกับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และเรียนวิชาครูควบคู่ไปด้วยเมื่อเรียนสำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และวิชาครูแล้วได้รับประกาศนียบัตร “ครูประกาศนียบัตรมณฑล” ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น “ครูประกาศนียบัตรจังหวัด” ปี พ.ศ.2475 โรงเรียน

ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดนครสวรรค์” เนื่องจากมณฑลนครสวรรค์เปลี่ยนเป็น จังหวัดนครสวรรค์ ปี พ.ศ.2482 กระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่งยุบโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูประกาศนียบัตร จังหวัด ปี พ.ศ.2491 ได้มีคำสั่งให้ตั้งโรงเรียนอนุบาลขึ้นในโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดนครสวรรค์โดยให้ ครูใหญ่โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดนครสวรรค์ ดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนอนุบาลด้วยเปิดทำการสอน ในระดับอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 4 ปี พ.ศ.2494 ได้ย้ายมาปลูกสร้างในสถานที่ปัจจุบันเปลี่ยน ชื่อเป็น “โรงเรียนสตรีนครสวรรค์” สร้างอาคารเรียนเป็นตึกชั้นเดียวบนพื้นที่ 10 ไร่ 3 งาน 77 ตารางวา ปี พ.ศ.2505 ได้เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายแผนกศิลป์รับนักเรียนทั้งชาย-หญิง ปี พ.ศ.2507 โรงเรียนอนุบาลได้แยกไปอยู่ที่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ปีพ.ศ.2522 โรงเรียนได้ ชื่อที่ดินเพิ่มอีก 5 ไร่ 57 ตารางวา รวมกับที่ดินเดิมเป็นที่ดินทั้งสิ้น 16 ไร่ 34 ตารางวา ปี พ.ศ.2525 โรงเรียนมีนโยบายงดรับนักเรียนชาย ปี พ.ศ.2529 โรงเรียนได้รับรางวัล “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน” ได้รับพระราชทานโล่จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปี พ.ศ.2536 โรงเรียนได้ งบประมาณสร้างอาคารเอนกประสงค์ 5 ชั้น 1 หลังราคา 25 ล้านบาท มีห้องเรียน 40 ห้อง ชั้นบนเป็น โรงพลศึกษา ชั้นล่างโล่ง ปีพ.ศ.2540 มีนโยบายรับนักเรียนชายและเป็นโรงเรียนสหศึกษาและในปี เดียวกันนี้ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบพิเศษ 5 ชั้นราคา 15 ล้านบาทด้านหน้าโรงเรียนปี พ.ศ.2541 โรงเรียนได้ขอพระราชทานชื่ออาคารและขออนุญาตเชิญตราสัญลักษณ์งานเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 5 ธันวาคม พ.ศ.2542 ประดิษฐานที่ป้ายชื่ออาคารและสำนักกราชเลขาธิการพระบรมมหาราชวังมีหนังสือ แจ้งว่าสมควรให้ใช้ชื่ออาคารว่า “อาคารเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา” ในการนี้สมเด็จพระ เทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โปรดเกล้าฯ เสด็จพระราชดำเนินเป็นประธานเปิดอาคาร เรียน “อาคารเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา” เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2542 ปี พ.ศ. 2542 โรงเรียนได้รับรางวัล “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน” ได้รับพระราชทานโล่จากสมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ปี พ.ศ.2543 ได้รับพระราชทานป้ายสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน สอนองพระราชดำริ โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราช สุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) สวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน ปีพ.ศ.2546 ได้รับพระราชทาน เกียรติบัตรสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน ชั้นที่ 1 “เกียรติบัตรแห่งความมุ่งมั่นอนุรักษ์สรรพสิ่งสรรพชีวิต ด้วยไวพจน์แห่งจิตสำนึกของเยาวชน” ปี พ.ศ.2547 โรงเรียนได้รับรางวัล “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน” ได้รับพระราชทานโล่ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี นับเป็นครั้งที่ 3 ตั้งแต่ปี พ.ศ.2529 พ.ศ.2542 และพ.ศ.2547 ปี พ.ศ.2553 ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ให้เปิดสอนหลักสูตรห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา ตอนปลายปี พ.ศ.2554 ได้รับพระราชทานเกียรติบัตรสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน ชั้นที่ 2 “เกียรติบัตร แห่งการเข้าสู่สถานภาพสถานศึกษาอบรมสั่งสอนเบ็ดเสร็จบนฐานงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน”

โรงเรียนรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) และได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ปีพ.ศ.2555 โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็น “โรงเรียนต้นแบบลูกเสือระดับชาติ” จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการได้รับคัดเลือกให้เป็น “โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับประเทศ” จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ปีพ.ศ.2556 ผ่านการประเมินคงสภาพจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน “โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับประเทศ” ปี พ.ศ.2557 โรงเรียนได้พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอน GEP และผ่านการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เปิดสอน English Program (EP) ได้มีรูปแบบแผนชั้นเรียนปีการศึกษา 2557 จัดเป็น 12-12-12/14-14-14 (ข้อมูล10 มิ.ย.57) รวมทั้งหมด 2,972 คน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา รวม 193 คน ลูกจ้างประจำ 7 คน ลูกจ้างสำนักงานและคนงาน 38 คน รวมทั้งหมด 238 คน ปีการศึกษา 2562 จัดเป็น 12-12-12/13-13-13 รวมทั้งสิ้น 2,904 คน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา รวม 160 คน ลูกจ้างประจำ 5 คน ลูกจ้างสำนักงานและคนงาน 41 คน รวมทั้งหมด 206 คน ปีการศึกษา 2563 จัดเป็น 12-12-12/13-13-13 รวมทั้งสิ้น 2,842 คน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษารวม 148 คน ลูกจ้างประจำ 5 คน ลูกจ้างสำนักงานและคนงาน 41 คน รวมทั้งหมด 194 คน

คำขวัญโรงเรียน ความรู้คู่จรรยา จรรยาดีจรรยาดี
พระพุทธรูปประจำโรงเรียน สมเด็จพระโพธิญาณ และหลวงพ่อดุสิตสุวรรณ
ตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียน



ภาพที่ 2.2 ตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียน

สีประจำโรงเรียน สีน้ำเงิน – เหลือง
วิสัยทัศน์ สตรีนครสวรรค์ สรรค์สร้างคนดี มีวิชาความรู้ ก้าวสู่สากล บนความพอเพียง
อัตลักษณ์ ความเป็นเลิศด้านวิชาการ
เอกลักษณ์ เด่นด้านภาษา วิทยาศาสตร์และศิลปะ
ต้นไม้ประจำโรงเรียน ราชพฤกษ์ *Cassia fistula* Linn. ชื่อสามัญ Golden Shower
ชื่อทั่วไปคุณหรือลมแล้ง

กรอบแนวคิด

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อนำโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สรรค์สร้างคนดีมีวิชาความรู้ ก้าวสู่สากล บนความพอเพียง มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

1. เตรียมการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยดำเนินการดังนี้คือ จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานให้ความรู้ผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศ เกี่ยวกับสถานของโรงเรียน ศึกษาแนวทางและเป้าหมาย เพื่อนำโรงเรียนสู่คุณภาพสากล

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งภายนอกที่เป็นโอกาส อุปสรรคและภายในที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อน

3. ประเมินสภาพของโรงเรียน เพื่อรู้สภาพและความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสู่คุณภาพสากล

4. จัดทิศทางของโรงเรียน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของโรงเรียน

5. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนโดยจัดทำเป็นกรอบกลยุทธ์การจัดการรอบกลยุทธ์จัดทำเป็น 5 ปี คือ ปี 2560 - 2564

6. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ เมื่อกำหนดจุดประสงค์กลยุทธ์และจัดทำกรอบกลยุทธ์เรียบร้อยแล้วเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการนำสถานศึกษาสู่คุณภาพสากล โดยแยกแผนที่กลยุทธ์เป็น 4 ด้าน คือ

6.1 คุณภาพผู้เรียน

6.2 กระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียน

6.3 การพัฒนาองค์กร

6.4 ทรัพยากรและเครือข่ายร่วมพัฒนา

7. ควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ จึงต้องมีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและนำผลจากการทบทวน ตรวจสอบ มาปรับปรุงแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะดำเนินไปด้วยความสำเร็จเพื่อนำโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สรรค์สร้างคนดี มีวิชาความรู้ ก้าวสู่สากล บนความพอเพียง ทุกหน่วยงานในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือกันในการดำเนินงาน

การประเมินสถานภาพองค์กร ปัจจัยภายนอกเอื้อ (โอกาส)

1. ด้านสังคม

- ชุมชนส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ส่งผลให้ผู้ปกครองสนับสนุนการจัดการศึกษาและส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก
- การดำเนินงานของชุมชนด้านอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้นักเรียนเกิดความตระหนักในการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- ชุมชนมีประเพณีและศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งโรงเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทำให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของชุมชน
- ระดับการศึกษาของประชากรในชุมชน อยู่ในระดับดีส่งผลให้สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี
- ชุมชนมีค่านิยมที่ทันสมัย ยอมรับวัฒนธรรมต่างชาติส่งผลให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก
- สังคมรอบโรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นจำนวนมากทำให้นักเรียนแสวงหาความรู้ได้ไม่จำกัด
- ชุมชนมีความพร้อมในด้านการบริหารสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้การบริหารงานและการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

2. ด้านเทคโนโลยี

- ความเจริญด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้นักเรียนมีแหล่งศึกษาค้นคว้าและนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้ที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย
- ความเจริญด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้ครูนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- ความเจริญด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้โรงเรียนมีเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- มีสถานประกอบการที่เป็นแหล่งเรียนรู้ซึ่งนำเทคโนโลยีมาใช้บูรณาการภูมิปัญญาไทยและวิทยาการท้องถิ่น เพื่อใช้จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านภาวะเศรษฐกิจ

- จากสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ โรงเรียนจึงต้องนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดระบบการบริหารด้านบุคลากร และการจัดซื้อ จัดจ้าง ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ด้านการเมือง

- นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาและนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีโอกาสศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้น
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้ครูปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและมีระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพและมีมาตรฐาน
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- นักการเมืองทุกระดับ ผู้นำชุมชนและองค์กรส่วนท้องถิ่นเห็นความสำคัญของการศึกษาและให้การสนับสนุนกิจกรรมทุกด้านของโรงเรียน ส่งผลให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

5. ด้านภาวะการณ์แข่งขัน

- โรงเรียนได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธาจากชุมชนมายาวนาน ส่งผลให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนอย่างต่อเนื่อง
- การเตรียมเข้าสู่อาเซียนในปี พ.ศ.2558 ทำให้โรงเรียนมีโอกาสพัฒนานักเรียนได้พร้อมสู่การแข่งขันในระดับมาตรฐานสากล
- โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ไม่เอื้อ (อุปสรรค)

1. ด้านสังคม

- สถาบันครอบครัวของชุมชนบางส่วนไม่เข้มแข็งทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม
- สภาพสังคมที่เปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมเลียนแบบและมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม
- ชุมชนมีแบบแผนการดำเนินชีวิตแบบสังคมเมือง มีสถานบริการ สถานบันเทิงใกล้โรงเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน
- ค่านิยมด้านวัตถุของคนในสังคม ทำให้นักเรียนบางคนมีพฤติกรรมเลียนแบบในทางฟุ่มเฟือย

2. ด้านเทคโนโลยี

- ความเจริญด้านเทคโนโลยีส่งผลให้นักเรียนบางส่วนมีความสนใจต่อการเรียนลดลง
- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้โรงเรียนต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น

3. ด้านภาวะเศรษฐกิจ

- โรงเรียนมีภาระค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล
- ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชนน้อยลง

4. ด้านการเมือง

- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้นโยบายด้านการศึกษาเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การพัฒนาการศึกษาไม่ต่อเนื่อง

- นโยบายของรัฐบาลด้านการปรับลดอัตราค่าเล่าเรียนทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรบางสาขาวิชา ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการเรียนการสอนลดลง

5. ด้านภาวะการแข่งขัน

- ผลการศึกษาต่อในระดับสูง มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองและนักเรียน

ปัจจัยภายใน

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย

จุดแข็ง

- โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการบริหารจัดการศึกษาอย่างชัดเจน

- โรงเรียนมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

จุดอ่อน

- โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนบางงานไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง เป็นผลให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพลดลง

- การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินงานและการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจากผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชนยังน้อยเกินไป

- การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการประสานงานของโรงเรียนไม่ทั่วถึง เป็นผลให้บุคลากรและชุมชนจำนวนหนึ่งขาดความเข้าใจต่อการจัดกิจกรรมของโรงเรียน

- ระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนยังขาดความสมบูรณ์

2. ด้านผลผลิตและการให้บริการ

จุดแข็ง

- โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความต้องการของผู้เรียน

- โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียนอย่างเหมาะสม

- นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
- นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีสุนทรียภาพ มีลักษณะนิสัยด้านศิลปะดนตรี กีฬา มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีปลอดจากสิ่งเสพติดให้โทษ
- นักเรียนมีทักษะในการจัดการและการทำงาน รักการทำงานมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ในระดับดีมาก
- นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และสังคม สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขปฏิบัติตนตามวิถีประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
- นักเรียนมากกว่าร้อยละ 90 ศึกษาต่อระดับสูงขึ้น บางส่วนเข้าสู่ตลาดแรงงานสามารถประกอบอาชีพเหมาะสมกับตนเอง

จุดอ่อน

- โรงเรียนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนน้อย
- โรงเรียนมีพื้นที่ออกกำลังกายไม่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน
- โรงเรียนมีการให้บริการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตไม่เพียงพอต่อผู้รับบริการ
- โรงเรียนมีสถานที่ให้นักเรียนรับประทานอาหารกลางวันไม่เพียงพอ
- นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ของการเรียนและมีทักษะขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรผ่านเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ในระดับพอใช้
- นักเรียนมีจิตสำนึกที่เห็นประโยชน์ส่วนรวมอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทยศิลปวัฒนธรรมไทย ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไม่เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด
- นักเรียนบางส่วนขาดระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

3. ด้านครูและบุคลากร

จุดแข็ง

- ครูโดยภาพรวมของโรงเรียนมีความรู้วุฒิทางการศึกษาตรงกับวิชาที่สอนมีความสามารถเพียงพอที่จะนำโรงเรียนไปสู่มาตรฐานคุณภาพ ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถเป็นประจำทุกปี
- ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติหน้าที่
- ครูมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู
- ครูปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบ เสียสละ เอาใจใส่ดูแลนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

- ครูมีมนุษยสัมพันธ์และสุขภาพจิตที่ดีสามารถให้คำแนะนำและแก้ปัญหาให้นักเรียนได้

- ครูมีความตระหนักที่จะพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จุดอ่อน

- เจ้าหน้าที่การเงิน พัสตุโรงเรียน พัสตุกลุ่มสาระการเรียนรู้/งานมีความเข้าใจในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ตรงกัน ทำให้การใช้จ่ายเงินตามแผนงาน/โครงการล่าช้า

- โรงเรียนขาดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนการเรียนการสอนโดยตรง โดยให้ครูผู้สอนมาปฏิบัติหน้าที่ ทำให้มีผลกระทบต่อการเรียนการสอน

- การประสานงานภายในระหว่างกลุ่มบริหารไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจนทำให้เกิดการทับซ้อนในการปฏิบัติงาน

4. ด้านการเงิน

จุดแข็ง

- โรงเรียนดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณหรือเงินอื่นเป็นไปตามระเบียบฯ ใช้งบประมาณอย่างประหยัด เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

- โรงเรียนมีความสามารถในการจัดการรายได้ เพื่อมาสนับสนุนในการจัดการศึกษา

- การใช้จ่ายงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามงานโครงการที่วางไว้

จุดอ่อน

- โรงเรียนดำเนินการเบิกจ่ายขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณทำให้การพัฒนาการเรียนการสอนล่าช้า

5. ด้านสื่อ วัสดุ อุปกรณ์

จุดแข็ง

- โรงเรียนมีเอกสาร สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยเหมาะสมเพียงพอ

- โรงเรียนมีแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

- โรงเรียนมีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกตามเกณฑ์ที่เหมาะสม

- โรงเรียนได้จัดให้มีการซ่อมแซม บำรุงรักษา วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ เพื่อให้

เกิดประสิทธิภาพและความปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนการสอน

จุดอ่อน

- การใช้วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนใช้ไม่ประหยัดและไม่คุ้มค่า

6. ด้านการบริหารจัดการ

จุดแข็ง

- โรงเรียนมีการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ

- ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์มีคุณธรรมจริยธรรมส่งผลให้องค์กรมีการจัดการศึกษาสนองตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา
- มีการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรอื่นของโรงเรียนอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ
- มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- โรงเรียนมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเพื่อลดขั้นตอนและให้เกิดประสิทธิภาพ

จุดอ่อน

- โรงเรียนมีการบันทึกการรายงานผล และการประเมินผลตามนโยบายของกรมที่กำหนดแต่การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของโรงเรียนยังน้อยเกินไป
- การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงงานของโรงเรียนยังไม่ต่อเนื่อง
- การนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานยังไม่สมบูรณ์
- การดำเนินการประกันคุณภาพภายในยังไม่สมบูรณ์

สรุปผลการประเมินสถานภาพ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปรากฏว่า โรงเรียนสตรีนครสวรรค์มีโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเือ่มากกว่าอุปสรรคและมีจุดแข็งจากสภาพภายในมากกว่าจุดอ่อนเมื่อวิเคราะห์แล้วโรงเรียนมีสภาพ “เอื้อและแข็ง”

ทิศทางของโรงเรียน

1. วิสัยทัศน์

สตรีนครสวรรค์ สรรค์สร้างคนดี มีวิชาความรู้ ก้าวสู่สากล บนความพอเพียง

2. พันธกิจ

- 2.1 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.2 พัฒนาการจัดการศึกษาและการบริหารให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล
- 2.3 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ สำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.4 พัฒนาบุคลากร และสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

3. เป้าประสงค์

- 3.1 ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล
- 3.2 สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

3.3 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เน้นให้เป็นคนดีของสังคม และอยู่อย่างมีความสุข

3.4 บุคลากรและสถานศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
2. ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมสำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทุกระดับ
พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. วิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้

3. พัฒนาหลักสูตรและสื่อนวัตกรรม

4. ประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

5. ส่งเสริมการสอนด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี

6. พัฒนาทักษะการสื่อสารด้านภาษา

7. ส่งเสริมความสามารถเฉพาะทางของผู้เรียนเพื่อให้เกิดทักษะในการดำรงชีวิต

8. พัฒนาผู้เรียนให้มีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมสำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. พัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรมสำนึกในความเป็นไทยและค่านิยมอันพึงประสงค์

2. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3. พัฒนางานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน

4. ส่งเสริมผู้เรียนให้ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบเฝ้าระวังและระบบการให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ด้อยโอกาส
2. ประสานและส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมร่วมกันจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. พัฒนาระบบบริหารการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษา
3. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา

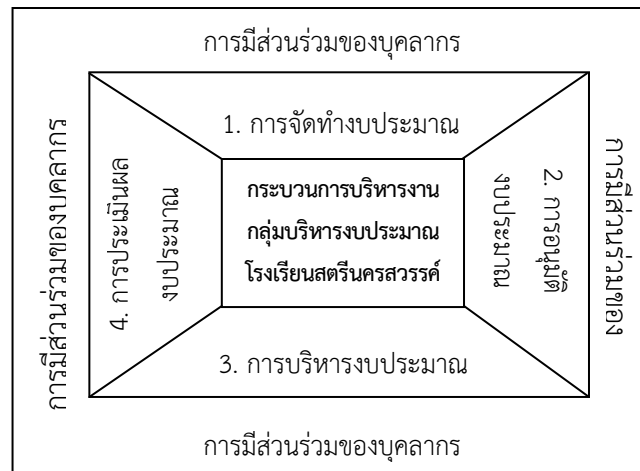
3. กระบวนการบริหารงานกลุ่มบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผู้วิจัยได้บูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดกระบวนการจัดท่างบประมาณของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานกลุ่มบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ รายละเอียดดังนี้

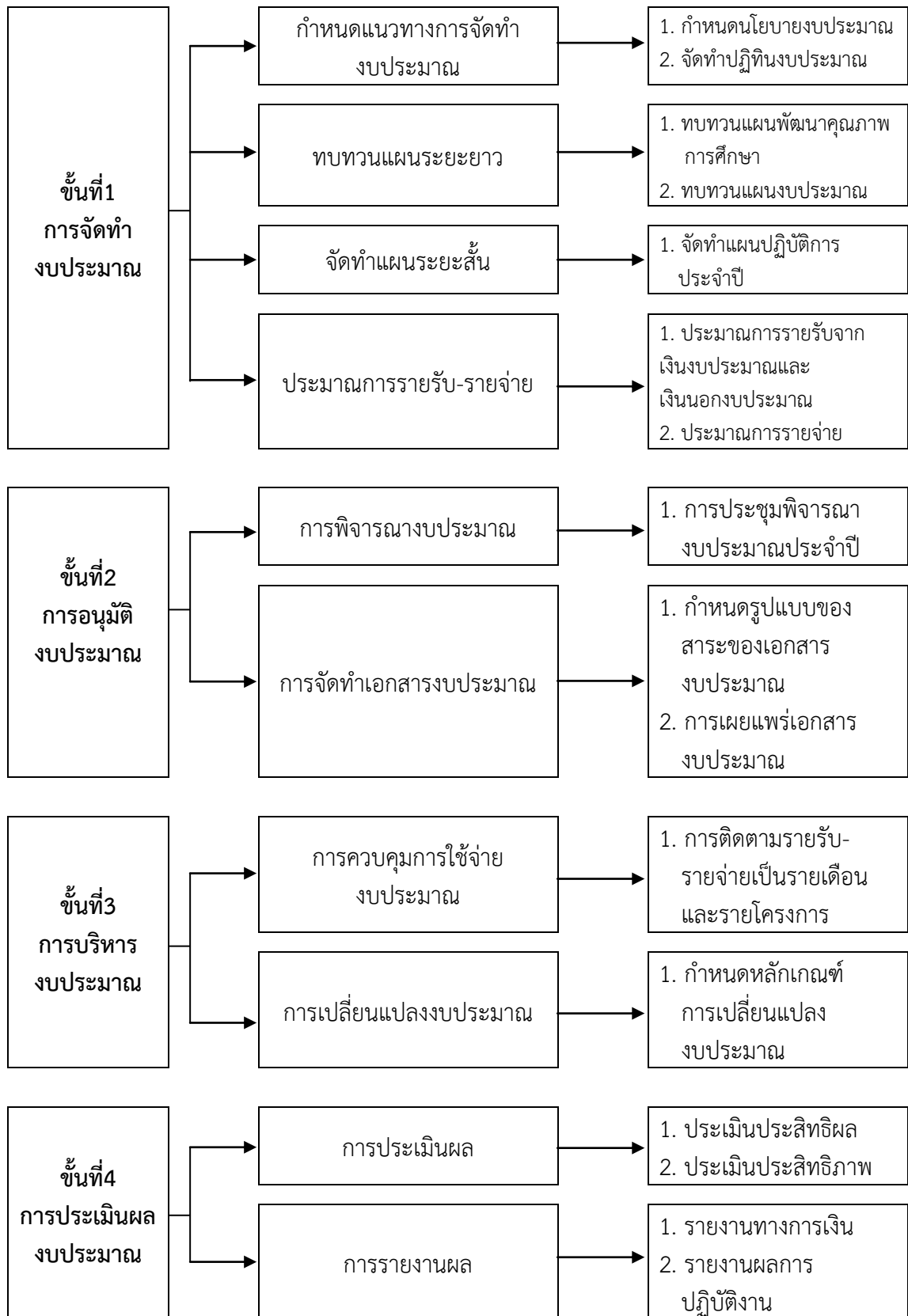
1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ สุรวุฒิ ตังดี (2558:147-148) กล่าวไว้ว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ที่มีระดับการศึกษาต่างกันและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่างกัน สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดท่างบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงเรียน ไม่ว่าจะผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบงานการเงินจะมีประสบการณ์มากน้อยเพียงใด จะร่วมมือร่วมใจกันทำความเข้าใจและต้อง

จัดทำงบประมาณตามขั้นตอนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานที่เป็นระบบ ซึ่งจะต้องมีการระบุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจนและมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เพื่อสะท้อนผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานจะต้องชัดเจน สมบูรณ์สามารถนำไปใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา จึงทำให้มีปัญหาไม่แตกต่างกันและซูบรี ม่วงกุง (2558 : 85) ได้วิจัย การบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ปรากฏว่าผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก เพราะสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงบประมาณอย่างชัดเจน มีการวางแผนงบประมาณ และมีการมอบหมายงานด้านงบประมาณเชื่อมโยงกับกรอบการใช้เงินในปีต่อไป และผู้บริหารในด้านการวางแผนงบประมาณในสถานศึกษา มีหลักเกณฑ์และเหตุผลในกระบวนการของงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ในสถานศึกษาได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานพร้อมจัดทำงบประมาณใช้จ่ายในแต่ละแผนงานโครงการตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนด ครอบคลุมแหล่งงบประมาณและมีความโปร่งใส

2. ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับองค์ประกอบของงบประมาณ ตามแนวคิดของ เกตุจันทร์ทาศรีวระมย์ (2560) ที่กล่าวไว้ว่า โรงเรียนควรพัฒนาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณบุคลากรทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอนตั้งแต่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินงบประมาณ ปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียนและกระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 14) ได้กำหนดขั้นตอนกลยุทธ์การทำการงบประมาณมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ 1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ 2) การเสนองบประมาณ 3) การรายงานผลและแนวคิดของ เลวาซิค (Levacic. 2000) คันทันนิ่งแฮม;และคอร์เดโอโร (Cunningham;&Cordeiro. 2003) สรุปลงได้ว่าแม้องค์กรต่างๆ จะมีกระบวนการงบประมาณที่แตกต่างกันแต่จะแตกต่างกันในรายละเอียด ซึ่งส่วนใหญ่มีกระบวนการจัดทำงบประมาณ จะมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 2.2 และแผนภูมิที่ 2.3



แผนภูมิที่ 2.2 แนวคิดกระบวนการบริหารงานกลุ่มบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์



แผนภูมิที่ 2.3 แนวคิดกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านบริหารจัดการประจำปี 2560 การบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plan Model] โดยยึดหลักมาตรฐานสากล

1. ความเป็นมาของนวัตกรรม (Best Practice)

หลักการและเหตุผลของการพัฒนา Best Practice

โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ เลขที่ 312 ถนนสวรรค์วิถี ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ รหัสไปรษณีย์ 60000 โทรศัพท์ 0-5622-1207 โทรสาร 0-5622-1207 ต่อ 201 website: <http://www.sns.ac.th> สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เริ่มก่อตั้ง เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2455 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลนครนครสวรรค์ อยู่ในย่านธุรกิจการค้า เป็นชุมชนเมือง ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประกอบอาชีพค้าขาย มีศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเพณีที่มีชื่อเสียง คือ ประเพณีตรุษจีน เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 36 ห้องเรียน และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 39 ห้องเรียน รวม 75 ห้อง มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 3,076 คน มีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 217 คน มีเนื้อที่ 16 ไร่ 34 ตารางวา เขตพื้นที่บริการของโรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ ตำบลปากน้ำโพ ตำบลวัดไทร ตำบลแควใหญ่ ตำบลนครสวรรค์ตก ตำบลนครสวรรค์ออก ตำบลหนองปลิง และตำบลกลางแดด ปัจจุบันมี นางสาวจุไรรัตน์ มณีรัตน์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน มีการจัดแบ่งการบริหารงาน ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล กลุ่มบริหารทั่วไป และกลุ่มบริหารกิจการพิเศษ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนสตรีนครสวรรค์และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ เป็นสมาชิกโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และหลักสูตรโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ โดยจัดกลุ่มการเรียนตามความต้องการเพื่อเพิ่มศักยภาพผู้เรียนตามความสนใจในด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศที่ 2 (ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส ภาษาญี่ปุ่น และภาษาเกาหลี) ส่งเสริมการบูรณาการงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและความรู้เกี่ยวกับอาเซียนสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีหลักสูตร ดังนี้

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หลักสูตรห้องเรียนพิเศษโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) และหลักสูตรห้องเรียนปกติ

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หลักสูตรห้องเรียนพิเศษโครงการวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม หลักสูตรห้องเรียนพิเศษโครงการการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) และ หลักสูตรห้องเรียนปกติ

กลไกที่โรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ตามกระบวนการวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อให้งานเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูนำ หลักสูตรสู่การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน มีการนิเทศกำกับติดตามดูแลการใช้หลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพ นำผลการนิเทศการจัดการเรียนรู้มาเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้เรียน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม

บทบาทของโรงเรียนและหน่วยงานเครือข่าย ความร่วมมือในกระบวนการจัดการเรียน การสอน โรงเรียนสตรีนครสวรรค์เป็นสมาชิกโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) โดยการให้บริการทางวิชาการแก่โรงเรียน ที่เป็นสมาชิกโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ศึกษาดูงานการจัดการอบรมเผยแพร่ความรู้การบูรณาการงานสวนพฤกษศาสตร์ โรงเรียน ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ศูนย์แนะแนวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โครงการสถานศึกษาพอเพียงโรงเรียน ส่งเสริมประชาธิปไตยและการลงนามบันทึกความตกลงสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ วางแผนการดำเนินการ การทบทวน ปรับปรุงพัฒนา การนำผลจากการดำเนินการมาวางแผนเพื่อพัฒนา ต่อไปและการมีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล สร้างความภูมิใจและความสำเร็จของโรงเรียน

นอกจากนั้นโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลและผ่านการประเมินคุณภาพระดับ ScQA ในปี 2558 และสมัครขอรับการประเมินผลการบริหารจัดการด้วย ระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลแห่งคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ปี 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ขับเคลื่อนนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากล มาตั้งแต่ ปีการศึกษา 2553 โดยมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยให้โรงเรียนพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award:TQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งได้มีการ พัฒนาปรับปรุงมาตลอด เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่องมุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรเกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุม และบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ “บริหารเยี่ยม: ผลลัพธ์ยอดเยี่ยม” สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำเอกสารเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2559-2560 ขึ้น เพื่อให้โรงเรียนนำแนวทางของเกณฑ์ ไปประยุกต์ใช้โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ได้นำแนวทางการบริหารตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2559-2560 มาดำเนินการจัดทำ Best Practice ด้านบริหารจัดการเรื่องการบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plan Mode] โดยยึดหลักมาตรฐานสากล เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ “บริหารเยี่ยม : ผลลัพธ์ยอด”

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา Best Practice

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plan Mode] โดยยึดหลักมาตรฐานสากล

2. เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

ระยะเวลาในการพัฒนา Best Practice ปี 2559-2560

ความเชื่อมโยง/สัมพันธ์ ระหว่าง Best Practice กับเป้าหมาย/จุดเน้นของสพฐ./

สถานศึกษาการจัดวางและทิศทางของโรงเรียน

1. วิสัยทัศน์สตรีนครสวรรค์สรรค์สร้างคนดีมีวิชาความรู้ก้าวสู่สากลบนความพอเพียง

2. พันธกิจ

2.1 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 พัฒนาการจัดการศึกษาและการบริหารให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

2.3 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ สำนึกในความเป็นไทย

และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.4 พัฒนาบุคลากร และสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

3. เป้าประสงค์

3.1 ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

3.2 สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

3.3 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์เน้นให้เป็นคนดีของ

สังคมและอยู่อย่างมีความสุข

3.4 บุคลากรและสถานศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทุกระดับ
พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. วิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้
3. พัฒนาหลักสูตรและสื่อนวัตกรรม
4. ประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
5. ส่งเสริมการสอนด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี
6. พัฒนาทักษะการสื่อสารด้านภาษา
7. ส่งเสริมความสามารถเฉพาะทางของผู้เรียนเพื่อให้เกิดทักษะในการดำรงชีวิต
8. พัฒนาผู้เรียนให้มีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม สำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. พัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรมสำนึกในความเป็นไทยและค่านิยมอันพึงประสงค์
2. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
3. พัฒนางานสวนพฤษศาสตร์โรงเรียน
4. ส่งเสริมผู้เรียนให้ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบเฝ้าระวังและระบบการให้ความช่วยเหลือ
นักเรียนที่ด้อยโอกาส
2. ประสานและส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมร่วมกันจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ (Strategic Objectives)

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรมจริยธรรม สำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิต ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์(Strategic Objectives)

1. พัฒนาระบบบริหารการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษา
3. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตารางที่ 2.1 แสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่าง Best Practice กับเป้าหมายจุดเน้นของจุดเน้นของสพฐ./สถานศึกษา

จุดเน้นของ สพฐ./สถานศึกษา	เป้าหมายBest Practice
- พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา	- รูปแบบการบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plan Mode] โดยยึดหลักมาตรฐานสากล

2. การออกแบบนวัตกรรม (Best Practice) กลุ่มบริหารงบประมาณ ของโรงเรียน

สตรีนครสวรรค์ ได้นำแนวทางการบริหารตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2559-2560 มาดำเนินการจัดทำ Best Practice ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนยอดเยี่ยม เรื่อง การบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์ โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plan Mode] โดยยึดหลักมาตรฐานสากล ซึ่งเกณฑ์ที่นำมาพิจารณามีเจตจำนงที่เรียบง่าย คือ เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การช่วยโรงเรียนไม่ว่าขนาดใดหรืออยู่ในสังกัดใดตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อดังนี้ :

1. โรงเรียนดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่
2. โรงเรียนรู้อะไร และ
3. โรงเรียนควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โรงเรียนสำรวจตนเองว่าได้ดำเนินการวัดผลสำเร็จ ในสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียนแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการของโรงเรียน แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด ได้แก่

- 1) การนำองค์กร
- 2) กลยุทธ์
- 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 5) บุคลากร
- 6) การปฏิบัติการ
- 7) ผลลัพธ์

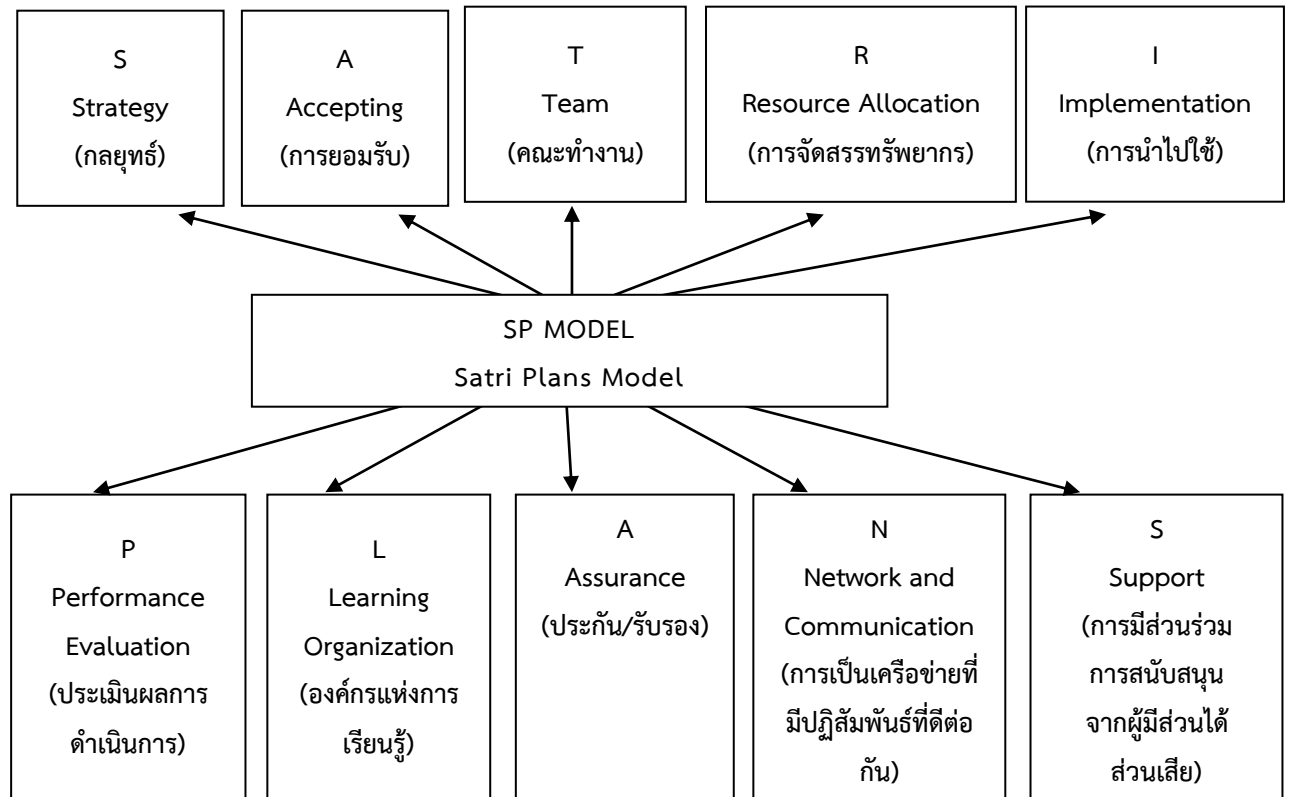
ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดของโรงเรียนให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลักเกณฑ์ 7 หมวด ที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

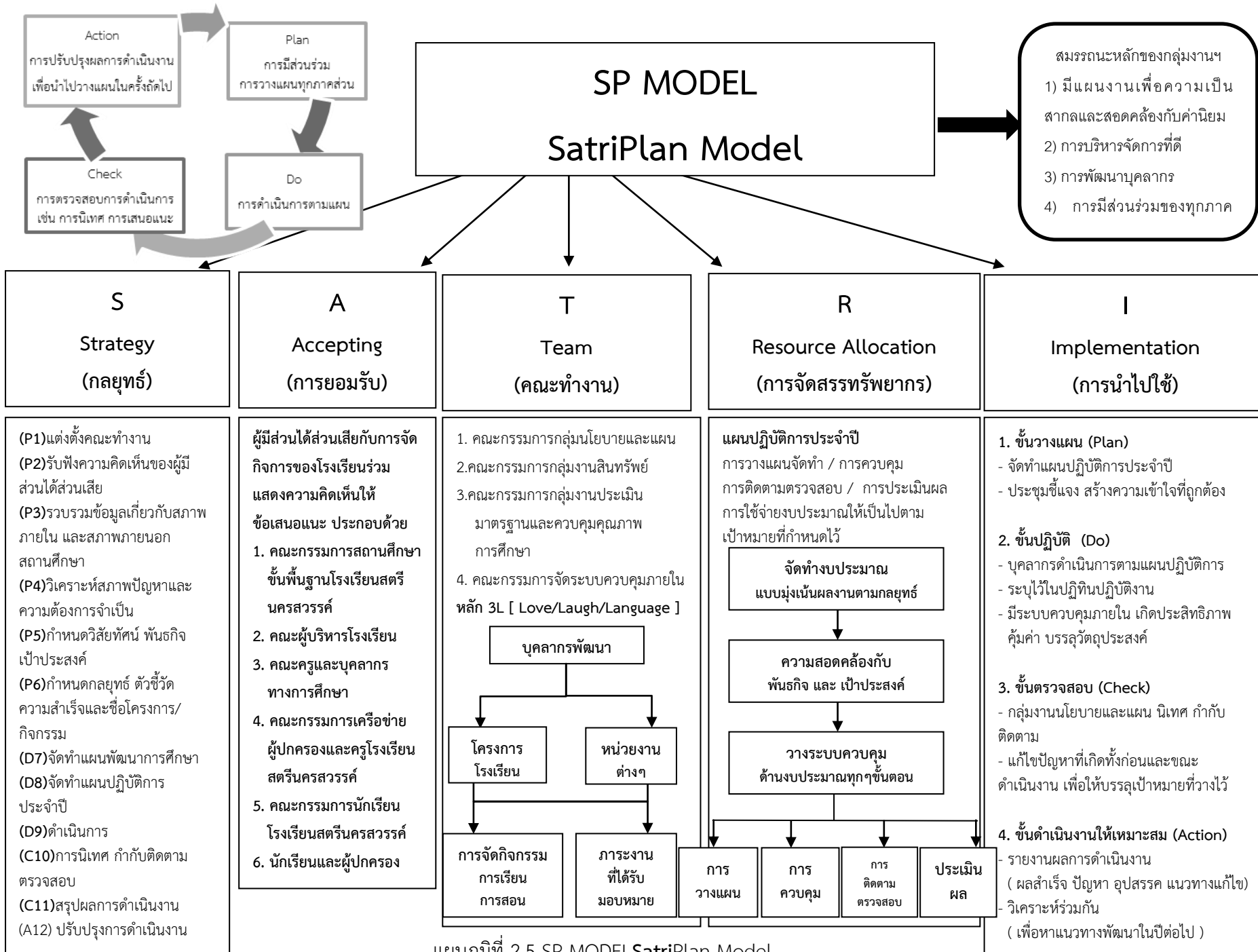
1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียน (Student-focused excellence)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

การมุ่งเน้นกระบวนการ กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่โรงเรียนใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วยให้โรงเรียนตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. แนวทาง (Approach) หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการและตัววัดที่มีประสิทธิผล
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร
3. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าและการโตมาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหาโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กรการ ทำให้มั่นใจว่าตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

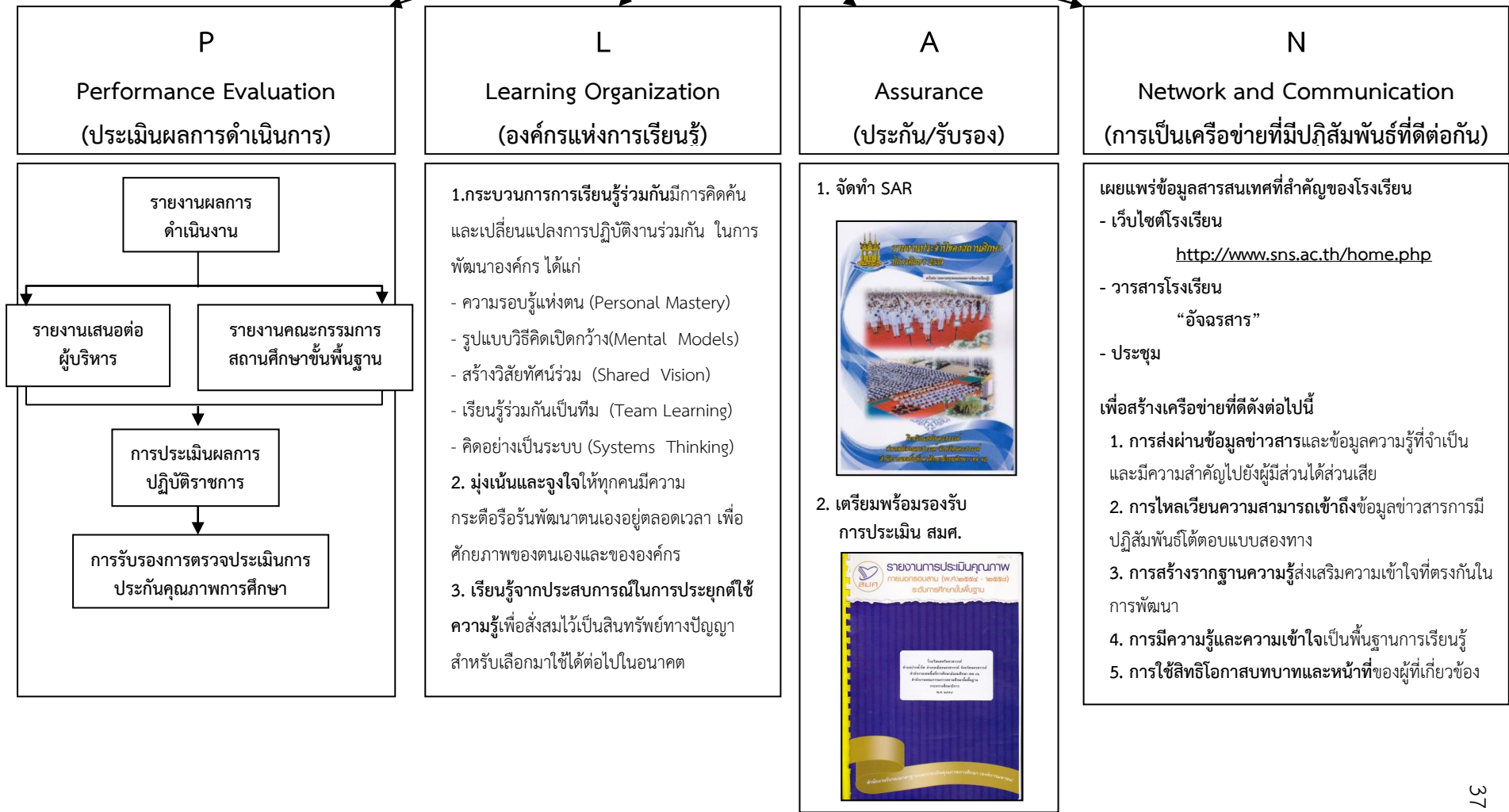


แผนภูมิที่ 2.4 การบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plans Model]



แผนภูมิที่ 2.5 SP MODEL SatriPlan Model

SP MODEL SatriPlan Model



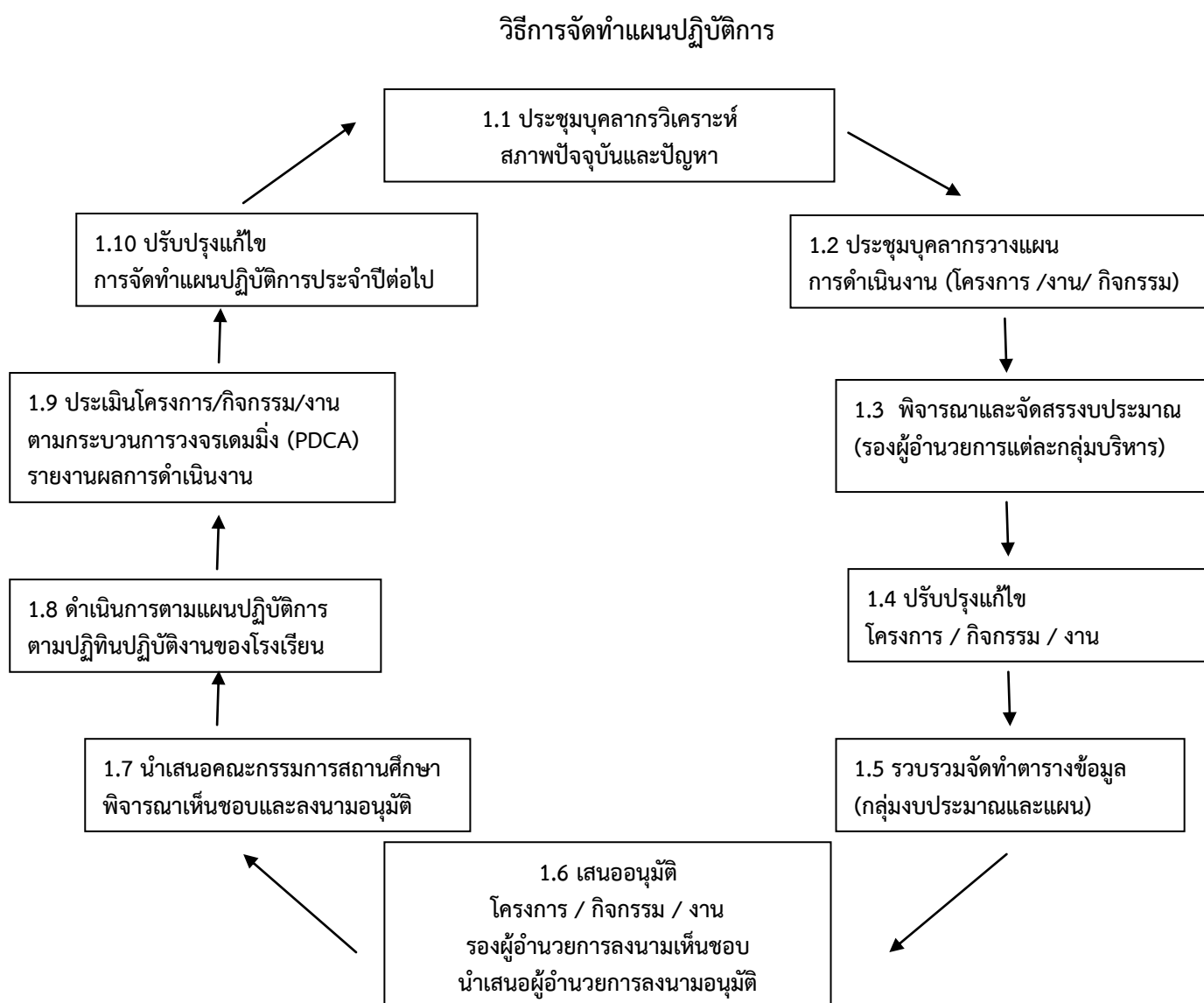
แผนภูมิที่ 2.6 SP MODEL SatriPlan Model

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ได้จัดให้มีการประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยนำข้อมูลผลการดำเนินงานในแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ปี 2555-2559 มาใช้ในการพิจารณาจัดทำโดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1.1 ประชุมบุคลากรในกลุ่ม/งานเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของกลุ่ม/งาน
- 1.2 ประชุมบุคลากรในกลุ่ม/งาน เพื่อวางแผนการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหาที่วิเคราะห์ไว้โดยกำหนดเป็นโครงการ/งาน/กิจกรรม ให้เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์และพันธกิจของสถานศึกษา เพื่อเสนอของบประมาณที่ดำเนินจัดทำโครงการโดยศึกษาข้อมูลด้านนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต42ตัวบ่งชี้เพื่อการประกันคุณภาพ คุณลักษณะผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลปรัชญาคติพจน์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 1.3 ส่งร่างโครงการ/กิจกรรม/งาน ที่กลุ่มบริหารแต่ละกลุ่มเพื่อเสนอให้รองผู้อำนวยการพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ
- 1.4 เมื่อได้รับการพิจารณาขออนุมัติแล้วนำโครงการ/กิจกรรมมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาประกอบแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.5 จัดทำตารางแสดงโครงการ/กิจกรรม/งาน
- 1.6 รวบรวมโครงการ/กิจกรรม/งาน ที่ตรวจสอบและรองผู้อำนวยการลงนามแล้วส่งกลุ่มงานนโยบายและแผน เพื่อนำเสนอผู้อำนวยการลงนามอนุมัติ
- 1.7 นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา พิจารณาเห็นชอบและลงนามอนุมัติ
- 1.8 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน
- 1.9 ประเมินโครงการ/กิจกรรม/งาน ตามกระบวนการวงจรเดมมิ่ง (PDCA) และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
- 1.10 นำผลจากการประเมินโครงการ/กิจกรรม/งาน มาวิเคราะห์ศึกษา แล้วร่วมกันปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป



แผนภูมิที่ 2.7 วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ(Action Plan Implementation)

โรงเรียนมีกระบวนการในการทำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้กระบวนการวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ดังนี้

2.1 ขั้นวางแผน (Plan) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดโครงการ/กิจกรรม/งาน ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มอบให้ทุกกลุ่มบริหาร และที่ประชุมชี้แจง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง

2.2 **ขั้นปฏิบัติ (Do)** บุคลากรทุกกลุ่ม/งาน ดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในปฏิทินปฏิบัติงาน โดยมีระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่า บรรลุวัตถุประสงค์

2.3 **ขั้นตรวจสอบ (Check)** กลุ่มงานนโยบายและแผน ทำหน้าที่ นิเทศ กำกับ ติดตาม และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ทั้งก่อนและขณะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้

2.4 **ขั้นดำเนินงานให้เหมาะสม (Action)** ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม/งานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยระบุผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข เพื่อนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อหาแนวทางพัฒนาในการจัดทำแผนปฏิบัติการปีต่อไป

การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

โรงเรียนได้จัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งมีความ สอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าประสงค์ ในการดำเนินงานที่จะส่งผลลัพธ์ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางระบบควบคุมด้านงบประมาณในทุกๆ ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนจัดทำ การควบคุม ตลอดจน การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans)

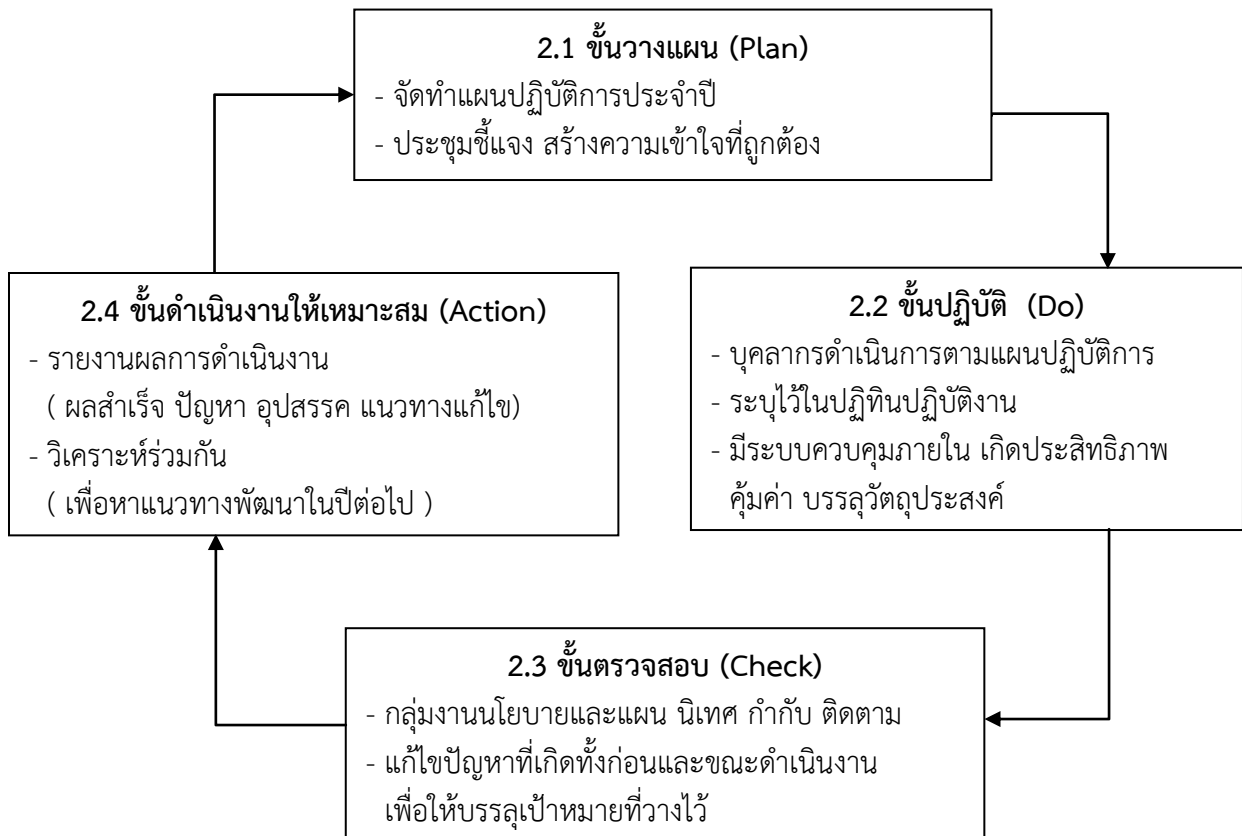
โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการพัฒนาตนเอง โดยโครงการที่โรงเรียน และหน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และที่เกี่ยวข้อง กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures)

โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองที่ได้จัดทำข้อตกลงกับ หน่วยงานเพื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน โดยมีการรายงานเสนอต่อผู้บริหาร คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การดำเนินงาน ตาม โครงการที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และเพื่อการรับรอง การตรวจประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

แผนปฏิบัติการของโรงเรียน ได้มีการวางแผนเพื่อรองรับกับการฉุกเฉินในกรณีที่เกิดสถานการณ์หรือนโยบายเร่งด่วน มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการโดยใช้งบประมาณจ่ายในการ ดำเนินงานตลอดจน บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และเวลาให้เตรียมพร้อมกับการแก้ไขปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้ง



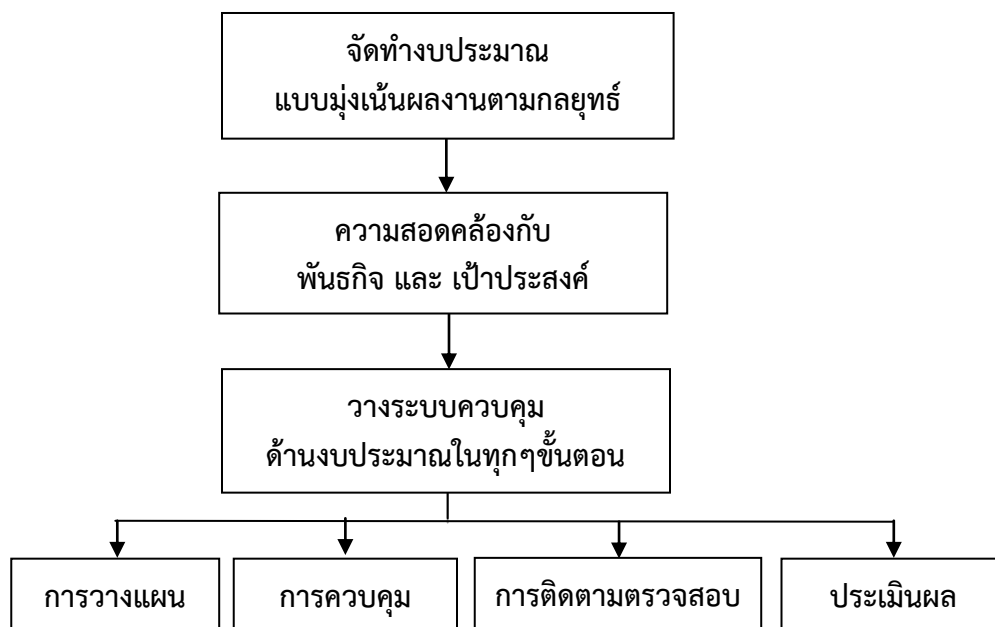
แผนภูมิที่ 2.8 การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation)



ภาพที่ 2.3 การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation)

การจัดสรรทรัพยากร

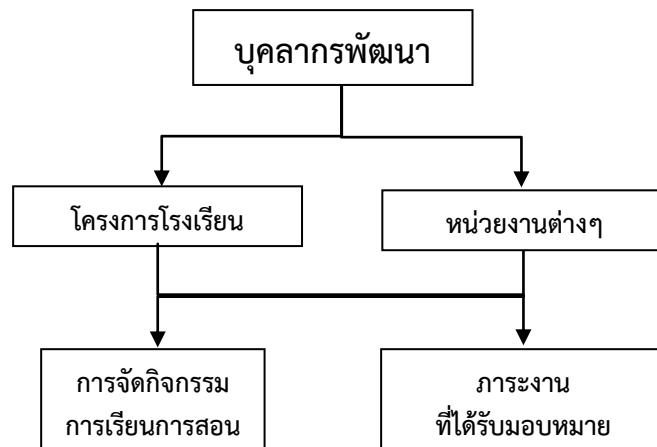
มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ การจัดการความเสี่ยงต่าง แผนภูมิที่ 2.9



แผนภูมิที่ 2.9 การจัดสรรทรัพยากร



ภาพที่ 2.4 การจัดสรรทรัพยากร

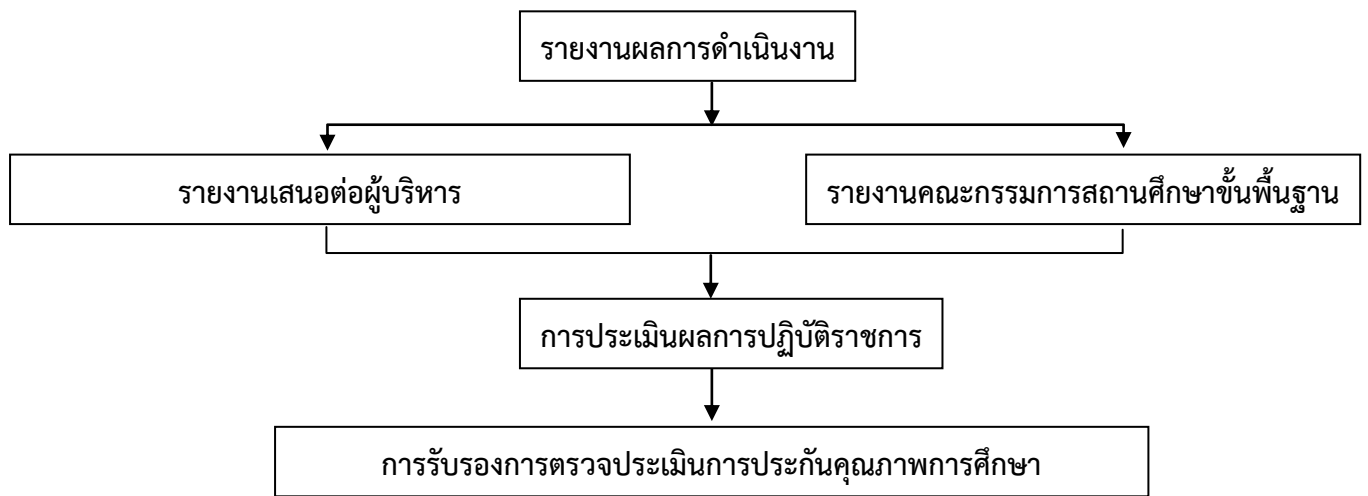


แผนภูมิที่ 2.10 แผนด้านบุคลากร

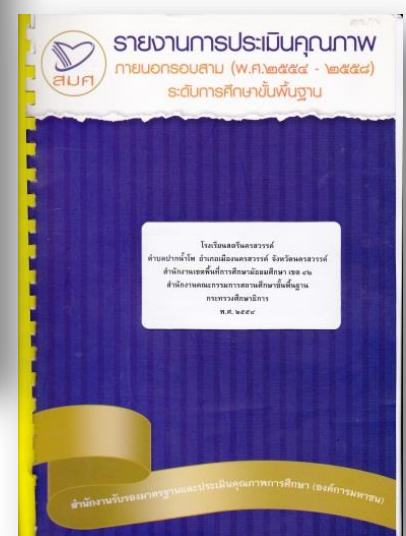
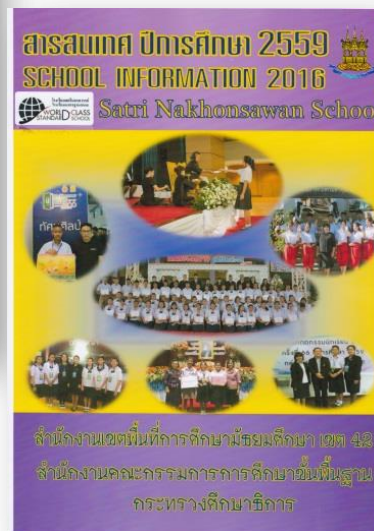
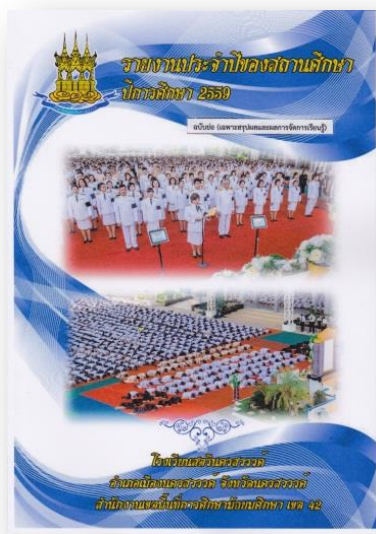


ภาพที่ 2.5 แผนด้านบุคลากร

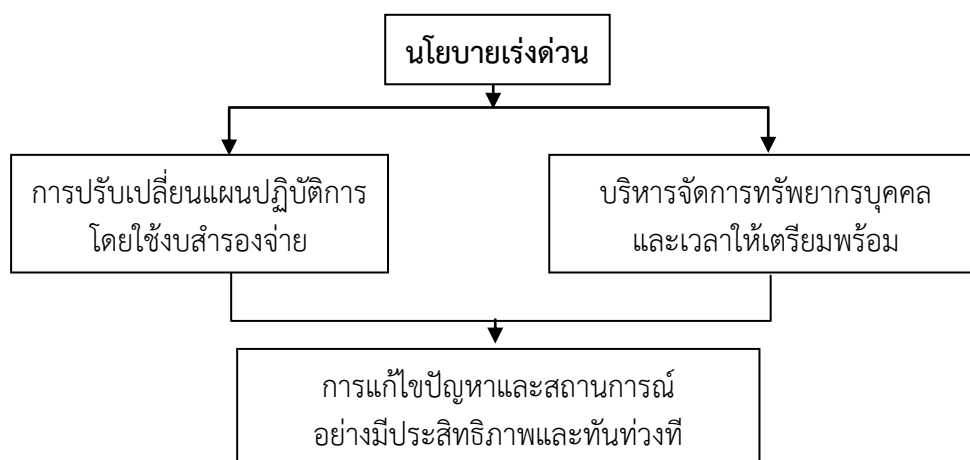
ตัวชี้วัดเพื่อใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ



แผนภูมิที่ 2.11 ตัววัดผลการดำเนินการ



ภาพที่ 2.6 ตัววัดผลการดำเนินการ



แผนภูมิที่ 2.12 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

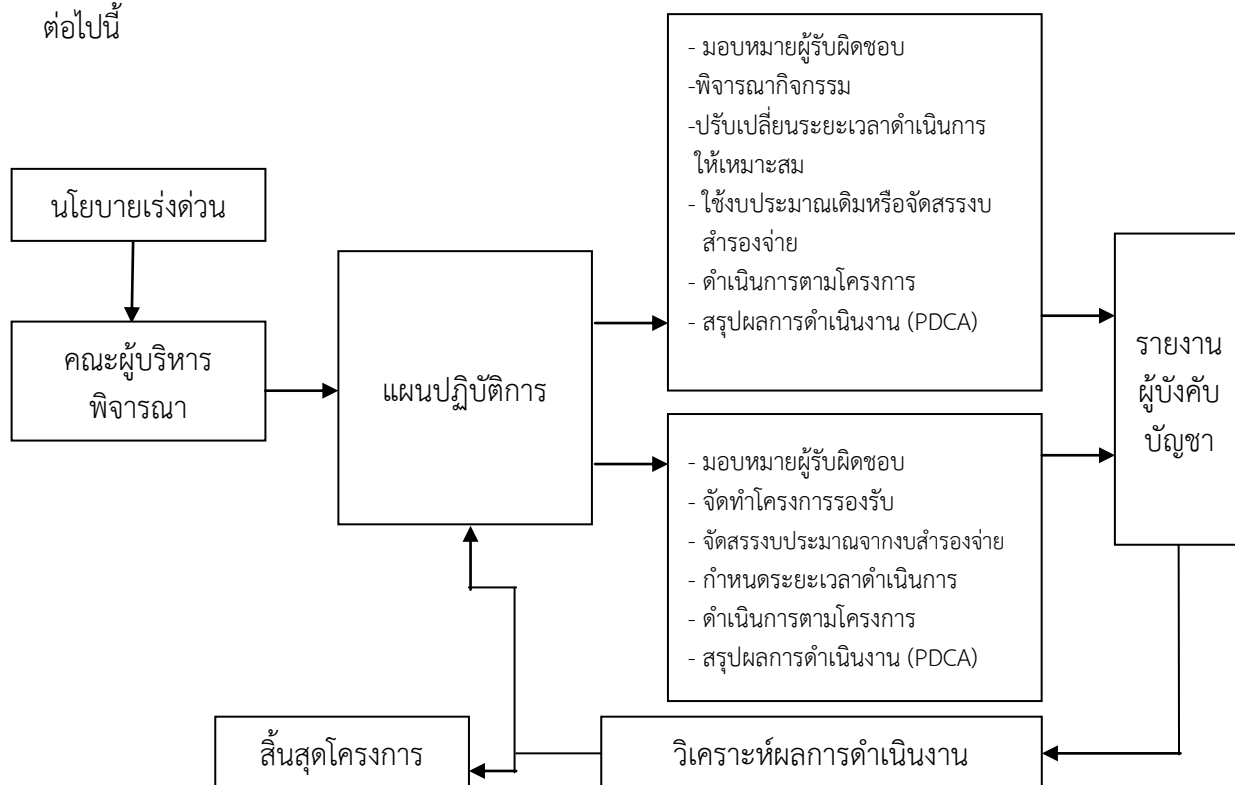


ภาพที่ 2.7 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

โรงเรียนได้ดำเนินการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ในปีที่ผ่านมาโดยผู้รับผิดชอบโครงการทำหน้าที่รวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทั้งหมด เพื่อจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละปี เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาจัดทำแผนการดำเนินงานในปีต่อไป พร้อมทั้งได้จัดทำโครงการเพื่อรองรับกับภาวะฉุกเฉิน ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือ

นโยบายเร่งด่วน โรงเรียนจะดำเนินการประชุมปรึกษาหารือระหว่างกลุ่มบริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการโดยใช้งบประมาณจ่ายในการดำเนินงาน ตลอดจนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและเวลา เพื่อทุ่มเทให้กับการแก้ไขปัญหา/สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและทันที่ ซึ่งวิธีดำเนินการเพื่อตอบสนองภาวะฉุกเฉิน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.13 วิธีดำเนินการเพื่อตอบสนองภาวะฉุกเฉิน

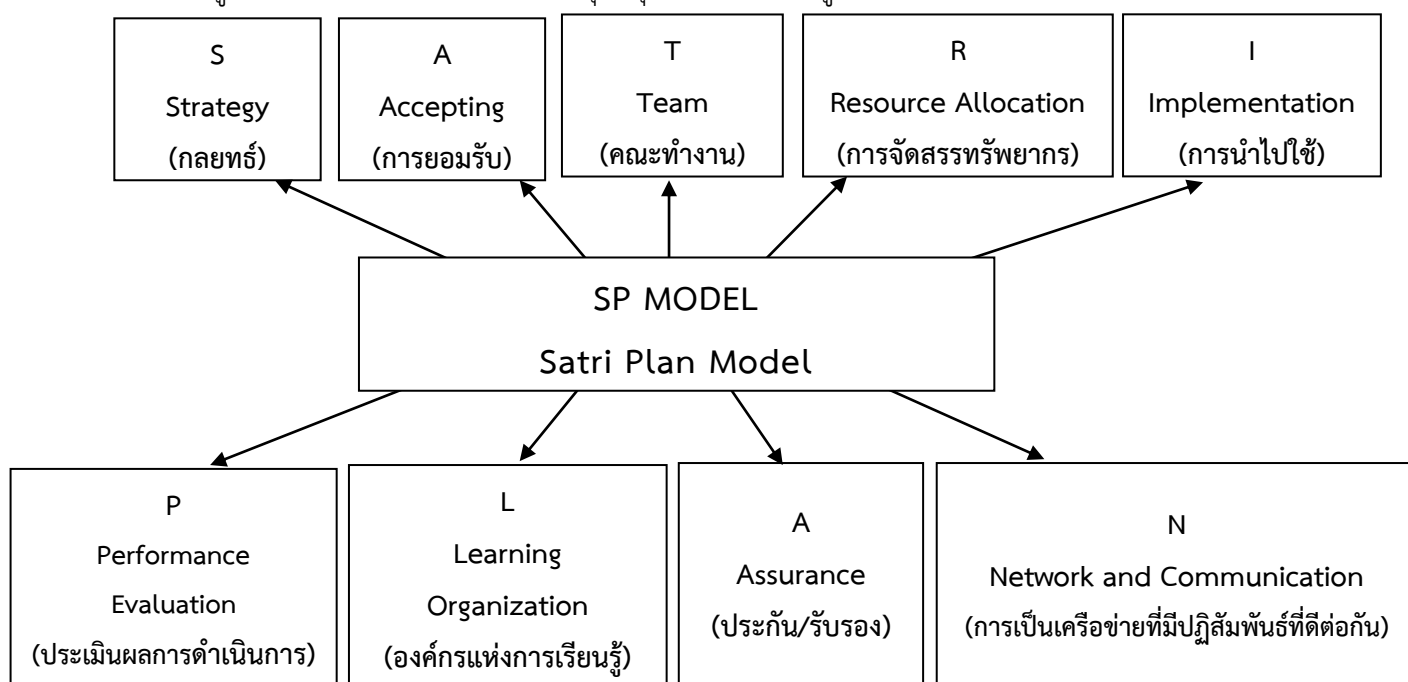
การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม (Best Practice)

ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดกิจการของโรงเรียนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ การจัดวางและกำหนดทิศทางของโรงเรียนเพื่อนำมาพัฒนานวัตกรรมของกลุ่มงานนโยบายและแผนโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
2. คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองและครูโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
3. คณะกรรมการนักเรียนโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
4. คณะผู้บริหารโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
5. คณะกรรมการกลุ่มบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
6. คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
7. นักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

ลักษณะของนวัตกรรมที่นำมาใช้ (Best Practice)

นวัตกรรมที่นำมาใช้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plan Mode] โดยยึดหลักมาตรฐานสากลเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรงบประมาณของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์เป็นไปตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการสนับสนุนการจัดกิจการของโรงเรียนให้เป็นอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษา ส่งผลให้ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-net) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2559 ของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ เปรียบเทียบกับผลสอบระดับประเทศ พบว่า นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้



แผนภูมิที่ 2.14 รูปแบบการบริหารจัดการนโยบายและแผนกลยุทธ์โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ [Satri Plan Mode] โดยยึดหลักมาตรฐานสากล

การยอมรับนวัตกรรม (Best Practice)

มีการนำไปใช้ภายในหน่วยงานเพื่อเป็นการพัฒนางานของกลุ่มงานนโยบายและแผนงานให้มีรูปแบบและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเผยแพร่ทั้งในและนอกหน่วยงานโดยผ่านทาง

- เว็บไซต์ของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ website : <http://www.sns.ac.th>



ภาพที่ 2.8 เว็บไซต์ของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

- การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
- การประชุมคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองและครูโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
- การประชุมคณะกรรมการนักเรียนโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
- การประชุมคณะผู้บริหารโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
- การประชุมคณะกรรมการกลุ่มบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
- การประชุมคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
- การประชุมนักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

4. การบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล

การบริหารจัดการระบบคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2555 : 1-32) เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอนอันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียน อันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการองค์กรเพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการ

ในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลก นำไปประยุกต์ โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ญี่ปุ่น เรียกว่า Japan Quality Award (JQA) สหภาพยุโรป เรียกว่า European Quality Award (EQA) ส่วน ประเทศไทย เรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการ ดำเนินการประเมิน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ในด้านการศึกษามีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบันและ สถานศึกษาต่างๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิง ระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศสำหรับในประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนั้น กรอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบ บริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ นำประเด็นตาม ข้อคำถามของเกณฑ์มาแปลงเป็นกลไกในการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและ ได้มาตรฐานสากลและหากโรงเรียนประสงค์จะเสนอเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลโรงเรียน สามารถเสนอต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อขอรับการประเมินตามเกณฑ์ต่อไป

หลักการและแนวคิด (Core Value and Concepts)

การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศมีพื้นฐานจากแนวคิดและ ค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้

1. การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนด ทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning – Centered Education) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียนความต้องการคุณลักษณะ ของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียนและแปลง ความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตรและการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน
4. การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงานสวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ
5. ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้นเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ
6. การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจังและสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่อนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม
7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนต้องแสวงหาสร้าง พัฒนาและใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบกับคู่เทียบเคียงหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”
9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public / Social Responsibility and Citizenship) โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัยสภาพแวดล้อมของชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ
10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) โรงเรียนได้วางแผนปฏิบัติและประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการองค์กรคุณภาพ

จากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติการที่เป็นเลิศขององค์กร (โรงเรียน) ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)
4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and

Knowledge Management)

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)
6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)
7. ผลลัพธ์ (Performance Results)

ความเชื่อมโยงสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวด

จะเริ่มจากการนำองค์กร (หมวดที่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวดที่ 2) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวดที่ 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มของการนำองค์กรว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และนักเรียนผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายบริหารของโรงเรียนต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวดที่ 5) การจัดการกระบวนการ (หมวดที่ 6) และผลลัพธ์ (หมวดที่ 7) ประกอบกันเป็น กลุ่มผลลัพธ์โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (โรงเรียน)

ส่วนการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดันการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

องค์ประกอบทั้ง 7 หมวด

หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership) การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนชี้้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมกฎหมายความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวม วิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจการพัฒนาและการจัดการบุคลากรเพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังและการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานและการออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จรวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Performance Results) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญได้แก่ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) นอกจากนี้ ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกันโดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบันผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศตัวชี้วัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพ

การประเมินการบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้โดยกำหนดลักษณะการตั้งคำถามเพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่างๆที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับแนวทางการดำเนินการที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงแนวทางกว้างๆหรือเป็นตัวอย่างเท่านั้นทั้งนี้โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน

โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีนโยบายให้โรงเรียนมาตรฐานสากล (World – Class Standard School) เป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่ใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนายกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถทัดเทียมกับผู้เรียนนานาชาติและโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ผ่านการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ประจำปี 2560 โดยกลุ่มบริหารงบประมาณโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ขับเคลื่อนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามหมวดที่ 2 รายละเอียดดังนี้

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อธิบายการสร้างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายและเสริมสร้างความได้เปรียบสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้างและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้างกระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไรโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กรกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไรโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลาและทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

2. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทิศทางการพัฒนาประเทศหรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาวความสามารถของโรงเรียนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวทางดำเนินการและวิธีการ

1. วิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนด้วยเครื่องมือต่างๆที่เหมาะสม

2. กำหนดทิศทางของโรงเรียนต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมเป้าประสงค์

3. กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

4. สื่อสารและถ่ายทอดทิศทางของโรงเรียนให้บุคลากรของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

ข. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้างให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไรวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษาโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

แนวทางดำเนินการและวิธีการ

1. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์โดยพิจารณาสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมรวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
2. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะสะท้อนได้ว่าโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
3. กำหนดเป้าหมายหรือตัวเลขที่โรงเรียนต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดโดยพิจารณาผลการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Baseline data) ไปเทียบเคียงกับเป้าหมายที่กำหนด
4. กำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการ/กิจกรรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: โรงเรียนถ่ายทอดกลยุทธ์

เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไรให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของโรงเรียนเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าวโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

1. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน
2. โรงเรียนทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอและพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ โรงเรียนมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล โรงเรียนประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและ

ด้านอื่นที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร โรงเรียนมีวิธีการสร้างสมดุลของทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธกิจในปัจจุบัน

3. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลง

4. แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษา รวมทั้งผู้รับบริการและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้างและโรงเรียนจะดำเนินการตามแผนอย่างไร

5. แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอะไรบ้างที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

6. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้โรงเรียนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ทั้งหมด

แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

1. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์โดยการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่างๆนั้นจะพิจารณาทั้งในด้านผลิตผลผลลัพธ์ความเสี่ยงความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณผู้รับผิดชอบและระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

2. ใช้การบริหารความเสี่ยงเข้ามาร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำงานรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้รับบริการและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ

3. พัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ รวมทั้งทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. พัฒนาสมรรถนะทักษะความสามารถทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5. วิเคราะห์องค์ความรู้ที่ต้องการในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ที่พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ที่ยังไม่มีมาเผยแพร่แก่บุคลากร

6. มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน

7. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการและการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
8. จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความต้องการอัตรากำลังของโรงเรียน
9. จัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆให้เหมาะสมเพียงพอและพร้อมใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ
10. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียนและครอบคลุมทุกกลุ่มของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญมีอะไรบ้างโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของโรงเรียนคู่เทียบเคียงและเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์และผลการดำเนินการที่ผ่านมาโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้โรงเรียนจะอย่างไรหากพบว่ามีแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

1. กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินการเปรียบเทียบของโรงเรียนคู่เทียบเคียงและผลการดำเนินการที่ผ่านมา
2. การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในการจะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรและควรมีช่วงระยะเวลาของการคาดการณ์ผลการดำเนินการ
3. วางแผนดำเนินการพัฒนาเพื่อลดความแตกต่างระหว่างผลดำเนินการในปัจจุบันกับที่คาดการณ์ไว้ของโรงเรียนและกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ

1. ความหมายของงบประมาณ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของงบประมาณ ไว้ดังนี้

เกษินี บัวน้ำอ้อม (2551 : 9) งบประมาณหมายถึงแผนการใช้จ่ายเงินรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ใช้จ่ายในการดำเนินงานบริหารประเทศ โดยการจัดทำงบประมาณการเงินการวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงินการทำบัญชีและควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม ซึ่งฝ่ายบริหารจะเป็นผู้จัดเตรียมและนำเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติเพื่ออนุมัติก่อนที่จะปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

สมาน อัครภูมิ (2557 : 135) งบประมาณคือเอกสารทางการเงินที่แสดงถึงรายรับ รายจ่ายและแผนการได้มาและใช้จ่ายเงินขององค์การในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนการจัดสรรงบประมาณจะเป็นไปในรูปแบบใดและการใช้จ่ายงบประมาณการควบคุมงบประมาณ และการประเมินผลการใช้งบประมาณจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง งบประมาณเป็นเอกสารที่มีลักษณะทั้งเป็นงานบริหารและกฎหมาย ซึ่งเมื่องบประมาณที่เสนอไป ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ งบประมาณดังกล่าวก็จะมีลักษณะเป็นกฎหมายหรือแผนแม่บทในการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามกฎหมายต่อไป

เกตุจันทร์ทา ศรีวะรมย์ (2560 : 17) งบประมาณ หมายถึง แผนที่แสดงให้เห็นถึง รายรับและรายจ่ายของรัฐบาลโดยเป็นการประมาณการกิจกรรมโครงการตลอดจนค่าใช้จ่ายและ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการตามโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด

รุ่งสุรีย์ สิงหราช (2561 : 13) งบประมาณ หมายถึง เอกสารในการบริหารจัดการ งบประมาณเพื่อใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยแสดงถึง แหล่งที่มาของรายได้หรือทรัพยากรที่จะนำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนด

จารุวรรณ มาแต่้ม (2561 : 31) งบประมาณ หมายถึงแผนเบ็ดเสร็จ แสดงออกในรูปตัว เงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่งรวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรมโครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน

ทอมป์สัน และวูด (Thompson; & Wood.1998 : 107) งบประมาณคือ ข้อความ ที่แสดงถึงลำดับความสำคัญเนื่องจากงบประมาณมีจำกัดแต่ความต้องการมีไม่จำกัดจึงต้องมีการ จัดลำดับความสำคัญโดยสิ่งที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูงสุดก็จะได้รับงบประมาณ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึงแผนการปฏิบัติการ เอกสารในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยแสดงถึงแหล่งที่มาของรายได้หรือทรัพยากรที่จะนำมาใช้จ่ายตามแผนที่ กำหนดซึ่งแสดงออกถึงจำนวนเงินที่ประมาณว่าจะต้องใช้จ่ายในการปฏิบัติงานอย่างไร จำนวน เท่าใด พร้อมทั้งแสดงที่มาและวิธีการหาเงินเพื่อการใช้จ่ายเงินตามแผนงานการดำเนินงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. กระบวนการงบประมาณ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณ ไว้ดังนี้

Alan & Lawrenc O .Picus (2004.p.250 อ้างถึงใน วันลัดดา สภาวงศ์.2559 : 15-19) กระบวนการงบประมาณ (Budget Process) และวงจรงบประมาณ (Budget Cycle) มีความหมาย เหมือนกันคือ ทั้ง 2 คำนี้ต่างมีความหมายถึงกิจกรรมทุกชั้น เริ่มตั้งแต่การเสนอของงบประมาณจนถึง การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ

องค์การที่มีการจัดทำงานงบประมาณจะมีกระบวนการหรือขั้นตอนของงบประมาณ 4 ขั้นตอน คือ การจัดทำงานงบประมาณการอนุมัติงบประมาณการบริหารงบประมาณและการประเมินผล รายละเอียดแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

1. การจัดทำงานงบประมาณหมายถึง การจัดทำแผนทางการศึกษา การคำนวณรายจ่าย ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน และการคาดคะเนรายได้จากแหล่งต่างๆ ที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนการจัดทำงานงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ เป็นการกำหนดขอบเขตทิศทางในการจัดทำงานงบประมาณใน 2 เรื่อง คือ

1.1.1 การกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์งบประมาณเป็นการชี้แนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ โดยบอกให้ทราบว่าต้องการให้ทำอะไรเน้นสิ่งใดส่งเสริมเรื่องใด หรือเสนอมาตรการที่เหมาะสมประกอบไปด้วย โดย

- กำหนดจุดเน้น ทิศทางในการจัดทำงานงบประมาณให้ชัดเจนและให้ครอบคลุมภารกิจ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมการจะดำเนินการ

- นโยบายยุทธศาสตร์งบประมาณต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน บังคับบัญชาาระดับสูง

1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นการจัดทำใบแจ้งกำหนดเวลาในการจัดทำงานงบประมาณ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับช่วงเวลาและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ ตั้งแต่ต้นจนจบ

1.2 การทบทวนแผนระยะยาวหลักจัดทำงานงบประมาณมีลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่าฐานของสามเหลี่ยมคือแผนงานทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน ด้านข้างอีกด้านหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่จะสนับสนุนแผนงานและอีกด้านหนึ่งคือแผนรายได้ (วิธีการหาเงินที่ต้องการใช้) สามเหลี่ยมนี้ให้เห็นว่า แผนการศึกษาจะเป็นตัวชี้นำงบประมาณที่ใช้จ่าย ดังนั้น การจัดทำงานงบประมาณจะเริ่มที่การจัดทำแผนการศึกษาเนื่องจากงานที่ศึกษาเป็นงานที่ต่อเนื่องไม่สามารถเก็บผลได้ทันทีทันใดภายในปีเดียว ดังนั้นการวางแผนการศึกษาจึงมี 2 ประเภท คือ แผนระยะยาว 5 ปี และ แผนระยะสั้น 1 ปี การวางแผนระยะยาวเป็นแผนที่มีระยะเวลา 5 ปีขึ้นไปเป็นแผนที่เขียนกว้างๆ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรต่างๆ จัดทำอย่างแพร่หลายในปัจจุบันคือแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณระยะปานกลางดังนั้นในการจัดทำงานงบประมาณประจำปีต้องมีการทบทวนแผนระยะยาว

1.3 การจัดทำแผนระยะสั้น หรือเรียกว่าแผนปฏิบัติการเป็นแผนที่มีระยะเวลา 1 ปี แตกแยกมาจากแผนระยะยาว มีการกำหนดจุดมุ่งหมายรองรับที่ชัดเจน

1.4 การประมาณการรายรับรายจ่ายดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่างบประมาณมีลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่า ฐานของสามเหลี่ยม คือ แผนการศึกษาด้านข้างอีกด้านหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่จะสนับสนุนแผนงานและด้านข้างอีกด้านหนึ่งจะเป็นแผนรายได้ ดังนั้น จึงจะต้องมีการประมาณการรายรับรายจ่าย

2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจตามระเบียบของหน่วยงานแต่ละระดับได้อนุมัติให้ใช้งบประมาณตามแผนที่เสนอ

3. การบริหารงบประมาณคือ กระบวนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนที่ได้รับอนุมัติ เมื่องบประมาณได้รับการอนุมัติแล้วเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องใช้งบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติโดยมีขั้นตอน3ขั้นตอนรวมทั้งมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่รับอนุมัติโดยควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 มีระบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายสัปดาห์

3.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการต่อบุคคล ติดตามการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน

3.3 เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา

3.4 มีการเปรียบเทียบรายรับ รายจ่ายที่ประมาณการไว้กับที่รับจริงและใช้จริง

การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เนื่องจากการจัดทำแผนงบประมาณมีการจัดทำล่วงหน้าเป็นเวลานาน เมื่อนำงบประมาณไปสู่การปฏิบัติบางครั้งมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงงบประมาณแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นที่ยอมรับได้ในการบริหารงบประมาณแต่ไม่ควรให้เกิดขึ้นมากเกินไปเพราะเป็นการชี้ว่าการจัดทำแผนงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพและหากปล่อยให้มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณมาก ทำให้มีการจัดทำงบประมาณมากเกินไป

4. การประเมินผลงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณเป็นขั้นตอนที่จะตรวจสอบว่างบประมาณที่ใช้ไปได้นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการหรือไม่ การประเมินผลงบประมาณ มี 2 ขั้นตอน คือ

4.1 การประเมินเป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

4.1.1 การประเมินประสิทธิผล ของการใช้จ่ายงบประมาณเป็นการตรวจสอบว่า ได้ใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ประสิทธิผลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับวัตถุประสงค์ ถ้าผลผลิตที่ผลิตออกไปนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์มากเท่าใด ก็แสดงถึงความมีประสิทธิภาพมากเท่านั้น

4.1.2 การประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณเป็นความมุ่งหวังที่จะได้ผลผลิตโดยใช้จ่ายน้อยที่สุด เป็นการประเมินการใช้จ่ายอย่างประหยัดเพียงใดในการผลิตผลผลิตหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณเป็นหน่วยงานที่สามารถใช้งบประมาณได้น้อยกว่าในการสร้างผลผลิตอย่างเดียวกันหรือสร้างผลผลิตที่ดีกว่า โดยใช้งบประมาณเท่ากัน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ คือ การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย

4.2 การรายงานผลเป็นการนำเสนอผลการประเมินต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียการรายงานทำให้เกิดความโปร่งใสและเป็นการแสดงความรับผิดชอบในการใช้งบประมาณ การรายงานผลต้องนำเสนอข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้อ่านรายงาน การจัดทำรายงาน ควรเสนอใน 2 เรื่อง

4.2.1 การรายงานทางการเงิน เป็นการรายงานแหล่งงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณ

4.2.2 การรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ใช้ ข้อมูลที่จะสรุปรายละเอียดของผลผลิต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลผลรวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบการประเมินผลแผนในช่วงระยะเวลาหนึ่งหรืออาจเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน

คเนเซวิช (Knezevich. 1984 : 462-463) เห็นว่ากระบวนการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดเตรียมงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษา 2) การคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนงาน และ 3) การคาดคะเนรายได้ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากท้องถิ่น มลรัฐ และรัฐบาลกลาง การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุด

2. การนำเสนอ มักนำเสนอโดยจัดทำเป็นเอกสารงบประมาณโดยมีกฎหมายกำหนดรูปแบบและรายละเอียดที่จะต้องนำเสนอในเอกสารงบประมาณ เอกสารจะนำเสนอวัตถุประสงค์ทางการศึกษาและสมดุลระหว่างรายรับกับรายจ่ายในระยะเวลา 1 ปี

3. การอนุมัติคณะกรรมการการศึกษาที่มีอำนาจที่จะอนุมัติ ไม่อนุมัติหรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับงบประมาณ

4. การบริหารงบประมาณ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการศึกษา

5. การประเมินผล เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญเป็นพิเศษในช่วงสุดท้ายของปีงบประมาณ

3. การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาไว้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 39-40) กล่าวถึงการบริหารงบประมาณว่า การบริหาร
งบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใส
ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้
กำหนดขอบข่ายภารกิจ ของการบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2556ข : 59-67)
กล่าวถึงขอบข่ายและภาระงานในการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณสถานศึกษาในระบบไว้
22 รายการ ดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการ
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้
เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ เป็นการจัดทำแผนงบประมาณในการคำนวณค่าใช้จ่ายและจัดสรรทรัพยากรตามโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้รวมถึงการบริหารกิจกรรมขององค์กรให้ถูกต้องตามระเบียบได้ประโยชน์สูงสุด

แนวคิดการมีส่วนร่วมโดยใช้รูปแบบการบริหาร

การมีส่วนร่วมโดยใช้รูปแบบการบริหารนั้น เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การบริหารงานโดยคณะกรรมการ มีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งมีผู้เสนอไว้ คือ

1. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 25-26) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าโรงเรียนยังต้องเป็นหน่วยงานหลักในการตัดสินใจในเรื่องงบประมาณ หลักสูตรและบุคลากรโดยตรง การมีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคคล 4 ประเภท ได้แก่ผู้ปกครอง ครู ชุมชนผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงมีรูปแบบที่แตกต่างกันในมิติต่างๆ 4 รูปแบบได้แก่

รูปแบบที่ 1 การบริหารที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรในสถานศึกษาผู้ปกครอง ครู ชุมชน นักเรียน แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจชี้ขาดของผู้บริหารแต่ผู้เดียว (Administrative Control School-Based management : Principle Decides)

รูปแบบที่ 2 การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ เป็นรูปแบบที่มีตัวแทนครูเป็นคณะกรรมการ ในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มอื่นให้มีส่วนร่วมและอำนาจในการตัดสินใจในด้านงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตรการบริหาร รูปแบบนี้มีความเชื่อว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากกว่าผู้อื่นยอมรับปัญหาต่างๆ ดีกว่า (Professional Control School-Based management : Teachers decide)

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยคณะผู้ปกครองและครู เป็นรูปแบบที่ใช้เพื่อลดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการบริหารสถานศึกษาในกำกับของรัฐ (charterschool) เป็นรูปแบบของการตัดสินใจจากความคิดพื้นฐานของความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้เกิดผลดีกับบุตรหลานของตน (Balanced Control School-Based management : Parents and teachers, as Equals decide)

รูปแบบที่ 4 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา แบบรูปแบบที่มอบอำนาจการตัดสินใจอย่างมีขอบข่ายจำกัดให้กับคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา ในเรื่องการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจากเขตพื้นที่ให้แก่สถานศึกษาที่มีการจัดการศึกษาเฉพาะทาง (Community Control School-Based management : Parent/ Community Member decide)

อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : 65-72) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ ตลอดจนภายในประเทศไทยได้พบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ซึ่งได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control)
2. รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional control)
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community control)
4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional and community control)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 รูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control)

แนวคิดในการกระจายอำนาจด้านการบริหารทั่วไปด้านการเงินด้านบุคลากรและด้านวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรกๆ คณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมีบทบาทอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลักถึงแม้ว่าคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนผู้แทนคณะครูผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนชุมชนเจ้าหน้าที่จากเขตการศึกษาและในบางแห่งในระดับมัธยมศึกษาจะมีผู้แทนนักเรียนเป็นคณะกรรมการด้วยก็ตามผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่งส่วนคณะกรรมการอื่นๆมาจากกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบายในการวางแผนในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็นผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครูผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้แทนชุมชนอยู่เสมอแต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนตัวอย่างการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ โรงเรียนในประเทศสิงคโปร์โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้เป็นทางการทั่วทั้งเขตใน ปี ค.ศ.1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนใน

ทุกโรงเรียนให้ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนได้มากขึ้นแต่อำนาจตัดสินใจยังอยู่ที่ตัวผู้บริหารโรงเรียนอีกตัวอย่างหนึ่งของ SBM ที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุมและตัดสินใจคือการจัดการศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกาซึ่งมีกฎหมายประกาศใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน ปี ค.ศ.1990 โดยในระยะแรกมักจะมีรูปแบบการบริหารแบบควบคุมโดยผู้บริหารแต่ต่อมาก็จะค่อยๆ เปลี่ยนไปใช้รูปแบบที่ควบคุมโดยครู (Professional control)

รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional control)

การบริหารตามแนวนี้ผู้แทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการโรงเรียนรูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุดครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่าและถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุดในการบริหารแบบนี้มีอยู่ในเขต Columbus รัฐ Ohio ประเทศสหรัฐอเมริกาประกาศใช้รูปแบบนี้เมื่อปีค.ศ.1989โดยก่อนหน้านั้นได้มีโครงการนำร่องคือมีการตั้งสภา ABC (Association building council) ขึ้นในแต่ละเขตการศึกษาสภา ABC ประกอบด้วยผู้แทนสหภาพครู 1 คนผู้แทนครู 2 คนซึ่งเลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนครูอีก 2 คนซึ่งเลือกโดยคณะครูรวมมีสมาชิกสภา ABC จำนวน 5 คน ตัวอย่างของรูปแบบที่ควบคุมโดยครูที่เห็นชัดอีก 2 แห่ง คือใน Miami และ Los Angeles โดยในแต่ละโรงเรียนคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานผู้แทนครูผู้แทนผู้ปกครองและสมาชิก 1 คน จากสภา ABC การตัดสินใจใช้เสียงข้างมากคือ 2 ใน 3 ขึ้นไปผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจคัดค้าน (Veto) ได้

รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community control)

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชนคือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุดแนวคิดสำคัญก็คือหลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุดคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนผู้แทนของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุดตัวอย่างของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ได้แก่ประเทศนิวยอร์กซึ่งได้มีกฎหมายปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ ปี ค.ศ.1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุดคณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่าคณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of trustees) ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน (จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน 1 คน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงินการให้จ้างและเลิกจ้างผู้บริหารและครูและการบริหารทุกอย่างในโรงเรียนคณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน (School charter) เพื่อความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Chicago reform act) ใน ปีค.ศ.1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการ

โรงเรียนซึ่งมีอำนาจในการจ้างการประเมินหรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมาจากการเลือกตั้งทุกๆ 2 ปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษาโดยผ่านการลงมติจากคณะครูผู้บริหาร มีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่องยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง

รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional and community control)

แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กครูจะได้รับรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครองในขณะเดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยสัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ชุมชนจะมีเท่าๆกันในคณะกรรมการโรงเรียนในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah ประเทศสหรัฐอเมริกาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนครูผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารงบประมาณประเมินบุคลากรจัดหลักสูตรและกิจกรรมต่างๆ ในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษาใน ปี ค.ศ.1985 ตามกฎหมายการศึกษา Education Law of 1985) คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน (เป็นประธาน) ผู้แทนของครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนจากเมือง 1 คน และเลขานุการ 1 คน (เลือกจากโรงเรียนไม่มีสิทธิออกเสียง) คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหารโรงเรียนจากคณะครูในโรงเรียนมีสัญญาการทำงานวาระละ 3 ปี เมื่อพ้น 3 ปี แล้วหากไม่ได้รับเลือกอีกผู้บริหารผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูตามปกติคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียนการจัดหลักสูตรการบริหารงบประมาณการจัดกิจกรรมพิเศษการจัดเครื่องอำนวยความสะดวกนิเทศการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

Cheng (2007: 517-542) ได้เสนอหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 2 ประการคือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้นและลดการควบคุมจากส่วนกลางลง
2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิบัติไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและปฏิบัติงาน

2. กรอบการวัดความเป็นรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 33) ดำเนินการประชุมสัมมนา โรงเรียนต้นแบบและเครือข่ายซึ่งกำลังทดลองแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based management) ตามโครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้จัดทำมาตรฐานสำหรับโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานภายใต้แนวคิดที่ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีความแตกต่างจากการบริหารแบบอื่น จึงกำหนดองค์ประกอบ และมาตรฐานเป็นกรอบในการวัดความเป็นรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้เป็น 3 ด้าน 13 มาตรฐาน ดังนี้

ด้านที่ 1 การกระจายอำนาจและการบริหารจัดการตนเอง มี 4 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนมีอิสระและศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวิชาการในการจัดทำหลักสูตร จัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ การใช้แหล่งเรียนรู้สื่อและเทคโนโลยี การเทียบโอนผลการเรียนได้ด้วยตนเอง

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกการใช้การพัฒนาการประเมินการให้ผลประโยชน์ตอบแทน การดำเนินการทางวินัยและการให้พ้นจากงาน

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณทรัพย์สิน และรายได้ต่างๆ ด้วยตนเอง

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานธุรการการเงินและบัญชีการปฏิบัติงานอาคารสถานที่การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น

ด้านที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 4 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนบริหารด้วยองค์คณะบุคคล

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนมีระบบและบริหารจัดการแบบเครือข่ายทั้งบุคคลองค์กรและเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนตอบสนองต่อผู้ปกครองและชุมชนในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการให้การศึกษาอบรมแก่ผู้ปกครองและชุมชน

ด้านที่ 3 การบริหารแบบจัดการโรงเรียนที่ดี มี 5 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารมีการบริหารโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดและยึดความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารมีการบริหารอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารมีระบบบริหารที่พร้อมรับการตรวจสอบ

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารมีหลักการบริหารคุณภาพการศึกษา โดยมีการประกันคุณภาพภายในและภายนอกที่เป็นระบบครบวงจรและเป็นวัฒนธรรมองค์การ

มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหารจัดให้มีและใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน 13 มาตรฐาน เป็นกรอบที่จะบอกความแตกต่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโรงเรียนแบบอื่น

จากรายละเอียดข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมโดยใช้รูปแบบการบริหารนั้น เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการร่วมบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการต่างๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามี สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

(Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยมีรายละเอียดดังนี้

วันลัดดา สุภาวงศ์ (2559 : 19) กล่าวไว้ว่า สำนักงานประมาณในหน่วยงานภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี ได้ปรับปรุงระบบงบประมาณ โดยนำแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบแผน (Programmed Budgeting) มาใช้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Lineitem - budgeting) ได้นำมาใช้ในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินตามนโยบายรัฐบาลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 จนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548 : 9)

1. เพื่อให้การจัดทำและการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล
2. เพื่อให้งบประมาณเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการดำเนินตามแผนงานต่องานต่อโครงการรวมทั้งให้มีการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณมากขึ้น
3. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการใช้จ่ายเป็นงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวความคิดของระบบงบประมาณและสามารถปฏิบัติได้ ในด้านการจัดทำงบประมาณได้มีการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณแบบกำหนดสัดส่วนของวงเงินงบประมาณ

รายจ่ายแต่ละด้านและแต่ละกระทรวง ในลักษณะของการวางแผนมหภาค ผสมผสานกับการวิเคราะห์รายละเอียด ค่าขอตั้งงบประมาณของส่วนราชการ (Bottomup Process) ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ (Top - downprocess) ในด้านการบริหารงบประมาณได้เปลี่ยนแปลงระบบอนุมัติเงินประจำงวดให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยการรวบรวมกระบวนการการจัดสรรเงินไปตั้งจ่ายในส่วนภูมิภาคพร้อมกับการอนุมัติเงินประจำงวดนอกจากนี้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณที่รับมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณมากขึ้นและสามารถมอบอำนาจการสั่งซื้อสิ่งจ้างที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแทนได้

1. องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สำนักงานงบประมาณสำนักบริหารโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ (2544 : 134)

กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

1.1 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละรัฐบาลและสามารถกำหนดเป็นรายปีได้

1.2 เป้าหมายของการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องเชื่อมโยงและต้องคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนและสังคม

1.3 เป้าหมายของการให้บริการของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการแก่ประชาชนและมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

อารีลักษณ์ จันเกาะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้กล่าวไว้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (อารีลักษณ์ จันเกาะ ,2557 : 28-32)

1. มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจนดังนี้

1.1 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลทุกรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะมีกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประเทศ โดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาล เป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละรัฐบาลและสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี สำนักงานประมาณมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีและแปลงเป็นยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

1.2 เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง จะต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ เชิงเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติอาจดำเนินการโดยกระทรวงใด กระทรวงหนึ่งหรือต้องร่วมกันดำเนินการโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนหรือสังคม

1.3 เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงโดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการแก่ประชาชนและมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้รัฐบาลต้องจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินเป็นแผน 4 ปีโดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา มาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทั้ง 5 ด้าน (ด้านความมั่นคงแห่งชาติ ด้านการบริหารและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ด้านการเมืองการปกครองด้านศาสนาสังคม การศึกษา และด้านเศรษฐกิจ) แผนพัฒนาประเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

2. เน้นหลักธรรมาภิบาลระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดีดังนี้

2.1 มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน เริ่มตั้งแต่จากระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศ สู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

2.2 มีระบบการติดตามประเมินผล การรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่า ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงานและมีรูปแบบของการรายงานผลแบ่งเป็น2ส่วนคือ รายงานผลการปฏิบัติงานและรายงานด้านการเงิน ซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

3. การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และส่งเสริมให้กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายนโยบายระเบียบต่างๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้นเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่ เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ อาทิเช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นการนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ครอบคลุมและสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Terms Expenditure Framework “MTEF”)

งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Terms Expenditure Framework “MTEF”) เป็นการประมาณการรายจ่าย 3 ปี ล่วงหน้าจากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานรับการอนุมัติในปัจจุบันภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่สำหรับแผนงานต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางจะดำเนินการทั้งแบบบนลงล่าง (Top Down) และ ล่างขึ้นบน (Bottom Up) โดยการประมาณการแบบบนลงล่างจะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับนโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของรัฐบาลส่วนการประมาณการแบบล่างขึ้นบนจะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงานภายใต้สมมติฐานว่าจะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา 1+3 ปี ซึ่งงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า

ระยะปานกลางหรือ MTEF ทั้ง 2 แบบทำให้สำนักงานงบประมาณและรัฐบาลทราบถึงตัวเลขพื้นฐานของงบประมาณ ในแต่ละปีซึ่งรัฐบาลอาจจะมึนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเลขดังกล่าวได้ โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและรักษาวินัยทางการคลัง

สุภาพร ศรีษะเนตร (2560 : 38-39) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนการดำเนินการจัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ อันสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ โดยมีตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของงาน

2. การเน้นหลักธรรมาภิบาล คือ การจัดสรรงบประมาณด้วยการยึดหลักประชาธิปไตยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน ยุติธรรม มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

3. การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ คือ การมอบอำนาจให้สถานศึกษามีบทบาทในการตัดสินใจบริหารจัดการทางการเงิน ให้เหมาะสมกับกิจกรรม/โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น กระจายอำนาจและทันเหตุการณ์

4. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ คือ การนำเงินนอกงบประมาณหรือการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ มาพิจารณาร่วมกับการวางแผนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้มีการวางแผนที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. การประมาณงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง คือ การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี จากงบประมาณที่ได้รับในปัจจุบัน เพื่อกำหนดแผนค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดและทำให้การวางแผนการจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

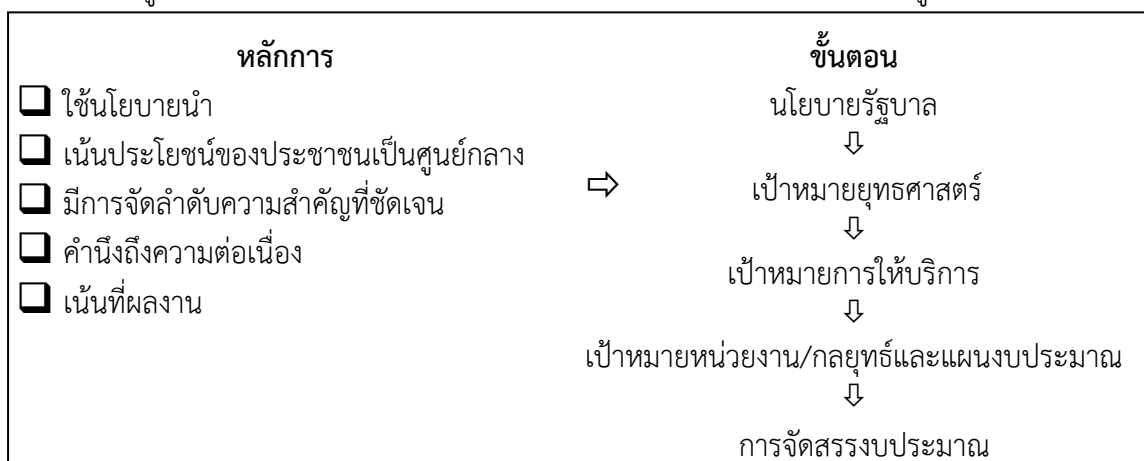
จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และสอดคล้องกันตามความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณปละคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้

2. หลักการของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

หลักการของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติให้มีความชัดเจน สามารถใช้เป็นกรอบหลักในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องและเพียงพอ กับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ระดับชาติ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินการดังนี้ (โชติชัย เจริญงาม และ ประวิช สุขุม .2546 : 156-158 อ้างถึงในนิคม โพธิ์ทอง. 2550 : 16-18)

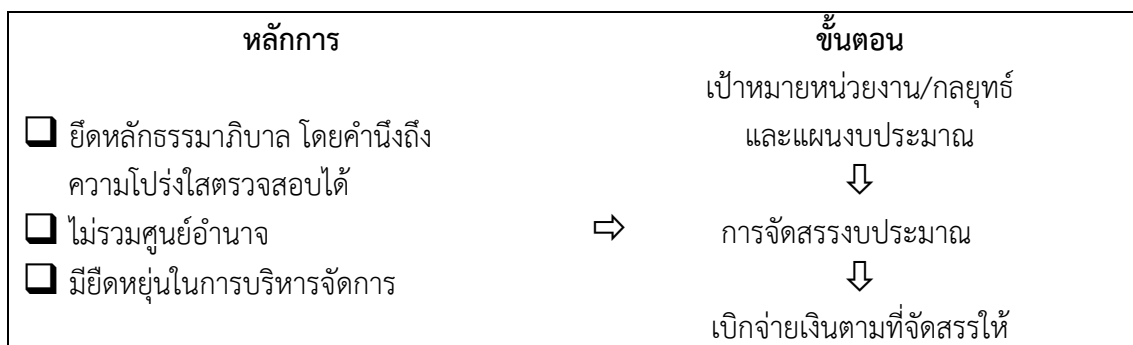
ขั้นตอนที่1การกำหนดยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนงบประมาณในกระบวนการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติ การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติรวมถึงการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกระทรวงแปลงยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงสู่แผนการบริการกระทรวงซึ่งประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ระดับส่วนราชการและผลผลิต หลักการจัดทำแผนงบประมาณที่จะมารองรับการปฏิบัติงานตามแผนการให้บริการ ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าว จะดำเนินงานอยู่ในหลักการของการใช้นโยบายเป็นเครื่องชี้นำ ซึ่งนโยบายต่างๆ นั้น จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักยุทธศาสตร์และแผนงานจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างชัดเจน ลำดับความสำคัญของการจัดทำแผนงบประมาณมีได้อยู่ที่จำนวนค่าใช้จ่ายของแต่ละผลผลิตหรือแผนการให้บริการต่ออยู่ที่ผลงานที่ได้รับจากการใช้งบประมาณตามแผนการให้บริการ ดังแผนภูมิที่ 2.15



แผนภูมิที่ 2.15 การกำหนดยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนงบประมาณ

ที่มา : โชติชัย เจริญงาม และ ประวิช สุขุม . 2546 : 156 อ้างถึงใน นิคม โพธิ์ทอง. 2550 : 16.

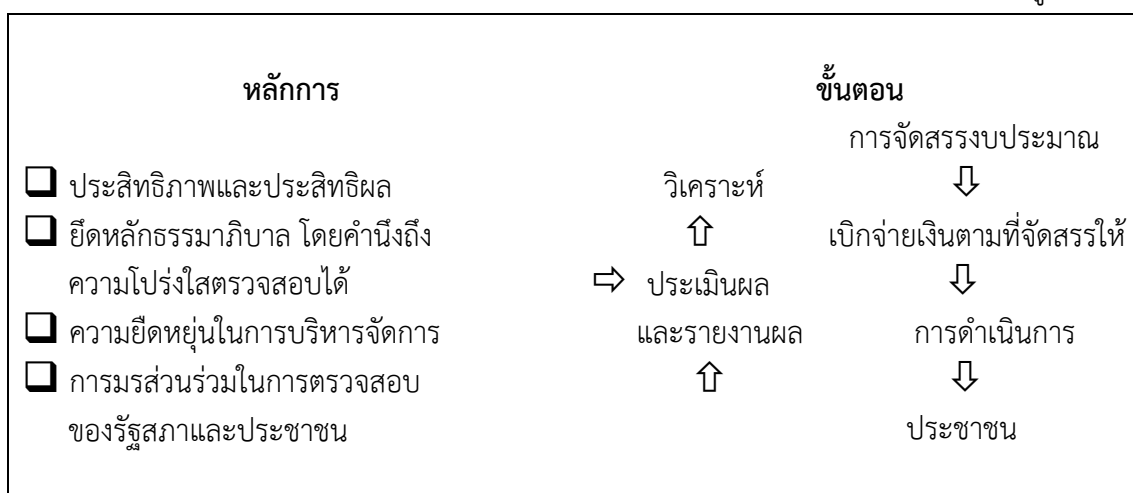
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณและการเบิกจ่าย ขั้นตอนของการจัดสรรงบประมาณจะมีการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ในการจัดสรรและเบิกจ่ายงบประมาณจะต้องดำเนินการอยู่บนหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความโปร่งใสตรวจสอบได้และกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการแก่ส่วนราชการดังแผนภูมิที่ 2.16



แผนภูมิที่ 2.16 การจัดสรรงบประมาณและการเบิกจ่าย

ที่มา : โชติชัย เจริญงาม และ ประวิช สุขุม . 2546 : 157 อ้างถึงใน นิยม โพธิ์ทอง. 2550 : 17.

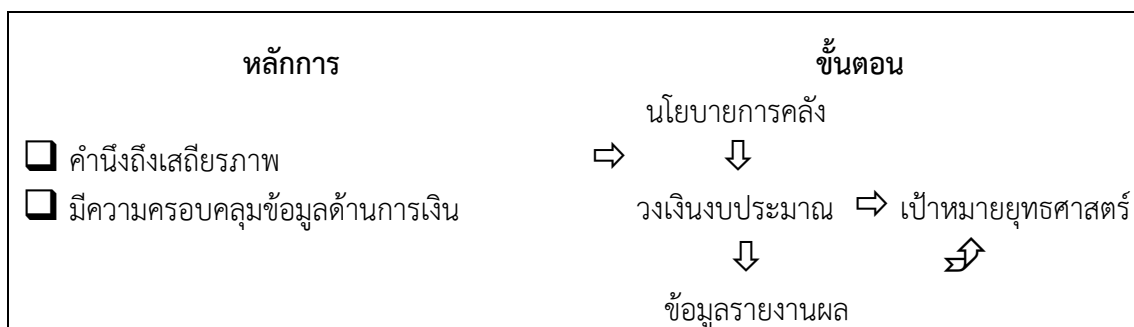
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินสัมฤทธิ์ผลของการจัดสรรงบประมาณ ระบบการจัดสรรงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณโดยแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผล เน้นเรื่องความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งหลักธรรมาภิบาลที่จะเอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบดังแผนภูมิที่ 2.17



แผนภูมิที่ 2.17 การประเมินสัมฤทธิ์ผลของการจัดสรรงบประมาณ

ที่มา : โชติชัย เจริญงาม และ ประวิช สุขุม. 2546 : 157 อ้างถึงใน นิยม โพธิ์ทอง. 2550 : 18.

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวงเงินงบประมาณ เพื่อให้การกำหนดวงเงินงบประมาณมีความสอดคล้องกับเสถียรภาพทางการคลัง จึงจำเป็นต้องนำข้อมูลทางการคลังของประเทศมาประกอบการพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณ ทั้งนี้ ข้อมูลจะต้องมีความครอบคลุมทั้งสถานการณ์การเงินในปัจจุบัน และข้อมูลผลงานการใช้จ่ายงบประมาณในปีที่ผ่านมา เพราะจะทำให้ทราบถึงศักยภาพทางการเงินที่มีอยู่และผลสัมฤทธิ์ในการจัดสรรและการบริหารงบประมาณในอดีต เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดวงเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับเสถียรภาพทางการคลังของประเทศไปในทิศทางที่เหมาะสม ดังแผนภูมิที่ 2.18



แผนภูมิที่ 2.18 การกำหนดวงเงินงบประมาณ

ที่มา : โชติชัย เจริญงาม และ ประวิช สุขุม . 2546 : 158 .อ้างถึงใน นิยม โพธิ์ทอง. 2550 : 18.

สำนักงบประมาณ (อ้างถึงใน อารีย์ลักษณ์ จันทเกศา, 2557 : 38) กำหนดขั้นตอนการจัดทำงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าการใช้จ่ายงบประมาณและจากการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณนี้เอง ทำให้มีผลต่อกระบวนการและขั้นตอนการจัดการงบประมาณด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 กระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การจัดทำงบประมาณ
3. การอนุมัติงบประมาณ
4. การบริหารงบประมาณ
5. การติดตามและประเมินผล

โชคอนันต์ สุขุม (2559 : 22-24) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์งบประมาณต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณ สรุปได้ว่า วิธีการงบประมาณที่ได้รับการปรับปรุง โดยประกอบด้วย หลักสำคัญ การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติให้มีความชัดเจน สามารถใช้เป็นกรอบหลักในการปฏิบัติงานของส่วนราชการและการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องและเพียงพอกับการปฏิบัติงานตามแนวทางของยุทธศาสตร์ระดับชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเมื่อนำหลักการที่ได้กำหนดไว้ข้างต้นมาวิเคราะห์อย่างละเอียด พบว่า ในแต่ละขั้นตอนซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วสรุปได้ ดังที่สำนักงบประมาณกำหนดไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนงบประมาณ

ในกระบวนการจัดสรรงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เริ่มต้นที่การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติ การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกระทรวง จากนั้นจึงได้เปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงสู่แผนการให้บริการกระทรวงซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับ

ส่วนราชการและผลผลิตหลักทำยที่สุดจะเป็นการจัดทำแผนงบประมาณที่จะมารองรับการปฏิบัติตามแผนการให้บริการทั้งนี้ในกระบวนการดังกล่าวจะดำเนินการอยู่บนหลักการของการใช้นโยบายเป็นเครื่องชี้นำซึ่งนโยบายต่างๆ นั้นจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ดังนั้น ยุทธศาสตร์และแผนงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างชัดเจน รวมถึงแผนงานที่มีความต่อเนื่องในการสร้างประโยชน์ให้กับประชาชนจึงได้รับการจัดลำดับให้อยู่อันดับต้นในการบรรจุไว้ในแผนงบประมาณหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งลำดับความสำคัญของการจัดทำแผนงบประมาณมีได้อยู่ที่จำนวนค่าใช้จ่ายงบประมาณตามแผนการให้บริการ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณและการเบิกจ่าย

เป็นขั้นตอนของการจัดสรรงบประมาณ จะต้องจัดสรรงบประมาณสู่ส่วนราชการต่างๆ ให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอันจะทำให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ผลตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ยิ่งไปกว่านั้นในการจัดสรรและเบิกจ่ายงบประมาณจะต้องดำเนินการอยู่บนหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความโปร่งใสตรวจสอบได้ กระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจให้กับส่วนราชการ เพื่อให้เกิดยืดหยุ่นในการบริหารจัดการแก่ส่วนราชการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินสัมฤทธิ์ผลของการจัดสรรงบประมาณ

ระบบการจัดสรรงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้ถูกออกแบบให้มีระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารยุทธศาสตร์และงบประมาณ ซึ่งขณะนี้ระบบดังกล่าวอยู่ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาโดยแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลนี้ได้มุ่งเน้นในเรื่องความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการดำเนินงานของส่วนราชการรวมถึงหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของรัฐสภาและประชาชน

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวงเงินงบประมาณ

เพื่อให้การกำหนดวงเงินงบประมาณมีความสอดคล้องกับเสถียรภาพทางการคลังจึงจำเป็นต้องนำข้อมูลทางการคลังของประเทศมาประกอบการพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณ ทั้งนี้ข้อมูลจะต้องมีความครอบคลุมทั้งสภาพการเงินในปัจจุบันและข้อมูลผลการใช้จ่ายงบประมาณในปีผ่านมาจะทำให้ผู้บริหารทราบศักยภาพทางการเงินที่มีอยู่และผลสัมฤทธิ์ในการจัดสรรงบประมาณในอดีต ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดังกล่าวนี้จะช่วยให้การดำเนินวงเงินงบประมาณสามารถทำได้สอดคล้องกับเสถียรภาพทางการคลังของประเทศมุ่งไปทิศทางที่เหมาะสม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 42) ได้กำหนดแนวทางการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ
2. ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดสรรงบประมาณ
3. ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ จากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้รับจากแผนการระดมทรัพยากร
4. วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการ ตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน/งาน/โครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณทรัพยากรของแต่ละสายงาน งาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร
5. ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ
6. จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน/งาน/โครงการที่สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร
7. จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานในสถานศึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบ
8. นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิตขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา
9. แจ้งจัดสรรเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

สรุปได้ว่า หลักการของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ แนวทางดำเนินการตามเป้าหมายแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดสรรงบประมาณ วิเคราะห์ตามแผนงาน/งาน/โครงการ เพื่อจัดลำดับ กำหนดงบประมาณ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จัดทำ เสนอแผนและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

Model หรือ รูปแบบตัวแบบแบบจำลอง แบบแผน หุ่นจำลองหรือโครงสร้างที่สร้างขึ้น เพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายพอสรุปได้ มีดังนี้

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552 : 125) รูปแบบหมายถึงโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาพิจารณาว่า มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

มาลี สืบกระแสด (2552 : 108-109) รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่นระบบการปฏิบัติงานและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์หรือสมการพหุคูณหรือเขียนเป็นข้อความจำนวน ภาพ แผนภูมิหรือรูปสามมิติ

พิสนธ์ นุ่นเกลี้ยง (2554 : 12) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือ องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษานั้นๆ

ระพีพร เอียงอุบล (2560 : 13) รูปแบบ หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่แสดงหรืออธิบายการดำเนินงานให้เกิดความเข้าใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชัยวิชิต เขียรชนะ (2560 : 2) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ ตัวแปรหลักการแนวคิดฟังก์ชันต่างๆ สามารถอธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Smith (2004 : 25-26) รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายซึ่งเป็นตัวแทนปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Good (2005 : 177) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำขึ้น 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Willer (2006 : 42-43) รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นแล้วสามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางสถิติได้

โดยสรุปกล่าวได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบแผนโครงสร้างความคิดอย่างเป็นระบบในหลายรูปแบบที่เชื่อมโยงกันทำให้เข้าใจได้ชัดเจนขึ้นในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เช่น แผนผังแผนภาพ เป็นต้น

2. ประเภทของรูปแบบ

ทิสนา แคมมณี (2555 : 220) รูปแบบ ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมี 5 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบหรือรูปแบบคล้าย (Analogue model) มีลักษณะเป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์
2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษา (พูดและเขียน) รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว
4. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผังแผนภาพ ไดอะแกรม และกราฟ เป็นต้น
5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหา รูปแบบด้านศึกษาศาสตร์ มักเป็นแบบนี้เป็นส่วนใหญ่

ศิริพร กุลสานต์ (2557 : 95) ได้สรุปว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ รูปแบบเชิงแนวความคิด เป็นต้น แต่รูปแบบที่พบมากที่สุด คือ รูปแบบเชิงข้อความ

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2553 : 1-15) ได้แบ่งรูปแบบเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
 - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่ออกมาจากของจริง
 - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - 2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Models-of) รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว
 - 2.2 รูปแบบเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Models - for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

Steiner (2001 : 25) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการสร้างแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกประการ
 - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนเพื่อออกแบบสำหรับเป็นต้นแบบผลิตสินค้าอื่นๆ
2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - 2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น
 - 2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎี การคัดสรรตามธรรมชาติ เป็นต้น

Keeves (1988 : 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 5 ประเภท คือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาอุปไมยกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระยะสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น
2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ รูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยาย ลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้ใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างทางกายภาพ
3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผนหรือโครงการ (Schematic Models)
4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์
5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมติฐานผลของรูปแบบ

จากประเภทของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการนำเสนอรูปแบบนั้นๆว่าจะนำเสนอรูปแบบออกมาในลักษณะใด

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

ในการพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบนั้น มีการพิจารณาในหลายๆ ด้านนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 162-163) ที่ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ (2551 : 10) ได้กล่าวสรุปถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบโดยผู้ออกแบบรูปแบบต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้มาเพื่อวัตถุประสงค์ใด 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้นๆ บนฐานความคิดของทฤษฎีและหลักการใด 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานของรูปแบบเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงานของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบโดยการกำหนดภารกิจ กระบวนการ วิธีการกิจกรรมและอื่นๆ ที่ต้องการดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบเป็นการกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ เป็นการอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบเพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ผู้ออกแบบควรระบุเงื่อนไขที่จะทำให้นำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จและข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ดำรงศรี ศรีอร่าม (2553 : 83) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่คงที่ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นหลักในส่วนของรูปแบบนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างที่เป็นเหตุและผลระหว่างกัน ความสัมพันธ์นั้นสามารถทำนายผลได้เป็นที่พิสูจน์ได้ นำไปสู่แนวความคิดใหม่ๆ

จันทร์ผ่อง สมุทรผ่อง (2562 : 14) สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลักส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ชื่อของรูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) กลไกการดำเนินงานของรูปแบบ 5) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 6) การประเมินผลของรูปแบบ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จ

Joyce, Weil and Showers (1992 : 102-103) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบว่าประกอบด้วย 8 องค์ประกอบดังนี้ คือ 1) มีปรัชญาทฤษฎีหลักการแนวคิดหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักของรูปแบบนั้นๆ 2) มีการบรรยายและอธิบายภาพ หรือลักษณะของการจัดการที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ 3) มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ 4) มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลอันจะช่วยให้กระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 5) นำไปสู่การทำนาย (Prediction)

สร้างเครื่องมือพิสูจน์ตรวจสอบได้ 6) โครงสร้างของรูปแบบประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ใช้อธิบายปรากฏการณ์ 7) ช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) ขยายขอบเขตการสืบเสาะ 8) สัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าเชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

จากองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า องค์ประกอบของรูปแบบควรจะแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่สามารถทำนายผลและตรวจสอบได้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดใหม่และความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่

4. การพัฒนารูปแบบ

มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาวิจัยและสรุปเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

สุนันทา แก้วสุข (2553 : 92) ได้กล่าวว่า การสร้าง/พัฒนารูปแบบนี้ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอน แต่โดยทั่วไปจะมีการดำเนินการเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่พัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนด 2) การหาคุณภาพของรูปแบบ โดยนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป สำหรับการวิจัยรูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ผ่านการประเมินในระดับ ดี : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินความเที่ยงตรงของรูปแบบ โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดีทั้งนี้มามาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ

บุญชม ศรีสะอาด (2553 : 104-106) กล่าวถึง การวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบนี้สามารถทำได้ 2 ขั้นตอน คือ

1. สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะในรูปแบบการพัฒนารูปแบบนี้จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิด โครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อน แล้วปรับปรุงโดยอาศัยสารสนเทศจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบได้ หัวใจสำคัญของสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นนั้นอยู่ที่การเลือกองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร/กิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัว แต่

สามารถอธิบายผลได้มาก ฯลฯ ในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2. ทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้วจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวคิด รูปแบบของคนอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา หรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ซึ่งในขั้นนั้นบางครั้งใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

ไมตรี บุญเทศ (2554 : 14) มีความคิดเห็นว่า การพัฒนารูปแบบควรมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์หลักการโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจำเป็นแล้วนำไปสร้างรูปแบบเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบโดยประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบข้อมูลที่ศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงขององค์กรที่ทำวิจัยหรือทดสอบตามสภาพข้อมูลตามสภาพจริง

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น จนสามารถจะนำไปใช้ในการทดลองใช้ต่อไป

วาโร เฟ็งส์วีสต์ (2553 : 9-11) ได้ศึกษาเอกสารและสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบมี 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างและพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยต้องสร้างและพัฒนารูปแบบเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis model) โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีการศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้นได้เป็นอย่างดี จะนำมาใช้กำหนดองค์ประกอบและตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบ มีขั้นตอนดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) อาจใช้วิธีการสัมภาษณ์สำรวจสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case study) หรือพหุกรณีเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิอาจใช้การสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ผู้วิจัยอาจใช้ข้อมูล 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง ทำให้ทราบอิทธิพลและความสำคัญขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบการทดสอบรูปแบบอาจทำใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนา

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าได้ตัวเลขแล้วนำมาสรุป

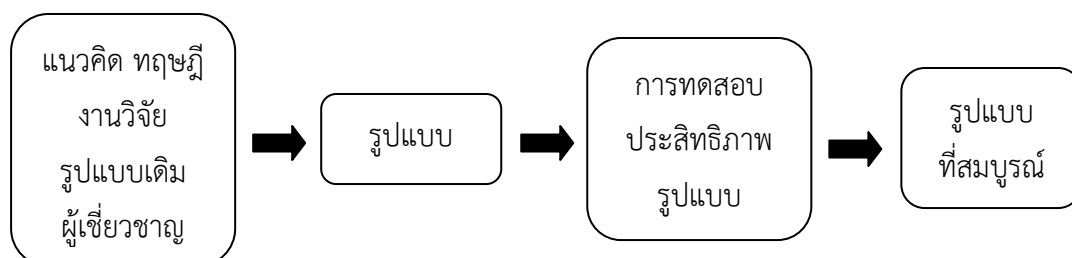
2.3 การทดสอบรูปแบบ โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งนิยมใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบตามเทคนิคเดลฟายแล้วผู้วิจัยจะนำรูปแบบในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมายมีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบจากการประเมินมาปรับปรุงรูปแบบต่อไป

รัตนา คำเพชรดี (2559 : 141) สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการกำหนดแนวความคิดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จากนั้นทำการศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยข้อสนเทศจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างรูปแบบ

ประกิต วิทวัสสัมพันธ์ (2561 : 235) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ มีความหมายสรุปได้ว่าเป็น การดำเนินการอย่างมีแบบแผน เป็นลำดับขั้นตอนและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อให้รูปแบบนั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีทฤษฎีรองรับ มีการวิจัย ตรวจสอบ และปรับปรุงพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่อง ซึ่งสามารถใช้ได้เกิดผลสูงสุดกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกันแต่อาจเกิดผลที่ลดน้อยลง ดังแผนภูมิที่ 2.19



แผนภูมิที่ 2.19 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ (Model) อ้างถึงใน ประกิจ วิทวัสสัมพันธ์, 2561

เสถียร วัชรนิมิต (2562 : 80) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบเป็นกระบวนการดำเนินงานของรูปแบบในหนังสือ สัญลักษณ์ต่างๆ การถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลตามลักษณะหรือปรากฏการณ์เฉพาะ ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบจำลอง (Model) รูปแบบเชิงระบบ รูปแบบเชิงความคิด เพื่อการถ่ายทอดแนวความคิดหรือจินตภาพ การพัฒนารูปแบบอาจเป็นการสร้างรูปแบบใหม่ๆ ของลักษณะสิ่งต่างๆ หรือปรากฏการณ์ต่างๆ และการเสริมสร้างรูปแบบเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างทันเวลา และใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มสมรรถนะในการพัฒนารูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับและมีการวิจัยเพื่อทดสอบรูปแบบก่อนที่จะทำรูปแบบไปใช้ตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือจำลองกรอบแนวคิดแผนผังความคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการดำเนินงานที่มีอิทธิพลสนับสนุนบุคลากรในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง มีการดำเนินการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และระยะที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder)

5. การตรวจสอบรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ (2550 : 9) ได้เสนอแนวทางในการตรวจสอบรูปแบบที่เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยและพัฒนารูปแบบไว้ อาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งจาก 3 วิธี คือ

1. การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ

2. การตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยจัดประชุมสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งและนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเสร็จแล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3. การตรวจสอบโดยการทดลอง โดยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลองตามแบบแผนที่ออกแบบไว้ เพื่อที่จะสังเกตรวบรวมข้อมูลและความเห็นต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบดังกล่าวแล้ว ควรปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติมพร้อมกับสรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

สุรียา ศรีโกศา (2559 : 95) ได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบรูปแบบที่จะทำได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ อาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบสำหรับเชิงปริมาณ (Quantitative) จะใช้เทคนิคทางสถิติในการตรวจสอบ

สุวิมล ว่องวานิช (2549 : 54-56) ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้านไว้ดังนี้

1. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasible standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

Guskey (2000 : 56-57) ได้เสนอแนวคิด ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบประกอบด้วย 4 ประการ คือ ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้

สำนักงบประมาณ (2544 : 36) ให้ความหมายว่า เป็นวิธีที่ทำการเป็นระบบในการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์และการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอโดยเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายและวัตถุประสงค์

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2546 : 14) ได้ให้ความหมายว่า เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการงบประมาณ การเงินและพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ของส่วนราชการ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคง และพึ่งตนเองได้

อำนวยการ ท่องไปรุ่ง (2553 : 210) ได้ศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) เป็นการพัฒนาการจัดทำ งบประมาณให้มีประสิทธิภาพจนก้าวมาสู่ระบบ e-Budgeting คือ การจัดทำระบบงบประมาณโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการวางแผนงบประมาณการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผล ซึ่งทำให้สามารถพัฒนา ปรับปรุง ระบบข้อมูลกับ ส่วนราชการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ได้ข้อมูลทั้ง 3 มิติ (Function ต่อ Agenda ต่อ Area) โดย มีการเชื่อมข้อมูลเข้ากับโครงการของรัฐบาล ที่เรียกกันว่า “ระบบบริหารการคลังภาครัฐด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) สอดคล้อง กับประเด็นยุทธศาสตร์แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ดังนั้น ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งานต่อโครงการอย่างมีระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องใน ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบกระบวนการงบประมาณ แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมี ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณประกอบการกำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น และการประมาณการรายรับรายจ่าย 2) การอนุมัติงบประมาณ ซึ่งจะประกอบด้วย การพิจารณางบประมาณการจัดทำเอกสารงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ โดยจะประกอบด้วย การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณการเปลี่ยนแปลง งบประมาณการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลงบประมาณ โดยจะประกอบด้วย การประเมินผลและการรายงานผลและได้นำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ของหัวหน้าสายชั้น / กลุ่มสาระครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการใน คณะกรรมการสถานศึกษา

สมศักดิ์ พิเศษสุทธิกุล (2550 : 77-78) ได้วิจัยถึง รูปแบบการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก กล่าวว่า ควรจัดสรรงบประมาณนอกเหนือจากเงินรายได้ให้เพียงพอ ในลักษณะยืดหยุ่น ใช้ได้ตามความจำเป็น เน้นผลงาน โดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการ โดยระดมทรัพยากรจากชุมชน จัดตั้งเครือข่ายกับสถานศึกษา

ใกล้เคียง การประเมินผล ติดตามตรวจสอบ รายงานการใช้เงินให้เป็นไปตามแผนการบริหารการเงิน การบัญชี การพัสดุ จัดซื้อจัดจ้างให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเจ้าหน้าที่เฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้ งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้ทรัพยากรทางการบริหารโรงเรียน สามารถที่จะทำให้โรงเรียนให้บริการการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องมีอำนาจโดยตรงในการบริหารงบประมาณของตนเอง ภายใต้หลักธรรมาภิบาล กล่าวคือ จะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เป็นองค์ประกอบสำคัญ การบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงกำหนดให้มีแผนงานหรือโครงการ มีระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการติดตามและรายงานผล

สาคร เสียงเย็น (2553 : 90) โดยทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกือบทุกด้าน ซึ่งยกเว้นทางด้านการบริหารสินทรัพย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ขนาดโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด โรงเรียนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนทั้ง 4 ขนาดโรงเรียน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สมจิตร ยะจอม (2554 : 77-86) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสถานศึกษารับรู้นโยบาย แนวทางปฏิบัติและให้ความสำคัญการเสริมระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านที่น้อยที่สุดคือ การบริหารสินทรัพย์ เนื่องจากการวางแผนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าปัญหาที่พบคือ บุคลากรของสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ งบประมาณไม่เพียงพอและไม่แน่นอน จึงควรให้มีการจัดอบรมหรือประชุมปฏิบัติการให้ความรู้กับบุคลากรทางด้านงบประมาณ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานระดมทรัพยากรและสร้างความตระหนักการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

พิสมัย สุนันทนาม (2554 : 81-93) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านนั้นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสถานศึกษามีการพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้าง มีการบริหารงบประมาณการเงินอย่างคล่องตัว ควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน โดยมีการรายงานทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการรายงานและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ผู้วิจัย ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะว่าควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน ควรจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม และควรรายงานงบดุลส่วนหนี้สินและสินทรัพย์ให้ชัดเจน อนุญาตให้ผู้ตรวจสอบบัญชีเป็นผู้ตรวจสอบประจำทุกปีตรวจสอบภายในและด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้างตามลำดับ สำหรับด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและการพัฒนาความรู้ให้แก่ ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการเงินบัญชีงบประมาณ ควรมีการติดตาม การตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านอย่างเป็นขั้นตอนตามระบบงบประมาณ ตลอดจนประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดมทรัพยากรและรายงานผลการดำเนินงาน

ญาติา แก้วตา (2554 : 81-93) ได้ดำเนินการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า 1) สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกได้แก่ ด้านการวางแผนการใช้งบประมาณ รองลงมาได้แก่ ด้านการใช้งบประมาณ ด้านการรายงานผลการใช้งบประมาณ ด้านการตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณตามลำดับ 2) ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก ใช้งบประมาณ ด้านการใช้งบประมาณ ด้านการตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณ ตามลำดับ ควรคิดค่าบริหารสินทรัพย์ภายใน / ระหว่างหน่วยงานให้เหมาะสม และควรประเมินผลตามช่วงกำหนดเวลาอย่างต่อเนื่อง

เกริกฤทธิ์ พ่วงสมจิตร (2555 : 94) ดำเนินการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง รองลงมา คือ ด้านการบริหารการเงินและควบคุม

งบประมาณ และด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานตามลำดับ และสำหรับด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ

วรกาญจน์ สุขสดเขียว (2556 : 106-108) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9 ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การตรวจสอบภายใน การบริหารสินทรัพย์ การกำหนดผลผลิต การคำนวณต้นทุนและการวางแผนงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยการเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ แนวทางการบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลพบว่าสถานศึกษาควรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทำหน้าที่โดยตรงด้านการจัดทำบัญชี การรายงานทางการเงิน และการดำเนินการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณและด้านกฎหมายเกี่ยวกับการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง กรณีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดระบบโดยกำหนดเครือข่ายการให้บริการความรู้ด้านการจัดทำบัญชี การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณด้านกฎหมายเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง หรือจัดทำเป็นโรงเรียนคู่พัฒนากับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขนาดใหญ่เพื่อให้ช่วยเหลือหรือจัดทำกลุ่มเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนิติบุคคลขนาดเล็กด้วยกันเองและควรมีศูนย์ที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปาริตา ศุภการกำจร, อัมเรศ เนตาสีธิ และสุรพล บัวพิมพ์ (2557 : 38-53) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน การบริหารสินทรัพย์และการคำนวณต้นทุนการผลิต โดยปัญหาการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ มีการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

ของสถานศึกษา สถานศึกษามีการหารายได้และให้บริการจากสินทรัพย์น้อย ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาคือ ประชุมชี้แจงหรืออบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

วัลลัตดา สุภาวรงค์ (2559 : 52) กล่าวได้ว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการใช้ศาสตร์และศิลปะในการทำให้งบประมาณที่ได้รับมาเกิดประโยชน์สูงสุด และมุ่งสู่การบรรลุเป้าประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการวางแผนการใช้งบประมาณ การใช้งบประมาณตามแผน การตรวจสอบและการควบคุมการใช้งบประมาณ รวมถึงการรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นประโยชน์จึงได้นำมาเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษา

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Leanna,etal (2001 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณและตัวชี้วัดการบริหารงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการวิจัย โดยพบว่า ผลกระทบต่อคะแนนของนักเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 เมื่อทำการเปรียบเทียบกับนักเรียนปีการศึกษา 1995-1996 เพื่อวิเคราะห์ผลหรืออิทธิพลที่มีต่อคะแนนของนักเรียน โดยควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน พบว่า การบริหารงบประมาณของโรงเรียนส่งผลต่อคะแนนของนักเรียนไม่เกี่ยวข้องกับระดับชั้นแต่อย่างใด

Clover (2002 : Abstract) ได้ศึกษา เรื่อง บทวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของครูใหญ่ในการกระจายอำนาจของงบประมาณที่โรงเรียนเขตคัมเบอร์แลนด์ฟาแยกทีวิลล์ รัฐนอร์ทแคโรไลนา จากการศึกษาพบว่า ครูส่วนใหญ่ในเขตคัมเบอร์แลนด์ต้องการควบคุมเงินที่สามารถนำไปพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้ต่อไป เกิดการปฏิรูปในรัฐแคโรไลนาเหนือที่มีความสำคัญ เพราะเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่นักศึกษาของศตวรรษที่ 21 และบรรดาครูใหญ่เห็นว่าควรมีการยืดหยุ่นทางการเงินด้วยครูใหญ่ไม่ได้ระบุชัดเจนถึงระบบการเงินของโรงเรียน แต่ต้องการให้มีการใช้เงินทุนเชื่อมโยงกับโครงการที่กำหนดอย่างยืดหยุ่น โรงเรียนพิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการของลูกจ้าง เป็นความสำคัญอันดับแรกของงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นน้อยที่สุดจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ประเมินจากการสัมภาษณ์พบว่า การกระจายอำนาจงบประมาณสามารถพัฒนาโครงการทางการศึกษาโดยปราศจากการเพิ่มเงินทุนของงบประมาณการศึกษา

Lau (2003 : Abstract) ได้ศึกษาในเรื่อง กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัย แพทย์ศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (แคลิฟอร์เนีย) มีปัญหาการดำเนินงานขาดทุนส่งผลต่อการดำเนินการรับรองมาตรฐานและการตรวจสอบประจำปี จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ประเมินกระบวนการงบประมาณเพื่อสะท้อนกลับไปถึงภาวะผู้นำขององค์การและเสนอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขการ

วิจัยในครั้งนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบในส่วนที่สำคัญของโปรแกรมงบประมาณที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ยังขาดอยู่ กลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้แก่คณะกรรมการอำนวยการผู้บริหาร คณาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัยการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสำรวจและการประชุมแล้ว นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลของการศึกษา พบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของงบประมาณ มหาวิทยาลัยต้องการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบในเรื่องงบประมาณภาวะผู้นำที่อยู่ในเมืองไม่มีผลต่อประสิทธิผลคณาจารย์และพนักงานไม่เห็นคุณค่าในกระบวนการงบประมาณ องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมงบประมาณที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การดำเนินงานที่เป็นกลุ่มการติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การยอมรับ การมีส่วนร่วม การจัดให้มีค้ำประกันสัญญา นโยบายและวิธีการที่ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมงบประมาณที่มีประสิทธิผล พร้อมทั้งการวางแผนและการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่ชี้วัดประสิทธิผลของการงบประมาณผู้ร่วมสำรวจชี้ว่ากระบวนการงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ไม่ได้แสดงบทบาทที่เข้มแข็งในกระบวนการงบประมาณการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำคณาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัย

Stuart and James (2007 : 4 - 28) ได้ศึกษาเรื่อง Budgeting in New Zealand Secondary Schoolina Changing Devolved Financial Management Environment โดยได้ทำการศึกษาจุดมุ่งหมายและผลการใช้ระบบการบริหารการเงินแบบใหม่ที่เรียกว่า The New Public Financial Management (NPFM) ซึ่งเป็นระบบบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐานและใช้เทคโนโลยีทางด้านบัญชีและกระบวนการที่ทันสมัยเป็นอิสระมาใช้ โดยมีการเริ่มนำมาใช้บริหารงานในระบบการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบการบริหารงานของรัฐในช่วงปี 1989 ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในหน่วยงานด้านการจัดการงบประมาณของโรงเรียนจำนวน 4 แห่ง เป็นกรณีศึกษาและทำการเก็บข้อมูลในช่วงปี 1997-1999 ผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ว่าระบบการบัญชีและเทคโนโลยีในการบริหารดังกล่าว มีจุดมุ่งหมายเชิงการปกครองและก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงของการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติมากกว่าได้รับการยอมรับในเชิงเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งสิ่งที่ปรากฏทำให้เกิดข้อคำถามเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารตามแนวคิด New Public Management (NPM)ว่าจะเกิดศักยภาพและมีประโยชน์จริงหรือไม่

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษาการพัฒนาารูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยงานวิจัยในประเทศ งานวิจัยต่างประเทศผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ

1.1 ความหมายของงบประมาณตามแนวคิดของ เกคินี บัวน้ำอ้อม (2551) สมาน อัครภูมิ (2557) เกตุจันทร์ทา ศรีวะธรมย์ (2560) รุ่งสุรีย์ สิงหราช (2561) จารุวรรณ มาแต่้ม (2561) ทอมป์สันและวูด (1998)

1.2 กระบวนการงบประมาณตามแนวคิดของ Alan & Lawrenc O .Picus (2004. p.250 อ้างถึงใน วันลัดดา สภาวงศ์.2559) คนเซวิช (Knezevich. 1984)

1.3 การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาตามแนวคิดของ กระทรวงศึกษาธิการ (2546) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2556)

2. แนวคิดการมีส่วนร่วมโดยใช้รูปแบบการบริหาร

2.1 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) อุทัยบุญประเสริฐ (2545) Cheng (1996)

2.2 กรอบการวัดความเป็นรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

(Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)

ตามแนวคิดของ วันลัดดา สภาวงศ์ (2559) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) ประกอบด้วย

3.1 องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ สำนักบริหารโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ (2544) อาริลักษณ์ จันเกาะ (2557) สุภาพร ศรีชนะเนตร (2560)

3.2 หลักการของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 42) โชติชัย เจริญงาม และ ประวิช สุขุม (2546 อ้างถึงใน นิยม โพธิ์ทอง.2550) สำนักงบประมาณ (อ้างถึงใน อาริลักษณ์ จันเกาะ. 2557) โชคอนันต์ สุตมี (2559)

4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย

4.1 ความหมายของรูปแบบตามแนวคิดของ ญัฐศักดิ์ จันทรผล (2552) มาลี สืบกระแส (2552) พิสน์หนุ่นเกลี้ยง (2554) ระพีพร เอียงอุบล (2560) ชัยวิจิต เขียวชนะ (2560) Smith (2004) Good (2005) Willer (2006)

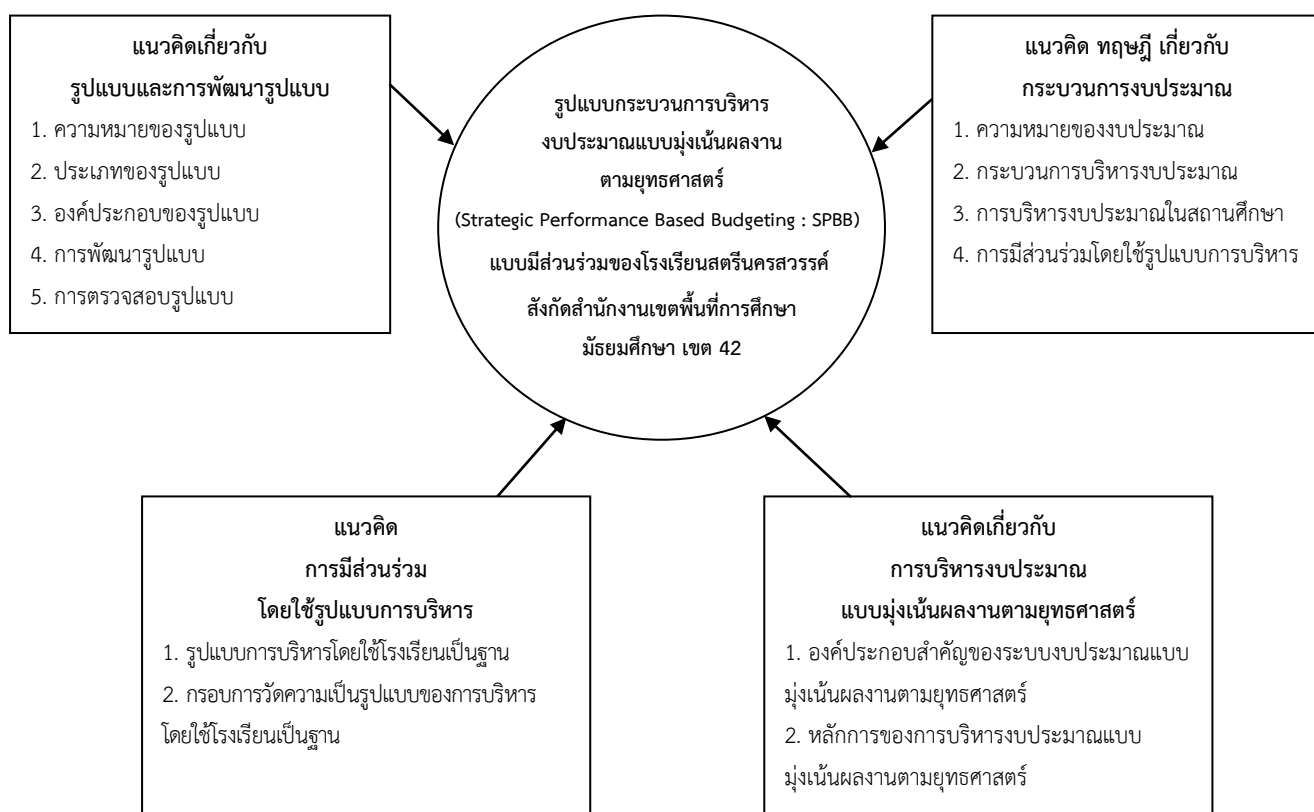
4.2 ประเภทของรูปแบบตามแนวคิดของ ทิศนา แคมมณี (2555) ศิริพร กุลสานต์ (2557) วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2560) Steiner (2001) Keeves (2002)

4.3 องค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของ ธีระ รุญเจริญ (2550) สมาน อัครภูมิ (2551) ดำรงค์ ศรีอร่าม (2553) จันทรผ่อง สมุทรผ่อง (2562) Joyce, Weil and Showers (1992)

4.4 การพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของ สุนันทา แก้วสุข (2553) บุญชม ศรีสะอาด (2553) วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2553) โมตรี บุญเทศ (2554) รัตนา คำเพชรดี (2559) ประกิต วิทยสัมพันธ์ (2561) เสถียร วัชรนิมิต (2562)

4.5 การตรวจสอบรูปแบบตามแนวคิดของ สำนักงบประมาณ (2544) สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2546) สุวิมล ว่องวานิช (2549) สมาน อัสวภูมิ (2550) อำนวย ทองโปร่ง (2553) สุรียา ศรีโกศา (2559) Guskey (2000)

สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 2.20



แผนภูมิที่ 2.20 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย