ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

โดย

นางสาวสายฝน ภานุมาศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

โดย
นางสาวสายฝน ภานุมาศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2550
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

KEY PERFORMANCE INDICATORS AND STRATEGIC PLANNING OF STRATEGIC PERFORMANCE BASED BUDGETING

By

Saifon Panumas

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ” เสนอโดยนางสาวสายฝน ภานุมาศ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร
2. อาจารย์ ดร.วัชนีย์ เชาว์ดำรงค์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ดร.พรจันทร์ พรศักดิ์กุล)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัชนีย์ เชาว์ดำรงค์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

46252327 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : ตัวชี้วัดผลงานหลัก / การวางแผนกลยุทธ์ / ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สายฝน ภานุมาศ : ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ . อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร , อ.ดร.วัชนีย์ เชาว์ดำรงค์ และ ผศ.ว่าที่พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร . 251 หน้า .

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ตัวชี้วัดผลงานหลักของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ สถานศึกษาละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้จากการสังเกตร่องรอยที่ปรากฏอยู่จริง (Unobtrusive) กับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา นำมาสังเคราะห์ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งสถานศึกษามีการกำหนดใช้กับการวางแผนกลยุทธ์มากกว่า 2 สถานศึกษา ขึ้นไป และการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson ' s product – moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการ จำนวน 36 ตัวชี้วัด ด้านการบริหารงบประมาณ 2 ตัวชี้วัด ด้านการบริหารงานบุคคล 1 ตัวชี้วัด และด้านการบริหารทั่วไป 13 ตัวชี้วัด การศึกษาระดับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อวางแผนงบประมาณมีตัวชี้วัดผลงานหลักอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านของภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

2. การศึกษาระดับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ

3. ตัวชี้วัดผลงานหลักสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2550
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

46252327 MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : KEY PERFORMANCE INDICATOR / STRATEGIC PLANNING /
STRATEGIC PERFORMANCE BASE BUDGETING

SAIFON PANUMARS : KEY PERFORMANCE INDICATOR AND STRATEGIC PLANNING OF STRATEGIC PERFORMANCE BASE BUDGETING . THESIS ADVISORS : ASSOC . PROF . SIRICHAI CHINATANGKUL , Ph.D., WACHANEE SHOUDUMRONG , Ph.D., AND ASST . PROF . MAJ . NOPADOL CHENAKSARA , RTAR , Ph.D. 251 pp .

The purposes of this research were to : 1) identify the key performance indicators of the strategic performance base budgeting , 2) determine the issues concerning the strategic planning of budget based on the strategic performance , and 3) study the relationship between the key performance indicators and the strategic planning of strategic performance base budgeting . The sample consisted of 84 respondents representing 3 key personnel of each school as a school director , a school deputy director and a teacher assuming responsibility of organizing and planning school budget from 28 schools under the jurisdiction of Rachaburi Educational Service Area Office 2 . The instrument employed to collect data was a questionnaire concentrating on issues involving the key performance indicators and the school strategic planning of strategic performance base budgeting . By means of the unobtrusive observation , this questionnaire was synthesized along within the extent of guideline and task of school administration and management as a law juristic entity applied to the strategic planning of over 2 schools and the guideline of the strategic planning of strategic performance base budgeting issued by the Budgetary Center , Division of Plan in the Department of Basic Education . The collected data were analyzed by the statistical means of frequency , percentage , mean , standard deviation and Pearson ' s product – moment correlation coefficient .

The findings were as follows :

1. Within the extent of the guideline and task of school administration and management , 36 indicators of academic administration , 2 indicators of budgetary administration , 1 indicators of personnel administration , and 13 indicators of general administration were revealed ; the result of the study of the level of the key performance indicator and strategic planning of strategic performance base budgeting , the strategic performance base budgeting were overall found at the high level within the aspect of the strategic planning of the school budget for administration and management .

2. According to the result of the study of the level of the strategic planning of strategic performance base budgeting , the strategic planning of the school budget was overall found at the high level .

3. According to the result of the study of the key performance indicators and the strategic planning of strategic performance base budgeting were found the relationship with statistical significance at the level of . 01 .

Department of Educational Administration Graduate School , Silpakorn University Academic Year 2007
Student ' s signature ……
Thesis Advisors ' signature 1……..……..……2……..……3……..……..

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วัชนีย์ เชาว์ดำรงค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และดร.พรจันทร์ พรศักดิ์กุล ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ.โอกาสนี้ ตลอดจนขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่มีคุณค่ายิ่งให้กับผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร ดร.สุวิทย์ มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 นายเกลือ เพ็ชรสน ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้อำนวยการสุพรรณ สุวรรณนัง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองกบ และอาจารย์ภาณี คูสุวรรณ์ โรงเรียนสายธรรมจันทร์ ที่ได้กรุณาตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งขอขอบคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้จัดทำแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และทดลองเครื่องมือ เพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ใดอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบตอบแทนคุณเป็นกตัญญูกตเวทิตาแก่ คุณพ่อวิชัย และคุณแม่สุดา ภานุมาศ ผู้มีพระคุณและเป็นกำลังใจสูงสุดของผู้วิจัย ตลอดจน คุณวีระพงค์ เอมโกษา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆที่เป็นกำลังใจในการทำวิจัยจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ฎ

สารบัญแผนภูมิ..... ฐ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 2

ปัญหาของการวิจัย..... 8

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 12

ข้อคำถามของการวิจัย..... 12

สมมติฐานของการวิจัย..... 13

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย..... 13

ขอบเขตของการวิจัย..... 16

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 18

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 19

ตัวชี้วัดผลงานหลัก..... 19

ความหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก..... 19

ความเป็นมาของตัวชี้วัดผลงานหลัก..... 20

จุดเริ่มต้นของตัวชี้วัดผลงานหลักในประเทศไทย..... 21

จุดประสงค์ของตัวชี้วัดผลงานหลัก..... 23

ค่าของตัวชี้วัดผลงานหลัก..... 23

ลักษณะของตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดี..... 24

การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก..... 28

ความหมายและประโยชน์ของ..... 29

(Measurement Template)

ระดับของตัวชี้วัด (KPIs)..... 31

ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)..... 32

คุณสมบัติของตัวชี้วัดผลงานที่ดี..... 32

มุมมองการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก..... 32

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า

การดำเนินการเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลักให้ประสบความสำเร็จ..... 34
การวางแผนกลยุทธ์..... 35
ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์..... 35
ความเป็นมา..... 37
วิวัฒนาการแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์..... 38
ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์..... 40
ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์..... 41
ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์..... 42
แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์..... 43
กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์..... 45
เงื่อนไขความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์..... 65
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์..... 66
ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ตามยุทธศาสตร์..... 66
ความเป็นมาของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ตามยุทธศาสตร์..... 68
วัตถุประสงค์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ตามยุทธศาสตร์..... 69
กรอบแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ตามยุทธศาสตร์..... 70
หลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์..... 72
แนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.. 73
เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน..... 76
มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)..... 76
กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์..... 80
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในโรงเรียน..... 81
ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล..... 82
การบริหารวิชาการ..... 83
การบริหารงบประมาณ..... 88

มหาวิทยาลัยศิลปากร ซิงวนลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า

การบริหารงานบุคคล..... 97
การบริหารทั่วไป..... 111
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 118
สรุป..... 132
3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 134
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 134
ระเบียบวิธีการวิจัย..... 135
แผนแบบการวิจัย..... 135
ประชากร..... 135
ตัวอย่าง..... 136
ผู้ให้ข้อมูล..... 136
ตัวแปร..... 136
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 139
การสร้างเครื่องมือ..... 141
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 142
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 142
สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 142
การนำเสนอข้อมูล..... 143
สรุป..... 143
4. การวิเคราะห์ข้อมูล..... 144
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 144
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์
ของการวางแผนงบประมาณ..... 147
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผน
งบประมาณ..... 169
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับ
การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์..... 196
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 198
สรุปผลการวิจัย..... 198
การอภิปรายผล..... 201

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า

ข้อเสนอแนะ..... 207
ข้อเสนอแนะของการวิจัย..... 207
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 209
บรรณานุกรม..... 210
ภาคผนวก..... 218
ภาคผนวก ก เอกสารขอความร่วมมือในการวิจัย..... 219
ภาคผนวก ข รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างและสถานศึกษาที่
ทดลองเครื่องมือในการวิจัย..... 224
ภาคผนวก ค การหาค่าความเชื่อมั่น (reliability)..... 228
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 236
ประวัติผู้วิจัย..... 251

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 145
2 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการในการวางแผนกลยุทธ์..... 148
3 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณในการวางแผนกลยุทธ์..... 149
4 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงานบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์..... 149
5 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์..... 150
6 ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ..... 151
7 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการในการวางแผนกลยุทธ์
ของการวางแผนงบประมาณ..... 153
8 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณในการวางแผนกลยุทธ์
ของการวางแผนงบประมาณ..... 162
9 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงานบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์
ของการวางแผนงบประมาณ..... 164
10 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์
ของการวางแผนงบประมาณ..... 165
11 การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ..... 170
12 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ..... 172
13 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน
ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ..... 177
14 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน
ในการวางแผนงบประมาณ..... 182
15 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
ในการวางแผนงบประมาณ..... 192
16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์
ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์..... 196

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย	15
2	ขอบเขตของการวิจัย	17
3	โมเดลดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ	22
4	วิวัฒนาการแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์	38
5	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน	48
6	สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง	52
7	สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งเครื่องหมายคำถาม	53
8	สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งสุนัขจนตรอก	54
9	สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อน	55
10	กรณีการวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของโรงเรียน	60
11	ความคิดเชิงระบบการดำเนินการโครงการส่งเสริมการจัดการศึกษา	64
12	ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน	82

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสังคม การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุข ทั้งยังสามารถเกื้อกูลการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้านของประเทศ โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา ในมาตรา 81 ไว้ว่า รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ[1]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 กำหนดระบบการศึกษาเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาในระบบ ซึ่งมี 2 ระดับ ได้แก่ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการศึกษาที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิต ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส[2] การพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชน และประเทศ รวมทั้งให้ผู้เรียนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สามารถพึ่งพาตนเองและสร้างความก้าวหน้า ความมั่นคงของเศรษฐกิจไทยในประชาคมโลกบนพื้นฐานของความเป็นไทย โดยมีนโยบายคือเร่งขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชน

---

[1] สำนักนายกรัฐมนตรี , สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด , 2545) , 1 .

[2] สำนักงานปฏิรูปการศึกษา , พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 [Online] , accessed 28 August 2003 . Available from http : // qau . payap . ac . th

ปฏิรูปการเรียนการสอน ปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาครู เร่งผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและสูง และปฏิรูประบบบริหารจัดการการศึกษาให้มีอิสระมากขึ้น [3]

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของรัฐในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพประชากร ซึ่งในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพนั้น เป็นหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาที่จะให้ความรู้แก่คนในรัฐ เพื่อทำให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ [4] การให้การศึกษาแก่ประชาชนจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งของสถานศึกษา ในการจัดสื่อการเรียนการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งการเรียนรู้ที่จำเป็น เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เพียงพอและได้มาตรฐาน งบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการจัดการศึกษา จึงนับได้ว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งที่ได้ผลตอบแทนไม่รู้จบสิ้น เพราะการลงทุนเพื่อการศึกษาเป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพของพลเมือง และนักเศรษฐศาสตร์เชื่อว่าการศึกษาเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนและสังคมในทางตรงและทางอ้อม [5] ดังนั้นนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐจึงเน้นการปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารและการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยสนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานต่างๆ จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด [6] และให้เกิดผลในการแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมให้มากที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การจัดทำงบประมาณเดิมทีเดียวมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมืองและการคลัง กล่าวคือ เพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมการบริหารงานของรัฐบาลตามหลักการแบ่งแยกอำนาจระหว่างองค์กรของรัฐในการปกครองระบอบประชาธิปไตย และเพื่อจัดระเบียบการใช้จ่ายเงิน แต่ในปัจจุบันการจัดทำงบประมาณของรัฐ นอกจากจะมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมือง และการคลังแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์ในทางเศรษฐกิจและสังคมด้วย ดังจะเห็นได้ว่าในยามที่ประเทศตกอยู่ในภาวะเงินเฟ้อ (Inflation) รัฐบาลจะแก้ภาวะดังกล่าว

---

[3] กาญจนา สัตย์สงวน , " การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย " (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร , 2544) , 2 .

[4] ภิญโญ สาธร และคณะ , <u>การลงทุนเพื่อการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์ , 2524) , 1 .

[5] เทียนฉาย กีระนันทน์ , <u>เศรษฐศาสตร์ : ทรัพยากรมนุษย์และกำลังคน</u> (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2539) , 28 .

[6] นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และ ธรรมรส โชติกุญชร , <u>นโยบายทางการศึกษาของ 44 รัฐบาล</u> (กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์ , 2537) , 103 .

ด้วยการเพิ่มอัตราภาษีอากร เพื่อลดจำนวนเงินทุนหมุนเวียนในประเทศ และการที่รัฐบาลของทุกประเทศใช้จ่ายเงินในการลงทุนเพื่อเพิ่มพูลผลผลิตของประเทศนั้น ก็เพื่อให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นอันจะเป็นการยกฐานะความเป็นอยู่ของประชาชน ในปัจจุบันองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น องค์กรอิสระของรัฐบาล และหน่วยงานธุรกิจใหญ่ๆ ของเอกชนได้จัดทำงบประมาณของตนเช่นเดียวกัน การจัดทำงบประมาณขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับการจัดทำงบประมาณของรัฐ แต่การจัดทำงบประมาณของหน่วยธุรกิจเอกชนและขององค์กรรัฐบาลมีวัตถุประสงค์ในทางการเงินแต่อย่างเดียว กล่าวคือเพื่อจัดระเบียบการใช้จ่ายเงินและป้องกันการรั่วไหล

การจัดทำงบประมาณในยุคปัจจุบันมีจุดเริ่มต้นในปีพ.ศ.2475 หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณายาสิทธิราชเป็นระบอบประชาธิปไตย โดยในปีนั้นได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2476 เพื่อจัดวิธีการงบประมาณให้สอดคล้องกับระบอบการปกครองใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของงบประมาณเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2502 โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณขึ้นในปีดังกล่าว ซึ่งนำไปสู่การจัดตั้งสำนักงบประมาณในรูปที่ปรากฏในปัจจุบัน และเป็นการจัดรูปแบบวิธีการงบประมาณที่คล้ายคลึงกับที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาก่อนการปฏิรูปในปีค.ศ.1966 [7] กล่าวคืองบประมาณเป็นแผนการเงินที่ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคต และเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการอันเป็นการคาดคะเนค่าใช้จ่ายและรายรับที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นงบประมาณจึงเป็นแผนที่เป็นกิจลักษณะแสดงถึงการใช้ทรัพยากร แรงงาน วัตถุ และอื่นๆ [8] และยังอาจหมายถึงแผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง อันเป็นรูปแบบที่แสดงถึงแผนการใช้เงินในอนาคต โดยมีการคาดประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่พึงจะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับรายรับที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมต่างๆ [9]

แต่เดิมงบประมาณไม่ได้เป็นเครื่องมือในการบริหาร (management tool) แต่ต่อมาเพื่อการแก้ปัญหาในการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้มีการค้นคิดและพัฒนาระบบงบประมาณนับตั้งแต่จากระบบแบบแสดงรายการ (line – item) มาสู่แบบแสดงผลงาน (performance) จนถึงระบบงบประมาณแบบแผนงานโดยเน้นที่การวางแผน (PPBS) จากการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณดังกล่าว ได้นำมาซึ่งการคิดค้น

---

[7] ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ , <u>ระบบงบประมาณแบบพีพีบีเอส</u> (กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภาการพิมพ์ , 2546) , 19 – 21 .

[8] Andrew Stedry , " Budget : Definition and Scope , " in <u>Public Budgeting and Finance</u> (Illinois : Peacock Publishers , 1968) , 10 .

[9] เทียนฉาย กีระนันท์ , <u>แผนโครงการและงบประมาณ</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2530) , 97 .

เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณเป็นไปอย่างมีเหตุมีผลยิ่งขึ้น เช่น การวิเคราะห์ในรูประบบ (system analysis) การวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนกับประสิทธิผลที่ได้รับ (cost – effectiveness analysis) การวิเคราะห์ต้นทุนกำไรหรือประโยชน์ที่ได้รับ (cost – benefit analysis) และนำเอาวิธีการวิเคราะห์งบประมาณแบบพิจารณาทั้งหมดหรืองบประมาณฐานศูนย์ (zero – based analysis) มาใช้ [10] โดยยึดหลักการจัดการที่เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค จึงได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการแนวใหม่เป็นระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance – based budgeting : PBB)

ประเทศไทยได้ใช้ระบบบริหารงบประมาณแบบแผนงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 ซึ่งระบบดังกล่าวมุ่งให้มีการจัดสรรงบประมาณของแผ่นดินให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวมอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม แต่มีข้อจำกัดบางประการในการบริหารงาน คือเป็นระบบผสมผสานที่เน้นไปทางระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (line item budgeting) มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไปหรือปัจจัยนำเข้ามากกว่าผลผลิตและผลลัพธ์ มีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด มีความเคร่งครัดในการเบิกจ่าย เน้นการควบคุมมากกว่าผลผลิตและผลลัพธ์ และไม่เอื้อต่อระบบการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 ที่ต้องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา นอกจากนั้นในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการทำงานของภาครัฐอย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวการบริหารและการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเป็นรูปธรรมคุ้มค่ากับงบประมาณ เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและยุติธรรม มีผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาชน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารภาครัฐไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ [11]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[10] David Novick , " Origin and History of Program Budgeting , " Rand Corporation Paper , October , 1966 r. 3427 cited by Harold R . Gortliner , in Administration in The Public Sector (New York , U . S . A . : John Wiley & Sons Inc . , 1977) , 323 .

[11] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์คลังนานาวิทยา , 2545) , 1 – 2 .

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาประเทศที่มีความสำคัญยิ่งไปกว่าคุณภาพของยุทธศาสตร์ คือ ความสามารถในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนการปฏิบัติงาน ดังนั้นรัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับการใช้ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องชี้นำการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการปฏิรูปกลไกต่างๆ ของภาครัฐให้มีความเหมาะสม และสามารถรองรับการดำเนินนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ รัฐบาลจึงได้ปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศที่สำคัญใน 2 ระบบ คือ การปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการบริหารประเทศให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของชาติตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล ระบบราชการถือเป็นระบบการบริหารหลักที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงานในเชิงปฏิบัติ และท้ายที่สุดก่อให้เกิดผลการพัฒนาประเทศที่เป็นรูปธรรม ในการปฏิรูประบบราชการจึงได้ปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างระบบราชการที่เน้นแต่เพียงหน้าที่ของรัฐ (functional based) มาสู่โครงสร้างที่ครอบคลุมถึงนโยบายแห่งรัฐที่กำหนดในรัฐธรรมนูญ นโยบายรัฐบาล และความต้องการของประชาชน ในลักษณะของการบริหารที่ยึดระเบียบวาระแห่งชาติ (agenda based) ซึ่งเป็นระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management system) โครงสร้างราชการแบบใหม่จึงเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง เพื่อให้สามารถรองรับการบริหารมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามระบบโครงสร้างราชการที่ยึดระเบียบวาระแห่งชาติเพียงระบบเดียวยังมีขีดสมรรถนะที่ไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้ ระบบที่จะเข้ามาหล่อเลี้ยง และเป็นพลังขับเคลื่อนให้ระบบโครงสร้างราชการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือระบบงบประมาณ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบงบประมาณที่ใช้กันมาเป็นเวลานาน และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นระบบงบประมาณที่ทันสมัย สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือต้องเป็นระบบงบประมาณที่สามารถรองรับและแสดงผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถทำงานเชื่อมโยงกับระบบบริหารราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์[12] จึงเห็นควรให้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ สำนักงบประมาณจึงร่วมกับส่วนราชการต่างๆ ในการดำเนินการ เพื่อแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมและดีกว่าในอันที่จะนำไปสู่ระบบงบประมาณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[12] สำนักงบประมาณ , งานพัฒนารูปแบบการจัดการงบประมาณแบบใหม่และยุทธศาสตร์ในภาพรวม (กรุงเทพ ฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546) , 1 - 2 .

แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ [13] ตามนโยบายการปรับระบบงบประมาณของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวสู่จุดมุ่งหมายในการสร้างคน สร้างงาน และสร้างชาติได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีหลักประกันที่หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการคือ มาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (7 Hurdles) ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดทำและบริหารงบประมาณ ทั้งนี้เพราะต้นทุนผลผลิตเป็นตัวที่แสดงถึงราคาของผลผลิตที่รัฐบาลจะต้องซื้อจากหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีต้องโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียเงินงบประมาณ ดังนั้นโรงเรียนจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานของโรงเรียน 6) การบริหารสินทรัพย์ สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นผลให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นโรงเรียนต้องมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือมีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า 7) การตรวจสอบภายใน เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณ และเป็นพื้นฐานในการวางแผนตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้มีการตรวจสอบอยู่ 4 ลักษณะ คือ การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย การตรวจสอบการดำเนินงาน และการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ [14]

การวางแผนงบประมาณเป็นมาตรฐานแรกที่โรงเรียนต้องดำเนินการ เป็นการวางระบบบริหารการเงินของโรงเรียน ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความ

---

[13] กระทรวงศึกษาธิการ , สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา , <u>คู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบริหารทั่วไป</u> (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2544) , 6 .

[14] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , <u>แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน</u> (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์คลังนานาวิทยา , 2545) , 5 – 7 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based management : SBM) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในทุกระดับ การบริหารจัดการตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ โดยโรงเรียนจะต้องแสดงแผนรายได้และแผนการใช้จ่ายเงิน มีการควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด มีระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมการดำเนินงานทางการเงินทุกด้าน[15] โดยโรงเรียนจะต้องดำเนินการใน 3 ประการ คือ 1)การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร และแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ 2) การจัดทำงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (งบประมาณระยะ 3 ปี) และ 3) มีเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนและหน่วยงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ [16] ตามนโยบายระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากในการบริหารปัจจุบัน เพราะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่ 1)การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา หรือ SWOT analysis จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน 2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน เป็นการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งใด สภาพที่เป็นอยู่นี้เป็นที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด อนาคตโรงเรียนจะเป็นอย่างไร และสภาวการณ์ที่โรงเรียนเป็นอยู่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน 3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งหวัง ตั้งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนในสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน [17]

การกำหนดกลยุทธ์ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจเป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณญาณ ดุลพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้ เข้าด้วยกันในการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้

---

[15] เรื่องเดียวกัน , 9 – 10 .

[16] เรื่องเดียวกัน , 14 .

[17] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 7 – 8 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ส่วนเสีย ซึ่งมีเทคนิควิธีการคือ 1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของโรงเรียน 2) เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT 3) ระดับของกลยุทธ์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน 5) การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงาน และ 7) กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก[18] ซึ่งเป็นระบบการวางแผนที่มีผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการคิดและจัดทำแผน เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ปัญหาของการวิจัย

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (Key Performance Indicators) เป็นการวัดความก้าวหน้าขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดีควรมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เหมาะสมสามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ในปัจจุบันเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคหลายประการคือ 1) วัตถุประสงค์ของการวัดไม่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดสิ่งที่จะวัด ทำให้เสียเวลาในการเลือกตัวชี้วัดผลงานหลักว่าจะใช้ตัวใดวัดสิ่งใด 2) ความยากในการเลือกตัวชี้วัดผลงานหลัก บางองค์กรมีการกำหนดสิ่งที่จะวัดชัดเจน แต่การเลือกใช้ตัวชี้วัดผลงานหลักก็ยังเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายความสามารถ ต้องอาศัยประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรที่ดำเนินงานอย่างแท้จริง และเมื่อเลือกแล้วบางครั้งเกิดความผิดพลาด ทำให้วัดได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย 3) จำนวนตัวชี้วัดผลงานหลักมีมากเกินไป เป็นการเพิ่มงาน เพิ่มภาระในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาสรุปเสนอต่อผู้บริหาร รวมทั้งยังส่งผลต่อการต่อต้านของเพื่อนร่วมงาน 4) รายละเอียดของตัวชี้วัดผลงานหลักไม่ชัดเจน เนื่องจากมีแต่ชื่อของตัวชี้วัด ไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับคำจำกัดความ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล ผู้บริหารจึงเข้าใจตัวชี้วัดตัวเดียวกันไม่ตรงกัน ทำให้นำไปเก็บข้อมูลไม่ได้และไม่สามารถสื่อสารให้เข้าใจตรงกันได้ 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง แต่มักเกิดจากผู้บริหารและหัวหน้างานแต่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สถาบันวิทยบริการ

---

[18] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 82 – 89 .

ละฝ่ายเป็นผู้กำหนดเท่านั้น 6) ทัศนคติของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวชี้วัดผลงานหลัก ผู้บริหารมีทัศนคติว่าตัวชี้วัดผลงานหลักเป็นเครื่องมือสำหรับการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงลบ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหวาดกลัวและรังเกียจระบบตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้าน โดยใช้ข้อมูลปกป้องตนเอง ไม่นำเสนอข้อมูลจริง และไม่จริงใจในการปรับปรุงผลสำเร็จขององค์กร [19] 7) ตัวชี้วัดผลงานหลักที่นำมาใช้มีอยู่เพียงไม่กี่รายการเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างถูกต้อง 8) องค์กรขาดเครื่องมือ วิธีการ และตัวชี้วัดผลงานหลักที่นำมาใช้ในการบริหารด้านการวางแผน การควบคุม และการจัดองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ [20] 9) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักของสถานศึกษาไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งหมดในแผนปฏิบัติการ 10) บางสถานศึกษาไม่เข้าใจและไม่รู้จักตัวชี้วัดผลงานหลักว่าคืออะไร มีไว้ใช้ประโยชน์ในด้านใด เนื่องจากได้มาด้วยกระบวนการที่ไม่ถูกต้องจากองค์กรอื่น 11) ตัวชี้วัดผลงานหลักไม่สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร 12) ขาดการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกันทั้งองค์กร ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก และ 13) รูปแบบการเขียนไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจน เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากต้องกำหนดในเชิงปริมาณ ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินและการตรวจสอบโครงการตามแผนกลยุทธ์ในช่วงปลายปีงบประมาณ เนื่องจากไม่ทราบว่าปัญหาที่แท้จริงเป็นอย่างไร ทำให้ไม่สามารถนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานตามแผนงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญ เนื่องจากมีการสร้างทางเลือก และตัดสินใจเลือก การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าอะไรสำคัญที่สุด เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น คือ 1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่เกิดจากการดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย 2) ระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่

---

[19] วสิษฐ์ พรหมบุตร , สุธี ปิงสุทธิวงค์ และ เจริญสิน เลิศมหกิจ , KPIs Principle to Practice (กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) , 2549) , 102 – 113 .

[20] ไพบูลย์ คงสุภาพศิริ , " การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไพโรเทคนิค " (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544) , 6 – 7 .

สามารถแสดงให้เห็นถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคที่แท้จริงในการดำเนินงาน 3) ยึดติดกับแบบแผน ขั้นตอนการดำเนินงานมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้า 4) กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนไม่ยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป 5) ไม่ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์โดยยึดจากแผนกลยุทธ์เดิม ทำให้ไม่เหมาะสมกับสภาพที่แท้จริงของสถานศึกษา [21] 6) วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ไม่ชัดเจน ทำให้ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7) วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ทำให้เกิดความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ 8) การขาดภาวะผู้นำและความชัดเจนของผู้บริหาร 9) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น มีปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ 10) หน่วยงานต่างๆ ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร 11) การดำเนินการตามกลยุทธ์ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ 12) การมีกิจกรรมต่างๆ เข้ามาแทรก ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง 13) ไม่มีการระบุงานทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตรากำลัง และไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม 14) การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและประเมินผล ทำให้ไม่เกิดการควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง 15) องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุมและประเมินผล ไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการให้รางวัลและเลื่อนขั้น แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน และ 16) ไม่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ กับประสิทธิผลขององค์กรและหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นภาพว่าผลผลิตและบริการที่ได้ทำนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์กรอย่างไร รวมถึงการมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กร ทั้งในด้านกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนเป็นการวัดในระดับผู้บริหาร [22]

รวมทั้งการบริหารระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นให้ส่วนราชการมีการบริหารงานเชิงระบบ โดยการร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมทำ มีการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การประเมินอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้ ที่ผ่านมามีปัญหาในการจัดทำงบประมาณหลายประการเช่นกัน คือ 1) ขาดความเชื่อมโยงใน

---

[21] สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนงานของสถานศึกษา , ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 , กุมภาพันธ์ 2549 .

[22] วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ , STRATEGIC PLANNING (กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด (มหาชน) , 2546) , 132 – 147 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การจัดสรรงบประมาณให้ตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล ทำให้รัฐบาลไม่สามารถบริหารเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การตัดสินใจเรื่องงบประมาณเป็นแบบปีต่อปี ไม่มีการวางแผนการเงินระยะปานกลาง 3) เน้นรายการใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงาน 4) ระบบการจัดสรรงบประมาณไม่ส่งเสริมให้มีการบริหารตัดสินใจและแสดงความรับผิดชอบในระดับกระทรวง การจัดเตรียมงบประมาณเป็นเรื่องของส่วนราชการและสำนักงบประมาณ การบริหารทำโดยหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับกระทรวง กรม กองต่างๆ ในระดับพื้นที่ไม่ว่าจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด ไม่มีส่วนร่วมในระบบงบประมาณอย่างเต็มที่ 5) ขาดการรับรู้ปัญหาของแต่ละพื้นที่เข้าไว้ในกระบวนการงบประมาณ 6) งบประมาณของประเทศมีแต่เพิ่มขึ้นโดยขาดทิศทางที่ชัดเจนในการนำไปใช้ 7) กระทรวงและกรมต่างๆ มีอำนาจเพิ่มมากขึ้นตามงบประมาณที่เพิ่มขึ้น ส่วนจังหวัดหรือพื้นที่ไม่มีอิสระในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาด้วยตนเอง (อย่างมีส่วนร่วม) 8) การปรับปรุงงบประมาณเป็นเพียงการเปลี่ยนรูปแบบการจัดทำงบประมาณเท่านั้น ยังคงรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนราชการ และขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมจากประชาชน [23] 9) ในส่วนของเขตพื้นที่การศึกษาการเบิกจ่ายงบประมาณจากกระทรวงการคลังไม่เอื้อต่อการบริหารงาน 10) งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับความจำเป็นที่ต้องใช้จริง 11) สถานศึกษาไม่เข้าใจการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ทำให้เบิกจ่ายไม่ถูกต้องตามขั้นตอน [24] 12) ในส่วนของสถานศึกษาเจ้าหน้าที่จัดทำเอกสารทางการเงินในการเบิกจ่ายตามโครงการไม่ถูกต้อง เบิกจ่ายล่าช้า และ 13) ใช้งบประมาณไม่ตรงตามโครงการที่เสนอ [25]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น หากสถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลักซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ และเป็นตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อรองรับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล การปฏิรูปแบบบริหารภาครัฐเพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐไปสู่รูปแบบการบริหารโครงการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานที่ยึดเหตุผลเป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปแบบ มีหลักเกณฑ์การวัดผลอย่างเป็นระบบ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนงานและการจัดทำระบบสนับสนุนการดำเนินงาน และหากปราศจากการติดตาม การควบคุม การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบแล้วจะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ

---

[23] สำนักงบประมาณ , ปัญหาการจัดทำงบประมาณ [Online] , accessed 6 January 2006 . Available from http : // bb . go . th

[24] สัมภาษณ์ วาสุกรี รัชชกูล , หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 , 13 มกราคม 2549 .

[25] สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนงานของสถานศึกษา , ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 , กุมภาพันธ์ 2549 .

ตามมา [26] ดังนั้นทุกองค์กรควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยวัดผลจากตัวชี้วัดผลงานหลักที่ได้กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับนโยบาย หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความสมดุลในการดำเนินงาน และองค์กรสามารถตรวจสอบและติดตามกระบวนการทำงานได้ครบถ้วน ชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน[27] รวมทั้งเป็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาตัวชี้วัดผลงานหลักและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่างๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลัก กับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อทราบตัวชี้วัดผลงานหลักของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
2. เพื่อทราบการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานหลัก กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดคำถามของการวิจัยดังนี้คือ

1. ตัวชี้วัดผลงานหลักของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร และอยู่ในระดับใด

---

[26] วิโรจน์ ตันติวรรณ , “ การพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544) , 1 – 2 .

[27] กันยา อัครอารีย์ , “ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ”(วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545) , 1 – 2 .

2. การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับใด

3. ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัย และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ ตัวชี้วัดผลงานหลักมีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นการปฏิรูประบบการบริหารจัดการแนวใหม่ในเชิงระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแคสท์และคาห์น กล่าวว่า วิธีการเชิงระบบเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และสภาพแวดล้อม (context) [28] สำหรับปัจจัยนำเข้าของระบบการศึกษาคือทรัพยากรในการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยน โดยกระบวนการสร้างตัวชี้วัดผลงานหลักตามแนวคิดต่างๆ หลายแนวทาง ซึ่งมีความแตกต่างกันในส่วนขององค์ประกอบย่อย โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวคิดในการบริหารไว้หลายแนวคิด คือ แนวคิดตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 4 ด้านคือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป แนวคิดตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน คือ1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า แนวคิดตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และ 4) ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้[29] กับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[28] Danial Katz and Robert L . Kahn , The Social Psychology of Organization , 2nd ed . (New York : John Wiley & Son , 1978) , 20 .

[29] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , กระทรวงศึกษาธิการ , คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) , 2546) , 30 - 32 .

ผลงานตามยุทธศาสตร์ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์มีผู้เสนอขั้นตอนในการดำเนินงานไว้หลายแนวทาง ได้แก่ ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา กำหนดไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน 3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน และ 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน [30] วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ [31] พวงรัตน์ เกษรแพทย์ กำหนดไว้ 11 ขั้นตอน คือ1) ขั้นเตรียมการวางแผน 2) ขั้นการตรวจสอบสภาวะแวดล้อม 3) ขั้นการตรวจสอบค่านิยม 4) ขั้นทบทวนภารกิจขององค์กร 5) ขั้นกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ 6) ขั้นตรวจสอบผลการปฏิบัติ 7) การวิเคราะห์ช่องว่าง 8) ขั้นบูรณาการแผนปฏิบัติงาน 9) ขั้นวางแผนรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน 10) ขั้นดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และ 11) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ [32] เพื่อปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณนำไปสู่การเพิ่มผลตอบแทนในการใช้จ่าย เพิ่มบทบาทและการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหาร หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้สามารถรับผิดชอบในการจัดบริการการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ พัฒนารูปแบบในการจัดงบประมาณด้านการศึกษาที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นในเรื่องประสิทธิผลในการใช้จ่าย[33] ซึ่งถือเป็นผลผลิตของการบริหารจัดการงบประมาณของรัฐบาลกับสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรต้นตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล และตัวแปรตามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

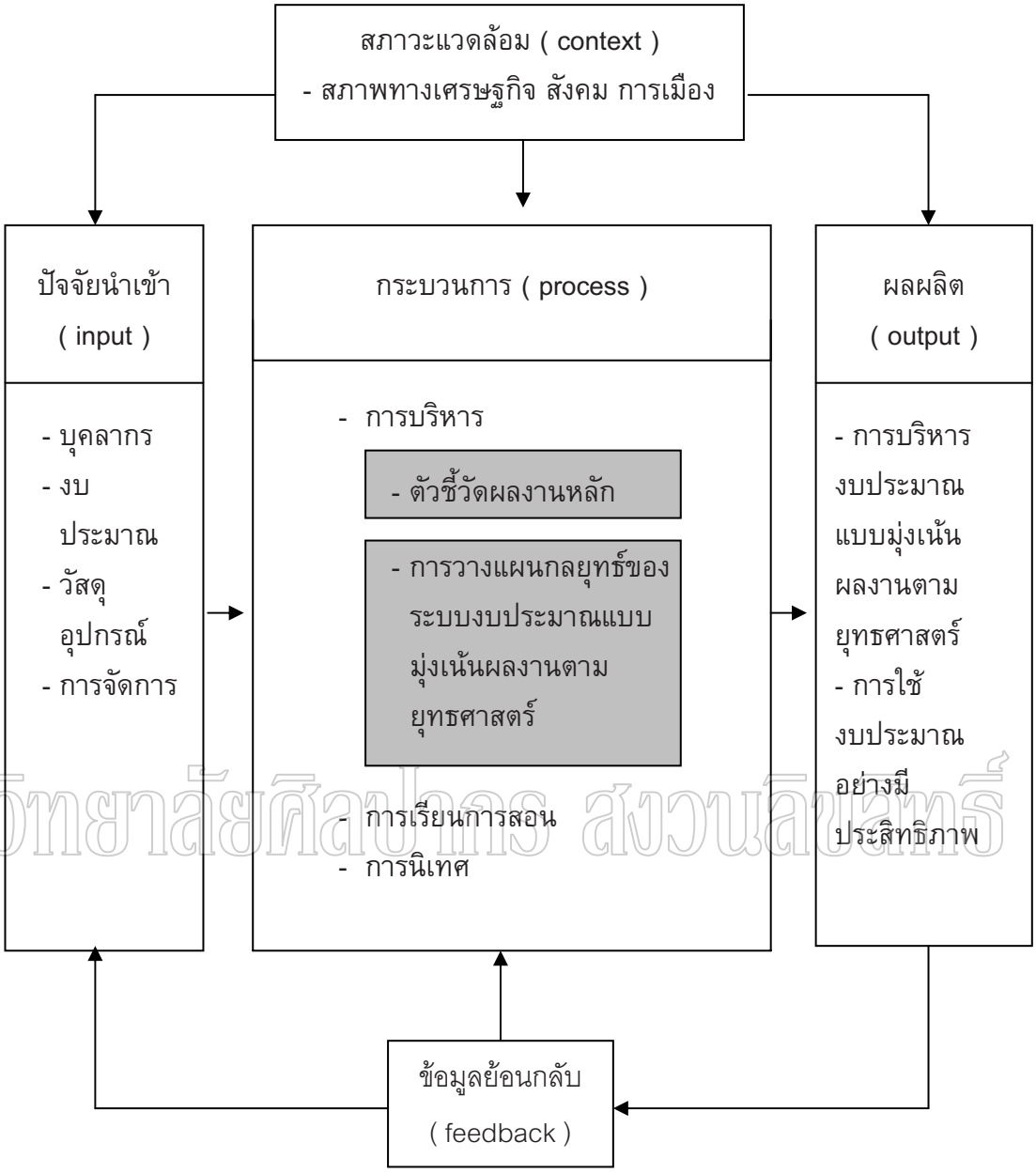
---

[30] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 24 - 25 .

[31] วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ , STRATEGIC PLANNING (กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด (มหาชน) , 2546) , 18 – 19 .

[32] พวงรัตน์ เกษรแพทย์ , การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา (กรุงเทพฯ : สุริยาสาส์น , 2543) , 96 - 121 .

[33] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (กรุงเทพฯ : หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา , 2545) , 3 .



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Danial Katz and Robert L . Kahn , The Social Psychology of Organization , 2nd ed . (New York : John Wiley & Son , 1978) , 20 .

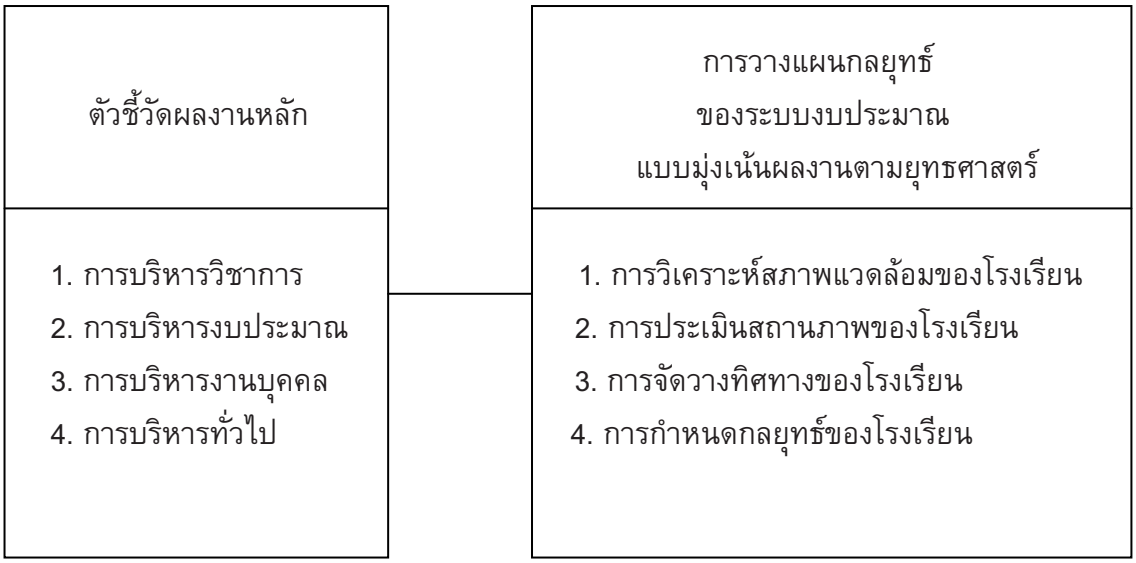
: ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 35 – 79 .

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ , คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) , 2546) , 32 .

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตัวแปรต้นที่นำมาศึกษา คือ ตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งสถานศึกษาปฏิบัติอยู่จริง โดยผู้วิจัยได้ส่งข้อคำถามปลายเปิดไปยังสถานศึกษา แล้วนำคำถามมาประมวลเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษา กระจายอำนาจการบริหารได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย 2) ด้านการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรได้รับการพัฒนา มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ตัวชี้วัดผลงานหลักรวม 4 ด้าน จำนวน 52 ตัวชี้วัด และนำการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จากศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ในด้านที่เป็นโอกาสเอื้ออำนวยให้ปฏิบัติภารกิจได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้น และข้อจำกัดอุปสรรคภัยคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็น 2) การประเมินสถานภาพของโรงเรียน จากการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ 3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกันตั้งปณิธานที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ 4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียน จากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ในสภาพแวดล้อม สำหรับการวางแผนงบประมาณในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นตัวแปรตาม ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 , “ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ” , 2549 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , กระทรวงศึกษาธิการ , คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) , 2546) , 32 .

: ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 10 .

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ของการวางแผนกลยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป จำนวน 52 ตัวชี้วัด

การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนปฏิบัติงานอย่างมีระบบ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน คาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต และผลลัพธ์ เพื่อแสดงทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียน

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และ ช่วงชั้น 3 – 4 ของเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอโพธาราม บ้านโป่ง ดำเนินสะดวก และบางแพ ซึ่งไม่รวมถึงสถานศึกษาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการศึกษาประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดดังนี้

ตัวชี้วัดผลงานหลัก

ความหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจที่มีความแนบเนียนในการนำปัจจัยวัดผลสำเร็จธุรกิจที่นอกเหนือจากด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non - Financial Perspective) เช่น ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Perspective) เข้ามาทำให้เกิดความร่วมมือและมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่ภาคปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ [1]

ตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร [2]

ตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง การแสดงผลงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน หรือในระดับตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อภารกิจหลักของงานนั้นๆ [3]

---

[1] ดนัย เทียนพุฒ , ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC The Balanced Scorecard เวอร์ชั่น 3.0 , พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด , 2545) , 37 .

[2] พสุ เดชะรินทร์ , เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators , พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546) , 3 .

[3] ณรงค์วิทย์ แสนทอง , เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด , 2546) , 26 .

ตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง กลไกสำคัญในการชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ในการควบคุมและประเมินผลประกอบด้วยการกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือจะประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน [4]

ตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง สิ่งบ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

ตัวชี้วัดผลงานหลักทางการศึกษา หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุ หรือวัดแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการศึกษา ซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ เปรียบเทียบได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน [5]

จากความหมายข้างต้นสรุปว่า ตัวชี้วัดผลงานหลัก หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเป็นมาของตัวชี้วัดผลงานหลัก

ตัวชี้วัดผลงานหลักเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับระบบการประเมินผล เพราะตัววัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่ดี และให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การวัดผลเรามักจะวัดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ ในการวัดเรื่องที่สำคัญมากหรือมีความซับซ้อนมากๆ ก็จำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดผลงานหลักขึ้นมามาก แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย ตัวชี้วัดผลงานหลักก็จะลดลงไปตามส่วน เช่นเดียวกับการออกแบบระบบการวัดผลในองค์กร ก็มักจะเน้นการวัดผลในส่วนที่มีความสำคัญกับองค์กรก่อน ถึงแม้ว่าการมีตัวชี้วัดผลงานหลักจำนวนมาก อาจทำให้เห็นภาพขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น แต่ต้องไม่ลืมว่าองค์กรมีกิจกรรมซับซ้อนมากมาย เราไม่สามารถวัดทุกอย่างภายในองค์กรได้ และไม่มีความจำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดผลงานหลักขึ้นมามากมาย การมีตัวชี้วัดผลงานหลักมากขึ้นก็ต้องใช้ทรัพยากรด้านบุคคล เงินทุน และเวลามากขึ้นตามไปด้วย และอาจทำให้เราไม่สามารถเห็นกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพราะไม่ทราบว่าสิ่งใดเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรในขณะนั้น

---

[4] เนตร์พัณณา ยาวิราช , การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) , (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด , 2546) , 312 .

[5] สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ , เรียนรู้...คุณภาพสถานศึกษา (กรุงเทพ ฯ อรรถพลการพิมพ์ , 2546) , 58 .

นั่นคือที่มาของคำว่า Key Performance Indicators : KPIs เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กรก็คือสิ่งที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง [6]

จุดเริ่มต้นของตัวชี้วัดผลงานหลักในประเทศไทย

แนวคิดเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs : Key Performance Indicators) กับการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC : The Balanced Scorecard) ได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2537 – 2539 โดยได้ทดลองนำมาใช้ในธุรกิจและนำมาปรับใหม่ในเรื่องของการวัดผลกลยุทธ์ (Strategic Measurement System) ซึ่งปรากฏว่า

1. เป็นเครื่องมือใหม่ที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรลงไปสู่ระดับล่าง หรือทุกระดับขององค์กรได้ดีกว่าวิธีการจัดทำกลยุทธ์แบบเดิมที่ผ่านมา

2. เป็นการวัดผลสำเร็จขององค์กรที่สามารถมองได้ 2 มิติ ที่สมดุลกัน คือ

2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

2.2 มิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non - Financial Perspective)

3. สามารถทำให้กลยุทธ์ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการทบทวนกลยุทธ์เป็นรายเดือน และดูภาพรวมในรายไตรมาส

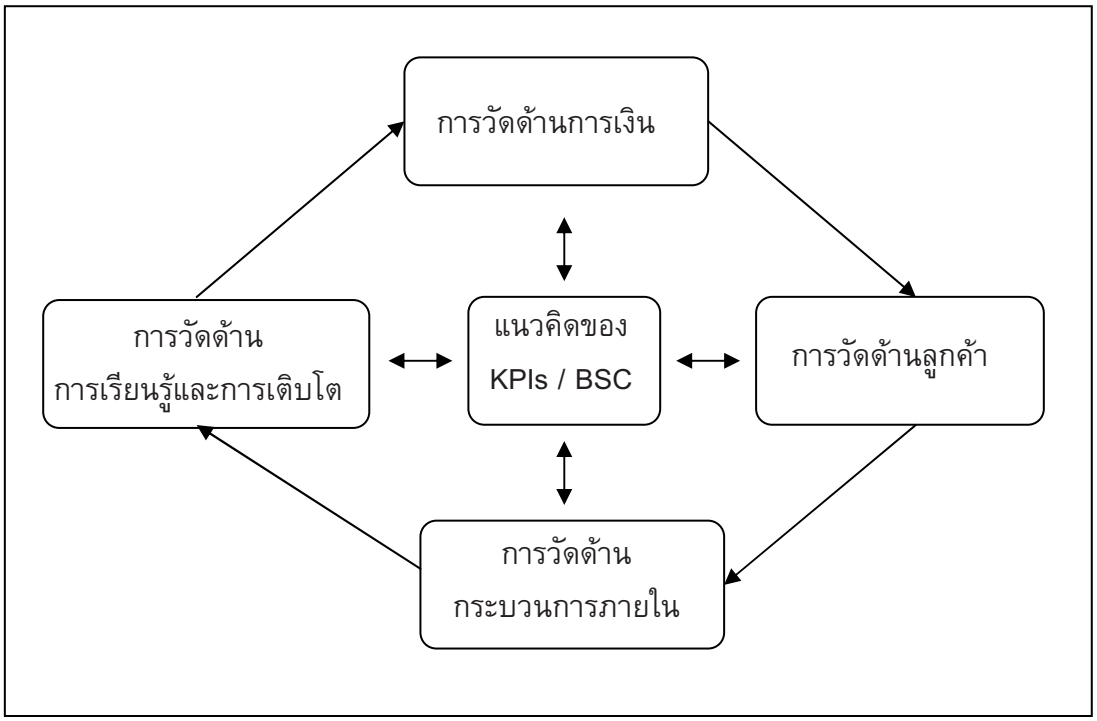
มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

4. สิ่งที่น่าในใจมากที่สุดในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ก็คือ แผนกลยุทธ์จะอยู่ในรูปกระดาษ A4 เพียงไม่กี่แผ่น ซึ่งแต่เดิมจะมีเป็นเล่ม

ในช่วงพัฒนายุคแรกๆ เกี่ยวกับ The Balanced Scorecard (BSC) ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton ทำให้ได้โมเดลดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจขึ้น

---

[6] ยุทธนา แซ่เตียว , Measurement Analysis Knowledge Management : The Key to Build Organization Intelligent , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด , 2548) , 56 – 57 .



แผนภูมิที่ 3 โมเดลดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ

ที่มา : ดนัย เทียนพุฒ , ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC The Balanced Scorecard เวอร์ชั่น 3.0 , พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด) , 16 .

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สุรนารีสถาน

The Balanced Scorecard (BSC) ในช่วงแรก ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ขณะเดียวกันจะกำหนดชื่อภาษาไทยที่จะทำให้เข้าใจได้อย่างสมบูรณ์ก็ทำได้ยาก จึงใช้ชื่อในตอนแรกว่า “ บันทึกวัดผลสำเร็จธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ” (BSC : The Balanced Scorecard) ซึ่งในบางครั้งก็ยังใช้คำ “ Corporate Scorecard ”

ต่อมาได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการทำให้ BSC (The Balanced Scorecard) เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายและมีการนำไปใช้ ควรจะมีชื่อเรียกง่ายๆ หรือจำได้ง่าย เพื่อให้ทุกคนเห็นแล้วเข้าใจได้ทันที จึงใช้ชื่อเรียกว่า “ ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ ” (KPIs : Key Performance Indicators) แทนคำว่า The Balanced Scorecard ซึ่งในขณะนั้นใช้อักษรย่อว่า “KPIs /BSC” ซึ่งในปัจจุบันใช้ว่าตัวชี้วัดผลงานหลัก และอื่นๆอีกหลายชื่อที่คล้ายกัน แต่มีที่มาจาก Key Performance Indicators เหมือนกัน

จุดประสงค์ของตัวชี้วัดผลงานหลัก

1. ต้องการมีระบบหรือวิธีการวัดผลกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมาก

2. สามารถบอกได้ว่าในขณะนี้ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด แข่งขันได้ดีมากน้อยแค่ไหน

3. สามารถแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติได้

4. ทำให้ทุกคนในองค์กร (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง) ดำเนินกลยุทธ์ตามที่องค์กรต้องการ

5. สามารถทำให้วิธีอื่นๆ เช่น TQM ISO ดำเนินการจนประสบความสำเร็จได้ เพราะมีเครื่องมือวัดความสำเร็จที่แท้จริง

6. สามารถทำให้มีความสมดุลของกลยุทธ์ระหว่างหน่วยกลยุทธ์และหน่วยสนับสนุน การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักได้ตามจุดประสงค์ดังกล่าวข้างต้น สามารถทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ [7]

ค่าของตัวชี้วัดผลงานหลัก

ค่าของตัวชี้วัดผลงานหลักที่แสดงเป็นตังเลข มี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ร้อยละ (Percentage) คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบเป็นเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้กลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น ประชากรในวัยเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา มี 600 คน และจำนวนประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดมี 60,000 คน ดังนั้นร้อยละของประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาต่อประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดจึงเท่ากับ 600 หารด้วย 60,000 แล้วคูณด้วย 100 หรือเท่ากับร้อยละ 10 เป็นต้น

2. อัตราส่วน (Ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน หรือเกี่ยวข้องกัน เช่น จำนวนนักเรียนในโรงเรียนมี 2,000 คน และจำนวนครูในโรงเรียนมี 100 คน ดังนั้น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเท่ากับ 2,000 : 100 หรือเท่ากับ 20 : 1

3. สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น นักเรียนในโรงเรียนจำนวน 1,200 คน ได้รับการดูแล

---

[7] ดนัย เทียนพุฒ , ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC The Balanced Scorecard เวอร์ชั่น 3.0 , พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด , 2545) , 15 - 26 .

ช่วยเหลือโดยการเยี่ยมบ้าน และนักเรียนทั้งโรงเรียนมี 2,000 คน ดังนั้นนักเรียนที่ได้รับการเยี่ยมบ้านมีสัดส่วนเท่ากับ 1,200 หารด้วย 2,000 เท่ากับ 3 ใน 5 ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

4. อัตรา (Rate) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการนำเอาจำนวนเลขของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้ง หารด้วยประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/10,000/ หรือ 100,000 เช่น อัตราการไม่ผ่านผลการประเมินวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนโรงเรียนหนึ่งเท่ากับ 5 ต่อนักเรียนทั้งหมด 100 คน หมายถึง นักเรียนที่เข้าประเมินผลวิชาคณิตศาสตร์ทุก 100 คน จะมีนักเรียนที่ไม่ผ่านผลการประเมิน 5 คน บางอัตราอาจต้องปรับฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตัวตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหารมีจำนวนมาก เช่นอัตราการป่วยของนักเรียนด้วยโรคไข้เลือดออกต่อนักเรียนทั้งจังหวัด 100,000 คน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคำนวณเป็นจำนวนเต็ม และสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบให้เข้าใจง่าย

5. จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น จำนวนกิจกรรมในโครงการ จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวนผลงานวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

6. ค่าเฉลี่ย (Average or mean) คือ ตัวเลขจำนวนหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน เป็นค่าตัวเลขหนึ่งซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่ง แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมด เช่น ผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียน จำนวน 300 คน ซึ่งมีระดับผลการเรียนแตกต่างกัน ตั้งแต่ 0,1,2,3 และ 4 ผลรวมของระดับผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียนทั้งหมดหารด้วยจำนวนนักเรียน คือ 300 หรือในการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประเมินด้วยแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ได้จากผลรวมของระดับคะแนนแต่ละระดับซึ่งคูณด้วยความถี่ของจำนวนผู้ตอบหารด้วยจำนวนผู้ปกครองที่ตอบแบบประเมิน คือ 580

ลักษณะของตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดี

ตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดี (Characteristics of a Good Key Performanc Indicators) ตามแนวคิดของ ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ ได้แก่ ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายใน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

รถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นในลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์หรือไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน

4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)

5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟฟิกที่เข้าใจง่ายและประกอบด้วยสีสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและพนักงานสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไร

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัดเนื่องจาก

9.1 เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

9.2 การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกัน ระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหานี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

9.2.1 การสร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกัน ระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของชิ้นงานหรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

9.2.2 ควรกำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตัวเองมากเกินไป

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การจัดสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวสามารถจัดทำได้ โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ เกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดได้แก่

(1) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

(2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่า ข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

(3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่า ข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่มีพร้อมและถูกต้อง แต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ

(5) ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPIs) เป็นการประเมินว่า ตัวชี้วัดนั้นๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

(6) ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่(Validity of KPIs) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

(7) ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPIs)

(8) ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Ralationships with other KPIs)

เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้ โดยให้คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 1 – 3 แสดงว่า 3 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพมาก 1 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพต่ำ ผู้ที่ทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดจะสามารถที่จะทำการรวม

คะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัวและกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว [8]

ลักษณะของตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดีตามแนวคิดของอลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร มีดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การเท่านั้น โดยตัวชี้วัดผลงานหลักที่มีความสำคัญแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ประเภทที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การหรือที่เรียกว่า Performance Indicators

2.2 ตัวชี้วัดผลงานหลักที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อใด จะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวงต่อองค์การ ตัวชี้วัดผลงานหลักนี้เรียกว่า Danger Indicators

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการเงิน และด้านอื่นๆ (การเรียนรู้และการพัฒนากระบวนการภายใน และลูกค้า) เพราะตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการเงินบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอดีตหรือเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว องค์กรต้องมีตัวชี้วัดผลงานหลักอื่นที่ช่วยชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในอนาคต แม้ว่าในสิ่งที่องค์กรต้องการวัดหรือประเมินมีเป็นจำนวนมาก แต่องค์กรจะต้องคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดผลงานหลักที่สำคัญๆทั้งหมดประมาณ 20 – 25 ตัวเท่านั้น และร้อยละ 80 ควรเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงานหลักที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักชี้นำที่ทำให้เกิดผลจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด และตัวชี้วัดผลงานหลักที่เป็นผล (Lagging Indicators) เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักผลลัพธ์ที่เกิดจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งเป็นเพียงการบอกให้รู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต

5. ตัวชี้วัดผลงานหลักที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว

6. ตัวชี้วัดผลงานหลักที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากถ้าภายในองค์การประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงานหลักที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดผลงานหลักนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ

7. สามารถวัดได้ และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้

8. มีความชัดเจน (Validity of KPI) หรือเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

---

[8] พสุ เดชะรินทร์ , เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators , พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546) , 66 – 70 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

9. สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมิน

10. สามารถนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือผลการดำเนินงานในอดีต (Comparability of KPI)

11. ตัวชี้วัดผลงานหลักนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดผลงานหลักอื่นในเชิงเหตุและผล (Relationships with other KPIs)

12. ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแผลงต่างๆ ได้ดีกว่าการดำเนินงานของตนเอง ของหน่วยงาน และขององค์กรเป็นอย่างไร

13. จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ถ้าเลือกใช้ตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดีและมีความเหมาะสม ย่อมนำผลการวัดนั้นมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ [9]

การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI : Key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก โดยจัดทำลิขิตสมดุล (BSC : Balanced Scorecard) มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1. มุมมองของลิขิตสมดุล

มุมมองของลิขิตสมดุล แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย

1.1 วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่างๆ ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยวัตถุประสงค์ในมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายในสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้า วัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้าสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงิน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของลิขิตสมดุลในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

---

[9] อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร , การประเมินผลการปฏิบัติงาน , พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. , 2548) , 85 – 86 .

1.2 ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ได้แก่ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดผลงานหลักเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

1.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

1.4 แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังมิใช่แผนปฏิบัติการ เป็นเพียงแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการวัดหรือประเมินจะต้องมีฐานข้อมูลปัจจุบันประกอบ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้เป้าหมายจะต้องสูงกว่าหรือดีกว่าข้อมูลปัจจุบัน [10]

ความหมายและประโยชน์ของ Measurement Template

การสร้าง Measurement Template เป็นการสร้างภายหลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดแล้ว โดยองค์กรจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว (Measurement Template) โดยวัตถุประสงค์ในการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดนี้ก็เพื่อเป็นการแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน อีกทั้งเพื่อเป็นการยืนยันให้แน่ใจร่วมกันว่าความเข้าใจในความหมายของตัวชี้วัดแต่ละคนเหมือนกันหรือไม่ อีกทั้งยังเปรียบเสมือนเป็นคัมภีร์แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งประกอบด้วย

1. ชื่อของตัวชี้วัด (Name of KPIs)

2. ความหมายของตัวชี้วัด (Definition of KPIs) การกำหนดความชัดเจนในเรื่องความหมายของตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจร่วมกันในความหมายของตัวชี้วัด เนื่องจากในบางครั้งตัวชี้วัดเดียวกันแต่ละฝ่ายยังมีความเข้าใจในความหมายไม่เหมือนกัน

3. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด (Objective of KPIs) เป็นการวิเคราะห์ว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินอะไร

4. สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด (Formula of KPIs) เป็นการให้รายละเอียดสูตรในการคำนวณตัวชี้วัด

5. บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อตัวชี้วัด (Name of KPIs Owner) แสดงถึงผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งอาจจะมีมากกว่า 1 ตัวก็ได้

---

[10] เรื่องเดียวกัน , 80 – 82 .

6. บุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุตัวชี้วัด (Name of KPIs Supporter) นอกเหนือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้ว อาจจะมีบุคคลหรือหน่วยงานที่สนับสนุนในการที่จะทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว

7. ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด (Update Frequency) เนื่องจากการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดแต่ละตัวอาจจะมีระยะเวลาไม่เท่ากัน ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะต้องเก็บข้อมูลเป็นวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส หรือปี ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัดและข้อมูล ทำให้จำเป็นต้องระบุลงไปให้ชัดเจนถึงความถี่ในการเก็บข้อมูล

8. ความพร้อมของข้อมูล (Availability of Data) โดยปกติไม่ใช่ข้อมูลของตัวชี้วัดทุกตัวจะมีอยู่พร้อมเหมือนกันหมด ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของข้อมูลเป็น 3 กลุ่มได้แก่

8.1 ตัวชี้วัดที่มีข้อมูลอยู่พร้อมแล้ว สามารถนำมาใช้ได้ทันที

8.2 ตัวชี้วัดที่คาดว่ามีข้อมูล เพียงแต่ต้องมีการจัดเก็บหรือค้นหาข้อมูลให้ได้ โดยอาจจะทำโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม หรือใช้เวลาในการจัดเก็บหรือสร้างเครื่องมือในการจัดเก็บที่เหมาะสม

8.3 ตัวชี้วัดที่ยังไม่มีข้อมูลในปัจจุบัน และไม่ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล

9. แหล่งของข้อมูล (Data Sources) ถ้าลักษณะของข้อมูลของตัวชี้วัดเป็นไปตามลักษณะข้อ 1 หรือ 2 ของเกณฑ์ในเรื่องความพร้อมของข้อมูล ควรจะต้องกำหนดไว้ด้วยว่าแหล่งของข้อมูลนั้นสามารถหาได้จากที่ใด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

10. ลักษณะของรอบระยะเวลาการนำเสนอตัวชี้วัด (Periodicity of KPIs Presentation i . e . annually , semi – annually , monthly , bi-monthly , daily , year to date) ในการจัดทำตัวชี้วัดนั้นจะต้องมีการนำเสนอตัวชี้วัดด้วย แต่จะต้องพิจารณาด้วยว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีการนำเสนอโดยอาศัยรอบระยะเวลาอย่างไร เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี

11. หน่วยที่ใช้ในการวัด เช่น ร้อยละ บาท เหรียญ ชิ้น น้ำหนัก เป็นต้น (Unit of Measure i . e . % , ฿ , $, etc .)

12. ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย (Target Setting Responsibility) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย สาเหตุที่ต้องมีการแยกหน้าที่ออกไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายเป็นคนๆ เดียวกัน ก็อาจจะเกิดปัญหาในเรื่องของความเหมาะสมของเป้าหมายได้

13. ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (Baseline Data 3 Years) การกำหนดข้อมูลของตัวชี้วัดในอดีตจะทำให้การกำหนดเป้าหมายเป็นไปด้วยความสะดวกขึ้น

14. เป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ 3 ปีล่วงหน้า

15. ตัวชี้วัดจะเป็นสีเขียวเมื่อ (This KPI will be Green when) โดยปกติในการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดช่วงของการเป็นสีต่าง ๆไว้ด้วย ซึ่งสีที่ใช้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยสีเขียว (แสดงว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้) สีเหลือง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเป็นห่วง) และสีแดง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์อันตราย) ดังนั้นจึงต้องกำหนดด้วยว่า ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะเป็นสีเขียวเมื่อไหร่ ซึ่งโดยปกติจะมีทางเป็นไปได้อยู่ 3 ประการ ได้แก่

15.1 เขียวเมื่อสูงกว่าเป้าหมาย (Actual met above plan)

15.2 เขียวเมื่อต่ำกว่าเป้าหมาย (Actual met below plan)

15.3 เขียวเมื่ออยู่ระหว่างกลาง

16. ช่วงระยะไหนที่ตัวชี้วัดจะเป็นสีแดง เหลือง เขียว (Where will the indicators be red / yellow / green) นอกเหนือจะกำหนดช่วงที่ตัวชี้วัดเป็นสีเขียวแล้ว ยังต้องกำหนดช่วงระยะต่าง ๆ ที่ผลของตัวชี้วัดนั้นเป็นสีเขียว เหลือง และแดงด้วย เช่น ถ้าตัวชี้วัดคืออัตราการเติบโตของยอดขายเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยมีเป้าหมายที่ 10% ตัวชี้วัดจะเป็นเขียวเมื่ออัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายสูงกว่า 10% เป็นสีเหลืองเมื่ออัตราการเติบโต เท่ากับ 10% และเป็นสีแดงเมื่ออัตราการเติบโตต่ำกว่า 10% เป็นต้น

17. ผู้ที่รับผิดชอบด้านข้อมูล (Data Maintenance) เป็นการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหา จัดเก็บ และทำให้ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

โดยในรายละเอียดของ Measurement Template นั้นอาจจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับการดำเนินงาน ระยะเวลา และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ [11]

ระดับของตัวชี้วัด (KPIs)

การจัดระดับของตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน / โครงการ สามารถจัดได้ 5 ระดับ คือ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการ (Input Indicators) เช่น งบประมาณ ศักยภาพของคน คุณสมบัติของสิ่งของ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน

2. ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicators) กระบวนการ หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิต เช่น การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

---

[11] พสุ เดชะรินทร์ , เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators , พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546) , 70 - 74 .

3. ตัวชี้วัดผลผลิตจากกระบวนการ (Output Indicators) เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะการใฝ่รู้ใฝ่เรียน ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังตามมาตรฐานรายวิชา

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Outcome Indicators) คือ ผลลัพธ์ที่เป็นผลสำเร็จต่อผู้รับบริการ เช่น การสอบผ่านเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย การได้รับคัดเลือกเข้าทำงานในสถานประกอบการ การปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

5. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน (Impact Indicators) เป็นผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มสังคมเฉพาะ เช่น การมีอาชีพนำมาซึ่งรายได้เลี้ยงครอบครัว การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมในฐานะพลเมืองดี

ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ตัวชี้วัดผลงานหลักเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการประเมิน และปรับปรุงคุณภาพของระบบหลักและระบบสนับสนุน ดังนี้

1. โรงเรียนรู้ตนเอง สามารถประเมินสถานะปัจจุบันได้

2. แสดงผลการพิจารณาคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งเป็นเครื่องมือติดตามการปฏิบัติงาน

3. ค้นหาโอกาสพัฒนา วางแผน พัฒนาบุคลากร และจัดสรรทรัพยากรบนพื้นฐานการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบผลงานและการเทียบระดับ

คุณสมบัติของตัวชี้วัดผลงานที่ดี

1. ควรใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในระบบ ทำให้มีค่าใช้จ่ายต่ำ และใช้เวลาของบุคลากรน้อย

2. มีความหมายและมีศักยภาพในการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งในระดับบุคคล(ครู) ระบบและโรงเรียน

3. ใช้ค้นหาการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้น และมีสาเหตุที่ป้องกันได้

4. มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) จากการเก็บข้อมูลต่อครั้ง และต่อคน ควบคู่กับความถูกต้อง (Validity) คือ แสดงถึงสิ่งที่ต้องการประเมินได้

มุมมองการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก

การพิจารณากำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จขององค์กรประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revonuc Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน

(Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ ว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่ หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงราคา ส่วนแนวทางในการลดต้นทุนลงองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ การลดของต้นทุนต่อหน่วย การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Asset Utilization) เช่น การใช้เครื่องจักรอย่างได้ประโยชน์เต็มที่ (Machine Utilization)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักสำคัญ 5 ประการ คือ

2.1 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.3 การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัดที่สำคัญคือจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากเดิม

2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ตัวชี้วัดคือการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

2.5 กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดที่สำคัญคือกำไรที่ได้รับต่อลูกค้า 1 ราย

วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการนั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน (Which customer segments to penetrate ?) องค์กรจะต้องแสวงหาคุณค่า (Value Proposition) ให้กับลูกค้าใน 3 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product/Service Leadership) ด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) และด้านความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรตามแนวคิดด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E . Porter ที่ระบุว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนดังนี้

กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายวัตถุดิบ (Inbound Logistics) กิจกรรมเกี่ยวกับการแปรรูปวัตถุดิบออกมาเป็นสินค้า (Operations)

กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวมและจำหน่ายสินค้าบริการไปยังผู้บริโภค (Outbound Logistics) กิจกรรมเกี่ยวกับการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และกิจกรรมในการให้บริการลูกค้าหลังการขาย (Customer Service)

กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ กิจกรรมในการจัดหาหรือจัดซื้อเพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลัก (Procurement) กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา (Technology Development) กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชี และการเงิน เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญมากเพราะเป็นมุมของการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านนี้ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานที่เพียงพอ (Skill) ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศมีตัวชี้วัด คือความถูกต้องของข้อมูล ความสมบูรณ์ของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจพนักงาน ตัวชี้วัดคือจำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอแนะ

จากการเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ จะกำหนดมุมมองใดก็ได้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร แต่โดยทั่วไปลักษณะพื้นฐานจะประกอบด้วย 4 มุมมองดังกล่าว การเรียงลำดับมุมมองต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับข้างต้น[12]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การดำเนินการเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลักให้ประสบความสำเร็จ

1. ควรมีการวิเคราะห์องค์กรหรือการวิเคราะห์และทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Review) ตามแนวคิดของการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – อุปสรรค เข้ามาช่วย โดยเทคนิค SWOT Analysis

2. ทำระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมหรือที่ยังไม่ได้ทำให้เป็นระบบ เช่น การเขียนวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ควรจะดำเนินการในช่วงเริ่มต้นก่อนที่จะสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs)

3. การดำเนินการเรื่อง KPIs (Key Performance Indicators) มีความจำเป็นต้องสร้างเป็นโครงการนำร่อง หรือทดสอบกับหน่วยงานจริงๆ ก่อนที่จะนำไปใช้ทั้งระบบ การใช้ทั้งระบบโดยไม่มีเครื่องมือหรือระบบสนับสนุนด้านอื่นๆ โอกาสที่จะล้มเหลวมีสูงมาก

4. การนำ KPIs (Key Performance Indicators) ไปสู่การปฏิบัติตลอดทั้งองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับความสมบูรณ์เชิงโมเดลดัชนีวัดผลสำเร็จ (The KPIs Model)

---

[12] เนตร์พัณณา ยาวิราช , การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด , 2546) , 313 - 315 .

5. ความมุ่งมั่นในการทำเรื่อง KPIs (Key Performance Indicators) อย่างต่อเนื่องและต้องการเห็นผลสำเร็จอย่างแท้จริง ทีมบริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องมีผลต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง [13]

การวางแผนกลยุทธ์

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผน หมายถึง กระบวนการสำคัญในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งวิธีการวางแผนได้ถูกพัฒนาปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพขององค์กรในขณะที่สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบกับองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์จึงมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารยุคมุ่งเน้นคุณภาพยิ่งขึ้น

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อสร้างอนาคตโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิมๆหรือสถานการณ์ที่ล้าหลัง โดยมองข้ามกิจกรรมรายละเอียดของงานประจำที่ทำอยู่ไปคิดสร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เหมาะสมกว่า และที่เป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ ที่ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. ระบุธรรมชาติขององค์กร
3. กำหนดจุดหมาย
4. จำแนก ประเมิน และเลือกแนวการปฏิบัติ

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตอบคำถามสำคัญ 4 คำถาม

1. เราเป็นใคร
2. เรามาจากไหน
3. เรากำลังไปไหน
4. เราต้องการไปไหน

โดยมองเป็นภาพรวมทั้งองค์กร และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

---

[13] ดนัย เทียนพุฒ , ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC The Balanced Scorecard เวอร์ชั่น 3.0 , พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด , 2545) , 2 .

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนกงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตเวลาสั้นกว่า แผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผลหรือเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องเป็นระบบ ที่นำพาให้องค์กรด้านการศึกษาประสบความสำเร็จ [14]

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง เครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลัง เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กร เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง เครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลัง เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กร เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ และการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้องค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิผลต่อสังคมที่เคลื่อนไหว

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร [15]

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบมีเป้าหมายชัดเจน มีกระบวนการและวิธีการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการวางแผน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน [16]

---

[14] พวงรัตน์ เกษรแพทย์ , การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา (กรุงเทพฯ : สุริยาสาส์น , 2543) , 12 – 13 .

[15] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 6 .

[16] มนตรี สุวรรณเนตร , “ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2546) , 5 .

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การคิดอย่างมีระบบภายใต้การร่วมคิดตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง บนขีดความสามารถสูงสุดที่กระทำได้ เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งจะใช้เป็นองค์ประกอบหลักของเงื่อนไขข้อตกลงการใช้งบประมาณระหว่างรัฐบาลกับหน่วยงาน [17]

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนในการบริหารองค์กรโดยคำนึงถึงสิ่งที่ผ่านมาในอดีตนำมาปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบแผนในการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน และมุ่งผลสำเร็จในอนาคต เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความเป็นมา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากการทำพิชัยสงครามในทางทหาร ซึ่งเห็นว่าคำศัพท์ “ กลยุทธ์ ” หรือ “ Strategy ” นั้น มาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “ stratos ” ซึ่งหมายถึง “ กองทัพ ” และ “ legei ” ซึ่งหมายถึง “ การนำหรือผู้นำ ” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์เป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์บัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยการใช้สรรพกำลังและอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั่นเอง ต่อมาจะพบว่าการวางกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อเกิดการทำสงครามขนาดใหญ่ มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการและต้องทำการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและเทคโนโลยี เช่น สงครามฟรังโก – ปรัสเซีย และสงครามกลางเมืองของสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

การเปลี่ยนแปลงของการประกอบการธุรกิจจากสภาพของเจ้าของกิจการดำเนินการเอง (owner – manager) ไปสู่รูปแบบธุรกิจขนาดใหญ่และบริหารงานโดยผู้จัดการมืออาชีพ (Professional manager) ในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา ก็มีส่วนผลักดันให้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลายมากขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม โดยเฉพาะผลกระทบต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับตลาด ลูกค้า คู่แข่ง และผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต ซึ่งผลการสำรวจผู้บริหารของบริษัทธุรกิจชั้นนำใน Fortune 500 ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้การประกอบธุรกิจของตนประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ไม่ว่าจะเป็นในแง่

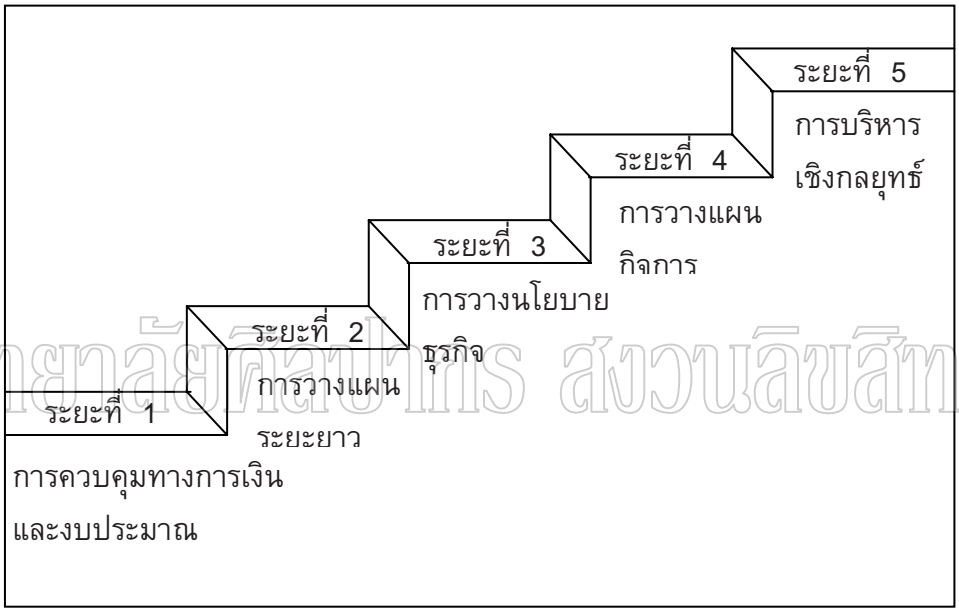
---

[17] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 6 .

ของการปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ และการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

วิวัฒนาการแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์

รูปแบบด้านการวางแผนของแต่ละองค์กร มักขึ้นอยู่กับการพัฒนาการเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม และความต้องการปรับขีดความสามารถการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์ได้รับการปรับและพัฒนาใหม่ให้ครอบคลุมธุรกิจทุกด้านขององค์กร และกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 4 วิวัฒนาการแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์
ที่มา : พวงรัตน์ เกษรแพทย์ , การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา (กรุงเทพฯ : สุริยาสาส์น , 2543) , 14 .

ระยะที่ 1 : การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ (Budgeting Financial Control)

ในระยะเริ่มต้นของระบบการบริหารงานสมัยใหม่ (ค.ศ. 1890 – 1930) ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหลัก ดังนั้นระบบการบริหารจัดการระบบงบประมาณ และระบบการควบคุมด้านการเงินได้มีการพัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับควบคุมทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการจัดการทางการเงินและการลดค่าใช้จ่าย กล่าวคือขณะที่องค์กรมีการขยายกิจกรรมการดำเนินงานกว้างขวางและหลากหลายขึ้น การควบคุมด้านการเงินเป็นขั้นตอนปฏิบัติ (Procedures) ที่ทำหน้าที่ประสานกระบวนการบริหารจัดการที่ผู้จัดการใช้เป็นเครื่องมือทั้งในด้านการวางแผนประสานกิจกรรม และควบคุมองค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ

ระยะที่ 2 : การวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning)

ในช่วงนี้ (ค.ศ. 1930 – 1950) องค์กรธุรกิจต่างๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตทางธุรกิจได้ถูกนำมาใช้ โดยผู้บริหารเริ่มให้ความสนใจในเรื่องของการวางแผนระยะยาว ซึ่งการวางแผนระบบใหม่นี้ได้ขยายขอบเขตของแผนครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งองค์กร (Organization – Wide) โดยให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Goals) แผนงาน (Programs) และงบประมาณ (Budgets) ซึ่งครอบคลุมระยะเวลาหลาย ๆ ปี ดังนั้นรูปแบบของการวางแผนระยะยาวจึงเน้นการคาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตของสิ่งแวดล้อม (Enbironmental Trends) และกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชี้นำการปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งลักษณะของการวางแผนนี้มักเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมแผนงานด้านต่างๆขององค์กร เช่น การตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น

ระยะที่ 3 : การวางนโยบายธุรกิจ (Business Strategic Planning)

ในระยะเวลาต่อมา (ค.ศ. 1950 – 1970) หลังจากที่การวางแผนระยะยาวประสบความสำเร็จพอสมควร ในช่วงเวลาที่สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจมีความผันผวนเปลี่ยนแปลงไป เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในวงการอุตสาหกรรม ขณะที่อัตราการเติบโตของตลาดลดลง แต่จำนวนผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้น และมีการกระจายการผลิตสู่ตลาดมากขึ้น ซึ่งสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ทำให้ผู้บริหารมุ่งความสนใจในการตอบโต้กับสภาวะแวดล้อม โดยการพิจารณาถึงโอกาสและภัยอุปสรรคจากภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมในการแข่งขัน

นอกจากนั้นองค์กรธุรกิจได้มาให้ความนิยมจัดองค์กรธุรกิจในรูปแบบบรรษัท (Conglomeration) เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้องค์กรยิ่งมีความซับซ้อน (Complexity) เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านขนาด ความหลากหลาย ขอบเขต และความสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับสูงต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่จะจัดการกับสภาพการณ์ที่แตกต่าง เพื่อผนึกให้เกิดการประสานกันในทิศทางที่ไปด้วยกันได้ ซึ่งแนวความคิดนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในเวลาต่อมา

ระยะที่ 4 : การวางแผนกิจการ (Corporate Strategic Planning)

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ค.ศ.1970 – 1980) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่เริ่มก่อตัวมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 รวมทั้งความก้าวหน้าด้านวิทยาการและเทคโนโลยีและการขยายขอบเขตของตลาดโลกทำให้มีการแข่งขันมีลักษณะเข้มข้น ขณะเดียวกันปัญหาเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ด้านพลังงานและสภาพแวดล้อมก็ทวีความรุนแรงและส่งผลกระทบต่อสังคมโลกเพิ่มขึ้น ในการประกอบธุรกิจถูกผลักดันให้ยอมรับการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ร่วมผลประโยชน์ (Stakeholders) กลุ่มใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และจากความพยายามที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

สร้างกรอบความคิดการวางแผนกลยุทธ์แบบครอบคลุม ซึ่งองค์ประกอบการวางแผนเริ่มมีการขยายขอบเขตให้ครอบคลุมระดับต่างๆ ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ รวมตลอดถึงการจัดสรรทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิผล

ระยะที่ 5 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

จากปีค.ศ.1980 – ปัจจุบัน การวางแผนกลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาจนกระทั่งทำให้เกิดกระบวนการบริหารงานสำหรับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเฉพาะ เรียกว่ากระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการใช้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ทางกลยุทธ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ ซึ่งตรงกันข้ามกับการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้มีแผนการทำงานในด้านต่างๆที่ดีที่สุดสำหรับระยะยาวอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ รวมทั้งที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

จากวิวัฒนาการที่ผ่านมาจึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนได้ถูกพัฒนาจนเกิดกระบวนการที่จะทำให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด สำหรับองค์กรส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้การทำงานขององค์กรเป็นไปโดยมีประสิทธิผลและได้ประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์จากข้อมูลที่ถูกรวบรวมอย่างสมบูรณ์ที่สุดจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการวางแผนการทำงาน แต่การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนของการใช้เทคนิควิธีต่างๆ เพื่อการบริหารและควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้สำเร็จผลให้ดีที่สุด [18]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน กล่าวคือ

1. สภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วในหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากภาคเกษตรกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมและบริการมีการเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนขั้วอำนาจทางการเมืองจากทหารและข้าราชการประจำสู่นักการเมืองและนักธุรกิจ การขยายตัวของ

---

[18] พวงรัตน์ เกษรแพทย์ , <u>การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : สุริยาสาส์น , 2543) , 14 – 16 .

ชุมชนเมืองและการหดตัวของชุมชนชนบท การเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการบริโภค และวิถีชีวิต เป็นต้น อันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร

2. ผู้บริหารขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้

3. การขยายตัวและความสลับซับซ้อนขององค์กร ทำให้ผู้บริหารขององค์กรจะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัฒน์ที่สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ลูกค้าผู้รับบริการมีความต้องการและคาดหวังสูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้จะพบได้ทั่วไปในโลกธุรกิจและภาคราชการ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น

2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า อันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต

4. ช่วยระบุถึงโอกาสและลู่ทางในการดำเนินงานในอนาคต ให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ

7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ [19]

ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิมๆตามที่เคยปฏิบัติมา ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ มีลักษณะดังนี้

1. การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยน ควบคุมปัจจัยและกระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิมๆนั้นเป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มอนาคตและเขียนโครงการรองรับ แต่ยังขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่า ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่นสถานศึกษามีเป้าหมายว่าจะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ และบริการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่าสิ่งที่ดำเนินการนั้น จะส่งผลต่อเป้าหมายใน 3 เรื่องนั้นหรือไม่ มากน้อยเพียงไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครูและผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบดั้งเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนก็ดำเนินการเพียงคนกลุ่มเดียว

4. การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน เพราะการวางแผนแบบแยกส่วนนั้น บางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงานได้

5. คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตาม โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

---

[19] ทศพร ศิริสัมพันธ์ , การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด , 2539) , 7 –13 .

จุดแตกต่างที่สำคัญระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนแบบเดิม ก็คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้นกลยุทธ์ที่มีก็คือกลยุทธ์ที่ได้เปรียบคู่แข่งขัน และผู้ที่จะกำหนดกลยุทธ์ได้ดีก็คือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล [20]

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่เหมาะสมภายใต้การใช้ทรัพยากรที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขั้นตอนการดำเนินการมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นเตรียมการ

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และ ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฯลฯ

2. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนครูทุกหน่วยงาน ผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนตามความเหมาะสมกับขนาดโรงเรียน (ไม่ควรน้อยกว่า 25 คน) แต่ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กควรใช้ครูทั้งโรงเรียน สำหรับผู้แทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ และสนใจด้านการจัดการศึกษาและเข้าใจสภาพพื้นฐานของชุมชนเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. แจกเอกสารเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางให้คณะกรรมการร่างกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อนำไปศึกษาทำความเข้าใจล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์

4. ประชุมคณะกรรมการจัดทำร่างกลยุทธ์สถานศึกษา เพื่อทบทวนทำความเข้าใจเอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางอีกครั้ง และจัดทำแผนการดำเนินการ

5. จัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานของสภาพแวดล้อมภายนอก (ด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย) และสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา (โครงสร้างและนโยบายการให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ) และศึกษาทำความเข้าใจ

6. เตรียมความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ ค่าใช้จ่าย และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

---

[20] มนตรี สุวรรณเนตร , “ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2546) , 9 - 10 .

ขั้นดำเนินการ

ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ตามขั้นตอนที่กำหนดดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน
3. จัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน
4. กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
   4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร
   4.2 กลยุทธ์ระดับแผนงาน
5. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ระดับแผนงาน
6. จัดทำโครงสร้างแผนงานและโครงการ
7. จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

ขั้นแสดงผลความสำเร็จ ดำเนินการดังนี้

1. จัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ฉบับร่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2. นำเสนอกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางฉบับร่างต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม เพื่อรับข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3. ปรับร่างกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

4. นำเสนอกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาเห็นชอบหรืออนุมัติตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

5. นำเสนอกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าของเขตพื้นที่การศึกษา (จังหวัด) เพื่อนำเสนอส่วนกลางต่อไป [21]

---

[21] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 1 - 3 .

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้ควรสะท้อนภาพที่แท้จริงสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ในที่นี้จะแนะนำให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

ขั้นตอนนี้ผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้ควรมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ผิดพลาดไปใช้จะทำให้โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ทิศทางที่ผิดพลาด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ ได้ว่าปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์ หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีก โดยปกติทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกยังแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้างที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์เขียนโดยย่อว่า “ STEP ” คือ

1.1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social – cultural factors : S) เช่น โครงสร้าง ประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ตลอดจนความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors : T) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) เช่น โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors : P) เช่น นโยบายของรัฐบาล พรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง กฎกระทรวง ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรีและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ(Operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากการพิจารณาในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองแล้วยังต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1.1.2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของโรงเรียน

1.1.2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ฯลฯ)

1.1.2.3 ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน

1.1.2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

1.1.2.5 ความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของโรงเรียน รวมทั้งเจตคติของประชาชน

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน การวิเคราะห์จะต้องพยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าโรงเรียนมีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์เรียกโดยย่อว่า” 2S4M ” คือ

1.2.1 โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (Structure and Policy : S1) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายของกรมสามัญศึกษา เป้าประสงค์ของโรงเรียนระยะยาว และระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ

1.2.2 การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน (Service and Products : S2) เช่น ความทั่วถึง และความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

พัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (ดี เก่ง มีสุข) ที่เกิดจากผลการดำเนินงานของโรงเรียน

1.2.3 บุคลากร (Man : M1) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น อาจสรุปเป็นประเด็นในการวิเคราะห์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านปริมาณครู และคุณภาพครู

1.2.4 การเงิน (Money : M2) เช่น ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Materials : M3) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อ วัสดุครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

1.2.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) เช่น ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ [22]

2. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การประเมินสถานภาพของโรงเรียนเป็นกระบวนการการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

หลังจากการวิเคราะห์สถาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนที่แสดงถึงโอกาสกับอุปสรรคอันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (คือ การวิเคราะห์ดูทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ให้ครบทั้งสี่ด้าน) เพื่อดูสภาพการณ์สถานการณ์จริงของโรงเรียนและชุมชนรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างรอบคอบ ครบถ้วน แล้วนำผลการพิจารณาทั้งหมดมาใช้ในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน เพื่อสามารถวางแผนว่าโรงเรียนจำเป็นต้องทำอะไร และอย่างไรในอนาคต

---

[22] เรื่องเดียวกัน , 31 – 33 .

ดังนั้นหลังจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน จนสามารถสังเคราะห์โอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็งจุดอ่อนได้แล้ว ขั้นต่อไปจะต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสองด้านเข้าด้วยกัน เพื่อสรุปเป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT Matrix) หรือเป็นตาราง 2 X 2 ซึ่งผลการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมีความโน้มเอียงได้เป็น 4 กรณี ดังนี้

โอกาส : O

จุดแข็ง : S		จุดอ่อน : W
	“ เอื้อและแข็ง ” (Stars)	“ เอื้อแต่อ่อน” (Question Marks)
	“ ไม่เอื้อแต่แข็ง ” (Cash Cows)	“ ไม่เอื้อและอ่อน ” (Dogs)

อุปสรรค : T

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

S – Strengths	จุดแข็ง
W – Weaknesses	จุดอ่อน
O – Opportunities	โอกาส
T – Threats	อุปสรรค

แผนภูมิที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน
ที่มา : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 41 .

(1) กรณี “ เอื้อและแข็ง ” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ ดาวรุ่ง ” (Stars)

(2) กรณี “ เอื้อแต่อ่อน ” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ เครื่องหมายคำถาม ” (Question marks)

(3) กรณี “ ไม่เอื้อแต่แข็ง ” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพภายในโรงเรียนเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ วัวแม่ลูกอ่อน ” (Cash Cows)

(4) กรณี “ ไม่เอื้อและอ่อน ” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อนเรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง“ สุนัขจนตรอก ” (Dogs) [23]

2.1 หลักเกณฑ์วิธีการและเทคนิคในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

2.1.1 แนวคิดที่เป็นหลักในการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะเชิงเด่นเชิงด้อยภายใน มีดังนี้

2.1.1.1 อิทธิพลของปัจจัยแต่ละด้านมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของโรงเรียนไม่เท่ากัน ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน สภาพการณ์แวดล้อม (กระแส) และการประเมินค่าของผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามโดยธรรมชาติและความเป็นจริงทางสังคมในบริบทของการศึกษาและปัจจัยด้านต่างๆ ย่อมมีความสำคัญมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษามากน้อยไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงเป็นความเสี่ยงอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของการประเมินปัจจัยต่างๆ สภาพแวดล้อมว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเท่าเทียมกัน

2.1.1.2 ในบรรดาองค์ประกอบของปัจจัยแต่ละด้าน รวมถึงประเด็นตัวชี้วัดต่างๆ (ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นชุดตัวแปร) อาจมีองค์ประกอบหรือประเด็นตัวชี้วัด (ตัวแปร) ตัวใดตัวหนึ่งมีอิทธิพลมากที่สุดเป็นเหตุนำ (ตัวแปรร่วม) ให้เกิดผลต่อองค์ประกอบย่อยตัวอื่นๆ ในปัจจัยด้านเดียวกันทั้งทางตรงและทางอ้อม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

2.1.1.3 การใช้หลักวิชาการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นหลักการสากลประกอบกับการพิจารณาความเป็นเหตุเป็นผลของปรากฏการณ์ทางสังคมจะช่วยให้การประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆ มีความเป็นปรนัยสอดคล้องกับสภาพจริงและน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นลักษณะของการกำหนดเกณฑ์เชิงสัมบูรณ์ (Absolute Criteria) เช่น การยึดหลักการว่า การศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาคน “ ผู้เรียนสำคัญที่สุด ” ดังนั้น ปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักความสำคัญมากในอันดับแรกๆ ที่ควรเฝ้าระวังคือสมรรถนะของโรงเรียนในการให้บริการและคุณลักษณะของผู้เรียนด้านต่างๆ ส่วนปัจจัยภายนอกที่น่าจะมีความสำคัญอันดับแรกๆ คือลักษณะกลุ่มสังคมของผู้ปกครอง ชุมชน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ฯลฯ

2.1.1.4 การประเมินสถานภาพของโรงเรียน ควรอาศัยหลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย เช่น เกี่ยวกับกระบวนการอื่นๆ ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ดีกว่าคณะทำงานจะปฏิบัติการเองตามลำพัง แต่มีข้อพึงระมัดระวังเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้วิธีการเชิงอัตวิสัย (Subjective) โดยการสำรวจประมาณค่าความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลต่างๆ ควรพิจารณาคุณสมบัติ (พื้นฐานความรู้ความเข้าใจวุฒิภาวะ) ของผู้ประเมิน

---

[23] เรื่องเดียวกัน , 41 – 42 .

ตลอดจนวิธีการชี้แจงทำความเข้าใจในการให้ข้อมูลของคณะทำงาน เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจะได้ผลการประเมินที่เกิดจากเหตุผล และวิจารณญาณที่รอบด้านมากกว่าความรู้สึกนึกคิดที่เกิดจากอคติหรือความโน้มเอียงของผลประโยชน์ส่วนบุคคล

2.2 ขั้นตอนและเทคนิค ในการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

2.2.1 ประเมินความสำคัญของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในแต่ละด้านว่ามีอิทธิพลต่อภารกิจของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด โดย

2.2.1.1 กำหนดน้ำหนักความสำคัญ ของปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อม การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโดยทั่วไปนิยมให้คะแนนเต็มของแต่ละด้านเท่ากัน จากนั้นกำหนดน้ำหนักความสำคัญในหมวดตัวชี้วัดหากมีหลายหมวด และกำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยสภาพแวดล้อมแต่ละด้านตามสภาพแวดล้อมที่เป็น หรืออิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนในแต่ละรายการ ซึ่งอาจมีน้ำหนักในแต่ละรายการไม่เท่ากันหรือลดหลั่นกันตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลกระทบต่อองค์กรมากก็กำหนดน้ำหนักมากกว่ารายการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรน้อย

โดยกำหนดให้น้ำหนัก คือ ค่าความสำคัญของปัจจัย หรือประเด็นด้านต่างๆ ที่กระทบองค์กร ให้ตัวเลขแทนค่านั้นๆ ด้วย น้ำหนักคะแนนเป็นตัวเลข ตามค่าน้ำหนักความสำคัญโดยรวมทุกปัจจัย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ “ 1 ”

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.2.1.2 กำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัด ของปัจจัยแต่ละด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยการนำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านมาพิจารณากำหนดน้ำหนักของแต่ละรายการ โดยอาศัยหลักการและแนวทางเช่นเดียวกับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัย

2.2.2 ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของสภาพแวดล้อมภายใน

2.2.2.1 ให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละคนประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบจากปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อโรงเรียน ตามประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้าน โดยอาจกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 1 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานน้อยมาก

คะแนน 2 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานค่อนข้างน้อยมาก

คะแนน 3 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานปานกลาง

คะแนน 4 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานมาก

คะแนน 5 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานมากที่สุด

2.2.2.2 แต่ละคนประเมินระดับสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของประเด็นตัวชี้วัด แต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนเช่นเดียวกับการประเมินผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ

คะแนน 1 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนน้อยที่สุด

คะแนน 5 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด

2.2.2.3 เมื่อผู้ประเมินให้คะแนนแต่ละประเด็นตัวชี้วัดอย่างอิสระครบทุกรายการแล้ว ให้นำคะแนนรวมแต่ละรายการมาหาค่าเฉลี่ยจนครบทุกปัจจัย

2.2.2.4 นำคะแนนเฉลี่ยแต่ละประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้กำหนดความสำคัญไว้แล้ว มาคำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.2.2.5 นำคะแนนเฉลี่ยแต่ละประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งกำหนดน้ำหนักความสำคัญไว้แล้ว มาคำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย

2.2.2.6 นำผลรวมของน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักความสำคัญไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย

2.2.2.7 นำผลรวมของน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย

2.2.2.8 นำค่าคะแนนเฉลี่ยของโอกาสที่มากที่สุด ไปกำหนดจุดบนแกนตั้งด้านโอกาสของตาราง 2 X 2 และนำค่าคะแนนเฉลี่ยของอุปสรรคที่น้อยที่สุด ไปกำหนดจุดบนแกนด้านอุปสรรคของตาราง 2 X 2 (ในกรณีที่มีเฉพาะด้านโอกาสหรืออุปสรรคเพียงด้านเดียวให้ใช้ค่าสูงสุดและต่ำสุดไปใช้แทน)

2.2.2.9 นำค่าคะแนนเฉลี่ยของจุดอ่อนที่น้อยที่สุด ไปกำหนดจุดบนแกนนอนด้านจุดแข็งของตาราง 2 X 2 และนำค่าคะแนนเฉลี่ยของจุดอ่อนที่น้อยที่สุดไปกำหนดจุดบนแกนนอนด้านจุดอ่อนของตาราง 2 X 2 (ในกรณีที่มีเฉพาะด้านจุดแข็งหรือจุดอ่อนเพียงด้านเดียวให้ใช้ค่าสูงสุดและต่ำสุดไปใช้แทน)

2.2.2.10 ลากเส้นขนานกับแกนนอนและแกนตั้งผ่านจุดทั้ง 4 ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 2.2.2.8 และข้อ 2.2.2.9 แล้วจะได้รูปสี่เหลี่ยมที่เป็นกรอบพื้นที่แสดงสถานภาพขององค์กรในสภาวะต่างๆ

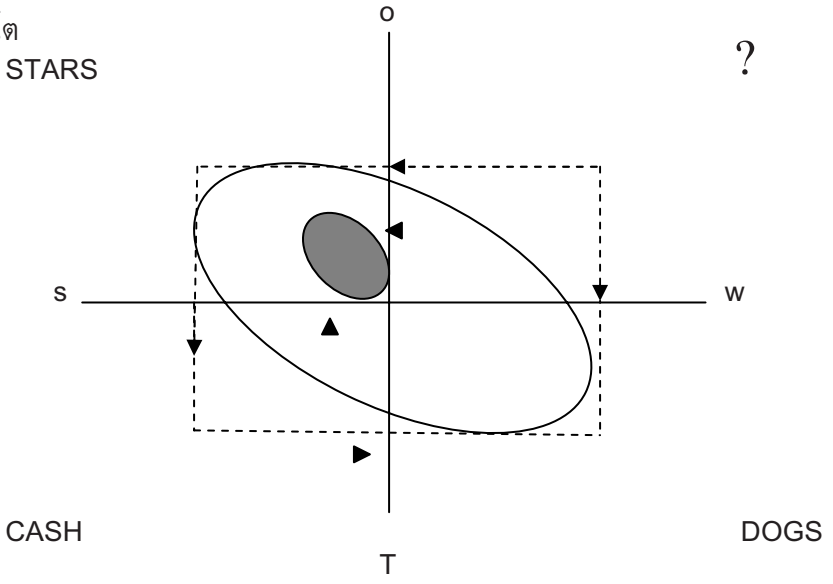
2.2.2.11 นำค่าสรุปผลการวิเคราะห์ มากำหนดจุดบนแกนตั้งและแกนนอน

2.2.2.12 ลากเส้นขนานแกนตั้งและแกนนอนจากจุดในข้อ 2.2.2.11 เพื่อกำหนดจุดตัด จุดตัดจะบอกถึงตำแหน่งของสถานภาพของโรงเรียน ซึ่งจะนำไปเป็นหลักที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้น เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการดำเนินกิจการของโรงเรียน

2.2.3 การอธิบายสถานภาพขององค์กร โดยแปลความหมายจากกราฟเป็นการอธิบายสถานภาพองค์กรจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรมีสถานภาพเป็นอย่างไร (Where are we ?) และพื้นที่กราฟจะแสดงกรอบการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ส่วนที่เป็นสีเข้มวงในคือพื้นที่ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้น เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการพัฒนาขององค์กร สถานภาพขององค์กรที่ประเมินได้มีลักษณะแตกต่างกันอยู่ 4 ลักษณะ ด้วยกันคือ

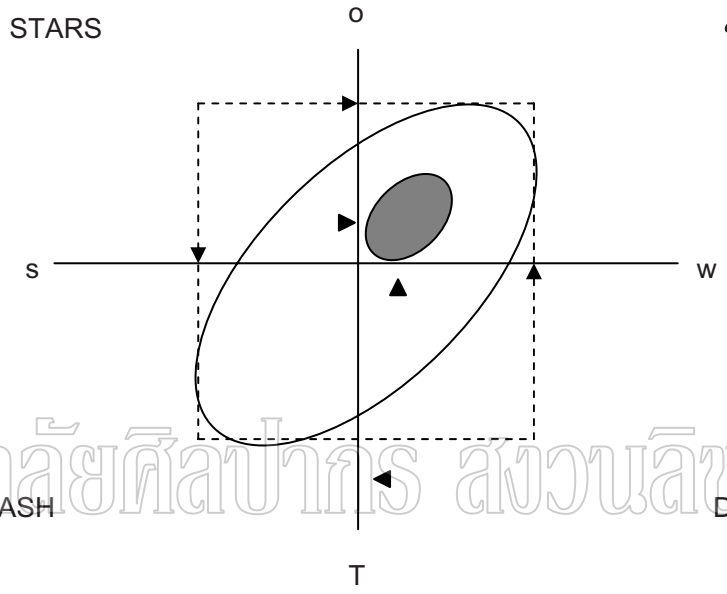
2.2.3.1 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง (Stars) หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่เหมาะสมในการที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายงานและสร้างความเจริญเติบโต

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 6 สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง
ที่มา : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , <u>การวางแผนกลยุทธ์</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 62 .

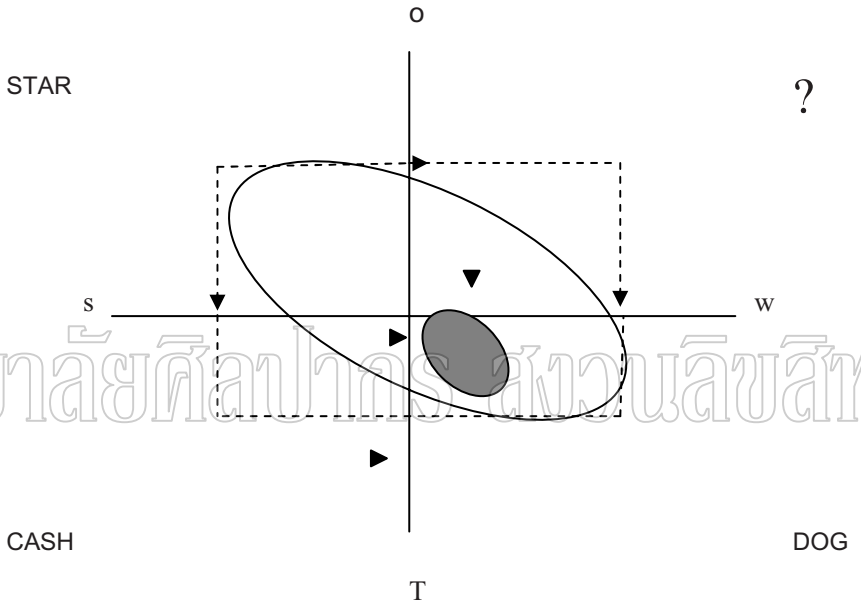
2.2.3.2 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเครื่องหมายคำถาม (?) หมายถึง สมรรถนะภายในของโรงเรียนมีปัญหาที่จะต้องแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการดำเนินกิจการ ซึ่งโรงเรียนจำเป็นจะต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 7 สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งเครื่องหมายคำถาม
ที่มา : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 62 .

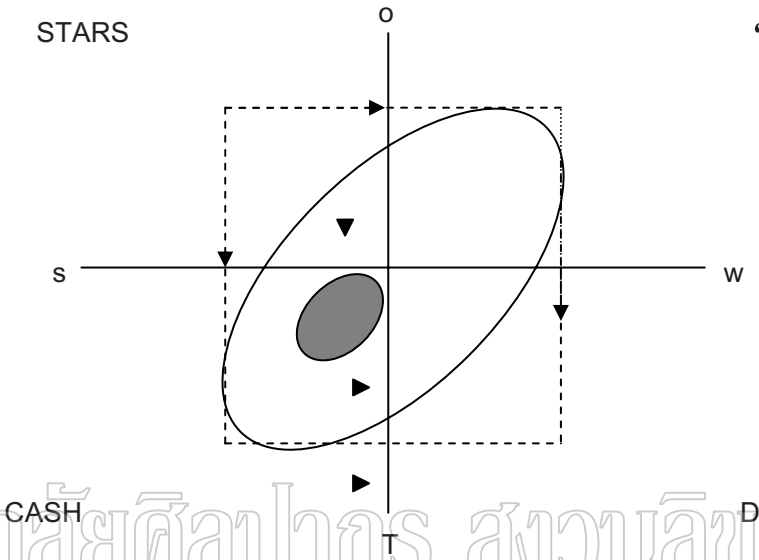
2.2.3.3. ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งสุนัขจนตรอก (Dogs) หมายถึง โรงเรียนมีปัญหาด้านสมรรถนะภายในที่จะต้องแก้ไข และยังไม่มีปัจจัยเอื้อที่จะขยายการดำเนินกิจการ โรงเรียนควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินงานต่อไปได้ (โดยปกติองค์กรที่เป็นภาคเอกชนหากสถานภาพองค์กรตกอยู่ในตำแหน่งนี้จะมีการพิจารณาชะลอการลงทุน หรือเลิกกิจการไปดำเนินกิจการประเภทอื่นที่มีผลตอบแทนหรือมีโอกาสในการดำเนินกิจการที่ดีกว่า)



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 8 สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งสุนัขจนตรอก
ที่มา : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 63 .

2.2.3.4 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cows) หมายถึง โรงเรียนมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็ง แต่ขาดการสนับสนุนหรือไม่ได้รับความสนใจในการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้หากสถานภาพของโรงเรียนตกอยู่ในตำแหน่งนี้ คือการพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กรเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการต่อไปเมื่อมีโอกาส [24]



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 9 สถานภาพองค์กรอยู่ในตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อน
ที่มา : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 63 .

3. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน

การจัดวางทิศทางของโรงเรียนเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน จะทำให้เกิดการประสาน การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งความมุ่งหวังที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

---

[24] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 50 - 63 .

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็น หรือเราไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต ที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในอนาคตนั่นเอง

3.1.1 ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision Concept)

3.1.1.1 เน้นคุณค่าหรือค่านิยมของสังคม (Social Values)

3.1.1.2 เน้นพลังผลักดันที่จะไปให้ถึงจุดหมาย (Driving Forces)

3.1.1.3 เน้นความมุ่งมั่นในวิธีการที่จะไปให้ถึง (Strategic Intent)

3.1.2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ข้อความวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอาจใช้กรอบแนวคิดในการเขียนโดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้านต่างๆ ของโรงเรียนดังนี้

3.1.2.1 ภารกิจ บทบาทหน้าที่ซึ่งโรงเรียนรับผิดชอบ

3.1.2.2 สมรรถนะที่แตกต่างหรือจุดเด่นของโรงเรียน

3.1.2.3 ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

3.1.2.4 เป้าหมายที่พึงประสงค์หรือต้องการให้เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3.1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

3.1.3.1 ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

3.1.3.2 เป็นการกำหนดอนาคตร่วมกันที่ทุกคนมีความเชื่อมั่นศรัทธา

3.1.3.3 เป็นการฝ่าฟันกับความท้าทายใหม่ไม่หลงกับความสำเร็จในอดีต

3.1.4 ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

3.1.4.1 มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

3.1.4.2 เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้

3.1.4.3 ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน

3.1.4.4 คำนึกถึงผู้รับบริการ (นักเรียน) เป็นสำคัญ

3.1.4.5 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต [25]

3.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอยด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร

องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ควรครอบคลุมสาระสำคัญดังนี้

(1) ลักษณะของผลผลิตและบริการ

(2) ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน

(3) วิธีการดำเนินงาน

(4) ประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กร

(5) ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร

(6) หลักการพื้นฐานขององค์กร [26]

3.2.1 การเขียนข้อความพันธกิจ (Mission Statement)

ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) เป็นการแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานองค์กรเป็นการตอบคำถามถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

3.2.2 องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ

การเขียนข้อความพันธกิจของโรงเรียนควรครอบคลุมสาระสำคัญดังนี้

3.2.2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการการศึกษาของโรงเรียน

3.2.2.2 ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงานของโรงเรียน คือ ผู้เรียน

3.2.2.3 วิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งสู่ความสำเร็จ

3.2.2.4 ประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน

---

[25] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 51 - 52 .

[26] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 69 .

3.3 การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives / School Goals)

เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไร อย่างไรจากเรา

3.3.1 ความสำคัญของเป้าประสงค์โรงเรียน

3.3.1.1 แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

3.3.1.2 ชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินกิจกรรม

3.3.1.3 เชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด

3.3.1.4 ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่าง ๆของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน

3.3.1.5 เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

3.3.1.6 เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จของโรงเรียนและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3.3.2 แนวทางการเขียนเป้าประสงค์ของโรงเรียน

โรงเรียนอาจเขียนเป้าประสงค์ได้หลายวิธีดังนี้

3.3.2.1 ระบุระดับของสถานภาพและบทบาท เมื่อเทียบกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน

3.3.2.2 ระบุประสิทธิผลจากการนำวิธีการดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษา

3.3.2.3 ระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษา

3.3.2.4 ระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย

3.3.2.5 ระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้

3.3.2.6 ระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่โรงเรียนตระหนัก และยึดถือในระหว่างดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวม [27]

3.3.3 เป้าประสงค์ที่ดี

3.3.3.1 ต้องได้มาจากการระบุว่ากิจการของหน่วยงานคืออะไร

3.3.3.2 ต้องไม่เป็นนามธรรม ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย สามารถแปลงให้เป็นเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงได้ง่าย และสะดวกต่อการมอบหมายกระจายงาน

3.3.3.3 เป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังงาน

3.3.3.4 สามารถจัดการแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน ไม่ใช่แก้ไขทีละงาน

3.3.3.5 เป็นความจำเป็นและต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้องทุกส่วน

4. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formation) เป็นขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธีการ (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษา ที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

4.1ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้นสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านโครงสร้างและนโยบาย การบริการและผลผลิตของการจัดการศึกษา ครู และบุคลากร งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษาทั้งประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งผ่านการวิเคราะห์บนพื้นฐานที่เป็นจริง มีความถูกต้อง และมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนั้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จึงต้องทบทวน และตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสภาพแวดล้อม และทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

---

[27] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 53 – 54 .

เป้าประสงค์) จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ขั้นตอนและวิธีการที่นำมาใช้มีความหลากหลาย ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์ SWOT

นำผลการประเมินสถานภาพของโรงเรียน สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มาหาความสัมพันธ์ (Matrix) ระหว่างสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน (S1 , S2 , M1 , M2 , M3 , M4) กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษา (S , T , E , P) โดยการสร้างตารางความสัมพันธ์ (ตาราง 24 ช่อง) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

4.1.1.1 พิจารณาผลการประเมินสถานภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

4.1.1.2 สร้างตารางความสัมพันธ์ (ตาราง 24 ช่อง) โดยการนำผลการประเมินจากตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน กำหนดในตำแหน่งต่าง ๆตามค่าของผลการประเมิน โดยกำหนดให้ค่าที่สูงกว่าจุดตัดเป็นโอกาส และต่ำกว่าจุดตัดเป็นอุปสรรค และค่าทางด้านซ้ายของจุดตัดเป็นจุดแข็ง และค่าทางด้านขวาเป็นจุดอ่อน[28] ทำให้เกิดเป็น 4 กรณี ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โอกาส

จุดแข็ง	“ เอื้อแต่แข็ง ” 10	10 “ เอื้อแต่อ่อน 10
	“ ไม่เอื้อแต่แข็ง ”	“ ไม่เอื้อแต่อ่อน 10

จุดอ่อน

อุปสรรค

แผนภูมิที่ 10 กรณีการวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของโรงเรียน
ที่มา : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 82 .

[28] เรื่องเดียวกัน , 59 – 60 .

กรณี “ เอื้อและแข็ง ” ควรจะเลือกกลยุทธ์เชิงรุก คือการสร้างความเติบโต (Growth strategies) การพัฒนา เช่น การขยายชั้นเรียน เปิดวิชาเลือก หรือการขยายบริการการศึกษาด้วยการร่วมมือกับเครือข่ายหรือองค์กรอื่นๆ

กรณี “ ไม่เอื้อและอ่อน ” ควรจะเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) โดยการตัดบางกิจกรรมออกไปหรือตัดปรับลดการดำเนินงานบางส่วน หรือตรวจสอบทบทวน แก้ไข

กรณี “ ไม่เอื้อแต่แข็ง ” และ “ เอื้อแต่อ่อน ” ควรจะเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategies) โดยการเลือกดำเนินงานชนิดของกิจการหรือประเภทของกิจการที่กำลังดำเนินอยู่ และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจกรรมประเภทอื่น [29]

4.1.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ SWOT

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ SWOT เป็นการแปลสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์ให้เป็นประโยค หรือข้อความที่เชื่อมโยงประเด็นระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามกลุ่มกลยุทธ์

4.1.3 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกเป็นการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาจุดอ่อน หรือการพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้โกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการหลีกเลี่ยง (ต่อสู้) ประเด็นที่เป็นอุปสรรค เป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของโรงเรียน เลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ้มค่าคุ้มทุน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

4.1.3.1 พิจารณาผลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางวิเคราะห์การแปลความหมายสัญลักษณ์

4.1.3.2 นำผลการแปลความหมายสัญลักษณ์ และกลยุทธ์ที่ใช้สร้างประโยคหรือข้อความที่สามารถตอบคำถามอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

4.1.3.2.1 กลยุทธ์ที่นำมาใช้แก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาคืออะไร

4.1.3.2.2 ประเด็นที่จะแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาคืออะไร

---

[29] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , การวางแผนกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 82 .

4.1.2.2.3 ใช้อะไร (เป็นพิเศษ) ช่วยแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาประสบความสำเร็จ (จากโอกาสที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือศักยภาพภายในของสถานศึกษา)

4.1.3.3 จากกลยุทธ์ทางเลือกข้อ 1 สามารถตอบคำถามได้ดังนี้

4.1.3.3.1 กลยุทธ์ที่นำมาใช้แก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาคือการส่งเสริม

4.1.3.3.2 ประเด็นที่จะแก้ปัญหาและ/หรือการพัฒนาคือการจัดวิชาเลือกเสรี (กลุ่มสาระเพิ่มเติม)

4.1.3.3.3 สิ่งที่ช่วยให้การแก้ปัญหาและ/หรือการพัฒนาประสบความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ทางเลือกนี้คือการสนับสนุนด้านงบประมาณจากนักการเมืองท้องถิ่น

4.1.3.4 สร้างกลยุทธ์ทางเลือกให้ครบทุกคู่ของความสัมพันธ์ จะได้กลยุทธ์จำนวนมาก (ตามประเด็นการวิเคราะห์ SWOT) และมีความครอบคลุมมากเพียงพอที่จะนำมาใช้ทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

4.1.4 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน กลยุทธ์สถานศึกษาจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

4.1.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Coporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาผลการดำเนินงานระดับผลกระทบยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

4.1.4.1.1 กลุ่มนักเรียน

4.1.4.1.2 กลุ่มครู

4.1.4.1.3 สถานศึกษา (ครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) ฯลฯ)

4.1.4.1.4 กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างน้อยควรครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบในแต่ละกลุ่ม เนื่องจากกลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผน (Programe) ของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

4.1.4.2 กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนวิธีการดำเนินการในวงแคบแต่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ

กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

4.1.4.3 กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับแผนงาน

4.1.5 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ หมายถึง การระบุระดับของผลลัพธ์ของโครงการที่ต้องการให้เกิด

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นขั้นตอนสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ เพื่อตอบคำถามว่าผลสำเร็จหรือจุดหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด การพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน/โครงการต่างๆ

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์ มีวิธีการที่อาศัยความรู้ทฤษฎีเชิงระบบ (System theory) ดังนี้

4.1.5.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม (Activities) เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ

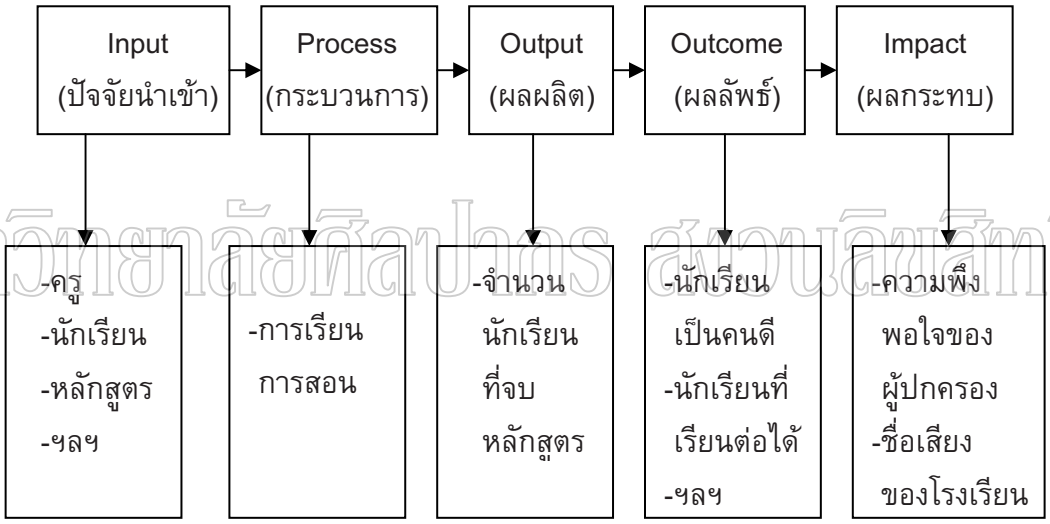
4.1.5.2 กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนที่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอนเป็นการนำปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคาร สถานที่มาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง

4.1.5.3 ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการทั้งผลที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ (Intermediate output) หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

(Final output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งมีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ ผลผลิตจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)

4.1.5.4. ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

4.1.5.5 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลาย ๆ โครงการ หรือกลยุทธ์ระดับแผนงานภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) เดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) ความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงได้ดังนี้ [30]



มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 11 ความคิดเชิงระบบการดำเนินการโครงการส่งเสริมการจัดการศึกษา
ที่มา : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 73 .

---

[30] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 59 - 73 .

การกำหนดและตัดสินใจเลือกตัวชี้วัดโรงเรียนควรพิจารณาทางเลือกเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลดังนี้

(1) ข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียน

พิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น สารสนเทศและสถิติพื้นฐานของโรงเรียน ทะเบียนนักเรียน ข้อมูลครูและบุคลากร รายงาน รศ.รค. เอกสารหลักสูตร ข้อมูลการปฏิบัติงานในวงจรงานปกติของโรงเรียน (การลงเวลาปฏิบัติราชการ การลา อัตราการขาดเรียน รายงานผลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ ฯลฯ)

ทั้งนี้รวมทั้งข้อมูลเชิงกายภาพ หรือวัสดุที่สามารถสังเกตได้ นับได้ เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สิ่งก่อสร้าง ฯลฯ

(2) ข้อมูลสารสนเทศนอกโรงเรียน

พิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น

- สารสนเทศและตัวชี้วัดด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด/กรมสามัญศึกษา/กระทรวงศึกษาธิการ/และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

- ข้อมูลด้านประชากร ชุมชน จากอำเภอ จังหวัด

- ข้อมูลด้านสาธารณสุขจากหน่วยงานสาธารณสุขและโรงพยาบาลในพื้นที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

- ข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจ การค้า การตลาด การอุตสาหกรรม จากเอกสารการรายงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด ฯลฯ

(3) ข้อมูลสารสนเทศจากประชากรหรือกลุ่มเป้าหมาย

แหล่งข้อมูลที่เป็นคนมักจะเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ต้องการสารสนเทศเป็นพฤติกรรมหรือความคิดเห็น การจัดทำตัวชี้วัดควรคำนึงถึงลักษณะของข้อมูล วิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น และเชื่อถือได้ [31]

เงื่อนไขความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ ต้องเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น

---

[31] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กรมสามัญศึกษา , <u>การวางแผนกลยุทธ์</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545) , 94 .

2. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและรับบริการจากสถานศึกษา เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะผู้ที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

3. ระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพราะกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะมีทิศทางไปในทางใดก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน

4. ไม่ควรยึดติดแบบแผน ขั้นตอนการดำเนินงานมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันการณ์

5. กลยุทธ์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หากขาดความยืดหยุ่นในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว กลยุทธ์ดังกล่าวอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง

โดยองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นต้องมีความเชื่อมโยงและต่อเนื่อง รวมทั้งประสานงานกันในทุกองค์ประกอบจึงจะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์[32]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สำนักงบประมาณ ได้กล่าวว่างบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์หมายถึงระบบงบประมาณที่ได้รับการปรับปรุงขึ้น เพื่อให้สำนักงบประมาณสามารถทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการตัดสินใจตามยุทธศาสตร์ (Strategic Decision Support Unit) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ชาติไปสู่เป้าหมาย และสามารถทำงานสอดประสานกับระบบราชการใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยมีแนวคิดและหลักการสำคัญ คือการปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ

---

[32] รังสรรค์ มณีเล็ก , การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท จำกัด ก.พล , 2544) , 31 .

ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงความรับผิดชอบ จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วและทันสมัย [33]

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นการจัดทำงบประมาณโดยใช้ผลงาน (Performance) ตามพันธกิจของหน่วยงานเป็นตัวตั้งในการคิดงบประมาณ ดังนั้นหัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆที่ใช้หรือลงทุนไปกับผลงานอย่างชัดเจน เป็นการใช้ทรัพยากรในการสร้างผลงานที่แท้จริงของหน่วยงาน ระบบงบประมาณระบบนี้จะก่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด [34]

กรมสามัญศึกษา ได้ให้ความหมายว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบงบประมาณที่กระจายอำนาจไปสู่หน่วยงานปฏิบัติให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรหรืองบประมาณที่ใช้กับผลผลิต/ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป (ต้องดำเนินงานให้ได้ผลผลิตมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด) [35]

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการเป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ในขณะที่ผลลัพธ์หมายความถึงผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม [36]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[33] สำนักงบประมาณ , งานพัฒนารูปแบบการจัดการงบประมาณแบบใหม่และยุทธศาสตร์ในภาพรวม : เล่มที่ 4 (กรุงเทพ ฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546) , 20 .

[34] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , การวางแผนงบประมาณ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2544) , 4 .

[35] กรมสามัญศึกษา , " การบริหารงบประมาณและแนวทางการตั้งงบประมาณแบบ PBB , " เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด , 26 ตุลาคม 2544 .

[36] กระทรวงศึกษาธิการ , สำนักงานปลัดกระทรวง , " การบริหารจัดการงบประมาณปีงบประมาณ 2542 – 2543 และสภาพความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในการรองรับการดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินแบบมุ่งเน้นผลงาน " , 2542 . (อัดสำเนา)

ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา ได้ให้ความหมายไว้ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงานงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผล (Results) ที่จะได้รับจากโครงการ [37]

กล่าวโดยสรุประบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือการจัดทำงบประมาณที่เป็นระบบ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรงบประมาณกับสินค้าหรือบริการที่จัดหาโดยภาครัฐ ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์

ความเป็นมาของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาประเทศที่มีความสำคัญยิ่งไปกว่าคุณภาพของยุทธศาสตร์คือ ความสามารถในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนการปฏิบัติงาน ดังนั้นรัฐบาลจึงมุ่งให้ความสำคัญกับการใช้ยุทธศาสตร์นำการพัฒนาประเทศ ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ ตลอดจนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน ดังนั้นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องและก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นรัฐบาลจึงมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการใช้ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องชี้นำการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนาประเทศ ในการนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปกลไกต่างๆ ของภาครัฐให้มีความเหมาะสม และสามารถรองรับการดำเนินนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ ดังนั้นจึงได้ปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศที่สำคัญใน 2 ระบบ คือ การปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการบริหารประเทศให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของชาติตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล

ระบบราชการถือเป็นระบบการบริหารหลักที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงานในเชิงปฏิบัติ และท้ายสุดการก่อให้เกิดผลการพัฒนาประเทศที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นในการปฏิรูประบบราชการจึงได้ปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างระบบราชการที่เน้นแต่เพียงหน้าที่ของรัฐ (Functional Based) มาสู่โครงสร้างที่ครอบคลุมถึงนโยบายแห่งรัฐที่กำหนดในรัฐธรรมนูญ นโยบายรัฐบาล และความต้องการของประชาชนในลักษณะของการบริหารที่ยึดระเบียบวาระแห่งชาติ (Agenda Based) ซึ่งเป็นระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management System) โครงสร้างราชการแบบใหม่จึงเป็นโครงสร้างที่มี

---

[37] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญ , ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ , <u>ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ; ทิศทางใหม่ระบบงบประมาณไทย</u> (ม.ป.ท. , ม.ป.ป.) , 2 .

ความยืดหยุ่นและคล่องตัว เพื่อให้สามารถรองรับการบริหารมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามระบบโครงสร้างราชการที่ยึดระเบียบวาระแห่งชาติเพียงระบบเดียวยังมีขีดสมรรถนะที่ไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้ ระบบที่จะเข้ามาหล่อเลี้ยงและเป็นพลังขับเคลื่อนให้ระบบโครงสร้างราชการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือระบบงบประมาณ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบงบประมาณที่ใช้กันมาเป็นเวลากว่าสี่ทศวรรษ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นระบบงบประมาณที่ทันสมัย สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือต้องเป็นระบบงบประมาณที่สามารถสอดรับและแสดงผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถทำงานเชื่อมโยงกับระบบบริหารราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นได้อย่างสมบูรณ์

นอกจากนี้จากการที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน โดยมีความประสงค์ให้ส่วนราชการต่างๆได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณโดยภาพรวมเป็นการเชื่อมโยงอย่างบูรณาการที่จะสะท้อนภารกิจของรัฐบาล ตลอดจนสอดคล้องต่อแนวนโยบายของรัฐบาลในการจัดทำงบประมาณ และเพื่อให้การพิจารณากลั่นกรองงบประมาณจะได้เกิดประโยชน์โดยคำนึงถึงหลักความประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ้มค่าต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นภารกิจในการปฏิรูประบบงบประมาณ และการปรับบทบาท และยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณจึงเป็นภารกิจสำคัญยิ่งที่สำนักงบประมาณต้องเร่งดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วัตถุประสงค์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

เพื่อพัฒนาระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปใช้ได้ตรงตามความต้องการของสำนักงบประมาณ และเป็นที่ยอมรับของรัฐบาลที่ต้องการให้สำนักงบประมาณสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลดังต่อไปนี้

1. สามารถกำกับดูแลการแปลงนโยบาย แผนพัฒนายุทธศาสตร์เป็นยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณ โดยสามารถเป็นแกนกลางในการจัดสรรงบประมาณให้สะท้อนลำดับความสำคัญของแต่ละนโยบาย

2. สามารถเป็นแกนกลางในการจัดให้มีนโยบายร่วม ซึ่งกระทรวงต่างๆต้องดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม (Strategic Policy Coordination)

3. สามารถกำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้สะท้อนความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Policy Adjustment and Reallocation)

4. สามารถติดตามกำกับดูแลให้กระทรวงนำเป้าหมายไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรมสะท้อนนโยบายที่แท้จริง (Monitoring And Control)

กรอบแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

เนื่องจากโครงการการปรับปรุงยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณเป็นโครงการริเริ่มที่อยู่ภายใต้แผนงานปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศ อันได้แก่ การปฏิรูประบบราชการและระบบงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแผนงานหลักในการดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์กาารจัดสรรงบประมาณจึงต้องคำนึงถึงการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการ และระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นสำคัญ นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการที่สำคัญคือความต้องการของสำนักงบประมาณ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผลลัพธ์จากการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณจะต้องก่อให้เกิดเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่เสริมขีดสมรรถนะของสำนักงบประมาณในการเป็นหน่วยงานสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision Support Unit) แก่รัฐบาล ซึ่งความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักในการพัฒนาระบบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณมีดังนี้

1. การปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการได้ปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างระบบราชการที่เน้นแต่เพียงหน้าที่ของรัฐ (Functional Based) มาสู่โครงสร้างที่ครอบคลุมถึงนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่กำหนดในรัฐธรรมนูญ นโยบายรัฐบาล และความต้องการของประชาชนในลักษณะของการบริหารที่ยึดระเบียบวาระแห่งชาติ (Agenda Based) ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาโครงสร้างระบบราชการที่ยึดระเบียบวาระแห่งชาติดังกล่าว สามารถสรุปเป็นขั้นตอนหลักได้ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1.1 กำหนดระเบียบวาระ (Agenda) หรือภารกิจหลัก (Core Business)

1.2 พัฒนากระบวนงานสร้างคุณค่า (Value chain) ของภารกิจ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจ ผลผลิต และผลลัพธ์

1.3 ออกแบบองค์กร โดยจัดให้ภารกิจซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เดียวกันอยู่ด้วยกัน และให้หน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์เดี่ยวลดความซับซ้อนของภารกิจระหว่างหน่วยงาน

1.4 มีรูปแบบใหม่ซึ่งสอดคล้องกับบทบาท และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและภาคธุรกิจเอกชน

การแปลงระเบียบวาระแห่งชาติสู่โครงสร้างระบบราชการใหม่นั้น ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงมิติสำคัญ 4 มิติ อันได้แก่ สาขาหรือด้าน พื้นที่ ภารกิจ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและภาคเอกชนในกิจการของภาครัฐเป็นหลัก จากการออกแบบสามารถจัดกลุ่มภารกิจได้ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มภารกิจการบริหาร กลุ่มภารกิจเศรษฐกิจ กลุ่มภารกิจสังคม และกลุ่มภารกิจความมั่นคง โดยที่ภายใต้ภารกิจทั้ง 4 กลุ่ม จะประกอบด้วยการบริการของรัฐในด้านต่าง ๆ 11 ด้าน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะสามารถเชื่อมโยงโครงสร้างระบบราชการในลักษณะของกระบวนงานสร้างคุณค่า

2. การปรับปรุงระบบงบประมาณ

ระบบที่จะพัฒนาขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ และเหมาะสมต่อการบริหารมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งมีสาระสำคัญเปลี่ยนแปลงไปจากระบบงบประมาณเดิม โดยสาระสำคัญของระบบงบประมาณแบบใหม่จะกำหนดให้กระทรวงจัดทำแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายการให้บริการที่ชัดเจนตามบทบาทภารกิจ ตลอดจนจัดทำตัวชี้วัดและการวัดผลสำเร็จของการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรมตามข้อตกลง

จากการวิเคราะห์คุณลักษณะของระบบงบประมาณแบบใหม่ พบว่าเป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของส่วนราชการ ในการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มขีดสมรรถนะของระบบงบประมาณแบบใหม่ในการเป็นเครื่องมือทางการบริหารของรัฐบาล สำนักงบประมาณจึงควรพัฒนาระบบงบประมาณแบบใหม่ให้มีความสามารถในการนำเสนอข้อมูล เพื่อการบริหารงบประมาณแผ่นดินแก่รัฐบาลได้ในมิติที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโครงสร้างระบบราชการได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากการพิจารณามิติต่าง ๆความต้องการพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบใหม่คือความสามารถในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแก่รัฐบาลในส่วนของการบริหารงบประมาณแผ่นดินในมิติต่าง ๆ เช่นมิติของระเบียบวาระแห่งชาติ มิติของลักษณะงาน มิติของโครงสร้างระบบราชการ มิติของโครงสร้างแผนงาน มิติของลักษณะงบประมาณ และมิติของพื้นที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. การพัฒนาบทบาทสำนักงบประมาณ

จากโครงสร้างระบบราชการที่ได้รับการปฏิรูป ให้มีขีดสมรรถนะในการรองรับการบริหารงานมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และระบบงบประมาณที่ได้รับการปฏิรูปสู่แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และบทบาทภารกิจของส่วนราชการ ส่งผลให้สำนักงบประมาณในฐานะกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลและส่วนราชการในกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์รัฐบาลและทรัพยากรประเทศ สู่การดำเนินงานเชิงปฏิบัติจำเป็นต้องปรับบทบาทครั้งใหญ่ เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจสำคัญของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยหลักสำคัญคือ ต้องปฏิรูปยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณโดยมุ่งเน้นให้สำนักงบประมาณทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลและกระทรวงดังนี้

3.1 รับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ และระเบียบวาระต่าง ๆ จากรัฐบาล และร้อยเรียงความสัมพันธ์ในส่วนต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์และเสนอแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์รัฐบาลโดยใช้งบประมาณเป็นหลัก

3.2 สื่อสารให้กระทรวงที่เกี่ยวข้องทราบถึงแนวนโยบายและยุทธศาสตร์รัฐบาลเพื่อประโยชน์ในการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง

3.3 วิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงตามแนวนโยบายยุทธศาสตร์และระเบียบวาระของรัฐบาล รวมทั้งเสนอแนะทางเทคนิคแก่รัฐบาลเพื่อประกอบการตัดสินใจ

ดังนั้นการปรับปรุงยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณจะเกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบราชการ การปรับปรุงระบบงบประมาณ โดยมีสำนักงบประมาณเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการต่อไป [38]

หลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีหลักการสำคัญดังนี้

1. ลดการควบคุมจากส่วนกลาง ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ
2. ลดขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่าย
3. ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. กระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
5. กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุผลลัพธ์ โดยเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด หรือปรับปรุงผลลัพธ์ให้สูงขึ้นโดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม
6. ปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์
7. เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป
8. ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นตัวชี้นำเป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน
9. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ปีงบประมาณ โดยทั่วไปนิยมใช้ 3 ปีงบประมาณ
10. เลือกและระบุผลผลิตที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจ
11. เน้นผลผลิต - ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ความพอใจของผู้รับบริการ การเสร็จทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วย และประสิทธิผล
12. การจำกัดรายจ่ายในวงเงินที่จำกัด
13. การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า
14. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงาน

---

[38] สำนักงบประมาณ , งานพัฒนารูปแบบการจัดการงบประมาณแบบใหม่และยุทธศาสตร์ในภาพรวม : เล่มที่ 1 (กรุงเทพ ฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546) , 1 – 9 .

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลิขสิทธิ์

15. ลดกระบวนการทำงานเพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณแต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์

กล่าวโดยสรุปหลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะต้องแสดงความโปร่งใสทางการเงิน มีระบบ มีการรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย สามารถตรวจสอบได้ [39]

แนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

1. กำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติอย่างชัดเจน

กระบวนการกำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานปฏิบัติจะต้องนำโดยผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการนั้น เพื่อให้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีผลในระยะยาว กระบวนการนี้จะต้องมุ่งเน้นที่นโยบายด้านทรัพยากรหลักที่ต้องการ และผลกระทบที่จะเกิดแก่รัฐในระยะยาว โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1.1 พันธกิจ (Mission) คือข้อความที่ชัดเจนแสดงจุดมุ่งหมายหลักของส่วนราชการในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนแผนงานของส่วนราชการ ข้อความควรจะระบุจุดมุ่งหมายสาธารณะที่ส่วนราชการนั้นมุ่งจะบรรลุ นอกจากนี้ส่วนราชการควรจะระบุบริการที่จะให้ ลำดับความสำคัญของบริการ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ พันธกิจควรมีความยาวประมาณ 1 ย่อหน้า

1..2 จุดมุ่งหมาย (Goal) คือข้อความกว้างๆ ที่อธิบายผลลัพธ์ที่ต้องการสำหรับส่วนราชการหรือแผนงานต่างๆ ของส่วนราชการ การพิจารณากำหนดจุดมุ่งหมายของส่วนราชการนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการรายงานผลการดำเนินงาน จุดมุ่งหมายจะชี้ทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ และชี้ชัดกิจกรรมและบริการของส่วนราชการในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน จุดมุ่งหมายเป็นข้อความที่เปิดกว้างและมุ่งเน้นประเด็นที่สะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญที่เป็นจริงของส่วนราชการ จุดมุ่งหมายควรแสดงถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการและประชาชนสามารถเข้าใจได้ง่าย ถึงแม้จะไม่มีข้อจำกัดด้านจำนวน จุดมุ่งหมายของส่วนราชการควรมีจำนวนที่พอประมาณ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและจุดหมายของแผนงานและกิจกรรม ควรมีลักษณะดังนี้

1.2.1 สอดคล้องกับพันธจของหน่วยงานปฏิบัติและแสดงลำดับความสำคัญ

1.2.2 กำหนดทิศทางที่ชัดเจนของหน่วยงานปฏิบัติ

---

[39] เรื่องเดียวกัน , 4 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1.2.3 มุ่งเน้นผลลัพธ์

1.2.4 เปิดกว้างในด้านเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ

1.3 วัตถุประสงค์ (Objectives) คือข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของบริการ หรือแผนงานที่คาดว่าจะทำภายในระยะเวลาที่กำหนด วัตถุประสงค์อาจมีความเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมกับจุดมุ่งหมายของงานหรือพันธกิจของส่วนราชการโดยส่วนรวม วัตถุประสงค์ต่างจากจุดมุ่งหมายตรงที่วัตถุประสงค์เป็นข้อความที่จำเพาะเจาะจงตรวจวัดได้ และอยู่ภายใต้เงื่อนไขของเวลา เป็นข้อความที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ได้กระทำเสร็จหรือผลลัพธ์ วัตถุประสงค์เน้นที่ผลลัพธ์ของการกระทำของส่วนราชการและนำไปสู่การวัดผลการดำเนินงาน ควรมีลักษณะดังนี้

1.3.1 อธิบายเป้าหมายของผลสำเร็จภายในกรอบเวลาที่เจาะจง

1.3.2 มีความเป็นไปได้และสามารถบรรลุได้

1.3.3 มีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์หรือผลสำเร็จ

1.3.4 สามารถเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผลกับจุดมุ่งหมายที่กำหนด

2. การวัดผลการดำเนินงาน หน่วยการวัดในเชิงปริมาณใช้สำหรับการประเมินผลผลิตและเป็นตัวชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ หน่วยที่ใช้ตรวจวัดจะต้องกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จของแต่ละผลงานอย่างไร และเพื่อความมีประสิทธิผลหน่วยที่ใช้ตรวจวัดต้องชัดเจน เบ็ดเสร็จ นำมาใช้ได้ และอยู่ในกรอบของเวลา โดยทั่วไปแล้วหน่วยที่ใช้ตรวจวัดจะต้องครอบคลุมเรื่องปริมาณ คุณภาพ ความทันเวลา ที่ตั้ง และต้นทุน โดยมีหลักสำคัญดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2.1 ลักษณะของการตรวจวัดผลการดำเนินงาน

2.2 หน่วยที่ใช้ตรวจวัดจะต้องแสดงปริมาณของผลลัพธ์ ผลผลิต ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล

2.3 โดยทั่วไปรายงานการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติ ควรจะสัมพันธ์กับพันธกิจและงาน และไม่ควรเป็นการตรวจวัดกิจกรรมเพียงครั้งเดียวหรือในระยะเวลาสั้นๆ

2.4 การวัดผลการดำเนินงานควรจะเป็นดังนี้

2.4.1 มีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานปฏิบัติ

2.4.2 ตรวจวัดสิ่งเดียวกันตลอดช่วงระยะเวลา

2.4.3 ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ต่อเนื่อง

2.4.4 แสดงความเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างที่กิจกรรมของหน่วยงานปฏิบัติจะมีต่อกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหา

2.4.5 ใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและชัดเจน

3. เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน

3.1 ปริมาณ ควรมีการกำหนดปริมาณที่ตรวจนับได้ของผลผลิตทุกอย่างในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดได้ควรมีการระบุข้อมูลประมาณการ

3.2 ต้นทุน ต้นทุนที่คาดหวังและต้นทุนจริงเป็นส่วนที่สำคัญมากของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในการเสนอของบประมาณ หน่วยงานปฏิบัติจะต้องรายงานต้นทุนพึงจ่ายในการจัดทำผลผลิตหลักของผลผลิตหรือกิจกรรมที่จะประมาณการได้ถูกต้อง ตลอดจนการตรวจวัด การติดตามผล และการรายงานอย่างละเอียดของต้นทุนที่จ่ายของแต่ละผลงาน หน่วยงานปฏิบัติต้องสามารถคำนวณต้นทุนเฉลี่ย (Average Costs) และต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Costs) ของผลงานได้

3.3 คุณภาพ ถึงแม้นว่าผลผลิตที่ต่างกันย่อมมีคุณภาพที่ต่างกัน แต่วิธีการวัดและมาตรฐานของคุณภาพ ควรจะครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

3.3.1 ต้องสามารถระบุอย่างแน่นอนในเรื่องของการประเมินและการรายงานคุณภาพ และหากเป็นไปได้ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้ใช้สิ่งของหรือบริการ

3.3.2 ให้ความสำคัญแก่ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

โดยทั่วไปมาตรฐานในการวัดคุณภาพควรคำนึงถึงความถูกต้องแม่นยำ ความสมบูรณ์ทุกรูปแบบ ความสามารถในการเข้าถึงบริการ การคุ้มครองความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย และการทำให้ผู้ใช้ (ลูกค้า)พอใจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการควรประกอบด้วยตัวชี้วัดผลงานหลักภายนอกอื่นๆ เพื่อแสดงถึงความพอใจ ตัวชี้วัดผลงานหลักนี้จะต้องใช้วัดคุณภาพของผลผลิตที่มีต่อผู้ใช้ มิใช่ตัวชี้วัดผลงานหลักที่หน่วยงานนั้นกำหนดขึ้นมา เพื่อใช้ในการประเมินผลงานของตนเอง

4. เวลา การนำส่งผลงานภายในเวลาที่ตกลง หรือการให้บริการภายในเวลาที่กำหนดเป็นกุญแจสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการวัดผลการดำเนินงาน การที่หน่วยงานปฏิบัติไม่สามารถนำส่งผลผลิตภายในเวลาที่กำหนด (โดยมิได้นำเรื่องคุณภาพมาพิจารณา) ย่อมจะได้รับผลการประเมินที่ไม่เป็นที่พอใจจากทั้งรัฐบาลและผู้ใช้สิ่งของหรือบริการ

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ควรให้ความสำคัญกับสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต่อไป [40]

---

[40] สำนักงบประมาณ , การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพ ฯ : บริษัท พี . เอ .ลีฟวิ่ง จำกัด , 2544) , 41 – 44 .

เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน (Performance – Based Budgeting)

ในการวัดผลการดำเนินงานนั้นมักนิยมกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้สำหรับการประเมินความสำเร็จดังนี้

1. ปริมาณของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

2. คุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

3. ต้นทุนได้แก่ต้นทุนที่เป็นจริง ต้นทุนที่คาดหวัง ต้นทุนเฉลี่ย (Average Costs) ต้นทุนส่วนเพิ่ม (Manginal Coses)

4. เวลา ผลผลิตและผลลัพธ์ต้องเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่เช่นนั้นผลที่ได้จะไม่เกิดประโยชน์

จากเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานข้างต้น สรุปได้ว่ามีเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานประกอบไปด้วย งบประมาณ คุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ ต้นทุนและเวลา [41]

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น สถานศึกษาต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เป็นการวางระบบบริหารการเงินของโรงเรียน ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารทางการเงิน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเป็นองค์ประกอบหลักของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่ต้องเชื่อมโยงสอดประสานกันกล่าวคือ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์จะใช้เป็นฐานในการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางและแผนปฏิบัติการประจำปีดังต่อไปนี้

1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา ในการที่จะดำเนินพันธกิจให้เป้าหมายของการให้บริการสาธารณะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานทุกระดับโดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

---

[41] สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญ , ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ , ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ; ทิศทางใหม่ระบบงบประมาณไทย (ม.ป.ท. , ม.ป.ป.) , 4 .

1.2 การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง การกำหนดกรอบงบประมาณระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) เป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 3 ปี กรอบค่าใช้จ่ายระยะปานกลางหรือกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง หรือ MTEF ถือได้ว่าเป็นแผนงบประมาณของสถานศึกษา ที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา แผนงบประมาณมีความสำคัญดังนี้ คือเชื่อมโยงผลผลิตหลักของหน่วยงานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์นั้นกับงบประมาณที่จะใช้ เพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลผลิตหลัก มีการประมาณการรายได้ของสถานศึกษาจากทุกแหล่ง ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อจะนำมากำหนดเป็นเป้าหมาย กรอบวงเงินรายจ่ายของสถานศึกษา รวมทั้งเป็นการประมาณการรายจ่ายตามกลยุทธ์ให้พอดีกับกรอบวงเงินที่ประมาณการไว้ แสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ผ่านมา งบประมาณปีปัจจุบันและงบประมาณปีที่ขอตั้งด้วย ดังนั้นแผนงบประมาณของสถานศึกษาจะแสดงค่าใช้จ่ายในช่วง 6 ปี นำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาในการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางประกอบไปด้วย

1.2.1 การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์สถานศึกษาจะได้รับงบประมาณในรูปวงเงินรวม

1.2.2 การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ระบบงบประมาณปัจจุบันเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษามิได้นำมารวมเป็นรายได้ของสถานศึกษา เพื่อใช้จ่ายในการบริหารจัดการตามแผน แต่ในระบบใหม่สถานศึกษาจะมีช่องทางการได้เงินนอกงบประมาณมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีบทบาทการระดมทุนได้ตามกฎหมาย และโดยงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์สถานศึกษาจะต้องนำเงินนอกงบประมาณมารวมกับเงินงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล เพื่อคำนวณเป็นรายได้ของสถานศึกษาแล้วนำไปใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้น เงินนอกงบประมาณของสถานศึกษามีดังนี้ เงินค่าธรรมเนียมพิเศษ ได้แก่เงินที่เรียกเก็บจากผู้เรียนในกิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดเกินกว่ามาตรฐานหลักสูตรกำหนด เช่น ค่าเรียนว่ายน้ำ ค่าเรียนคอมพิวเตอร์ ค่าเล่าเรียนหลักสูตรสองภาษา รายได้จากการให้บริการเป็นรายได้ที่สถานศึกษาจัดบริการทางการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา รวมถึงค่าบริการเสริมที่สถานศึกษาจัดให้แก่ผู้เรียน เช่น บริการ Internet บริการรับผลิตสินค้า เป็นต้น เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สินเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากที่ราชพัสดุและจากทรัพย์สินอื่นๆ เบี้ยปรับจากการลาศึกษาของข้าราชการและลูกจ้างของสถานศึกษา เบี้ยปรับจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินสิ่งของ และสัญญาเช่าสถานศึกษาจัดซื้อจัดจ้างหรือเช่า ไม่ว่าจากเงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองท้องถิ่น ดอกเบี้ย และรายได้อื่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1.2.3 การคำนวณกรอบงบประมาณรายจ่าย เมื่อได้มีการวางแผนกลยุทธ์ แล้วจะมีการจัดทำแผนโครงการและได้คำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไว้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประมาณการรายจ่ายของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับประมาณการรายได้ ขั้นตอนในการคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วย กำหนดกรอบวงเงิน ค่าใช้จ่ายแต่ละปี โดยพิจารณาจากรายได้ที่เป็นตัวเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ปรับกลยุทธ์เป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรมและคำนวณค่าใช้จ่าย หากค่าใช้จ่ายตามกลยุทธ์มีมากกว่าประมาณการรายได้ควรพิจารณาดังนี้ ทบทวนกลยุทธ์ ปรับกลยุทธ์ ปรับลดเป้าหมาย ปรับกิจกรรม หากจำเป็นต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ ควรกำหนดแผนการระดมทุนและทรัพยากร เพื่อจัดหาเงินนอกงบประมาณเพิ่มเติมให้เกิดความสมดุลระหว่างประมาณการรายได้และรายจ่าย ประมาณการรายจ่ายนี้มีไว้เพื่อใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาให้เป็นไปตามงบประมาณ

1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีค่าใช้จ่ายภายในกรอบเงินที่กำหนด (MTEF) จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี หลังจากที่ได้รับแจ้งจัดสรรกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่อย่างไรก็ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาควรจัดทำให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มปีการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และผลผลิตหลักที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีทั้งส่วนที่คล้ายและแตกต่างจากแผนปฏิบัติการที่ผ่านมา คือได้มีการเพิ่มองค์ประกอบในด้านผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นจุดเน้นของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) เป็นมาตรฐานทางการเงินด้านหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องศึกษาทำความเข้าใจ และพัฒนาขีดความสามารถในการกำหนดผลผลิตและการคิดต้นทุน ในแต่ละผลผลิตให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติการตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือก และขั้นตอนผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงิน เป็นต้น มีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financia Management / Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชีเอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายเบิกจ่ายและการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลังและการตรวจสอบ แยกความรับผิดชอบในการดูแล การลงบัญชีแยกประเภททั่วไป และบัญชีย่อยแยกประเภท มีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอด และบันทึก เพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวทางการงบประมาณที่ส่วนราชการต่างๆได้รับนั้น จะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าวส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

5. การรายงานทางการเงิน และผลดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบ และโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบแน่นอนและที่สำคัญคือข้อมูลที่รายงานจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนในขั้นต่อๆ ไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงานปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิตควบคู่กับผลกระทบที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงระบบการรายงานผล คือ ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น มีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ มีการลงทะเบียนสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการการใช้สินทรัพย์ มีการวางแผนการใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดความสำคัญของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้ การตรวจสอบภายในเป็นการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานตามนโยบาย และระเบียบทางกิจการหรือหน่วยงานที่กำหนด รวมทั้งการตรวจสอบด้านการเงิน – การบัญชี ตลอดจนการควบคุมดูแลทรัพย์สินและรายงานให้ผู้บริหารทราบ โดยมีสาระสำคัญคือจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้เหมาะสมกับหน่วยงาน กำหนดกรอบภาระงานของหน่วยงานจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ดังนั้นมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วยการวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน [42]

กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

กระบวนการงบประมาณ มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ
    1.1 พิจารณาความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ
    1.2 ระบุเป้าหมายผลการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ให้ชัดเจน
    1.3 กำหนดให้มีการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า
    1.4 คำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ
2. การบริหารงบประมาณ
    2.1 ให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณมากขึ้น
    2.2 ผู้บริหารของหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน
    2.3 มีระบบการให้ประโยชน์กรณีดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การติดตามประเมินผลและการรายงาน
    3.1 ให้มีการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน
    3.2 ติดตามและประเมินผลความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
    3.3 รายงานผลการบริหารทางการเงินตามเกณฑ์มาตรฐาน [43]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลงชื่อ

---

[42] นิรุตต์ เข็มเงิน ," การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค:กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก "(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2546) , 39 – 81 .

[43] สมนึก พิมลเสถียร , ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (ม.ป.ท , ม.ป.ป.) , 7 – 11 .

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในโรงเรียน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารในระดับโรงเรียน มีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1. การรับรู้ ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะกระบวนการในการจัดแผนกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

2. การมีส่วนร่วม ควรให้บุคลากรในโรงเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียน

3. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เมื่อโรงเรียนได้จัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ชัดเจน และจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและดำเนินการตามภารกิจทั้ง 7 ด้าน โรงเรียนควรมีการแต่งตั้งและกำหนดภาระหน้าที่ของบุคลากรในการดำเนินการที่ชัดเจนและตรวจสอบได้

4. การนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน ในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ควรมีการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งในส่วนของกรมสามัญศึกษา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและโรงเรียน ตลอดทั้งมีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้ เพิ่มเติม สำหรับบุคลากรในระดับกรม สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และโรงเรียน

5. การรายงาน ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนของภาพรวมของจังหวัด / โรงเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Performance – Based Budgeting : SPBB) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนต้องมีความเข้าใจในระบบบริหารงบประมาณและที่สำคัญคือการวิเคราะห์ภาระงาน และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่เป้าหมายตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล [44]

---

[44] ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ , กองแผนงาน , กรมสามัญศึกษา , แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (กรุงเทพฯ : หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา , 2545) , 7 – 8 .

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 12 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา , กระทรวงศึกษาธิการ , การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ , 2546) , 32 .

การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

แนวทางการปฏิบัติ

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยฟาม ไกร สังวนิสิงสิทธิ์

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

แนวทางการปฏิบัติ

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนกรสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

แนวทางการปฏิบัติ

6.1 สำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศ งานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนะการศึกษาในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

แนวทางการปฏิบัติ

10.1 การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สวนสุนันทา

ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

1.1 การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1) วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา

3) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

4) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่การศึกษา ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กร และผลผลิตงาน / โครงการ

5) จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

6) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณะชนรับทราบ

1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการดังนี้

1) ทบทวนภารกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงาน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate Objective) ของสถานศึกษา

4) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5) กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

6) กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงงาน และกิจกรรมหลัก

8) จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

9) เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งานโครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งานโครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

2) จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงาน งานโครงการ และกิจกรรมหลัก ให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

3) จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4) จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิต(ร่างข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน) ของสถานศึกษาที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. การจัดสรรงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ

2) ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

3) ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการ จัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร

4) วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่ต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งานโครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

5) ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ

6) จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งานโครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร

7) จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบ

8) นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิตขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

9) แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาสเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นค่าครุภัณฑ์ และค่าก่อสร้าง) และงบดำเนินการ (ตามนโยบายพิเศษ)

2) เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวมเพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดเป็นรายไตรมาสผ่านเขตพื้นที่การศึกษาไปยังคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานรวบรวมเสนอต่อสำนักงบประมาณ

3) เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณ

2.3 การโอนเงินงบประมาณ

แนวทางการปฏิบัติ

การโอนเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

2) จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

3) จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

4) ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

5) จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาเร่งแก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

6) รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7) สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

แนวทางการปฏิบัติ

1) กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) ของสถานศึกษา

2) จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

3) สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล ผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

4) ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปี

5) รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.1 การจัดการทรัพยากร

แนวทางการปฏิบัติ

1) ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2) วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

3) สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

4.2 การระดมทรัพยากร

แนวทางการปฏิบัติ

1) ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

2) สำรวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษา โดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมกับให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

3) ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

4) จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

5) เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

6) เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

แนวทางการปฏิบัติ

1) วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดหารายได้และสินทรัพย์ในส่วนที่นำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล

2) จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดหารายได้และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3) จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1) สำรวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน

2) สำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3) ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4) สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

5) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการดำเนินงาน

4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

2) วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ

3) ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

4) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

5. การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

6. การบริหารการบัญชี

6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

แนวทางการปฏิบัติ

1) ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน

2) จัดทำกระดาษทำการโดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุน และบัญชีเงินรับฝากและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ (บัญชีสินค้าคงเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไป โดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

3) บันทึกเปิดบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย : Accrual Basis) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท (หนี้สิน ทุน รายได้)

4) บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินทดลองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน การถอนเงินรายได้แผ่นดิน การเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบควบคุมการเงิน การรับเงินความรับผิดทางละเมิด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

5) สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการสรุปรายการรับหรือจ่ายเงินผ่านไปบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

6) ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รับที่ได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า/รายได้ค้างรับ วัสดุหรือสินค้าที่ใช้ไประหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ

7) ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกบัญชีรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชี และปิดรายการรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชีเข้าบัญชีรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วให้โอนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลังเข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้โอนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

8) ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานคงเหลือประจำวัน และงบพิสูจน์ยอดฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไปและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

9) แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกรายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดช่องบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูก โดยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขผิด ลงลายมือชื่อย่อกำกับพร้อมวันเดือนปีแล้วเขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

2) จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด

6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

แนวทางการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทำขึ้นเพื่อจำหน่ายจ่ายแจก

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1) ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน

2) จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีที่หมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

3) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบันทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกคุมไว้ โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์

4) จดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการ และที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบันและให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน

5) จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม

6) จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

2) ตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐานโดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ

3) จัดซื้อจัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะ ประกาศ จ่าย/ขายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาซองโดยคณะกรรมการ จัดทำสัญญาและเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขาย/ผู้จ้าง

7.4 การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

แนวทางการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน

2) กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน

3) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

4) ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาและซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งานสำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่ายหรือขอรื้อถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

แนวทางการปฏิบัติ

1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

3) นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

4) นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.2 การกำหนดตำแหน่ง

แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ.แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง / ขอเลื่อนวิทยฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยาฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ.แล้วแต่กรณี พิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แนวทางการปฏิบัติ

1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษาให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

2) เมื่อ ก.ค.ศ.อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ

1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก 1) สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

(1) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

(2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

2) การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แนวทางการปฏิบัติ

(1) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่นไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

(2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.หรือ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่า ด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วันนับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ.หรือผู้ที่ ก.ค.ศ.มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทนถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

(3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

(4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

(5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงาน ตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

(2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

(3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยาฐานะ

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(2) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตาม กฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ

กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

แนวทางการปฏิบัติ

(1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(2) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

(3) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อดำเนินการต่อไป

3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

(2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ.กำหนด

(3) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ที่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.6 งานทะเบียนประวัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1) การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

แนวทางการปฏิบัติ

(1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

(2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

(3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

2) การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนดโดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ประกอบด้วยสูติบัตร ทะเบียนราษฎร์ หลักฐานทางการศึกษา

(2) ตรวจสอบความถูกต้อง

(3) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

(4) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

(5) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

แนวทางการปฏิบัติ

1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรพิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2) ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

4) ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.9 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

4. วินัยและการรักษาวินัย

4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้ว พบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ

3) ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

4) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

4.3 การอุทธรณ์

1) การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นร้องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.4 การร้องทุกข์

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

แนวทางการปฏิบัติ

1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลัง การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

5. งานออกจากราชการ

5.1 การลาออกจากราชการ

แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แนวทางการปฏิบัติ

1) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3) ผู้อำนวยสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

4) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

แนวทางการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

(2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

(2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม.30 (1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม.30(4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคที่กำหนดใน

กฎ ก.ค.ศ.(ม.30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (ม.30(5)(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (ม.30(8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม.30(9))

แนวทางการปฏิบัติ

(1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติในมาตรา (ม.30 (1)(4)(5)(7)(8)หรือ(9)) แห่งกฎหมายระเบียบราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ 1 ออกจากราชการ

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม.30(3))

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป (ม.30(3))

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติไม่เหมาะสม

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้สั่งยุติเรื่องแต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือ

ประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่สั่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมัวหมองกรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน เมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยการความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยการให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การดำเนินงานธุรการ

แนวทางการปฏิบัติ

1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

2) วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม

3) จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้

4) จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้

5) ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า

6) ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการปฏิบัติ

1) รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี

5) ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เร่งรัดการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ

3. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

แนวทางการปฏิบัติ

1) สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

2) จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

4) พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติภารกิจ

5) จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

6) นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์

7) ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะๆ

4. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา

2) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลิขสิทธิ์

4) เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

5) กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

6) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

5.1 การจัดระบบการบริหาร

แนวทางการปฏิบัติ

1) ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพและสภาพของสถานศึกษา

2) วางแผนออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน ระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา

3) นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา

4) ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการตลอดจนประชาชนทั่วไปทราบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

5) ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่กำหนด

6) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ

5.2 การพัฒนาองค์กร

แนวทางการปฏิบัติ

1) ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

2) กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

3) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้าง ภารกิจ เทคโนโลยีและกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4) กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6) นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

แนวทางการปฏิบัติ

1) สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

2) จัดระบบส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

3) จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

4) ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ

5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยฟิลิปปินส์ ลิขสิทธิ์

8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

แนวทางการปฏิบัติ

1) กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2) บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

3) ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

4) สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

แนวทางการปฏิบัติ

1) ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

2) จัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน เพื่อสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างประสิทธิภาพ

4) เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

10. การรับนักเรียน

แนวทางการปฏิบัติ

1) ให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษาร่วมกัน และเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

2) กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

4) ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

5) ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

แนวทางการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

1) สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบ และอัธยาศัย

2) กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

3) ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

4) ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

5) ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

12. การส่งเสริมกิจการนักเรียน

แนวทางการปฏิบัติ

1) วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

2) ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย ตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

13. การประชาสัมพันธ์

แนวทางการปฏิบัติ

1) ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

2) วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

3) จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

4) พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

5) สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

6) ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

14. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

1) กำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่น

2) ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

แนวทางการปฏิบัติ

1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา

2) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

3) กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

5) ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ

6) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการ และวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

7) ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม

8) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

16. งานบริการสาธารณะ

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ

2) จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ

3) ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่นๆ แก่สาธารณชน ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

4) พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณชนให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ

5) ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ

6) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

17. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

1) จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2) ให้ผู้ที่รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3) กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย [45]

---

[45] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , กระทรวงศึกษาธิการ , คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) , 2546) , 32 - 73 .

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่กล่าวต่อไปนี้ ไม่ได้เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แต่เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลงานหลัก การวางแผนกลยุทธ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยในส่วนของตัวชี้วัดผลงานหลักเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีผู้วิจัยไว้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ภาธิดา สมิง ได้ศึกษาดัชนีจำแนกตัวชี้วัดคุณภาพของประชาชนในชนบทตามเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาดัชนีจำแนกตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบท ซึ่งเป็นข้อมูลประเภทหนึ่งของข้อมูลเพื่อการพัฒนาชนบทของหมู่บ้านก้าวหน้าและหมู่บ้านล้าหลัง ในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า1)ผลการศึกษาเปรียบเทียบด้านสถานภาพทั่วไปของประชาชนในชนบทหมู่บ้านก้าวหน้า และหมู่บ้านล้าหลัง พบว่า หัวหน้าครัวเรือนร้อยละ 61.1 เป็นชาย ส่วนใหญ่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษา มีอาชีพเป็นเกษตรกร 2)ตัวชี้วัดที่สามารถจำแนกคุณภาพชีวิตของประชาชนในหมู่บ้านก้าวหน้าและหมู่บ้านล้าหลัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีทั้งหมด 7 ตัว คือ ครัวเรือนมีและใช้ส้วมที่ถูกหลักสุขาภิบาล ครัวเรือนมีความรู้เกี่ยวกับเอดส์ ครัวเรือนมีความรู้ในการใช้ยาที่ถูกต้อง ครัวเรือนไม่กินอาหารที่ไม่ทำให้สุกด้วยความร้อน ครัวเรือนปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนาสัปดาห์ละครั้ง คนในครัวเรือนไม่ติดบุหรี่ และคนในครัวเรือนร่วมกิจกรรมตามประเพณีศิลปวัฒนธรรม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล เท่ากับ 0.672 หรือมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ 45.20 และถ้ากำหนดระดับความสามารถในการจำแนกคุณภาพชีวิตของประชาชน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะมีดัชนีชี้วัดเพิ่มขึ้นอีก 1 ตัว คือ ครัวเรือนเข้าร่วมกิจกรรมในการบำรุงรักษาสาธารณสมบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล เท่ากับ 0.68 หรือมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ ประมาณร้อยละ 46.24 [46]

สุเวช พลพิลา ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาสภาพการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ 2)ศึกษาปัญหาในการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ 3)ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้า

---

[46] ภาธิดา สมิง , ดัชนีจำแนกตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทตามเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน [Online] , accessed 28 August 2003 . Available from http : //www.lib.su.ac.th

การประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้างานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ 150 คน ในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมและรายข้อ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้น จัดตั้งงบประมาณสนับสนุนช่วยเหลือและค่าใช้จ่ายอื่นในการจัดทำงบประมาณ และอบรมให้ความรู้เกี่ยวกบการจัดทำงบประมาณแก่คณะจัดทำงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ปัญหาการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโดยภาพรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ยกเว้น ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ด้านบุคลากรโดยรวมและรายข้อมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ยกเว้น จำนวนบุคลากรในการจัดทำงบประมาณไม่เพียงพอ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์โดยภาพรวมและรายข้อมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดการ โดยภาพรวมและรายข้อมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย แนวทางการปรับปรุงการจัดทำงบประมาณ 5 อันดับแรกได้แก่ 1)ควรจัดทำแผนจัดตั้งงบประมาณ แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนควบคุมกำกับติดตามการใช้งบประมาณ 2)ควรเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและตรวจสอบข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 3)ควรแต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำงบประมาณ โดยพิจารณาผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องงบประมาณ 4)ควรจัดสรรงบประมาณให้ตามวงเงินที่ขอเป็นก้อน ให้หน่วยงานสามารถจัดสรรความต้องการจำเป็นอย่างอิสระ 5)ต้องชี้แจงให้ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณเข้าใจขั้นตอน และวิธีการจัดทำงบประมาณอย่างชัดเจน [47]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

มยุรี ทิพย์สิงห์ ได้ศึกษาการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ:กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมารแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ2) หาแนวทางพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า 1.สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 1)จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารงบประมาณ พบว่า โครงสร้างการบริหารเป็นการบริหารตามสายบังคับบัญชาของระบบราชการเป็นลำดับชั้น มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งโครงสร้างที่เป็นอยู่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเกลี่ยกำลังคนไปใช้ตามภาระงานที่มี กำลังคนที่มีอยู่ไม่สามารถช่วยงานข้ามสายงานกันได้ทำให้งานล่าช้าในบางช่วงเวลา 2) จากการศึกษากระบวนการบริหารงบประมาณ พบว่า กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณที่คณะใช้เวลาโดยเฉลี่ย 22.30 วัน และการเบิกจ่ายงบประมาณที่กองคลังใช้เวลาโดยเฉลี่ย 26.14วัน รวมทั้งกระบวนการเฉลี่ย 48.44 วัน

---

[47] สุเวช พลพิลา , “ การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดขอนแก่น ” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2540) , บทคัดย่อ .

ซึ่งเป็นเวลาที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีงานบางขั้นตอนซ้ำซ้อนกัน 3)จากการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่มีคุณภาพ และระบบการบริหารงานไม่สามารถเอาผิดหรือ คัดคนออกจากงานได้ จึงทำให้งานโดยรวมล่าช้า และบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเกิดความท้อแท้ 2.แนวทางการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างการบริหารงบประมาณที่มีขนาดเล็กจะทำให้เกิดความคล่องตัวได้มากกว่า การวิเคราะห์ภาระงานใหม่จะช่วยให้ลดความซ้ำซ้อนของงานลงได้ รวมทั้งการจัดโครงสร้างที่สามารถเกลี่ยกำลังคนให้เหลื่อมไหล และสับเปลี่ยนหน้าที่กันจะช่วยทำให้ลดระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณลงได้มาก ดังนั้นแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณจึงควรใช้โครงสร้างทางการบริหารขนาดเล็ก ลดขั้นตอนและสามารถเกลี่ยกำลังคนได้ [48]

นิภาเพ็ญ เสมรสุต ได้ศึกษาการประเมินผลการวางแผนงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน:กรณีศึกษากรมทะเบียนการค้าและสำนักงานข้าราชการพลเรือน จากการศึกษาพบว่า ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนงบประมาณของหน่วยราชการยังประสบกับปัญหาต่างๆ ดังนี้ 1)หน่วยงานราชการยังไม่สามารถมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่เพียงพอ และหลักเกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์บางส่วนนั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงกับหน่วยงานในราชการของไทย 2)การจัดโครงสร้างแผนงาน งาน โครงการของหน่วยงานราชการบางส่วนยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการจัดโครงสร้างแผนงานทำให้ยังมีปัญหาซ้ำซ้อน ความแตกแยกของโครงสร้างแผนงาน และยังทำให้แผนงานยังไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการจัดสรร ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างสมบูรณ์ 3)ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางนั้น สืบเนื่องมาจากการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานราชการที่มีจำนวนมาก มีความซ้ำซ้อน และบางส่วนไม่มีลักษณะเป็นผลผลิตที่ดี ส่งผลให้การประมาณการรายจ่ายตามผลผลิตที่มีความล่าช้า และยังไม่มีความสมบูรณ์มากขึ้น [49]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[48] มยุรี ทิพย์สิงห์ , " การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น " (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2541) , บทคัดย่อ .

[49] นิภาเพ็ญ เสมรสุต , " การประเมินผลการวางแผนงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน : กรณีศึกษากรมทะเบียนการค้าและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน " (เอกสารการวิจัยรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544) , ง .

วิโรจน์ ตันติวรรณ ได้ศึกษาการพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก เพื่อพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก (KPIs) ในด้านต่าง ๆ ของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อวัดผลและติดตามการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทางภาควิชา สำหรับใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารงานและกำหนดทิศทางของภาควิชา โดยผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยประกอบไปด้วย รายการโดเมนสำหรับสะท้อนสมรรถนะการดำเนินงานของภาควิชาจำนวน 4 โดเมน ดัชนีชี้วัดหลัก (KPIs) สำหรับวัดผลการดำเนินงานโดยรวมจำนวน 19 รายการ ดัชนีชี้วัด (PI) สำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆจำนวน 68 รายการ และรายงานสรุปผลดัชนีชี้วัดซึ่งประกอบไปด้วย รายงานดัชนีชี้วัดหลัก (KPIs) แยกตามโดเมน รายงานดัชนีชี้วัด (PI) แยกตามโดเมน และรายงานเรดาร์ ชาร์ท [50]

ไพบูลย์ คงสุภาพศิริ ได้ศึกษาการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไพโรเทคนิค การวิจัยนี้ได้ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จสำหรับองค์กรตัวอย่าง ซึ่งในปัจจุบันทางองค์กรตัวอย่างยังไม่มีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จและระบบรายงานทางการผลิตที่ครอบคลุมในทุกหน่วยงานการผลิตและหน่วยงานสนับสนุนการผลิต อีกทั้งยังขาดระบบนำเสนอสำหรับผู้บริหารที่เป็นสิ่งจำเป็นในการควบคุมและตรวจสอบการผลิต การวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบรายงาน และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับองค์กรตัวอย่าง 11 รายการ คือ จำนวนผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามแผน ระยะเวลาการผลิตตามแผน ต้นทุนการผลิต ต่อหน่วย สัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบทางตรงต่อต้นทุนทั้งหมด ระยะเวลาคงคลังของวัตถุดิบ ความถูกต้องในการเบิก – จ่ายวัตถุดิบ เปอร์เซ็นต์ของเสียจากการผลิต เปอร์เซ็นการทำงานของเครื่องจักร เปอร์เซ็นต์การมาทำงานของเจ้าหน้าที่ เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ และระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมเครื่องจักร เพื่อให้การใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทุกรายการสามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี จึงได้มีการกำหนดค่าเป้าหมายขึ้นมา เช่น ดัชนีเปอร์เซ็นต์การทำงานของ เครื่องจักรมีค่าเป้าหมายคือ 70% ดัชนีเปอร์เซ็นต์ของเสียจากการผลิตมีค่าเป้าหมายคือ 3% เป็นต้น โดยที่ค่าเป้าหมายเหล่านี้เมื่อมีการใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จไปสักระยะหนึ่ง ทางองค์กรตัวอย่างจะต้องมีการมาพิจารณาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป [51]

---

[50] วิโรจน์ ตันติวรรณ , “ การพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544) , ง .

[51] ไพบูลย์ คงสุภาพศิริ , “ การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไพโรเทคนิค ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544) , ง .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บุญเลี้ยง ค้ำชู ได้ศึกษาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์โดยภาพรวมและรายด้าน และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ 6 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านกลยุทธ์การพัฒนา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ ด้านการดำเนินการตามแผน และด้านการประเมินผลและรายงานตามความคิดเห็นของบุคลากร จำนวน 454 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดและประเภทต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรโดยรวม จำแนกตามสถานภาพ ประเภท และขนาดโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่ามีการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่ามีการดำเนินงาน โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู – อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงาน โดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินแผน แนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ [52]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[52] บุญเลี้ยง ค้ำชู , “ การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม , 2544) บทคัดย่อ .

กันยา อัครอารีย์ ได้ศึกษาการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก โดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก เพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงานในโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงาน และครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายในมุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากผลการประเมิน สรุปได้ว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น 43.05 คะแนน (ในคะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร[53]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มนตรี สุวรรณเนตร ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า คะแนนสูงสุดของการวางแผนกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นผลงานแต่ละด้านมีดังนี้ 1)ด้านการวิเคราะห์การจัดบริการการศึกษาให้แก่นักเรียนใช้วิธีการประชุมวางแผน ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา 2)ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรม 3)ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์ด้าน โครงสร้างนโยบาย 4)ด้านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในใช้วิธีการมีส่วนร่วมเสนอผลการวิเคราะห์ 5)ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาใช้การระดมสมองของคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ 6)ด้านการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาประเมินสถานภาพสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากกระบวนการกลุ่มตัดสินใจ 7)ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์โดยวาดฝันอนาคต ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 8)ด้านการกำหนด

---

[53] กันยา อัครอารีย์ , “ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีประเมินแบบสมดุล : กรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545) , ง .

พันธกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดพันธกิจ 9)ด้านการกำหนดเป้าประสงค์นำพันธกิจไปกำหนดเป้าประสงค์ 10)ด้านการกำหนดเป้าหมายการจัดบริการการศึกษากำหนดเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และระยะเวลาแห่งความสำเร็จ 11)ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ใช้วิธีจัดทำตารางสัมพันธ์ 12)ด้านระดับการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ 13)ด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ และผลผลิตหลัก ด้านคุณภาพ 14)ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ พบว่าทุกปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง [54]

สมหวัง ขอเอนกลาง ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1.ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยดำเนินการในด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศักยภาพบุคคล ด้านทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตอื่นและด้านงบประมาณสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้านตำแหน่ง ส่วนด้านอื่นๆได้แก่ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่ 2.ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนประสบปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านศักยภาพบุคคล ด้านงบประมาณสนับสนุน ด้านการบริหารจัดการและด้านทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตอื่นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งในด้านตำแหน่ง ด้านประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุดและขนาดโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน 3.แนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ มีความคิดเห็นว่าการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ควรจะดีขึ้นเมื่อใช้แนวทางในการปฏิบัติตามที่เสนออยู่ในระดับมาก เช่นการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน การได้ไปศึกษาดูงานที่อื่น การมอบหมายงาน การติดตามงานอย่างเป็นระบบ ฯลฯ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของ

---

[54] มนตรี สุวรรณเนตร , “ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2546) , บทคัดย่อ .

ความคิดเห็น ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทุกประการ [55]

เสรี ขามประไพ ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ตามลำดับ และปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ตามลำดับ [56]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ปณิธาน วรรณวัลย์ ได้ศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เพื่อศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี และเพื่อเปรียบเทียบการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียน

---

[55] สมหวัง ขอเอนกลาง , “ ปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์เชาวลิตกุล , 2546) , บทคัดย่อ .

[56] เสรี ขามประไพ , “ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเลย , 2547) บทคัดย่อ .

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดทิศทางของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการติดตามประเมินผลแผน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามลำดับ ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกัน ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ที่ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกัน [57]

ปราณี เอื้อศิลามงคล ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ [58]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สมชาย สุขผึ้ง ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน และสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยโรงเรียนรัฐบาลมีปัญหามากกว่าโรงเรียนเอกชน และจำแนกตามสถานภาพในการดำรง

---

[57] ปณิธาน วรรณวัลย์ , “ การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี , 2547) บทคัดย่อ .

[58] ปราณี เอื้อศิลามงคล , “ ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา , 2547) , บทคัดย่อ .

ตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยครูผู้สอนมีปัญหามากกว่าผู้บริหาร [59]

อารีย์ พูลมา ได้ศึกษาสภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เพื่อศึกษาสภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติเรื่องโรงเรียนได้ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินสถานภาพของโรงเรียนโดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก – ภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนในเรื่องโรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติเรื่องวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จของโรงเรียนเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีความสอดคล้องกับสถานภาพของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนในเรื่องโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้มีความครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ และต้นทุนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติเรื่องโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนในเรื่องโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดรับกับสถานการณ์ตลอดเวลาและมีการปรับปรุงอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และเมื่อจำแนกสภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ตามระดับโรงเรียนทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน และเมื่อจำแนกเป็นเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมแล้วมีการปฏิบัติในระดับมากทุกเขตพื้นที่การศึกษา [60]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

---

[59] สมชาย สุขผึ้ง , “ การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา , 2547) , บทคัดย่อ .

[60] อารีย์ พูลมา , “ สภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2547) , บทคัดย่อ .

จำรูญ บริสุทธิ์ ได้ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงดุลยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงดุลยภาพ ในการวัดผลปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2 ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และเพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลงานหลักตามความคิดเห็นของพนักงาน ผลที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย รายการตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงดุลยภาพ ทั้ง 4 มุมมอง มุมมองทางการเงินได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 10 ตัวชี้วัด มุมมองทางลูกค้าได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 9 ตัวชี้วัด มุมมองทางกระบวนการภายในได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 8 ตัวชี้วัด มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนาได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 6 ตัวชี้วัด [61]

ประคอง บุญสร้าง ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 [62]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บัญญัติ จรัสแผ้ว ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาราย

---

[61] จำรูญ บริสุทธิ์ , “ การพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงดุลยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ , 2548) บทคัดย่อ .

[62] ประคอง บุญสร้าง , “ ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา , 2549) , บทคัดย่อ .

ด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการปรับปรุงแผน ส่วนระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการเตรียมการวางแผน ด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน [63]

งานวิจัยต่างประเทศ

เคอร์ไรด์ (Curride) ได้ศึกษาการวางแผนในเวอร์จิเนียตะวันตก โดยศึกษาประชากรที่อาศัยในท้องที่ต่างๆ ที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อการวางแผนการศึกษาอย่างไรหรือไม่ โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีที่ตั้งในเขตอุตสาหกรรม ในเขตที่อยู่อาศัยของคนมั่งคั่ง ในเขตที่อยู่อาศัยของคนหลายเชื้อชาติ และในเขตชุมชนมีความสัมพันธ์ต่อการวางแผนต่ำ การวางแผนที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารการศึกษามากกว่า [64]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ชูสเตอร์ (Schuster) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของอาร์ชดิโอซิเซ ชิคาโก ว่ามีปัญหาอะไรในการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้บริหารเลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษาดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผน และเมื่อนำมาใช้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรมีสำนักงานบริหารบุคคลเกี่ยวกับการบริหารในโรงเรียน [65]

---

[63] บัญญัติ จรัสแผ้ว , “ สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร , 2549) , บทคัดย่อ .

[64] Micheal I. Curride , “ A Study of Planning at School Country Level in the State of Virginia ” (Ph . D . dissertation , Illinois University , 1982) , 43 .

[65] Elsine Marie , Schuster , “ A Study of the Local School Long Range Planning Process in the Archdiocese of Chicago ” (Ph .D . dissertation , Dessertation Abstracts International , 1987)

โซเดอร์ (Soder) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชนในวิทยาลัยชุมชนแคลิปฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า การวางแผนจะได้ผลเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็นโครงการพัฒนาระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลง ในการวางแผนกลยุทธ์ควรได้รับการพิจารณาอย่างเคร่งครัดและถูกต้อง [66]

กัสแมน (Guzman) ได้ศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำในรัฐโคโลราโด พบว่า การมีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการมีผลให้ผู้เข้าร่วมได้รับประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการแก้ปัญหามีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การที่ดี มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกกำหนดโดยบทบาททางการงาน [67]

ฟาวเวอร์ (Flowers)ได้ศึกษาการประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในฟอริดา ผลการวิจัยพบว่า นโยบายและภาวะผู้นำของหน่วยงานที่ดีจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีหรือการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริงเป็นสภาพเงื่อนไขที่ เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังบ่งชี้ถึงแนวคิดในการวิเคราะห์นโยบายของงบประมาณจะต้องประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสภาพแวดล้อมและระดับขององค์กร นอกจากนั้นผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจนใน 3 ปัจจัยของการบริหารงบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คือ 1.ต้องมีความชัดเจนในผลสำเร็จ โดยประสานระหว่างความพึงพอใจของชุมชนกับพันธกิจของหน่วยงาน 2.ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่างๆ และนโยบาย และ 3.ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายในให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในการบริหารและอำนาจในการรับรู้เน้นการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง [68]

---

[66] Neil E . Soder , “ Strategic Planning and Factors That Influence Ist Implementation and Development : Comparative Case Studies in Selected California Community Colleges ” (Ph . D . dissertation , Illinois University , 1987) , 47 .

[67] Nadyne Guzman , “ The Effects of Participation in a Collaborative Planning Team on Leadership Development ” (Ph . D . dissertation , Dessertation Abstracts International , 1988)

[68] Geraldo Emmanuel , Flowers , “ An evaluation of the effect of agency conditions on the implementation of Florida ’s Performance – based Program Budgeting ” (Ph . D . dissertation , The Florida State University , 1999)

เฮทเส็น (Hesen) ได้ศึกษาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลการปฏิรูปเกี่ยวกับการก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนของนครชิคาโก เพื่อทราบความต้องการเกี่ยวกับการก่อสร้างระบบการขนส่งมวลชน และทราบตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิรูปการก่อสร้าง เพื่อจัดหาแนวปฏิบัติการแก้ไข และประเมินจุดมุ่งหมายของความสำเร็จ จากการวิจัยพบว่า ระบบการขนส่งมวลชนของนครชิคาโกเป็นปัญหาที่ชัดเจนในปัจจุบัน และการปฏิรูปการก่อสร้างจะมีการพิจารณาในอนาคต เพราะการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการก่อสร้างควรมีความชัดเจนโดยเฉพาะเกี่ยวกับระบบ การปฏิบัติการควรได้รับการประเมินแบบดั้งเดิม และเป็นไปตามธรรมชาติ รวมทั้งความแตกต่างของสภาพเศรษฐกิจ แต่ละเขตที่ทำให้เกิดความลำบากในการเปรียบเทียบระบบของเขตพื้นที่ในเมืองหลวง โดยการพิจารณาสภาพทั่วไปที่แสดงถึงการขนส่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานไปสู่ตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงผู้ว่าจ้างและคนกลางส่วนใหญ่ที่เป็นผู้ปฏิบัติ [69]

วาเลนไทน์ (Valentine) ได้ศึกษาเพื่อหารูปแบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในรัฐแมรีแลนด์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ พบว่า สภาพการณ์ที่กำหนดไว้ตามรูปแบบการวางแผนทางธุรกิจแตกต่างจากสภาพการณ์ที่ปรากฏอยู่ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันรับรู้สภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ในการวางแผนจะต้องเตรียมการด้านงบประมาณ และต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน [70]

จาบาร์น (Jabarn) ได้ศึกษาความสัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายของแผนโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐวิสคอนซิน ช่วงปี ค.ศ.1960 – 1970 ผลการวิจัยพบว่า เป้าหมายของแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าวมีอุปสรรคสำคัญพอสรุปได้ 3 ประการ คือ ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนด้านการวางแผน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[69] Anneloes Hesen , Performance indicators to evaluate the effectiveness of structural reform of the Chicago public transportation system [Online] , accessed 28 August 2003 . Available form https ://dspace.mit.edu

[70] มัย สุขเอี่ยม , “ รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิมยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ , 2535) ,บทคัดย่อ,อ้างถึงใน เสรี ขามประไพ, “ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเลย , 2547) , 43 .

โรเบิร์ต (Roberts) ได้ศึกษารูปแบบการวางแผนการศึกษาของรัฐอัลบามา พบว่า สังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลต่อการพัฒนาการศึกษา การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยมีคณะกรรมการอันประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาและการวางแผน [71]

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษา และงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สถานศึกษาได้ดำเนินงานการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แต่จากการดำเนินงานเกิดปัญหาในหลายๆด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์การจัดบริการการศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ด้านการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาประเมินสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ด้านการกำหนดเป้าหมายการจัดบริการการศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านระดับการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดตัวชี้วัด รวมทั้งยังไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องทางวิชาการได้ ทำให้ไม่สามารถรับผิดชอบในการจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ รวมทั้งขาดประสิทธิภาพในการใช้จ่าย ตามจุดมุ่งหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ผู้ที่ประสบความสำเร็จหลายท่านไม่ว่าจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือชีวิตส่วนตัว การจะทำสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีเป้าหมาย การศึกษาก็เช่นกัน จำเป็นต้องมีเป้าหมายในการบริหารจัดการ คำว่าเป้าหมายในนัยสำคัญเดียวกัน ยังมีคำอีกหลายคำที่มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า " เป้าหมาย " คือ ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดผลงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จธุรกิจ ดัชนีวัดผลสำเร็จ หรือดัชนีชี้วัดหลัก สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่งหมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรใน

---

[71] ฉลอง คงเจริญ , ศึกษาคุณลักษณะและความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิมยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ , 2545) , บทคัดย่อ,อ้างถึงใน เสรี ขามประไพ " การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น " (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเลย , 2547) , 42 .

ระดับองค์กร หน่วยงาน หรือตำแหน่ง ที่มีผลกระทบต่อภารกิจหลักของงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน โดยระบุเป็นตัวเลข หรือในแง่มุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีสิ่งใดเอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในว่ามีสิ่งใดเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยในการดำเนินงาน นำผลการประเมินมาจัดวางทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์ กำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นการสร้างทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่วิธีการบรรลุเป้าประสงค์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ตามแผนปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งมีการควบคุมเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน แล้วตรวจสอบไปยังขั้นตอนแรกและดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ดังนั้นจากปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น ถ้านำตัวชี้วัดผลงานหลักมาเป็นเครื่องมือในกระบวนการบริหารจัดการ ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณจะลดน้อยลง และทำให้การบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินการไว้ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดตัวแบบทางทฤษฎี และระบบของการดำเนินการตามโครงการ โดยศึกษาจากเอกสารตำราทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ ปัญหา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยหรือรายงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดสร้างโครงร่างการวิจัยนำเสนอภาควิชา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และความเชื่อมั่นไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องตามหลักวิชา ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

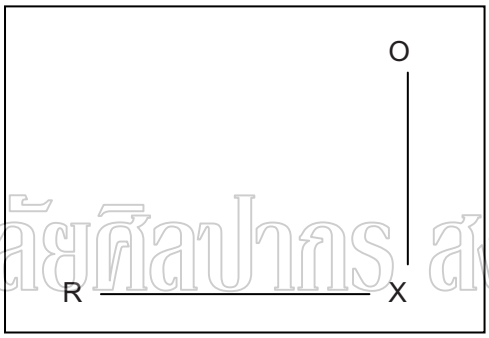
มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยไว้ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรเป้าหมาย กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one – shot , non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 170 แห่ง จาก 4 อำเภอ คือ อำเภอโพธาราม บ้านโป่ง ดำเนินสะดวก และบางแพ จำแนกเป็น สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 จำนวน 156 แห่ง

ตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างโดยวิธีจับคู่ (Matching Cases) จากสถานศึกษาที่จัดการศึกษาเฉพาะช่วงชั้น 3 – 4 จำนวน 14 แห่ง เป็นหลัก และพิจารณาเลือกสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 ซึ่งมีคุณลักษณะและที่ตั้งใกล้เคียงกับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 เป็นรายคู่อีกจำนวน 14 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 28 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูล

ในแต่ละสถานศึกษากำหนดผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจาก 28 แห่ง ทั้งสิ้น 84 คน

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.1 ตัวแปรต้น (independent variables) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งได้จากการสังเกตร่องรอยที่ปรากฏอยู่จริง (Unobtrusive) กับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 จำนวน 14 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง และนำมาสังเคราะห์ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งสถานศึกษามีการกำหนดใช้กับการวางแผนกลยุทธ์มากกว่า 2 แห่ง ขึ้นไป ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของครูที่นำหลักสูตรไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จำนวน 21 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่ตนถนัด บุคลากรได้รับความรู้ และนำไปพัฒนาการเรียนการสอน ร้อยละของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน ร้อยละของนักเรียนที่มีความสนใจด้านดนตรี – ศิลปะ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม พฤติกรรมการแสดงออกของนักเรียนในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน นักเรียนมีทักษะในการคิดเลขเร็วมากขึ้น นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมและฝึกปฏิบัติ ร้อยละของ

จำนวนครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวนรางวัลที่นักเรียนหรือโรงเรียนได้จากการเข้าร่วมประกวดกิจกรรม ผู้เรียนเกิดความสนใจ กระตือรือร้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้ ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และรักการเรียนภาษาอังกฤษ จำนวนนักเรียนมีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ นักเรียนระดับประถมศึกษาใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ตามโอกาสที่เหมาะสม นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรม สนใจ มีนิสัยรักการอ่าน และพัฒนาการอ่านมากขึ้น จัดทำโครงงานแหล่งเรียนรู้ ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูปฐมวัยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพัฒนาการเด็ก นักเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมดีขึ้น และจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการสอนแบบบูรณาการ และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกสาระการเรียนรู้สูงขึ้น ร้อยละของนักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนด และครูมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลและสร้างเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของครูที่ใช้เทคนิควิธีสอนโดยนักเรียนเป็นสำคัญ ร้อยละของการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน และนักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ จำนวนครูที่มีความตระหนักในหน้าที่และมีความรับผิดชอบ การแนะแนวการศึกษา จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ อัตราการขาดเรียนของนักเรียนน้อยลง การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของการพัฒนาบุคลากร ร้อยละของการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และร้อยละของจำนวนครูที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ชุมชนและโรงเรียนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น

2.1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำและเสนอของบประมาณ จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

2.1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ครูและบุคลากรมีการพัฒนา และนำมาปรับปรุงระบบการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

2.1.4 ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จำนวน 4 ตัวชี้วัด คือ โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ สวยงาม น่าอยู่ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละของความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ที่มาใช้สถานที่ มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ และบุคลากรของโรงเรียนไม่น้อยกว่า 80% ร่วมกันประหยัดทรัพยากรและพลังงาน การรับนักเรียน จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ นักเรียนในเขตบริการและเขตใกล้เคียงมาสมัครเข้าเรียนครบจำนวนตามประกาศรับ งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมกิจการนักเรียนของโรงเรียน และนักเรียนมีคุณธรรมตามลักษณะที่พึงประสงค์ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ชุมชนได้รับข่าวสารความรู้ และความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ จำนวนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกิจกรรมชุมชน บริการชุมชน และสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมชุมนุม และร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของนักเรียน และงานบริการสาธารณะ จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ บุคคลในโรงเรียนมีสุขภาพแข็งแรง และนักเรียนมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variable) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การคิดอย่างมีระบบภายใต้การร่วมคิดตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องบนขีดความสามารถสูงสุดที่จะกระทำได้ เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของเงื่อนไขข้อตกลงการใช้งบประมาณระหว่างรัฐบาลกับหน่วยงาน ประกอบด้วย

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านที่เป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติภารกิจได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจเป็นข้อจำกัดอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็น ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

2.2.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายนอกระบบโรงเรียน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

2.2.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในระบบโรงเรียนที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งรวมถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนด้วย

2.2.2 การประเมินสถานภาพของโรงเรียน หมายถึง กระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์เพื่อประเมินว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

2.2.3 การจัดวางทิศทางของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน ทำให้เกิดการประสาน การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งความมุ่งหวังที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

2.2.4 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน หมายถึง ขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธีการที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษา ที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามเลือกตอบ (forced choice) เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้จากการสังเกตร่องรอยที่ปรากฏอยู่จริง (Unobtrusive) กับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จำนวน 28 แห่ง เป็นข้อเท็จจริงที่ปฏิบัติ และมีการกำหนดใช้กับการวางแผนกลยุทธ์มากกว่า 2 แห่งขึ้นไป นำมาสังเคราะห์ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา 4 ด้าน คือการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบสอบถามใช้มาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ (rating scales)[1] โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา น้อย ประมาณ 1 – 2 โครงการ

ระดับ 2 หมายถึง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ปานกลาง ประมาณ 3 – 4 โครงการ

ระดับ 3 หมายถึง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา มาก ประมาณ 4 โครงการ ขึ้นไป

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดวางทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามใช้มาตราส่วนประมานค่า 3 ระดับ (rating scales)[2] โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ต่ำกว่าร้อยละ 50

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ประมาณร้อยละ 50 - 80

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มากกว่าร้อยละ 80

---

[1] Rensis Likert , อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ , วิธีวิจัยทางพฤติกรรมสาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล , 2531) , 114 – 115 .

[2] เรื่องเดียวกัน , 114 – 115 .

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ สามารถตรวจสอบการวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร หลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวมีลักษณะเป็นแบบสอบถามเลือกตอบ (forced choice) ตัวชี้วัดผลงานหลักและการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (checklist) โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ 1 คน จำนวน 84 คน จากสถานศึกษา 28 แห่ง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและตรวจความสมบูรณ์ถูกต้องตามโครงสร้าง เนื้อหา และการใช้ภาษา นำมาแก้ไขสำนวนภาษา ตลอดจนความสัมพันธ์ของเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวแปรต้น และตัวแปรตาม จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบเนื้อหาโดยใช้เทคนิค IOC (Item Idex Objective Congruence) นำมาปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาและเนื้อหาให้เกิดความสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 10 แห่ง โดยวิธีจับคู่ (Matching Cases) จากสถานศึกษาที่จัดการศึกษาเฉพาะช่วงชั้น 3 – 4 จำนวน 5 แห่ง เป็นหลัก และพิจารณาเลือกสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 ซึ่งมีคุณลักษณะและที่ตั้งใกล้เคียงกับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 เป็นรายคู่อีกจำนวน 5 แห่ง แล้วนำไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α - coefficient)ของครอนบาค (Cronbach)[3] ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .977

---

[3] Lee J . Cronbach , Essentials of Psychological testing , 3rd ed . (New York : Harper & Row Publishers , 1974) , 161 .

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามที่ประกอบด้วย สถานภาพส่วนตัว ตัวชี้วัดผลงานหลัก การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ และวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา โดยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ จำนวน 1 คน รวมสถานศึกษาละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 84 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. จัดระเบียบข้อมูล ตรวจรวบรวมคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน และลงรหัส
3. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ข้อมูลคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลัก และวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สังเคราะห์และสรุปเป็นข้อคำถามตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อคำถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลัก และการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) [4] มีรายละเอียดดังนี้

---

[4] John W . Best , Research in Education (Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall Inc , 1970) , 190 .

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ระดับตัวชี้วัดผลงานหลักหรือการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ระดับตัวชี้วัดผลงานหลักหรือการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.00 แสดงว่า ระดับตัวชี้วัดผลงานหลักหรือการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ ใช้สถิติวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson ' s product – moment correlation coefficient)

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปตารางและการพรรณาความ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุป

การวิจัยเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ตัวชี้วัดผลงานหลักของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ จำนวน 1 คน รวม 84 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ตัวชี้วัดผลงานหลักและการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson ' s product – moment correlation coefficient)

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ตัวชี้วัดผลงานหลักของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และ 3) ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง มีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ 1 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 84 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ใช้สถิติ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธ์ศาสตร์

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ 1 คน รวม 84 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ		ผู้ให้ข้อมูล							
		ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษา		ครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ		รวมทั้งหมด	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	25	89.28	18	64.28	10	35.72	53	63.09
	หญิง	3	10.72	10	35.72	18	64.28	31	36.91
	รวม	28	100.00	28	100.00	28	100.00	84	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 31 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
	31 – 40 ปี	-	-	1	3.58	5	17.86	6	7.15
	41 – 50 ปี	5	17.85	13	46.42	12	42.86	30	35.71
	50 ปี ขึ้นไป	23	82.15	14	50.00	11	39.28	48	57.14
	รวม	28	100.00	28	100.00	28	100.00	84	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	2	7.14	2	2.38
	ปริญญาตรี	3	10.72	15	53.58	21	75.00	39	46.43
	ปริญญาโท	25	89.28	13	46.42	5	17.86	43	51.19
	ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-	-	-
	รวม	28	100.00	28	100.00	28	100.00	84	100.00
ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน	1 – 5 ปี	-	-	2	7.14	5	17.86	7	8.34
	6 – 10 ปี	9	32.14	10	35.72	9	32.14	28	33.34
	11 – 15 ปี	1	3.58	3	10.72	4	14.28	8	9.52
	15 ปี ขึ้นไป	18	64.28	13	46.42	10	35.72	41	48.80
	รวม	28	100.00	28	100.00	28	100.00	84	100.00

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ละ 28 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 84 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นเพศชาย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 89.28 เป็นเพศหญิง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.72 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 64.28 เป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.72 ตำแหน่งครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ เป็นเพศชาย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.72 เป็นเพศหญิง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 64.28 รวมทั้งหมดเป็นเพศชาย จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 63.09 เป็นเพศหญิง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 36.91 สรุปตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนตำแหน่งครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และในภาพรวมเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.85 อายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 82.15 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.58 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 46.42 อายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และตำแหน่งครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 46.86 อายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 39.28 รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.15 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 อายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 สรุปตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.72 ปริญญาโท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 89.28 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 53.58 ปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 46.42 และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 ปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับต่ำกว่า

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.38 ปริญญาตรี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43 ปริญญาโท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 51.19 สรุปตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณมีระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 6 – 10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 11 – 15 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.58 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 64.28 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1 – 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.14 6 – 10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.72 11 – 15 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.72 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 46.42 และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1 – 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 6 – 10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 11 – 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.72 รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1 – 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.34 6 – 10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 11 – 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 สรุปตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 15 ปี ขึ้นไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

ผู้วิจัยศึกษาโดยสังเกตจากร่องรอยที่ปรากฏอยู่จริง (Unobtrusive) กับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 จำนวน 14 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง ประกอบด้วย

2.1 การนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาจำแนก โดยใช้กรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เป็นข้อเท็จจริงที่ปฏิบัติและกำหนดใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามากกว่า 2 แห่ง ขึ้นไป ได้ตัวชี้วัดผลงานหลักทั้งหมด 52 ตัวชี้วัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการในการวางแผนกลยุทธ์

ข้อที่	ตัวชี้วัดผลงานหลัก
1	ร้อยละของครูที่นำหลักสูตรไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น
2	ร้อยละของนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่ตนถนัด
3	บุคลากรได้รับความรู้ และนำไปพัฒนาการเรียนการสอน
4	ร้อยละของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน
5	ร้อยละของนักเรียนที่มีความสนใจด้านดนตรี – ศิลปะ
6	ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม
7	พฤติกรรมการแสดงออกของนักเรียนในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน
8	นักเรียนมีทักษะในการคิดเลขเร็วมากขึ้น
9	นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมและฝึกปฏิบัติ
10	ร้อยละของจำนวนครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
11	จำนวนรางวัลที่นักเรียนหรือโรงเรียนได้จากการเข้าร่วมประกวดกิจกรรม
12	ผู้เรียนเกิดความสนใจ กระตือรือร้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้
13	ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน
14	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และรักการเรียนภาษาอังกฤษ
15	จำนวนนักเรียนมีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
16	นักเรียนระดับประถมศึกษาใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ตามโอกาสที่เหมาะสม
17	นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรม สนใจ มีนิสัยรักการอ่าน และพัฒนาการอ่านมากขึ้น
18	จัดทำโครงงานแหล่งเรียนรู้
19	ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
20	ครูปฐมวัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพัฒนาการเด็ก
21	นักเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมดีขึ้น
22	จัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการสอนแบบบูรณาการ และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
23	ร้อยละของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ
24	ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกสาระการเรียนรู้สูงขึ้น
25	ร้อยละของนักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนด
26	ครูมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผล และสร้างเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ลพบุรี

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวชี้วัดผลงานหลัก
27	ร้อยละของครูที่ใช้เทคนิควิธีสอนโดยนักเรียนเป็นสำคัญ
28	ร้อยละของการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีพัฒนาการเรียนการสอน
29	ร้อยละของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน
30	นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้
31	จำนวนครูที่มีความตระหนักในหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ
32	อัตราการขาดเรียนของนักเรียนน้อยลง
33	ร้อยละของการพัฒนาบุคลากร
34	ร้อยละของการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
35	ร้อยละของจำนวนครูที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
36	ชุมชนและโรงเรียนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณในการวางแผนกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อที่	ตัวชี้วัดผลงานหลัก
1	แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
2	รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงานบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์

ข้อที่	ตัวชี้วัดผลงานหลัก
1	ครูและบุคลากรมีการพัฒนา และนำมาปรับปรุงระบบการศึกษา

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์

ข้อที่	ตัวชี้วัดผลงานหลัก
1	โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ สวยงาม น่าอยู่ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2	ร้อยละของความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ที่มาใช้สถานที่
3	มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ
4	บุคลากรของโรงเรียนไม่น้อยกว่า 80 % ร่วมกันประหยัดทรัพยากรและพลังงาน
5	นักเรียนในเขตบริการและเขตใกล้เคียงมาสมัครเข้าเรียนครบจำนวนตามประกาศรับ
6	ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมกิจการนักเรียนของโรงเรียน
7	นักเรียนมีคุณธรรมตามลักษณะที่พึงประสงค์
8	ชุมชนได้รับข่าวสารความรู้และความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
9	จำนวนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม
10	ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกิจกรรมชุมชน บริการชุมชน และสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมชุมนุม
11	ร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของนักเรียน
12	บุคคลในโรงเรียนมีสุขภาพแข็งแรง
13	นักเรียนมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการ สุวรรณภูมิ

2.2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 28 แห่ง แยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 จำนวน 14 แห่ง นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การบริหารวิชาการ	2.53	.297	มาก	2.51	.187	มาก	2.52	.244	มาก
2. การบริหารงบประมาณ	2.63	.365	มาก	2.63	.347	มาก	2.63	.349	มาก
3. การบริหารงานบุคคล	2.55	.405	มาก	2.57	.305	มาก	2.56	.352	มาก
4. การบริหารทั่วไป	2.69	.334	มาก	2.62	.238	มาก	2.65	.287	มาก
รวม	2.60	.312	มาก	2.58	.216	มาก	2.59	.263	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง แยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 จำนวน 14 แห่ง เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดผลงานหลักตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษา พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.59 , S.D. = .263) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทั่วไป ($\overline{X}$ = 2.65 , S.D. = .287) การบริหารงบประมาณ ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .349) การบริหารงานบุคคล ($\overline{X}$ = 2.56 , S.D. = .352) และการบริหารวิชาการ ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .244) และเมื่อแยกพิจารณาระดับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในแต่ละระดับมีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 มีตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .312) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทั่วไป ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .334) การบริหารงบประมาณ ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .365) การบริหารงานบุคคล ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .405) และการบริหารวิชาการ ($\overline{X}$ = 2.53 , S.D. = .297)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 มีตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.58 , S.D. = .216) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงบประมาณ ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .347) การบริหารทั่วไป ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .216) การบริหารงานบุคคล ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .305) และการบริหารวิชาการ ($\overline{X}$ = 2.51 , S.D. = .187)

ตารางที่ 7 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.50	.408	มาก	2.55	.281	มาก	2.52	.345	มาก
1.1 ร้อยละของครูที่นำหลักสูตรไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น	2.50	.408	มาก	2.55	.281	มาก	2.52	.345	มาก
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.38	.252	ปานกลาง	2.42	.201	ปานกลาง	2.40	.224	ปานกลาง
2.1 ร้อยละของนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่ตนถนัด	2.21	.336	ปานกลาง	2.38	.288	ปานกลาง	2.30	.319	ปานกลาง
2.2 บุคลากรได้รับความรู้ และนำไปพัฒนาการเรียนการสอน	2.60	.298	มาก	2.71	.257	มาก	2.65	.279	มาก
2.3 ร้อยละของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน	2.21	.336	ปานกลาง	2.38	.288	ปานกลาง	2.30	.319	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
2.4 ร้อยละของนักเรียนที่มีความสนใจด้านดนตรี – ศิลปะ	2.31	.423	ปานกลาง	2.43	.242	ปานกลาง	2.37	.344	ปานกลาง
2.5 ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม	2.71	.342	มาก	2.76	.305	มาก	2.74	.319	มาก
2.6 พฤติกรรมการแสดงออกของนักเรียนในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน	2.55	.384	มาก	2.45	.405	มาก	2.50	.390	มาก
2.7 นักเรียนมีทักษะในการคิดเลขเร็วมากขึ้น	2.00	.261	ปานกลาง	1.86	.284	ปานกลาง	1.93	.278	ปานกลาง
2.8 นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมและฝึกปฏิบัติ	2.67	.346	มาก	2.57	.356	มาก	2.62	.348	มาก
2.9 ร้อยละของจำนวนครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.64	.423	มาก	2.67	.292	มาก	2.65	.357	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่องนิยสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
2.10 จำนวนรางวัลที่นักเรียนหรือโรงเรียนได้จากการเข้าร่วมประกวดกิจกรรม	2.17	.467	ปานกลาง	2.33	.506	ปานกลาง	2.25	.485	ปานกลาง
2.11 ผู้เรียนเกิดความสนใจ กระตือรือร้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้	2.45	.361	ปานกลาง	2.29	.450	ปานกลาง	2.37	.409	ปานกลาง
2.12 ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน	2.57	.401	มาก	2.67	.392	มาก	2.62	.392	มาก
2.13 นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและรักการเรียนภาษาอังกฤษ	2.07	.298	ปานกลาง	2.05	.521	ปานกลาง	2.06	.416	ปานกลาง
2.14 จำนวนนักเรียนมีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	2.12	.336	มาก	2.17	.285	มาก	2.14	.307	มาก
2.15 นักเรียนระดับประถมศึกษาใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ตามโอกาสที่เหมาะสม	1.64	.402	ปานกลาง	1.95	.431	ปานกลาง	1.80	.438	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
2.16 นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรมสนใจ มีนิสัยรักการอ่านและพัฒนาการอ่านมากขึ้น	2.43	.401	ปานกลาง	2.60	.193	มาก	2.51	.321	มาก
2.17 จัดทำโครงงานแหล่งเรียนรู้	2.26	.396	ปานกลาง	2.31	.306	ปานกลาง	2.29	.348	ปานกลาง
2.18 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.50	.519	มาก	2.62	.389	มาก	2.56	.454	มาก
2.19 ครูปฐมวัยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพัฒนาการเด็ก	2.69	.380	มาก	2.29	.389	ปานกลาง	2.49	.430	ปานกลาง
2.20 นักเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมดีขึ้น	2.62	.366	มาก	2.48	.313	ปานกลาง	2.55	.342	มาก
2.21 จัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการสอนแบบบูรณาการและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.69	.380	มาก	2.55	.310	มาก	2.62	.348	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
3.การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนรู้	2.38	.338	ปานกลาง	2.39	.321	ปานกลาง	2.38	.323	ปานกลาง
3.1 ร้อยละของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ	2.29	.450	ปานกลาง	2.38	.469	ปานกลาง	2.33	.454	ปานกลาง
3.2 ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกสาระการเรียนรู้สูงขึ้น	2.36	.380	ปานกลาง	2.36	.423	ปานกลาง	2.36	.395	ปานกลาง
3.3 ร้อยละของนักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนด	2.43	.514	ปานกลาง	.240	.350	ปานกลาง	2.42	.432	ปานกลาง
3.4 ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลและสร้างเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.45	.384	ปานกลาง	2.40	.350	ปานกลาง	2.43	.361	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
4. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	2.36	.397	ปานกลาง	2.37	.409	ปานกลาง	2.36	.396	ปานกลาง
4.1 ร้อยละของครูที่ใช้เทคนิควิธีสอน โดยนักเรียนเป็นสำคัญ	2.45	.426	ปานกลาง	2.38	.410	ปานกลาง	2.42	.412	ปานกลาง
4.2 ร้อยละของการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี พัฒนาการเรียนการสอน	2.26	.437	ปานกลาง	2.36	.423	ปานกลาง	2.31	.425	ปานกลาง
5. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	2.35	.303	ปานกลาง	2.39	.258	ปานกลาง	2.37	.277	ปานกลาง
5.1 ร้อยละของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน	2.26	.396	ปานกลาง	2.24	.305	ปานกลาง	2.25	.347	ปานกลาง
5.2 นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้	2.43	.356	ปานกลาง	2.55	.336	มาก	2.49	..345	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
6. การนิเทศการศึกษา	2.76	.380	มาก	2.74	.193	มาก	2.75	.296	มาก
6.1 จำนวนครูที่มีความตระหนักในหน้าที่และมีความรับผิดชอบ	2.76	.380	มาก	2.74	.193	มาก	2.75	.296	มาก
7. การแนะแนวการศึกษา	2.55	.482	มาก	2.38	.450	ปานกลาง	2.46	.466	ปานกลาง
7.1 อัตราการขาดเรียนของนักเรียนน้อยลง	2.55	.482	มาก	2.38	.450	ปานกลาง	2.46	.466	ปานกลาง
8. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	2.78	.357	มาก	2.71	.216	มาก	2.74	.292	มาก
8.1 ร้อยละของการพัฒนาบุคลากร	2.74	.396	มาก	2.62	.316	มาก	2.68	.357	มาก
8.2 ร้อยละของผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู	2.79	.361	มาก	2.67	.320	มาก	2.73	.340	มาก
8.3 ร้อยละของจำนวนครูที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	2.81	.363	มาก	2.83	.217	มาก	2.82	.294	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
9. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	2.69	.402	มาก	2.67	.370	มาก	2.68	.379	มาก
9.1 ชุมชนและโรงเรียนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น	2.69	.402	มาก	2.67	.370	มาก	2.68	.379	มาก
รวม	2.53	.297	มาก	2.51	.187	มาก	2.52	.244	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .244) โดยเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนิเทศการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.75 , S.D. = .296) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .292) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ($\overline{X}$ = 2.68 , S.D. = .379) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .345) การแนะแนวการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.46 , S.D. = .466) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.40 , S.D. = .224) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.38 , S.D. = .323) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.37 , S.D. = .277) และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.36 , S.D. = .396) เมื่อแยกพิจารณาระดับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารวิชาการสำหรับการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.53 , S.D. = .297) โดยเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ

ภายในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.78 , S.D. = .357) การนิเทศการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .380) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .402) การแนะแนวการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .482) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.50 , S.D. = .408) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.38 , S.D. = .252) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.38 , S.D. = .338) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.36 , S.D. = .397) และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.35 , S.D. = .303)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 มีตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.51 , S.D. = .187) โดยเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนิเทศการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .193) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .216) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .370) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .281) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.42 , S.D. = .201) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.39 , S.D. = .258) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 2.39 , S.D. = .321) การแนะแนวการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.38 , S.D. = .450) และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.37 , S.D. = .409)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตารางที่ 8 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ	2.67	.320	มาก	2.74	.374	มาก	2.70	.344	มาก
1.1 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	2.67	.320	มาก	2.74	.374	มาก	2.70	.344	มาก
2. การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน	2.60	.456	มาก	2.52	.408	มาก	2.56	.426	มาก
2.1 รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ	2.60	.456	มาก	2.52	.408	มาก	2.56	.426	มาก
รวม	2.63	.365	มาก	2.63	.347	มาก	2.63	.349	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 8 พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .349) โดยเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดทำและเสนอของบประมาณ ($\overline{X}$ = 2.70 , S.D. = .344) และการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 2.56 , S.D. = .426) เมื่อแยกพิจารณาตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงบประมาณสำหรับการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 มีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .365) เรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดทำและเสนอของบประมาณ ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .320) และการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .456)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 มีตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .347) เรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดทำและเสนอของบประมาณ ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .374) และการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .408)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงานบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	2.55	.405	มาก	2.57	.305	มาก	2.56	.352	มาก
1.1 ครูและบุคลากรมีการพัฒนา และนำมาปรับปรุงระบบการศึกษา	2.55	.405	มาก	2.57	.305	มาก	2.56	.352	มาก
รวม	2.55	.405	มาก	2.57	.305	มาก	2.56	.352	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 9 พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงานบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.56 , S.D. = .352) โดยมีตัวชี้วัดผลงานหลักในองค์ประกอบย่อยเพียงด้านเดียว คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง เมื่อแยกพิจารณาตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงานบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาแต่ละช่วงชั้น พบว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .405) และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .305) โดยมีองค์ประกอบย่อยเพียงด้านเดียวเช่นกัน คือการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

ตารางที่ 10 ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	2.74	.341	มาก	2.71	.242	มาก	2.72	.291	มาก
1.1 โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ สวยงาม น่าอยู่ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.79	.361	มาก	2.79	.248	มาก	2.79	.304	มาก
1.2 ร้อยละของความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ที่มาใช้สถานที่	2.81	.363	มาก	2.81	.252	มาก	2.81	.307	มาก
1.3 มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ	2.55	.445	มาก	2.67	.346	มาก	2.61	.396	มาก
1.4 บุคลากรของโรงเรียนไม่น้อยกว่า 80 % ร่วมกันประหยัดทรัพยากร และพลังงาน	2.81	.363	มาก	2.57	.356	มาก	2.69	.373	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
2. การรับนักเรียน	2.57	.380	มาก	2.40	.526	ปานกลาง	2.49	.458	ปานกลาง
2.1 นักเรียนในเขตบริการและเขตใกล้เคียงมาสมัครเข้าเรียนครบจำนวนตามประกาศรับ	2.57	.380	มาก	2.40	.526	ปานกลาง	2.49	.458	ปานกลาง
3. งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน	2.74	.391	มาก	2.61	.304	มาก	2.67	.350	มาก
3.1 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมกิจการนักเรียนของโรงเรียน	2.76	.401	มาก	2.74	.298	มาก	2.75	.347	มาก
3.2 นักเรียนมีคุณธรรม ตามลักษณะที่พึงประสงค์	2.71	.401	มาก	2.48	.363	ปานกลาง	2.60	.399	มาก
4. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา	2.57	.479	มาก	2.50	.429	มาก	2.54	.448	มาก
4.1 ชุมชนได้รับข่าวสารความรู้ และความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	2.57	.479	มาก	2.50	.429	มาก	2.54	.448	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา	2.68	.392	มาก	2.62	.345	มาก	2.65	.364	มาก
5.1 จำนวนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม	2.69	.423	มาก	2.55	.426	มาก	2.62	.423	มาก
5.2 ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกิจกรรมชุมชน บริการชุมชน และสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมชุมชน	2.67	.370	มาก	2.67	.370	มาก	2.67	.363	มาก
5.3 ร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของนักเรียน	2.69	.480	มาก	2.64	.357	มาก	2.67	.416	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
6. งานบริการสาธารณะ	2.83	.364	มาก	2.87	.165	มาก	2.85	.277	มาก
6.1 บุคคลในโรงเรียนมีสุขภาพแข็งแรง	2.83	.364	มาก	2.86	.171	มาก	2.85	.279	มาก
6.2 นักเรียนมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์	2.83	.364	มาก	2.88	.166	มาก	2.86	.279	มาก
รวม	2.69	.334	มาก	2.62	.238	มาก	2.65	.287	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.65 , S.D. = .287) เรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ งานบริการสาธารณะ ($\overline{X}$ = 2.85 , S.D. = .277) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ($\overline{X}$ = 2.72 , S.D. = .291) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .350) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.65 , S.D. = .364) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.54 , S.D. = .448) และการรับนักเรียน ($\overline{X}$ = 2.49 , S.D. = .458) เมื่อแยกพิจารณาการใช้ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไปสำหรับการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .334) เรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ งานบริการสาธารณะ ($\overline{X}$ = 2.83 , S.D. = .364) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .391) การดูแล

อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .341) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.68 , S.D. = .392) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .479) และการรับนักเรียน ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .380)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 มีตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .238) เรียงลำดับองค์ประกอบย่อยตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ งานบริการสาธารณะ ($\overline{X}$ = 2.87 , S.D. = .165) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .242) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .345) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ($\overline{X}$ = 2.61 , S.D. = .304) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.50 , S.D. = .429) และการรับนักเรียน ($\overline{X}$ = 2.40 , S.D. = .526)

ตอนที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ

การวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 28 แห่ง แยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 จำนวน 14 แห่ง นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สำนักหอสมุดกลาง

ตารางที่ 11 การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์	2.56	.360	มาก	2.66	.225	มาก	2.61	.298	มาก
2. การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์	2.51	.448	มาก	2.60	.286	มาก	2.55	.372	มาก
3. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน	2.69	.471	มาก	2.73	.242	มาก	2.71	.368	มาก
4. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	2.53	.488	มาก	2.73	.278	มาก	2.63	.403	มาก
รวม	2.57	.429	มาก	2.68	.233	มาก	2.63	.343	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 11 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง แยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 จำนวน 14 แห่ง เมื่อพิจารณาระดับการวางแผนกลยุทธ์ พบว่าในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .343) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดวางทิศทางของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .368) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .403) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.61 , S.D. = .298) และการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .372) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .429) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดวางทิศทางของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .471) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.56 , S.D. = .360) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.53 , S.D. = .488) และการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.51 , S.D. = .448)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 มีการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.68 , S.D. = .233) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.73 , S.D. = .278) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.73 , S.D. = .242) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.66 , S.D. = .225) และการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .286)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 12 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรมของประชากรที่อยู่รอบ ๆ โรงเรียน เช่น ทัศนคติ ค่านิยม	2.40	.233	ปานกลาง	2.57	.401	มาก	2.49	.333	ปานกลาง
2. วิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้	2.48	.363	ปานกลาง	2.60	.350	มาก	2.54	.355	มาก
3. วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น รายได้ของผู้ปกครองในเขตบริการของโรงเรียน	2.48	.408	ปานกลาง	2.57	.401	มาก	2.52	.400	มาก
4. วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์	2.52	.466	มาก	2.69	.357	มาก	2.61	.416	มาก
5. ศึกษาระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร	2.64	.380	มาก	2.71	.288	มาก	2.68	.333	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 12 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
6. ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน และบุคคลในชุมชน	2.62	.410	มาก	2.67	.261	มาก	2.64	.339	มาก
7. วิเคราะห์ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนของชุมชน	2.38	.431	ปานกลาง	2.52	.339	มาก	2.45	.387	ปานกลาง
8. วิเคราะห์นโยบายและโครงสร้างของโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	2.64	.531	มาก	2.79	.248	มาก	2.71	.413	มาก
9. วิเคราะห์ความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน เช่น ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	2.69	.462	มาก	2.76	.305	มาก	2.73	.385	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 12 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
10. วิเคราะห์อัตรากำลังความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียน	2.64	.480	มาก	2.83	.253	มาก	2.74	.389	มาก
11. วิเคราะห์ด้านความคล่องตัวในการเบิก – จ่าย เงินงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหาร	2.69	.531	มาก	2.64	.306	มาก	2.67	.426	มาก
12. ศึกษาและวิเคราะห์ความพอเพียงของสื่อวัสดุ - ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และประสิทธิภาพ การใช้งานของสื่อ และ วัสดุ – ครุภัณฑ์ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์	2.60	.557	มาก	2.67	.292	มาก	2.63	.438	มาก
13. จัดการด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วางแผนการดำเนินงานตามแผน และการกำกับติดตามผล	2.55	.464	มาก	2.50	.340	มาก	2.52	.400	มาก
รวม	2.56	.360	มาก	2.66	.225	มาก	2.61	.298	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 12 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.61 , S.D. = .298) เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิเคราะห์อัตรากำลัง ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .389) วิเคราะห์ความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.73 , S.D. = .385) วิเคราะห์นโยบายและโครงสร้างของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .413) ศึกษาระเบียบปฏิบัติต่างๆทางการบริหาร ($\overline{X}$ = 2.68 , S.D. = .333) วิเคราะห์ด้านความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหาร ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .426) ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .339) ศึกษาและวิเคราะห์ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ – ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และประสิทธิภาพการใช้งานของสื่อ และวัสดุ – ครุภัณฑ์ ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .438) วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.61 , S.D. = .416) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\overline{X}$ = 2.54 , S.D. = .355) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .400) จัดการด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วางแผนการดำเนินงานตามแผน และการกำกับติดตามผล ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .400) วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ของประชากรที่อยู่รอบๆ โรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.49 , S.D. = .333) และวิเคราะห์ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนของชุมชน ($\overline{X}$ = 2.45 , S.D. = .387) เมื่อแยกพิจารณาระดับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สหภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.56 , S.D. = .360) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิเคราะห์ด้านความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหาร ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .531) วิเคราะห์ความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .462) วิเคราะห์นโยบายและโครงสร้างของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .531) วิเคราะห์อัตรากำลัง ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .480) ศึกษาระเบียบปฏิบัติต่างๆทางการบริหาร ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .380) ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .410) ศึกษาและวิเคราะห์ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ – ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และประสิทธิภาพการใช้งานของสื่อ และวัสดุ – ครุภัณฑ์ ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .557) จัดการด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วางแผนการดำเนินงานตามแผน และการกำกับติดตามผล ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .464)

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.52 ,S.D. = .466) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ($\overline{X}$ = 2.48 , S.D. = .408) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\overline{X}$ = 2.48 , S.D. = .363) วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ของประชากรที่อยู่รอบๆ โรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.40 , S.D. = .233) และวิเคราะห์ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนของชุมชน ($\overline{X}$ = 2.38 , S.D. = .431) โดยมีระดับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้านย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ($\overline{X}$ = 2.48 , S.D. = .408) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\overline{X}$ = 2.48 , S.D. = .363) วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ของประชากรที่อยู่รอบๆ โรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.40 , S.D. = .233) และวิเคราะห์ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนของชุมชน ($\overline{X}$ = 2.38 , S.D. = .431)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.66 , S.D. = .225) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิเคราะห์อัตรากำลัง ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.83 , S.D. = .253) วิเคราะห์นโยบายและโครงสร้างของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.79 , S.D. = .248) วิเคราะห์ความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .305) ศึกษาระเบียบปฏิบัติต่างๆทางการบริหาร ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .288) วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .357) ศึกษาและวิเคราะห์ความพอเพียงของสื่อวัสดุ – ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และประสิทธิภาพการใช้งานของสื่อ และวัสดุ – ครุภัณฑ์ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .292) ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .261) วิเคราะห์ด้านความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหาร ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .306) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .350) วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ของประชากรที่อยู่รอบๆ โรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .401) วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .401) วิเคราะห์ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนของชุมชน ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .339) และจัดการด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วางแผนการดำเนินงานตามแผน และการกำกับติดตามผล ($\overline{X}$ = 2.50 , S.D. = .340)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 13 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. วิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน	2.62	.537	มาก	2.71	.366	มาก	2.67	.454	มาก
2. สังเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	2.64	.546	มาก	2.69	.332	มาก	2.67	.444	มาก
3. ประมวลข้อมูลทางด้านโอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็งและจุดอ่อนเข้าด้วยกัน	2.55	.549	มาก	2.67	.346	มาก	2.61	.454	มาก
4. วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของโรงเรียน เพื่อกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน	2.57	.530	มาก	2.57	.401	มาก	2.57	.461	มาก
5. ใช้หลักวิชาการทางการศึกษาและองค์ความรู้เป็นหลักในการประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆ	2.55	.426	มาก	2.55	.361	มาก	2.55	.387	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 13 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
6. ปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายก่อนประเมิน เช่น การสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนต่างๆ	2.57	.476	มาก	2.62	.366	มาก	2.60	.419	มาก
7. กำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนลดหลั่นกันตามความสำคัญ	2.50	.485	มาก	2.52	.313	มาก	2.51	.400	มาก
8. นำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านมากำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัด	2.38	.488	ปานกลาง	2.57	.332	มาก	2.48	.420	ปานกลาง
9. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนของปัจจัยแต่ละด้าน	2.26	.526	ปานกลาง	2.55	.384	มาก	2.40	.475	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 13 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
10. ประเมินระดับสมรรถนะจุดเด่นและจุดด้อยของตัวชี้วัดแต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน	2.45	.533	ปานกลาง	2.55	.384	มาก	2.50	.485	มาก
11. นำคะแนนที่ได้จากการประเมินตัวชี้วัดของปัจจัยและสภาพแวดล้อมมาคำนวณโดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้าน	2.48	.566	ปานกลาง	2.60	.325	มาก	2.54	.457	มาก
รวม	2.51	.448	มาก	2.60	.286	มาก	2.55	.372	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 13 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .372) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .454) สังเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .444) ประมวลข้อมูลทางด้านโอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็งและจุดอ่อนเข้าด้วยกัน ($\overline{X}$ = 2.61 , S.D. = .454) ปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายก่อนประเมิน ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .419) วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของโรงเรียน เพื่อกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .461) ใช้หลักวิชาการทางการศึกษาและองค์ความรู้เป็นหลักในการประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆ ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .387) นำคะแนนที่ได้จากการประเมินตัวชี้วัดของปัจจัยและสภาพแวดล้อมมาคำนวณ โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้าน ($\overline{X}$ = 2.54 , S.D. = .457) กำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนลดหลั่นกันตามความสำคัญ ($\overline{X}$ = 2.51 , S.D. = .400) ประเมินระดับสมรรถนะจุดเด่นและจุดด้อยของตัวชี้วัดแต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน ($\overline{X}$ = 2.50 , S.D. = .485) นำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านมากำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัด ($\overline{X}$ = 2.48 , S.D. = .420) และประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนของปัจจัยแต่ละด้าน ($\overline{X}$ = 2.40 , S.D. = .475) เมื่อแยกพิจารณาระดับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.51 , S.D. = .448) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ สังเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .546) วิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .537) วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของโรงเรียน เพื่อกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .530) ปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายก่อนประเมิน ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .476) ประมวลข้อมูลทางด้านโอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็งและจุดอ่อนเข้าด้วยกัน ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .549) ใช้หลักวิชาการทางการศึกษาและองค์ความรู้เป็นหลักในการประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .426) กำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อโรงเรียนลดหลั่นกันตามความสำคัญ ($\overline{X}$ = 2.50 , S.D. = .485) นำคะแนนที่ได้จากการประเมินตัวชี้วัดของปัจจัยและสภาพแวดล้อมมาคำนวณ โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้าน ($\overline{X}$ = 2.48 , S.D. = .566) ประเมินระดับสมรรถนะจุดเด่นและจุดด้อยของตัวชี้วัดแต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน ($\overline{X}$ = 2.45 ,S.D. = .533) นำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านมากำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัด ($\overline{X}$ = 2.38 , S.D. = .488) และประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนของปัจจัยแต่ละด้าน ($\overline{X}$ = 2.26 ,S.D. = .526)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .286) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .366) สังเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .332) ประมวลข้อมูลทางด้านโอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็งและจุดอ่อนเข้าด้วยกัน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .346) ปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายก่อนประเมิน ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .366) นำคะแนนที่ได้จากการประเมินตัวชี้วัดของปัจจัยและสภาพแวดล้อมมาคำนวณ โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้าน ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .325) วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของโรงเรียนเพื่อกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .401) นำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านมากำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัด ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .332) ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนของปัจจัยแต่ละด้าน ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .384) ประเมินระดับสมรรถนะจุดเด่นและจุดด้อยของตัวชี้วัดแต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .384) ใช้หลักวิชาการทางการศึกษาและองค์ความรู้เป็นหลักในการประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆ ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .361) และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนลดหลั่นกันตามความสำคัญ ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .313)

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ตารางที่ 14 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนในการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและป้าประสงค์โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการประเมินสภาพแวดล้อมและสภาพของโรงเรียน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตั้งความมุ่งหวัง	2.71	.552	มาก	2.88	.211	มาก	2.80	.419	มาก
2. กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ได้แก่ ภารกิจ บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน จุดเด่นของโรงเรียน วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเป้าหมายที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน	2.62	.552	มาก	2.81	.313	มาก	2.71	.451	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่น และศรัทธา	2.69	.514	มาก	2.76	.305	มาก	2.73	.416	มาก
4. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	2.76	.530	มาก	2.67	.346	มาก	2.71	.442	มาก
5. กำหนดวิสัยทัศน์เป็นสภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต	2.74	.573	มาก	2.83	.285	มาก	2.79	.446	มาก
6. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายความสามารถของทุกคนในโรงเรียน	2.71	.537	มาก	2.71	.316	มาก	2.71	.432	มาก
7. กำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.76	.530	มาก	2.81	.252	มาก	2.79	.408	มาก
8. วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต	2.79	.445	มาก	2.74	.325	มาก	2.76	.383	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
9. กำหนดข้อความในพันธกิจที่แสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมาย หลักขององค์กร	2.71	.342	มาก	2.71	.316	มาก	2.71	.323	มาก
10. องค์ประกอบของข้อความพันธกิจครอบคลุม สาระสำคัญ ลักษณะของผลผลิตและบริการ ผู้รับประโยชน์และบริการ จากการดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากรและหลักการพื้นฐานขององค์กร	2.67	.392	มาก	2.64	.332	มาก	2.65	.357	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
11. กำหนดข้อความในพันธกิจที่บอกทิศทางในอนาคตขององค์กร ขอบเขตการปฏิบัติงาน และตอบคำถามสิ่งที่ต้องการดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	2.57	.546	มาก	2.67	.320	มาก	2.62	.442	มาก
12. กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน	2.76	.442	มาก	2.67	.320	มาก	2.71	.382	มาก
13. กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการของโรงเรียน	2.76	.461	มาก	2.76	.305	มาก	2.76	.383	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
14. กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งความสำเร็จ และประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน	2.67	.523	มาก	2.74	.325	มาก	2.70	.429	มาก
15. กำหนดเป้าประสงค์ตามความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น	2.69	.514	มาก	2.81	.284	มาก	2.75	.412	มาก
16. กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์	2.71	.537	มาก	2.81	.284	มาก	2.76	.424	มาก
17. กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติการ และวิธีดำเนินกิจกรรม	2.62	.552	มาก	2.74	.298	มาก	2.68	.440	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
18. กำหนดเป้าประสงค์ที่ระบุถึงกิจการของหน่วยงาน	2.67	.539	มาก	2.64	.306	มาก	2.65	.430	มาก
19. กำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย สะดวกต่อการกระจายงาน	2.62	.504	มาก	2.69	.276	มาก	2.65	.400	มาก
20. กำหนดเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องมีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังงาน	2.67	.453	มาก	2.69	.306	มาก	2.68	.379	มาก
21. กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน	2.62	.450	มาก	2.60	.325	มาก	2.61	.385	มาก
22. กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความจำเป็นและต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	2.55	.533	มาก	2.69	.332	มาก	2.62	.442	มาก
รวม	2.69	.471	มาก	2.73	.242	มาก	2.71	.368	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 14 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนในการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .368) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการประเมินสภาพแวดล้อมและสภาพของโรงเรียน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตั้งความมุ่งหวัง ($\overline{X}$ = 2.80 , S.D. = .419) กำหนดวิสัยทัศน์เป็นสภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ($\overline{X}$ = 2.79 , S.D. = .446) กำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 2.79 , S.D. = .408) กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .424) วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .383) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .383) กำหนดเป้าประสงค์ตามความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 2.75 , S.D. = .412) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่นและศรัทธา ($\overline{X}$ = 2.73 , S.D. = .416) กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .451) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .442) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายความสามารถของทุกคนในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .432) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .382) กำหนดข้อความในพันธกิจที่แสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .323) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งความสำเร็จและประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.70 , S.D. = .429) กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติการ และวิธีดำเนินกิจกรรม ($\overline{X}$ = 2.68 , S.D. = .440) กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากร และกำลังงาน ($\overline{X}$ = 2.68 , S.D. = .379) กำหนดเป้าประสงค์ที่ระบุถึงกิจการของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 2.65 , S.D. = .430) กำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย สะดวกต่อการกระจายงาน ($\overline{X}$ = 2.65 , S.D. = .400) องค์ประกอบของข้อความ พันธกิจ ครอบคลุมสาระสำคัญ ลักษณะของผลผลิตและบริการ ผู้รับประโยชน์และบริการจากการดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากรและหลักการพื้นฐานขององค์กร ($\overline{X}$ = 2.65 , S.D. = .357) กำหนดข้อความในพันธกิจที่บอกทิศทางในอนาคตขององค์กร ขอบเขตการปฏิบัติงาน และตอบคำถามสิ่งที่ต้องการดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .442) กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความจำเป็นและต้องการของ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .442) และกำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน ($\overline{X}$ = 2.61 , S.D. = .385) เมื่อแยกพิจารณาระดับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .471) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ($\overline{X}$ = 2.79 , S.D. = .445) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .530) กำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .530) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .461) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .442) กำหนดวิสัยทัศน์เป็นสภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .573) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการประเมินสภาพแวดล้อมและสภาพของโรงเรียน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตั้งความมุ่งหวัง ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .552) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายความสามารถของทุกคนในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .537) กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .537) กำหนดข้อความในพันธกิจที่แสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .342) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่นและศรัทธา ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .514) กำหนดเป้าประสงค์ตามความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .514) กำหนดเป้าประสงค์ที่ระบุถึงกิจการของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .539) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งความสำเร็จ และประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .523) กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังงาน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .453) องค์ประกอบของข้อความพันธกิจครอบคลุมสาระสำคัญ ลักษณะของผลผลิตและบริการ ผู้รับประโยชน์และบริการจากการดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากรและหลักการพื้นฐานขององค์กร ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .392) กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .552) กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติการ และวิธีดำเนินกิจกรรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .552) กำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย สะดวกต่อการกระจายงาน ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .504) กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .450) กำหนดข้อความในพันธกิจที่บอกทิศทางในอนาคตขององค์กร ขอบเขตการปฏิบัติงาน และตอบคำถามสิ่งที่ต้องการดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 2.57 , S.D. = .546) และกำหนดเป้าประสงค์ที่มีความจำเป็นและต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .533)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.73 , S.D. = .242) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการประเมินสภาพแวดล้อมและสภาพของโรงเรียน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตั้งความมุ่งหวัง ($\overline{X}$ = 2.88 , S.D. = .211) กำหนดวิสัยทัศน์เป็นสภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ($\overline{X}$ = 2.83 , S.D. = .285) กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ($\overline{X}$ = 2.81 , S.D. = .313) กำหนดเป้าประสงค์ตามความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 2.81 , S.D. = .284) กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 2.81 , S.D. = .284) กำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 2.81 , S.D. = .252) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่นและศรัทธา ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .305) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.76 , S.D. = .305) วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .325) กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งความสำเร็จ และประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .325) กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติการ และวิธีดำเนินกิจกรรม ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .298) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายความสามารถของทุกคนในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .316) กำหนดข้อความในพันธกิจที่แสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .316) กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความจำเป็นและต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .332) กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากร และกำลังงาน ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .306) กำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย สะดวกต่อการกระจายงาน ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .276) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .346) กำหนดข้อความในพันธกิจที่บอกทิศทางในอนาคตขององค์กร ขอบเขตการปฏิบัติงาน และตอบคำถามสิ่งที่ต้องการดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .320) กำหนด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

องค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .320) องค์ประกอบของข้อความ พันธกิจครอบคลุมสาระสำคัญ ลักษณะของผลผลิตและบริการ ผู้รับประโยชน์และบริการจากการดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากรและหลักการพื้นฐานขององค์กร ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .332) กำหนดเป้าประสงค์ที่ระบุถึงกิจการของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .306) และกำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .325)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 15 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา	2.62	.552	มาก	2.81	.313	มาก	2.71	.451	มาก
2. จัดทำและกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน	2.55	.517	มาก	2.79	.336	มาก	2.67	.444	มาก
3. สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนาจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างเป็นขั้นตอน	2.48	.466	ปานกลาง	2.69	.306	มาก	2.58	.402	มาก
4. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ครอบคลุมผลดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ	2.55	.517	มาก	2.71	.342	มาก	2.63	.438	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 15 (ต่อ)

การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 – 3 (n = 14)			สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 (n = 14)			รวม (n = 28)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือจุดหมายที่จะเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	2.60	.526	มาก	2.74	.298	มาก	2.67	.426	มาก
6. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยใช้ความรู้ ทฤษฎีเชิงระบบที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ผลผลิต หรือผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	2.40	.509	ปานกลาง	2.64	.357	มาก	2.52	.448	มาก
รวม	2.53	.488	มาก	2.73	.278	มาก	2.63	.403	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 15 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .403) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .451) จัดทำและกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .444) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือจุดหมายที่จะเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 2.67 , S.D. = .426) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ครอบคลุมผลดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .438) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการแก้ปัญหา และพัฒนาจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างเป็นขั้นตอน ($\overline{X}$ = 2.58 , S.D. = .402) และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยใช้ความรู้ ทฤษฎีเชิงระบบ ที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ผลผลิต หรือผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .448) เมื่อแยกพิจารณาระดับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในการวางแผนงบประมาณ ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 – 4 พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.53 , S.D. = .488) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.62 , S.D. = .552) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือจุดหมายที่จะเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 2.60 , S.D. = .526) จัดทำและกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .517) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ครอบคลุมผลดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ ($\overline{X}$ = 2.55 , S.D. = .517) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการแก้ปัญหา และพัฒนาจุดอ่อนหรือ จุดแข็งอย่างเป็นขั้นตอน ($\overline{X}$ = 2.48 , S.D. = .466) และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยใช้ความรู้ ทฤษฎีเชิงระบบที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ผลผลิต หรือผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 2.40 , S.D. = .509) โดยมีระดับการวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ครอบคลุมผลดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ ($\overline{X}$ = 2.63 , S.D. = .438) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนาจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างเป็นขั้นตอน ($\overline{X}$ = 2.58 , S.D. = .402) และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยใช้ความรู้ ทฤษฎีเชิงระบบที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าหรือ

ทรัพยากร กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ผลผลิต หรือผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 2.52 , S.D. = .448)

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 2.73 , S.D. = .278) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ($\overline{X}$ = 2.81 , S.D. = .313) จัดทำและกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 2.79 , S.D. = .336) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือจุดหมายที่จะเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 2.74 , S.D. = .298) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ครอบคลุมผลดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ ($\overline{X}$ = 2.71 , S.D. = .342) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการแก้ปัญหา และพัฒนาจุดอ่อนหรือ จุดแข็งอย่างเป็นขั้นตอน ($\overline{X}$ = 2.69 , S.D. = .306) และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยใช้ความรู้ ทฤษฎีเชิงระบบที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ผลผลิต หรือผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 2.64 , S.D. = .357)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธ์ศาสตร์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทั้งในภาพรวมและแยกวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson ' s product - moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_{tot}
X_1	.756**	.786**	.700**	.712**	.774**
X_2	.622**	.556**	.593**	.590**	.618**
X_3	.564**	.515**	.524**	.485**	.545**
X_4	.799**	.784**	.821**	.741**	.824**
X_{tot}	.770**	.735**	.741**	.709**	.774**

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 16 พบว่า โดยภาพรวมตัวชี้วัดผลงานหลักของสถานศึกษา (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (r = .774)

เมื่อแยกวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของตัวชี้วัดผลงานหลักตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษากับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการ (X_1) มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_1) การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_2) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน (Y_3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (Y_4) และการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (r = .774) ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงบประมาณ (X_2) มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_1) การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_2) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน (Y_3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (Y_4) และการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (r = .618) ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารงานบุคคล (X_3) มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_1) การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_2) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน (Y_3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (Y_4) และการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (r = .545) ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารทั่วไป (X_4) มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_1) การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_2) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน (Y_3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (Y_4) และการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (r = .824) และตัวชี้วัดผลงานหลัก (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_1) การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ (Y_2) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน (Y_3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (Y_4) และการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (r = .774)

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 แห่ง แยกเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 3 - 4 จำนวน 14 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้น 1 – 2 หรือ 1 - 3 จำนวน 14 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบจัดทำและวางแผนงบประมาณ 1 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson ‘ s product - moment correlation coefficient)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามกรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ได้ตัวชี้วัดผลงานหลักทั้งหมด 52 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1.1 ด้านการบริหารวิชาการ จำนวน 36 ตัวชี้วัด คือ

1.1.1 ร้อยละของครูที่นำหลักสูตรไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น

1.1.2 ร้อยละของนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่ตนถนัด

1.1.3 บุคลากรได้รับความรู้และนำไปพัฒนาการเรียนการสอน

1.1.4 ร้อยละของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน

1.1.5 ร้อยละของนักเรียนที่มีความสนใจด้านดนตรี – ศิลปะ

1.1.6 ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

1.1.7 พฤติกรรมการแสดงออกของนักเรียนในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน

1.1.8 นักเรียนมีทักษะในการคิดเลขเร็วมากขึ้น

1.1.9 นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมและฝึกปฏิบัติ

1.1.10 ร้อยละของจำนวนครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.1.11 จำนวนรางวัลที่นักเรียนหรือโรงเรียนได้จากการเข้าร่วมประกวดกิจกรรม

1.1.12 ผู้เรียนเกิดความสนใจ กระตือรือร้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้

1.1.13 ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน

1.1.14 นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและรักการเรียนภาษาอังกฤษ

1.1.15 จำนวนนักเรียนมีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

1.1.16 นักเรียนระดับประถมศึกษาใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ตามโอกาสที่เหมาะสม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1.1.17 นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรม สนใจ มีนิสัยรักการอ่าน และพัฒนาการอ่านมากขึ้น

1.1.18 จัดทำโครงงานแหล่งเรียนรู้

1.1.19 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.1.20 ครูปฐมวัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพัฒนาการเด็ก

1.1.21 นักเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมดีขึ้น

1.1.22 จัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการสอนแบบบูรณาการ และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.1.23 ร้อยละของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ

1.1.24 ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกสาระการเรียนรู้สูงขึ้น

1.1.25 ร้อยละของนักเรียนมีนิสัยรักการอ่านและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนด

1.1.26 ครูมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลและสร้างเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.27 ร้อยละของครูที่ใช้เทคนิควิธีสอนโดยนักเรียนเป็นสำคัญ

1.1.28 ร้อยละของการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีพัฒนาการเรียนการสอน

1.1.29 ร้อยละของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน

1.1.30 นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้

1.1.31 จำนวนครูที่มีความตระหนักในหน้าที่และมีความรับผิดชอบ

1.1.32 อัตราการขาดเรียนของนักเรียนน้อยลง

1.1.33 ร้อยละของการพัฒนาบุคลากร

1.1.34 ร้อยละของการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

1.1.35 ร้อยละของจำนวนครูที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

1.1.36 ชุมชนและโรงเรียนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ

1.2.1 แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

1.2.2 รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

1.3 การบริหารงานบุคคล จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ

1.3.1 ครูและบุคลากรมีการพัฒนา และนำมาปรับปรุงระบบการศึกษา

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป จำนวน 13 ตัวชี้วัด คือ

1.4.1 โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ สวยงาม น่าอยู่ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.4.2 ร้อยละของความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ที่มาใช้สถานที่

1.4.3 มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ

1.4.4 บุคลากรของโรงเรียนไม่น้อยกว่า 80 % ร่วมกันประหยัดทรัพยากรและพลังงาน

1.4.5 นักเรียนในเขตบริการและเขตใกล้เคียงมาสมัครเข้าเรียนครบจำนวนตามประกาศรับ

1.4.6 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมกิจการนักเรียนของโรงเรียน

1.4.7 นักเรียนมีคุณธรรมตามลักษณะที่พึงประสงค์

1.4.8 ชุมชนได้รับข่าวสารความรู้และความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

1.4.9 จำนวนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม

1.4.10 ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกิจกรรมชุมชน บริการชุมชนและสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมชุมนุม

1.4.11 ร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของนักเรียน

1.4.12 บุคคลในโรงเรียนมีสุขภาพแข็งแรง

1.4.13 นักเรียนมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์

2. ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านของขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3. การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบของการจัดทำแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักมีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการ จำนวน 36 ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของครูที่นำหลักสูตรไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น ร้อยละของนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่ตนถนัด บุคลากรได้รับความรู้และนำไปพัฒนาการเรียนการสอน ร้อยละของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน ร้อยละของนักเรียนที่มีความสนใจด้านดนตรี – ศิลปะ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม พฤติกรรมการแสดงออกของนักเรียนในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน นักเรียนมีทักษะในการคิดเลขเร็วมากขึ้น นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมและฝึกปฏิบัติ ร้อยละของจำนวนครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวนรางวัลที่นักเรียนหรือโรงเรียนได้จากการเข้าร่วมประกวดกิจกรรม ผู้เรียนเกิดความสนใจ กระตือรือร้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้ ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและรักการเรียนภาษาอังกฤษ จำนวนนักเรียนมีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ นักเรียนระดับประถมศึกษาใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ตามโอกาสที่เหมาะสม นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรม สนใจ มีนิสัยรักการอ่าน และพัฒนาการอ่านมากขึ้น จัดทำโครงงานแหล่งเรียนรู้ ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูปฐมวัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพัฒนาการเด็ก นักเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมดีขึ้น และจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการสอนแบบบูรณาการ และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ร้อยละของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ ร้อยละของผลสัมฤทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ทางการเรียนทุกสาระการเรียนรู้สูงขึ้น ร้อยละของนักเรียนมีนิสัยรักการอ่านและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนด ครูมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลและสร้างเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละของครูที่ใช้เทคนิควิธีสอนโดยนักเรียนเป็นสำคัญ ร้อยละของการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีพัฒนาการเรียนการสอน ร้อยละของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ จำนวนครูที่มีความตระหนักในหน้าที่และมีความรับผิดชอบ อัตราการขาดเรียนของนักเรียนน้อยลง ร้อยละของการพัฒนาบุคลากร ร้อยละของการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ร้อยละของจำนวนครูที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ชุมชนและโรงเรียนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น ด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ครูและบุคลากรมีการพัฒนาและนำมาปรับปรุงระบบการศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป จำนวน 13 ตัวชี้วัด คือ โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ สวยงาม น่าอยู่ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละของความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ที่มาใช้สถานที่ มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ บุคลากรของโรงเรียนไม่น้อยกว่า 80 % ร่วมกันประหยัดทรัพยากรและพลังงาน นักเรียนในเขตบริการและเขตใกล้เคียงมาสมัครเข้าเรียนครบจำนวนตามประกาศรับ ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมกิจการนักเรียนของโรงเรียน นักเรียนมีคุณธรรมตามลักษณะที่พึงประสงค์ ชุมชนได้รับข่าวสารความรู้และความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จำนวนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกิจกรรมชุมชน บริการชุมชน และสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมชุมนุม ร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของนักเรียน บุคคลในโรงเรียนมีสุขภาพแข็งแรง และนักเรียนมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. จากผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน เนื่องจากสถานศึกษาต้องดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อได้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาแล้ว นำมากำหนดงานหรือโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และวัดผลสำเร็จของงานหรือโครงการด้วยตัวชี้วัดผลงานหลักว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวัดออกมาในเชิงปริมาณตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดผลงานหลัก รวมทั้งปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้

ปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เป็นการประเมินด้วยตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับความสนใจจากหน่วยงาน เนื่องจากสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเป็นเหตุผลให้สถานศึกษามีตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ ตันติวรรณ ที่ได้ศึกษาการวัดผลกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก เพื่อพัฒนาระบบในด้านต่างๆ ของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 19 รายการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของไพบูลย์ คงสุภาพศิริ ได้ศึกษาการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ สำหรับการผลิตในโรงงานไพโรเทคนิค ซึ่งยังไม่มีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ ได้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เพียงพอและเหมาะสม 11 รายการ โดยการกำหนดค่าเป้าหมายเพื่อให้ทุกรายการสามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กันยา อัครอารี ศึกษาการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก โดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน พบว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาธิดา สมิง ได้ศึกษาดัชนีจำแนกตัวชี้วัดคุณภาพของประชาชนในชนบท เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน จำนวน 7 ตัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำรูญ บริสุทธิ์ ได้ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงดุลยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย รายการตัวชี้วัดหลักเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง ได้ตัวชี้วัดหลักจำนวน 10 ตัวชี้วัด ที่นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานของพนักงานเนื่องมาจากการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการวิจัยของ เฮทเส็น แอนแนลโรส ได้ศึกษาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลเกี่ยวกับผลการก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนของนครชิคาโก เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติและแก้ไขระบบการขนส่งให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของระบบการขนส่ง การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่เกิดขึ้นถือเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดจากการวัดผลผลิต (output) ที่เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดจริงเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการให้เกิด และการวัดผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการนำประโยชน์จากผลผลิตไปใช้ว่าเกิดผลอย่างไรบ้าง และนำผลที่ได้ไปประเมินตามงานหรือโครงการเพื่อปรับปรุง แก้ไข รวมทั้งรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

3. จากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ เนื่องด้วยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรการปรับระบบการบริหารงบประมาณของภาคราชการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยระยะสั้นให้ทุกส่วนราชการรวมทั้ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สถานศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทบทวนบทบาท ภารกิจ และยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อน และไม่มีความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง ปรับปรุงรูปแบบ ขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยยึดหลักการทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ ทำงานได้รวดเร็ว คล่องตัว ตามแผนที่กำหนด จึงทำให้สถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีย์ พูลมา ที่ศึกษาสภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น พบว่าสภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านวางแผนกลยุทธ์มีการปฏิบัติในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปณิธาน วรรณวัลย์ ศึกษาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี พบว่าผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัญญัติ จรัสแผ้ว ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่าระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ในขณะเดียวกันผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปราณี เอื้อศิลามงคล ศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง พบว่าปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการวางแผนกลยุทธ์จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประคอง บุญสร้าง ศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามสภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่าปัญหาการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมชาย สุขผึ้ง ศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประเภทโรงเรียน และสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง พบว่าปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยโรงเรียนรัฐบาลมีปัญหามากกว่าโรงเรียนเอกชน และจำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยครูผู้สอนมีปัญหามากกว่าผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

จากผลการวิจัยที่พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงบประมาณ และส่วนหนึ่งมาจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ที่มีความรู้ ความสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสรี ขามประไพ ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่าสภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูเตอร์ (Schuster) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของอาร์ชติโอชิเช ชิคาโก ว่ามีปัญหาอะไรในการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้บริหารเลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษา ดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผน ตามนโยบายปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐของทางราชการ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เริ่มจากจัดคณะทำงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการวางแผนและระบบการจัดการศึกษา ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หลังจากนั้นรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆนำมาศึกษาสภาพขององค์กร จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดวางทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดำเนินการตรวจสอบ ทบทวน เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และนำแผนกลยุทธ์ที่จัดทำเรียบร้อยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักและให้ความร่วมมือในการดำเนินการ ซึ่งถือเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก

4. จากผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีตัวชี้วัดผลงานหลักสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายองค์ประกอบ ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายการปฏิรูปปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบราชการในหลายๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งส่งผลให้รัฐต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่การปฏิรูปการศึกษา มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักแก่ผู้ปฏิบัติในระดับหน่วยงานและสถานศึกษา โดยยึดหลักการจัดการที่เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเสมอภาค จึงได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการแนวใหม่เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรหรืองบประมาณที่ใช้ไปกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยมีเงื่อนไขในการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนตลอดทั้งการสร้างความร่วมมือกับชุมชน องค์กรส่วนท้องถิ่นในการร่วมคิด ร่วมทำและรับผิดชอบงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของสถานศึกษา ดังนั้นทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ และรายงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ การบริหารสินทรัพย์ และสุดท้ายคือการตรวจสอบภายใน โดยในส่วนของการวางแผนงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการในสิ่งที่เป็นพันธกิจหลัก เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการเป็นสิ่งแรกคือการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ กลยุทธ์ที่ได้จากแผนกลยุทธ์จะต้องนำมาแปลงสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน โครงการ ตามประเภทค่าใช้จ่ายและครอบคลุมแหล่งงบประมาณ รวมทั้งการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 – 5 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นหลักประกันได้ว่าสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักเพื่อเป็นตัวบ่งชี้หรือสิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ หลังจากสถานศึกษาได้กรอบกลยุทธ์แล้วจะจัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน และโครงการที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน ผลผลิต ผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย และตัวชี้วัดผลงานหลักเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ต่อไป ซึ่งเป็นมาตรฐานที่สำคัญในการปฏิรูประบบราชการ และสอดคล้องกับความพยายามในการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่สถานศึกษา เพื่อให้บริหารจัดการตรงประเด็นฉับไว โปร่งใส เกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรม จึงทำให้ตัวชี้วัดผลงานหลักของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลักและการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. จากการศึกษาสังเกตร่องรอยที่ปรากฏอยู่จริง (Unobtrusive) กับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยใช้กรอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สถานศึกษาควรพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักให้ครบองค์ประกอบย่อย ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 2) ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัย การรักษาวินัย และการออกจากราชการ 4) ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น ซึ่งสถานศึกษายังไม่ได้นำตัวชี้วัดผลงานหลักตามองค์ประกอบย่อยดังกล่าวมาประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงบประมาณ โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานแต่ละด้าน เสนองานหรือโครงการรองรับในแผนกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จของงานหรือโครงการด้วยตัวชี้วัดผลงานหลัก ตามนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา

2. สถานศึกษาควรปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารวิชาการให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ควรร่วมมือกันจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยเริ่มจากการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น พัฒนากระบวนการเรียนรู้ วัดผล ประเมินผล ด้วยเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการนิเทศการศึกษาเป็นประจำสม่ำเสมอ มีการแนะแนวการศึกษาแก่ผู้เรียน และส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมืองานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา รวมทั้งพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

3. สถานศึกษาควรตั้งคณะทำงานศึกษาสภาพของสถานศึกษาก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบความเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งทราบพัฒนาการที่เป็นจุดเด่นที่สำคัญ ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งในการสะท้อนวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ปรัชญา หรือสิ่งที่คนในสถานศึกษายึดถือร่วมกัน ศึกษาสภาพปัจจุบันในส่วนของโครงสร้าง การบริหาร บุคลากร การเงิน งบประมาณ อาคารเรียน อาคารประกอบ สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งในแง่ปริมาณและอายุการใช้งาน เพื่อจัดระบบโครงสร้าง สายการปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ภาระงาน ค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางการศึกษา สถานะทางการเงิน รวมถึงสภาพความพร้อม ความเหมาะสม และการใช้ประโยชน์จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ศึกษาภาระที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ได้แก่ แผนงานหรือโครงการตามนโยบายของกรมหรือกระทรวงเจ้าสังกัดที่สถานศึกษามีส่วนรับผิดชอบ เพื่อตรวจสอบ ทบทวน หน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ และศึกษาสภาพการดำเนินงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับระบบและกระบวนการวางแผน สภาพผู้เรียน ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมและชุมชน เพื่อตรวจสอบ ทบทวน กระบวนการวางแผน ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา สภาพการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของนักเรียนที่มารับบริการ ตั้งแต่การรับเข้าเรียนจนจบการศึกษา ทบทวนผลการปฏิบัติงานตามแผนในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อสะท้อนภาพในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคม ความต้องการที่อาจส่งผลต่อการจัดการศึกษา และนำผลจากการศึกษาไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเมินสถานภาพของสถานศึกษา ในการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้มีการศึกษาต่อไปอย่างลึกซึ้ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรดำเนินการศึกษาวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลักที่มีคุณภาพกับงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เช่น ลักษณะของตัวชี้วัดจะต้องมีความตรงประเด็น การกระจายของตัวชี้วัดในภาพรวม และโครงสร้าง จำนวนของตัวชี้วัด การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันในการจัดทำตัวชี้วัด บุคคลทั่วไปตีความหมายได้ถูกต้อง และเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้จริงในระบบการศึกษา เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับงานที่วัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดผลงานหลักอย่างแท้จริง

2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ และทำให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เช่น การศึกษาสภาพเบื้องต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพ การจัดวางทิศทาง หรือการกำหนดกลยุทธ์

4. ควรศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเช่นเดียวกับการวางแผนงบประมาณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมสามัญศึกษา . สำนักงานปลัดกระทรวง . “ การบริหารงบประมาณและแนวทางการตั้งงบประมาณแบบ PBB . ” เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด , 26 ตุลาคม 2544 . (อัดสำเนา)

กระทรวงศึกษาธิการ . “ การพัฒนาระบบงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ . ” เอกสารประกอบการประชุมในโครงการประชุมสัมมนา , 7 – 9 ธันวาคม 2542 . (อัดสำเนา)

กระทรวงศึกษาธิการ . สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา . คู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบริหารทั่วไป . กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2544 .

_____ . คู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2544 .

กระทรวงศึกษาธิการ . สำนักงานปลัดกระทรวง . “ การบริหารจัดการงบประมาณปีงบประมาณ 2542 – 2543 และสภาพความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในการรองรับการดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินแบบมุ่งเน้นผลงาน . ” 2542 . (อัดสำเนา)

กันยา อัครอารีย์ . “ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก . ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545 .

กาญจนา สัตย์สงวน . “ การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย . ” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2544 .

ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ . ระบบงบประมาณแบบพีพีบีเอส . กรุงเทพ ฯ : ศักดิ์โสภาการพิมพ์ , 2526 .

ครูผู้รับผิดชอบและจัดทำงบประมาณ . หัวหน้าแผนงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 . สัมภาษณ์ , กุมภาพันธ์ 2549 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จำรูญ บริสุทธิ์ . “ การพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงดุลยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) . ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ , 2548 .

ณรงค์วิทย์ แสนทอง . เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI . พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพ ฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด , 2546 .

ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา . เทคนิคการวัดผลสมัยใหม่ . กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์อินฟอร์มิเดียบุ๊คส์ , 2545 .

ดนัย ทียนพุฒ . ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC : The Balanced Scorecard) . พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพ ฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด , 2546 .

_____ . ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC The Balanced Scorecard เวอร์ชั่น 3.0. กรุงเทพ ฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด , 2545 .

ทศพร ศิริสัมพันธ์ . การวางแผนเชิงกลยุทธ์ . กรุงเทพ ฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด , 2539 .

เทียนฉาย กีระนันทน์ . เศรษฐศาสตร์ : ทรัพยากรมนุษย์และกำลังคน . กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2539 .

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และ ธรรมรส โชติกุญชร . นโยบายทางการศึกษาของ 44 รัฐบาล . กรุงเทพ ฯ : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์ , 2537 .

นิภาเพ็ญ เสมรสุต . “ การประเมินผลการวางแผนงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน : กรณีศึกษากรมทะเบียนการค้าและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544 .

นิรุตต์ เข็มเงิน . “ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก . ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2546 .

เนตร์พัณณา ยาวิราช . การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) . กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด , 2546 .

บัญญัติ จรัสแผ้ว . “ สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 . ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร , 2549 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

บุญชม ศรีสะอาด . การวิจัยเบื้องต้น . มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม , 2534 .

บุญเลี้ยง ค้ำชู . “ การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ .” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ,2544 .

ปณิธาน วรรณวัลย์ . “ การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี .” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ,2547.

ประคอง บุญสร้าง . “ ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 . ” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา , 2549 .

ปราณี เอื้อศิลามงคล . “ ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง . ” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา , 2547 .

พสุ เดชะรินทร์ . เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators . พิมพ์ครั้งที่ 11 . กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546 .

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ . การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา . กรุงเทพ ฯ : สุริยาสาส์น , 2543 .

ไพบูลย์ คงสุภาพศิริ . “ การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไพโรเทคนิค . ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544 .

ภาธิดา สมิง . ดัชนีจำแนกตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทตามเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน [Online] . Accessed 28 August 2003 . Available from http : //www.lib.su.ac.th

ภิญโญ สาธร และคณะ . การลงทุนเพื่อการศึกษา . กรุงเทพ ฯ : อักษรเจริญทัศน์ , 2544 .

มยุรี ทิพย์สิงห์ . “ การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น . ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2541 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

มนตรี สุวรรณเนตร . “ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี .” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2546 .

ยุทธนา แซ่เตียว . Measurement Analysis Knowledge Management : The key to Build Organization Intelligent . กรุงเทพ ฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด , 2548 .

รังสรรค์ มณีเล็ก . การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา . กรุงเทพฯ : บริษัท จำกัด ก.พล , 2544 .

ราชบัณฑิตยสถาน . สารานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2509 – 2510 . กรุงเทพ ฯ : ราชบัณฑิตยสถาน , 2510 .

วสิษฐ์ พรหมบุตร , สุธี ปิงสุทธิวงค์ และ เจริญสิน เลิศมหกิจ . KPIs Principle to Practice. กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) , 2549 .

วาสุกรี รัชชกูล . หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 . สัมภาษณ์ , 13 มกราคม 2549 .

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ . STRATEGIC PLANNING The Art of Mapping Organization towards Excellence . กรุงเทพ ฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด (มหาชน) , 2544 .

วิโรจน์ ตันติวรรณ . “ การพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก . ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต.สาขาสิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544 .

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ . กองแผนงาน . กรมสามัญศึกษา . การวางแผนกลยุทธ์ กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545 .

_____ . ชุดปฏิบัติการจัดทำ แผนกลยุทธ์ และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง . กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545 .

_____ . แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน . กรุงเทพ ฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์คลังนานาวิทยา , 2545 .

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ . เรียนรู้...คุณภาพสถานศึกษา . กรุงเทพ ฯ : อรรถพลการพิมพ์ , 2546 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สมชาย สุขผึ้ง . “ การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา . ” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา , 2547 .

สมนึก พิมลเสถียร . ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน . ม.ป.ท , ม .ป.ป . (แผ่นพับ)

สมหวัง ขอเอนกลาง . “ ปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ . ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์เชาวลิตกุล , 2546 .

เสรี ขามประไพ . “ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น . ” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเลย , 2547 .

สุเวช พลพิลา . “ การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดขอนแก่น . ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2540 .

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . กระทรวงศึกษาธิการ . คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล . กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) , 2546 .

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ . การวางแผนงบประมาณ . กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2544 .

_____ . PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1 . กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2545 .

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ . กองการเจ้าหน้าที่ . “ คู่มือการคำนวณเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา ปี 2538 . ” 2538 . (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญ . ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ . ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ; ทิศทางใหม่ระบบงบประมาณไทย . ม.ป.ท , ม .ป.ป . (อัดสำเนา) .

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 [Online] . Accessed 28 August 2003 . Available from http : // qau.payap. ac .th , 2003 .

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน . สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . สถิติข้อมูลทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2547 . กรุงเทพ ฯ : ดอนเมืองปริ้นติ้ง , 2548 .

สำนักนายกรัฐมนตรี . สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2545 – 2559 . กรุงเทพ ฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด , 2545 .

สำนักงบประมาณ . การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ . กรุงเทพ ฯ : บริษัท พี . เอ . ลีฟวิ่ง จำกัด , 2544 .

สำนักงบประมาณ . งานพัฒนารูปแบบการจัดการงบประมาณแบบใหม่ และยุทธศาสตร์ในภาพรวม . กรุงเทพ ฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546 .

สำนักงบประมาณ . ปัญหาการจัดทำงบประมาณ [Online] . Accessed 6 January 2006 . Available from http : // bb . go . th , 2006 .

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร . การประเมินผลการปฏิบัติงาน . กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์ ส . ส . ท . , 2548 .

อารีย์ พูลมา . “ สภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น . ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2547 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภาษาต่างประเทศ

Andy , neely . The Performance Prism . Boston _ Hall : Prentice , 2002 .

Becker , B . E . , M . A . Huselid and D . Ulrich . The HR Scorecard Linking People , Strategy , and Performance . Boston , Massachusetts : Harvard Business School Press , 2001 .

Caroll , S . and Schnier C . Performance Appraisal and Review (PAR) System . Glenview ,Ill . : Scott Foresman , 1982 .

Cronbach , Lee J . Essentials of Psyhological Testing . 3rd ed . New York : Harper & Row Publisher , Inc . , 1974 .

Curride , Micheal I . “ A Study of Planning at School Country Level in the State of Virginia . ” Ph . D . Dissertation , Illinois University , 1982 .

Flowers Geraldo , Emmanuel . “ An evaluation of the effect of agency conditions on the implementation of Florida ’ s Performance – based Program Budgeting .” Ph . D .Dissertation , The Florida State University ,1999 .

Guzman Nadyne . “ The Effects of Participation in a Collaborative Planning Team on Leadership Development . ” Ph .D . Dissertation , Dessertation Abstracts International , 1988 .

Hesen , Anneloes . Performance indicators to evaluate the effectiveness of structural reform of the Chicago public transportation system [Online] . accessed 28 August 2003 . Available form https ://dspace.mit.edu

Katz , Daniel . , and Robert L . Kahn . The Social Psychology of Organization . 2nd ed . New York : John Wiley & Son , 1978 .

Mintzberg , Henry . THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING . UK : Prentice Hall , 1994 .

Niven , Paul R . BALANCED SCORECARD STEP – BY – STEP : MAXIMIZING PERFORMANCE AND MAINTAINING RESULTS . New York : John Wiley&Sons , Inc . , 2002 .

Novick , David . “ Origin and History of Program Budgeting . ” Rand Corporation Paper . , October , 1966 r . 3427 cited by Harold R . Gortliner , Administion in The Public Sector . New York , U . S . A . : john Wiley & Sons Inc . , 1977 .

Philip , Tom . Appraising Performance for Results . 3rd ed . New York : McGraw – Hill Inc . , 1992 .

Robert , Kaplan . Balanced Scorecard . London : Harvard Business School Press , 1996 .

Robert , Kaplan S . Strategic Focus Organization . Boston , Massachusetts : Boston Harvard Business Press , 2000 .

Stedry , Andrew . “ Budget : Definition and Scope . ”in Public Budgeting and Finance, 34 – 38 . Lllinois : Peacock Publishers , 1968 .

Soder , Neil Edward . “ Strategic Planning and Factors That Influence Ist Implementation and Development : Comparative Case Studies in Selected California Community Colleges . ” Ph . D . Dissertation , Illinois University , 1987 .

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลิขสิทธิ์

Schuster , Elsine Marie . “ A Study of the Local School Long Range Planning Process in the Archdiocese of Chicago . ” Ph . D . dissertation , Dessertation Abstracts International , 1987 .

Will , Kaydos . Operational Performance Measurement : Increasing Total Productivity . New Jersey : CRC Press LLC , 1999 .

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

เอกสารขอความร่วมมือในการวิจัย

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ
- หนังสือขอทดลองเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0502.203.2 / 1131

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 ธันวาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุวิทย์ มูลคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวสายฝน ภานุมาส รหัสนักศึกษา 46252327 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์"

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0502.203.2 / ว 007

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 มกราคม 2550

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวสายฝน ภานุมาศ รหัส 46252327 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์"

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวสายฝน ภานุมาศ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) /พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวสายฝน ภานุมาศ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร รองฝ่ายวิชาการ เจ้าหน้าที่แผนงานของโรงเรียน ในสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองฝ่ายวิชาการ เจ้าหน้าแผนงาน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
   Ed.D. (Ed Admin)
   University of Northern Philippines PHILLIPPINES

2. ดร.สุวิทย์ มูลคำ
   Ed.D. (Education)
   South Gujarat University , INDIA

3. นายเกลือ เพ็ชรสน
   ศษ.ม. (การสอนสังคมศึกษา)
   มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. นายสุพรรณ สุวรรณนัง
   ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)
   มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

5. นางสาวภาณี คูสุวรรณ์
   ศษ.ม. (สิ่งแวดล้อมศึกษา)
   มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคผนวก ข

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างและสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อสถานศึกษาและจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 28 สถานศึกษา

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			รวม
		ผู้บริหาร	รองผู้บริหาร	ผู้รับผิดชอบแผนงาน	
1	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง	1	1	1	3
2	โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม	1	1	1	3
3	โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม	1	1	1	3
4	โรงเรียนวัดดอนตูม	1	1	1	3
5	โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี	1	1	1	3
6	โรงเรียนหนองโพวิทยา	1	1	1	3
7	โรงเรียนท่ามะขามวิทยา	1	1	1	3
8	โรงเรียนช่องพรานวิทยา	1	1	1	3
9	โรงเรียนโพหัก (วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์)	1	1	1	3
10	โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา	1	1	1	3
11	โรงเรียนสายธรรมจันทร์	1	1	1	3
12	โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ	1	1	1	3
13	โรงเรียนดอนคลังวิทยา	1	1	1	3
14	โรงเรียนเนกขัมวิทยา	1	1	1	3
15	โรงเรียนหุบกระทิง	1	1	1	3
16	โรงเรียนบ้านห้วยยาง	1	1	1	3
17	โรงเรียนวัดอ้ออีเขียว (รัฐราษฎร์มิตรผลอนุกูล)	1	1	1	3
18	โรงเรียนวัดหนองปลาดุก	1	1	1	3
19	โรงเรียนบ้านหนองกวาง	1	1	1	3
20	โรงเรียนชุมชนวัดหนองโพ	1	1	1	3
21	โรงเรียนวัดบ้านฆ้อง	1	1	1	3
22	โรงเรียนวัดช่องพราน	1	1	1	3
23	โรงเรียนชุมชนวัดใหญ่โพหัก	1	1	1	3

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			รวม
		ผู้บริหาร	รองผู้บริหาร	ผู้รับผิดชอบแผนงาน	
24	โรงเรียนอนุบาลบางแพ (ชุมชนวัดบางแพใต้ ฯ)	1	1	1	3
25	โรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม (อมรวิทยาคาร)	1	1	1	3
26	โรงเรียนชุมชนวัดประสาทสิทธิ์	1	1	1	3
27	โรงเรียนอนุบาลดำเนินสะดวก (วัดโคกบำรุงราษฎร์ ฯ)	1	1	1	3
28	โรงเรียนบ้านรางสีหมอก	1	1	1	3
	รวมทั้งหมด	**28**	**28**	**28**	**84**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือในการวิจัย
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 10 สถานศึกษา

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			รวม
		ผู้บริหาร	รองผู้บริหาร	ผู้รับผิดชอบแผนงาน	
1	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ	1	1	1	3
2	โรงเรียนวัดเขาวัง (แสง ช่วงสุวนิช)	1	1	1	3
3	โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์	1	1	1	3
4	โรงเรียนอนุบาลราชบุรี	1	1	1	3
5	โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์	1	1	1	3
6	โรงเรียนอนุบาลวัดเพลง (หรีดศรัทธา ฯ)	1	1	1	3
7	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	1	1	1	3
8	โรงเรียนวัดพเนินพลู	1	1	1	3
9	โรงเรียนแคทรายวิทยา	1	1	1	3
10	โรงเรียนวัดแคทราย (บุญประชาสรรค์)	1	1	1	3
	รวมทั้งหมด	**10**	**10**	**10**	**30**

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

การหาค่าความเชื่อมั่น (reliability)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability รวมทั้งหมด

******** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ********

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
a1	2.50	.572	30
a2	2.27	.521	30
a3	2.60	.498	30
a4	2.30	.466	30
a5	2.33	.479	30
a6	2.80	.407	30
a7	2.60	.621	30
a8	2.13	.507	30
a9	2.77	.504	30
a10	2.77	.430	30
a11	2.50	.509	30
a12	2.50	.509	30
a13	2.83	.379	30
a14	2.13	.629	30
a15	2.30	.596	30
a16	2.00	.643	30
a17	2.63	.490	30
a18	2.40	.563	30
a19	2.80	.407	30
a20	2.57	.568	30
a21	2.67	.479	30
a22	2.70	.466	30
a23	2.50	.731	30
a24	2.37	.490	30
a25	2.63	.556	30
a26	2.43	.568	30

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

a27	2.70	.466	30
a28	2.57	.504	30
a29	2.40	.621	30
a30	2.70	.535	30
a31	2.80	.407	30
a32	2.30	.651	30
a33	2.87	.346	30
a34	2.80	.407	30
a35	2.87	.346	30
a36	2.70	.466	30
a37	2.77	.430	30
a38	2.70	.466	30
a39	2.53	.681	30
a40	2.93	.254	30
a41	2.93	.254	30
a42	2.73	.450	30
a43	2.73	.450	30
a44	2.57	.504	30
a45	2.90	.305	30
a46	2.77	.430	30
a47	2.73	.450	30
a48	2.77	.430	30
a49	2.67	.479	30
a50	2.67	.479	30
a51	2.80	.407	30
a52	2.87	.346	30
b1	2.43	.504	30
b2	2.57	.504	30
b3	2.50	.509	30
b4	2.70	.466	30
b5	2.63	.490	30
b6	2.70	.466	30
b7	2.20	.551	30

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

b8	2.80	.407	30
b9	2.73	.450	30
b10	2.83	.379	30
b11	2.70	.466	30
b12	2.63	.490	30
b13	2.57	.504	30
b14	2.77	.430	30
b15	2.87	.346	30
b16	2.87	.346	30
b17	2.83	.379	30
b18	2.60	.563	30
b19	2.60	.498	30
b20	2.70	.466	30
b21	2.73	.450	30
b22	2.57	.568	30
b23	2.67	.547	30
b24	2.70	.535	30
b25	2.90	.305	30
b26	2.83	.379	30
b27	2.77	.430	30
b28	2.90	.305	30
b29	2.80	.407	30
b30	2.87	.346	30
b31	2.93	.254	30
b32	2.93	.254	30
b33	2.83	.379	30
b34	2.77	.430	30
b35	2.77	.430	30
b36	2.77	.430	30
b37	2.83	.379	30
b38	2.77	.430	30
b39	2.87	.346	30
b40	2.87	.346	30

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

b41	2.77	.430	30
b42	2.80	.407	30
b43	2.73	.450	30
b44	2.77	.430	30
b45	2.67	.479	30
b46	2.73	.450	30
b47	2.87	.346	30
b48	2.73	.450	30
b49	2.77	.430	30
b50	2.80	.407	30
b51	2.73	.450	30
b52	2.60	.498	30

Statistics for	**Mean**	**Variance**	**Std Dev**	**N of Variables**
SCALE	**278.07**	**688.754**	**26.244**	**104**

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item – total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Alpha if Item Deleted
a1	275.57	670.392	.608	.976
a2	275.80	678.786	.357	.977
a3	275.47	677.775	.414	.976
a4	275.77	683.771	.196	.977
a5	275.73	684.823	.147	.977
a6	275.27	678.961	.454	.976
a7	275.47	669.706	.580	.976
a8	275.93	671.375	.651	.976
a9	275.30	672.976	.594	.976
a10	275.30	675.872	.568	.976

a11	275.57	682.254	.235	.977
a12	275.57	675.357	.497	.976
a13	275.23	677.840	.546	.976
a14	275.93	674.547	.423	.977
a15	275.77	666.461	.713	.976
a16	276.07	675.099	.396	.977
a17	275.43	675.702	.503	.976
a18	275.67	674.230	.486	.976
a19	275.27	674.202	.681	.976
a20	275.50	681.155	.245	.977
a21	275.40	674.800	.551	.976
a22	275.37	672.723	.654	.976
a23	275.57	670.944	.456	.977
a24	275.70	679.252	.363	.977
a25	275.43	675.564	.446	.976
a26	275.63	672.585	.538	.976
a27	275.37	675.964	.519	.976
a28	275.50	675.707	.488	.976
a29	275.67	675.264	.406	.977
a30	275.37	669.068	.701	.976
a31	275.27	675.375	.625	.976
a32	275.77	679.495	.260	.977
a33	275.20	673.614	.837	.976
a34	275.27	672.823	.747	.976
a35	275.20	676.097	.697	.976
a36	275.37	677.482	.456	.976
a37	275.30	682.700	.261	.977
a38	275.37	675.895	.522	.976
a39	275.53	672.809	.438	.977
a40	275.13	681.913	.511	.976
a41	275.13	681.913	.511	.976
a42	275.33	684.713	.163	.977
a43	275.33	675.333	.565	.976

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

a44	275.50	681.155	.279	.977
a45	275.17	676.695	.754	.976
a46	275.30	681.8o3	.301	.977
a47	275.33	678.092	.447	.976
a48	275.30	676.079	.558	.976
a49	275.40	677.214	.453	.976
a50	275.40	673.559	.601	.976
a51	275.27	683.168	.255	.977
a52	275.20	682.234	.354	.977
b1	275.63	682.171	.240	.977
b2	275.50	681.224	.277	.977
b3	275.57	681.909	.248	.977
b4	275.37	674.102	.596	.976
b5	275.43	670.116	.725	.976
b6	275.37	674.516	.579	.976
b7	275.87	674.464	.489	.976
b8	275.27	677.444	.526	.976
b9	275.33	677.954	.452	.976
b10	275.23	682.530	.307	.977
b11	275.37	678.240	.424	.976
b12	275.43	680.668	.307	.977
b13	275.50	677.017	.438	.976
b14	275.30	670.079	.830	.976
b15	275.20	676.510	.674	.976
b16	275.20	676.510	.674	.976
b17	275.23	675.909	.644	.976
b18	275.47	673.499	.511	.976
b19	275.47	673.154	.594	.976
b20	275.37	670.447	.749	.976
b21	275.33	670.230	.787	.976
b22	275.50	670.603	.606	.976
b23	275.40	670.386	.638	.976
b24	275.37	671.137	.625	.976

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

b25	275.17	676.695	.754	.976
b26	275.23	673.426	.772	.976
b27	275.30	674.079	.649	.976
b28	275.17	676.833	.745	.976
b29	275.27	676.685	.562	.976
b30	275.20	676.372	.682	.976
b31	275.13	680.602	.611	.976
b32	275.13	680.602	.611	.976
b33	275.23	674.392	.722	.976
b34	275.30	673.666	.667	.976
b35	275.30	675.114	.602	.976
b36	275.30	675.459	.586	.976
b37	275.23	679.082	.482	.976
b38	275.30	670.010	.833	.976
b39	275.20	673.614	.837	.976
b40	275.20	673.614	.387	.976
b41	275.30	670.286	.821	.976
b42	275.27	673.720	.704	.976
b43	275.33	674.506	.601	.976
b44	275.30	671.045	.786	.976
b45	275.40	670.317	.733	.976
b46	275.33	670.851	.760	.976
b47	275.20	673.614	.837	.976
b48	275.33	673.540	.643	.976
b49	275.30	673.390	.680	.976
b50	275.27	674.271	.678	.976
b51	275.33	672.575	.685	.976
b52	275.47	673.016	.599	.976

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 104

Alpha = .977

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ตัวชี้วัดผลงานหลักกับการวางแผนกลยุทธ์
ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

<u>คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม</u>

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้จัดทำและวางแผนงบประมาณเป็นผู้ตอบ

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบตัวชี้วัดผลงานหลักที่สัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ ในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

3. คำตอบของท่านเป็นข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวม โดยจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมาณ.โอกาสนี้

นางสาวสายฝน ภานุมาศ
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	
2	อายุ (เศษของปีหากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) ☐ ต่ำกว่า 31 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ ครูผู้จัดทำและวางแผนงบประมาณ	
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) ☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี ☐ 15 ปีขึ้นไป	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<u>ตอนที่ 2</u> ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณ

<u>คำชี้แจง</u> ให้ท่านประเมินการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณสำหรับสถานศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างแต่ละข้อเพียงช่องเดียว

<u>ระดับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก</u>

ระดับ 1 หมายถึง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา **น้อย ประมาณ 1 – 2 โครงการ**

ระดับ 2 หมายถึง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา **ปานกลาง ประมาณ 3 – 4 โครงการ**

ระดับ 3 หมายถึง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา **มาก ประมาณ 4 โครงการ ขึ้นไป**

ข้อ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตามขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา	ระดับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
	<u>การบริหารวิชาการ</u>				
1	**การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา** ร้อยละของครูที่นำหลักสูตรไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น				
2	**การพัฒนากระบวนการเรียนรู้** ร้อยละของนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพที่ตนถนัด				
3	บุคลากรได้รับความรู้ และนำไปพัฒนาการเรียนการสอน				
4	ร้อยละของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน				
5	ร้อยละของนักเรียนที่มีความสนใจทางด้านดนตรี – ศิลปะ				
6	ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม				

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตามขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา	ระดับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
7	พฤติกรรมการแสดงออกของนักเรียนในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน				
8	นักเรียนมีทักษะในการคิดเลขเร็วมากขึ้น				
9	นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมและฝึกปฏิบัติ				
10	ร้อยละของจำนวนครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
11	จำนวนรางวัลที่นักเรียนหรือโรงเรียนได้จากการเข้าร่วมประกวดกิจกรรม				
12	ผู้เรียนเกิดความสนใจ กระตือรือร้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้				
13	ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน				
14	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และรักการเรียนภาษาอังกฤษ				
15	จำนวนนักเรียนมีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์				
16	นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ตามโอกาสที่เหมาะสม				
17	นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรม สนใจ มีนิสัยรักการอ่าน และพัฒนาการการอ่านมากขึ้น				
18	จัดทำโครงงานแหล่งเรียนรู้				
19	ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้				
20	ครูปฐมวัยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพัฒนาการเด็ก				
21	นักเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมดีขึ้น				

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ลิขสิทธิ์

ข้อ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตามขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา	ระดับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
22	จัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการสอนแบบบูรณาการ และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ				
23	**การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนรู้** ร้อยละของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ				
24	ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกสาระการเรียนรู้สูงขึ้น				
25	ร้อยละของนักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนด				
26	ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผล และสร้างเครื่องมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
27	**การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา** ร้อยละของครูที่ใช้เทคนิควิธีสอน โดยนักเรียนเป็นสำคัญ				
28	ร้อยละของการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีพัฒนาการเรียนการสอน				
29	**การพัฒนาแหล่งเรียนรู้** ร้อยละของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน				
30	นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้				

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลิขสิทธิ์

ข้อ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตามขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา	ระดับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
31	**การนิเทศการศึกษา** จำนวนครูที่มีความตระหนักในหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ				
32	**การแนะแนวการศึกษา** อัตราการขาดเรียนของนักเรียนน้อยลง				
33	**การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** ร้อยละของการพัฒนาบุคลากร				
34	ร้อยละของผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู				
35	ร้อยละของจำนวนครูที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน				
36	**การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน** ชุมชนและโรงเรียนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น				
37	**<u>การบริหารงบประมาณ</u>** **การจัดทำและเสนอของบประมาณ** แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549				
38	**การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน** รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ				
39	**<u>การบริหารงานบุคคล</u>** **การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง** ครูและบุคลากรมีการพัฒนา และนำมาปรับปรุงระบบการศึกษา				

มหาวิทยาลัยนเรศวร ลิขสิทธิ์

ข้อ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตามขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา	ระดับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
40	**<u>การบริหารทั่วไป</u>** **การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม** โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ สวยงาม น่าอยู่ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
41	ร้อยละของความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ที่มาใช้สถานที่				
42	มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ				
43	บุคลากรของโรงเรียนไม่น้อยกว่า 80 % ร่วมกันประหยัดทรัพยากร และพลังงาน				
44	**การรับนักเรียน** นักเรียนในเขตบริการและเขตใกล้เคียงมาสมัครเข้าเรียนครบจำนวนตามประกาศรับ				
45	**งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน** ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมกิจการนักเรียนของโรงเรียน				
46	นักเรียนมีคุณธรรม ตามลักษณะที่พึงประสงค์				
47	**การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา** ชุมชนได้รับข่าวสารความรู้ และความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ				
48	**การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา** จำนวนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ลิขสิทธิ์

ข้อ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตามขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา	ระดับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
49	ร้อยละของครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกิจกรรมชุมชน บริการชุมชน และสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมชุมนุม				
50	ร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของนักเรียน				
	งานบริการสาธารณะ				
51	บุคคลในโรงเรียนมีสุขภาพแข็งแรง				
52	นักเรียนมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์				

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<u>ตอนที่ 3</u> ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ

<u>คำชี้แจง</u> ให้ท่านประเมินรายการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างแต่ละข้อเพียงช่องเดียว

<u>ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ</u>

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ในระดับ **น้อย**
ต่ำกว่าร้อยละ 50

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ในระดับ **ปานกลาง**
ประมาณร้อยละ 50 – 80

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ในระดับ **มาก**
มากกว่าร้อยละ 80

ข้อ	การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
	<u>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน</u> **<u>ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์</u>** **สภาพแวดล้อมภายนอก**				
1	วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรมของประชากรที่อยู่รอบๆ โรงเรียน เช่น ทัศนคติ ค่านิยม				
2	วิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้				
3	วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น รายได้ของผู้ปกครองในเขตบริการของโรงเรียน				
4	วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์				
5	ศึกษาระเบียบปฏิบัติต่างๆ ทางการบริหาร				
6	ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน และบุคคลในชุมชน				

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อ	การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
7	วิเคราะห์ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วนของชุมชน				
8	**สภาพแวดล้อมภายใน** วิเคราะห์นโยบายและโครงสร้างของโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด				
9	วิเคราะห์ความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน เช่น ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้				
10	วิเคราะห์อัตรากำลัง ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียน				
11	วิเคราะห์ด้านความคล่องตัวในการเบิก – จ่ายเงินงบประมาณ เพื่อใช้ในการบริหาร				
12	ศึกษาและวิเคราะห์ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ - ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และประสิทธิภาพการใช้งานของสื่อ และวัสดุ - ครุภัณฑ์ ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์				
13	จัดการด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วางแผนการดำเนินงานตามแผน และการกำกับติดตามผล				
14	**<u>การประเมินสถานภาพของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์</u>** วิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน				
15	สังเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน				
16	ประมวลข้อมูลทางด้านโอกาสและอุปสรรค กับจุดแข็งและจุดอ่อนเข้าด้วยกัน				
17	วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของโรงเรียน เพื่อกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน				

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อ	การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
18	ใช้หลักวิชาการทางการศึกษาและองค์ความรู้ เป็นหลักในการประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่าง ๆ				
19	ปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายก่อนประเมิน เช่น การสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนต่าง ๆ				
20	กำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนลดหลั่นกันตามความสำคัญ				
21	นำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้าน มากำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัด				
22	ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนของปัจจัยแต่ละด้าน				
23	ประเมินระดับสมรรถนะจุดเด่นและจุดด้อยของตัวชี้วัดแต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน				
24	นำคะแนนที่ได้จากการประเมินตัวชี้วัดของปัจจัยและสภาพแวดล้อมมาคำนวณ โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้าน				
25	**<u>การจัดวางทิศทางของโรงเรียน</u>** กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการประเมินสภาพแวดล้อมและสภาพของโรงเรียน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตั้งความมุ่งหวัง				
26	กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ได้แก่ ภารกิจ บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน จุดเด่นของโรงเรียน วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเป้าหมายที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน				

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อ	การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
27	กำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในด้านการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่น และศรัทธา				
28	กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้				
29	กำหนดวิสัยทัศน์เป็นสภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต				
30	กำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายความสามารถของทุกคนในโรงเรียน				
31	กำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ				
32	วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต				
33	กำหนดข้อความในพันธกิจที่แสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร				
34	องค์ประกอบของข้อความพันธกิจครอบคลุมสาระสำคัญ ลักษณะของผลผลิตและบริการ ผู้รับประโยชน์และบริการ จากการดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากรและหลักการพื้นฐานขององค์กร				
35	กำหนดข้อความในพันธกิจที่บอกทิศทางในอนาคตขององค์กร ขอบเขตการปฏิบัติงาน และตอบคำถามสิ่งที่ต้องการดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์				
36	กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน				
37	กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการของโรงเรียน				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ลิขสิทธิ์

ข้อ	การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
38	กำหนดองค์ประกอบของข้อความในพันธกิจที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งความสำเร็จและประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน				
39	กำหนดเป้าประสงค์ตามความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น				
40	กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์				
41	กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติการ และวิธีดำเนินกิจกรรม				
42	กำหนดเป้าประสงค์ที่ระบุถึงกิจการของหน่วยงาน				
43	กำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย สะดวกต่อการกระจายงาน				
44	กำหนดเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องมีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากร และกำลังงาน				
45	กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน				
46	กำหนดเป้าประสงค์ที่มีความจำเป็น และต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง				
47	**<u>การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน</u>** กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา				
48	จัดทำและกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน				
49	สร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการแก้ปัญหา และพัฒนาจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างเป็นขั้นตอน				
50	กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ครอบคลุมผลดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ				

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ข้อ	การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนงบประมาณ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	
51	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือจุดหมายที่จะเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้				
52	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยใช้ความรู้ ทฤษฎีเชิงระบบที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ผลผลิตหรือผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง				

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวสายฝน ภานุมาศ
ที่อยู่	57 หมู่ 5 ตำบลขุนพิทักษ์ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130 โทรศัพท์ 0-3234-6233
ที่ทำงาน	โรงเรียนสายธรรมจันทร์ 79 หมู่ 5 ตำบลท่านัด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130 โทรศัพท์ 0-3224-1004 ต่อ 114

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2538	สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต เอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป จากสถาบันราชภัฏนครปฐม
พ.ศ.2546	ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2538 – 2540	อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา จังหวัดราชบุรี
พ.ศ.2540 – 2547	อาจารย์ 1 โรงเรียนสายธรรมจันทร์ จังหวัดราชบุรี
พ.ศ.2547 – 2549	ครู คศ.1 โรงเรียนสายธรรมจันทร์ จังหวัดราชบุรี
พ.ศ.2549 – ปัจจุบัน	ครู คศ.2 โรงเรียนสายธรรมจันทร์ จังหวัดราชบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์