

รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปริญญาานิพนธ์
ของ
พรจันทร์ พรศักดิ์กุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฐ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550

รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปริญญาพันธ์
ของ
พรจันทร์ พรศักดิ์กุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทคัดย่อ
ของ
พรจันทร์ พรศักดิ์กุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฐ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550

พรจันท์ พรศักดิ์กุล. (2550). รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์, รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา, ดร. ดิเรก พรสีมา.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยมีดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย การกำหนดกรอบแนวคิด การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน การจัดทำร่างรูปแบบ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป จำนวน 140 โรงเรียน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบวิเคราะห์เอกสาร สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และไคสแควร์

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ในขั้นของการจัดทำงบประมาณ มีกำหนดนโยบายงบประมาณ การทบทวนแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการประมาณรายรับรายจ่าย ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ในขั้นของการอนุมัติงบประมาณ มีการนำเสนอแผนงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณา และส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ ในขั้นของการบริหารงบประมาณ มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และมีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและไม่มีแรงจูงใจให้ทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ในขั้นของการประเมินผลงบประมาณ มีการประเมินผลการใช้งบประมาณแต่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และต้นทุน ส่วนการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณพบว่า ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใดๆ ในกระบวนการงบประมาณ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและหัวหน้าสายชั้น/ กลุ่มสาระ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้สอนและกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

2. ได้รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ 1) การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น การประมาณการรายรับรายจ่าย 2) การอนุมัติงบประมาณ ประกอบด้วย การพิจารณา งบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การประเมินผลและการรายงานผล และได้ นำเสนอรูปแบบ การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา

A MODEL OF SCHOOL-BASED BUDGETING PROCESS IN PRIMARY SCHOOL
UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

AN ABSTRACT
BY
PORNCHAN PORNSAKKUL

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Doctor of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 2007

Pornchan Pornsakkul. (2007). *A Model of School-Based Budgeting Process in Primary School Under the Office of Basic Education Commission.*

Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assist. Prof. Dr.Poungnat Kesornpat , Assoc.Prof.Dr. Dusadee Yoloa , Dr.Direk Pornseema.

The objectives of the study were 1) to scrutinize the present state and problems of budgeting process and the participation of human resources in the budgeting procedures of primary schools under the Office of the Basic Education Commission 2) to propose a model of school-based budgeting process in schools where this process was applied. The research was conducted in five steps: identifying the conceptual framework; examining the present state and problems of budgeting process; drafting a model for schools; evaluating feasibility of the outlined model; and modifying and presenting the final model.

The study samples – using simple random sampling – were 140 primary schools with more than 300 students per school. The tools used in collecting data were questionnaires, interview forms and analytical forms. Statistics used to analyze data were frequency, percentage, mean, standard deviation and chi-square.

The outcomes of the study demonstrate that:

1) At present, primary schools applied four procedures in their budgeting process. In their budget formulation process, included developing budget policies, reviewing strategic plan, developing operation plan and estimating incomes and expenditures. The problems encountered were that most schools did not have medium-term expenditure framework and did not prepare budgeting process calendar. In the approval process, the budget work plan is submitted to school committees for consideration and most of the time the work plan is approved as requested. Following budget approval, the research found that the administration process, included budget control, budget justification and performance agreement. The problems found at this stage were that there were no clear criteria for budget justification and that there were no incentives to come to a performance agreement. In the evaluation process, although evaluation on expenditures could be seen, most of evaluations did not consider outputs, outcomes and unit cost.

As for the participation part, it was revealed that parents had no involvement whatsoever in any stage of the school budgeting process; whereas chairpersons of school committees and chiefs of grade levels/subjects were likely to take part in giving data, suggestions and opinions, and teachers and members of school committees were briefed on budget information.

2) The model of school-based budgeting process was completed. The model comprised four major phases: 1) budget formulation which includes developing budget guidelines, reviewing a long-term plan, developing a short-term plan and estimating incomes and expenditures; 2) budget approval which includes budget consideration and preparing budgeting documents; 3) budget administration which includes budget controlling, budget justification and performance agreement ; and 4) budget evaluation which includes evaluation and progress reports, and presentation on the model of participation at all phases of chiefs of grade levels / subjects, teachers, parents, chairpersons and members of school committees.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของ

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2550

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎี โยเหลา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

.....กรรมการ
(ดร. ดิเรก พรสีมา)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎี โยเหลา)

..... กรรมการ
(ดร. ดิเรก พรสีมา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณณ ตัณฑ์เจริญรัตน์)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ร่วมกับ ชมรมการบริหารการศึกษา มศว

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับความช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์.ดร.ดุขฎิ โยเหลา และดร.ดิเรก พรสีมา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ทั้งสามท่านได้ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากการทำงานวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยรู้จักซาบซึ้งเป็น อย่างยิ่งและขอกราบขอบพระคุณกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ทุกท่าน

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.วีระ สภากิจ ประธานคณะกรรมการ สอนปากเปล่า และผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.อรรธรณ ตันท์เจริญรัตน์ กรรมการสอนปากเปล่า ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ช่วยเติมเต็มให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาการ บริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ที่เป็นพื้นฐานในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การ ปฏิบัติของรูปแบบที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ ดร. เสกสรรค์ ทองคำบรรจง นางมณฑนา ตังชะกฤษณ์ ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ดร.วรัญพร แสงนภาพร นายชาญ ตันติธรรมถาวร นางสาวนวลจันทร์ ปัตตพงศ์ นางไพรวลัย สังขพันธ์ นายศักดา โปร่งทอง นายดิเรก เนคมานุรักษ์ นายณัฐวุฒิ สังสิลา ดร.นารี คุหาเรืองรอง นายปัญญา โพธิประสาธ นางวารภรณ์ ภาตังใจจริง และ Mr.Perran Penrose

ขอขอบคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1-2 นนทบุรีเขต 1-2 พระนครศรีอยุธยาเขต 1-2 และอำนวยการที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลของโรงเรียน ในสังกัด และขอขอบคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าสาย ชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนที่เป็น กลุ่มตัวอย่างที่ได้สละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณภาควิชาการบริหารการศึกษาและชมรมการบริหารการศึกษา มศว ที่ สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยในครั้งนี้

ท้ายสุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ รวมทั้ง พี่ เพื่อน น้อง และทุกคนใน ครอบครัวที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้ทำงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล

สารบัญ

| บทที่ | | หน้า |
|-------|---|------|
| 1 | บทนำ | 1 |
| | ความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | คำถามการวิจัย | 8 |
| | วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 8 |
| | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย | 8 |
| | ขอบเขตของการวิจัย | 9 |
| | ประชากรที่ใช้ในการวิจัย | 9 |
| | กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย | 9 |
| | ตัวแปรที่ศึกษา | 9 |
| | กรอบแนวคิดในการวิจัย | 9 |
| | นิยามศัพท์เฉพาะ | 14 |
| 2 | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 16 |
| | การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 17 |
| | แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 17 |
| | แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 24 |
| | การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ | 29 |
| | กระบวนการงบประมาณ | 40 |
| | ความหมายของงบประมาณ | 40 |
| | องค์ประกอบของงบประมาณ | 41 |
| | กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ | 44 |
| | กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา | 64 |
| | การจัดทำงบประมาณ | 73 |
| | การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ | 74 |
| | การทบทวนแผนระยะยาว | 77 |
| | การจัดทำแผนระยะสั้น | 111 |
| | การประมาณการรายรับ-รายจ่าย | 118 |
| | การอนุมัติงบประมาณ | 126 |
| | การพิจารณางบประมาณ | 126 |
| | การจัดทำเอกสารงบประมาณ | 128 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------------|
| 2(ต่อ) การบริหารงบประมาณ | 132 |
| การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | 133 |
| การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | 134 |
| การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 135 |
| การประเมินผลงบประมาณ | 138 |
| การประเมินผล | 138 |
| การรายงานผล | 142 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 143 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ | 143 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ | 154 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 163 |
| ชั้นที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ | 166 |
| ชั้นที่ 2 ศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน | 166 |
| ชั้นที่ 3 จัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหาร งบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... | 174 |
| ชั้นที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ..... | 174 |
| ชั้นที่ 5 ปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... | 175 |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 176 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 176 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 176 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นศึกษากระบวนการงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณที่ดำเนินการใน ปัจจุบัน | 177 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นของการจัดทำร่างรูปแบบ กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... | 209 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | | หน้า |
|--------|--|------|
| 4(ต่อ) | ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ในชั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 226 |
| | ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 237 |
| 5 | สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 256 |
| | วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 256 |
| | วิธีดำเนินการวิจัย..... | 256 |
| | สรุปผลการวิจัย | 257 |
| | อภิปรายผล | 263 |
| | ข้อเสนอแนะจากการวิจัย | 273 |
| | บรรณานุกรม | 275 |
| | ภาคผนวก | 293 |
| | ภาคผนวก ก | 294 |
| | ภาคผนวก ข | 298 |
| | ภาคผนวก ค | 321 |
| | ภาคผนวก ง | 336 |
| | ประวัติย่อผู้วิจัย | 362 |

บัญชีตาราง

| ตาราง | หน้า |
|--|------|
| 1 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ | 39 |
| 2 ความแตกต่างของแผน 3 ประเภท | 80 |
| 3 การดำเนินงานและผลในแต่ละขั้นตอนการวิจัย..... | 164 |
| 4 จำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง | 167 |
| 5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม | 168 |
| 6 สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา..... | 177 |
| 7 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณของ โรงเรียน | 185 |
| 8 ผลการวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ที่ดำเนินการในปัจจุบัน..... | 187 |
| 9 สรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียน | 191 |
| 10 สรุปสภาพการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ... | 198 |
| 11 สรุปความต้องการมีส่วนร่วมในการกระบวนการงบประมาณของบุคลากร | 201 |
| 12 ความแตกต่างระหว่างสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมใน กระบวนการงบประมาณของบุคลากร..... | 203 |
| 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการมีส่วนร่วมในกระบวนการ งบประมาณ..... | 207 |
| 14 การวิเคราะห์กรอบแนวคิด ปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อกำหนดร่าง รูปแบบ กระบวนการของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 209 |
| 15 ข้อเสนอการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากรกลุ่มต่างๆ | 224 |
| 16 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ งบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 227 |
| 17 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่มีต่อ ความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติของร่างรูปแบบ..... | 231 |
| 18 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ..... | 337 |
| 19 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ ครูผู้สอน..... | 342 |

บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง | หน้า |
|---|------|
| 20 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ ผู้ปกครอง..... | 347 |
| 21 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา..... | 352 |
| 22 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา..... | 357 |

บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ | หน้า |
|---|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 12 |
| 2 กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา | 13 |
| 3 ความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการมีความผูกพัน | 30 |
| 4 องค์ประกอบของงบประมาณ | 41 |
| 5 งบประมาณที่สมดุล | 43 |
| 6 การวางแผนในองค์กร | 79 |
| 7 องค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียน | 99 |
| 8 ภาพรวมแผนพัฒนาโรงเรียน | 108 |
| 9 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ | 115 |
| 10 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ | 117 |
| 11 ส่วนที่กำหนดจากข้างบน(Top-down) ในการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่าย ระยะปานกลางของโรงเรียน | 244 |
| 12 การประเมินผลงบประมาณ | 254 |

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูป ในหลาย ๆ ประเด็น อาทิ เช่น 1) ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย 2) ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ปฏิรูประบบ การบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจ 4) ปฏิรูปครู คณาจารย์บุคลากรทางการศึกษาและ 5) ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545ก: 3) ซึ่งจะเห็นได้ว่าทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษานับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งปัจจัยหนึ่งในการ ปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากการที่จะดำเนินกิจกรรมใดๆ ในการปฏิรูปในเรื่องใดๆ ก็ตามจำเป็นต้อง ใช้ทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินการความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่ การปฏิรูปการเงินเพื่อการศึกษา หากไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อ การศึกษา การปฏิรูปการศึกษาคงเกิดขึ้นได้ยาก (สมชัย ฤชุพันธ์. 2547: ออนไลน์)

ในรายละเอียดที่สำคัญที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการศึกษา ไว้ว่าให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ได้กำหนดให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี ฐานะเป็นนิติบุคคล พระราชบัญญัติดังกล่าวข้างต้นทำให้รูปแบบการบริหารโรงเรียนได้เปลี่ยน ไปสู่การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการถ่ายโอนอำนาจการบริหารให้สถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service) ที่โรงเรียน (รุ่ง แก้วแดง. 2542: 246) เป็นการบริหารที่ให้สถานศึกษาเป็นหน่วยตัดสินใจหลัก ที่สำคัญในระบบการศึกษา โดยโรงเรียนเป็นผู้กำหนดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความแตกต่าง อย่างหลากหลาย (Beck; & Murphy. 1996: 2-3) โรงเรียนที่ได้รับการกระจายอำนาจควรมี อิสระในการปฏิบัติงาน 5 เรื่อง คือ 1) มีอำนาจกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 2) มีอำนาจในการควบคุมงบประมาณ 3) มีอำนาจในการบริหารงานบุคคล 4) มีอำนาจในการบริหาร หลักสูตร และ 5) มีอำนาจในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในการกระจาย อำนาจทั้ง 5 ด้าน ให้กับสถานศึกษา การกระจายอำนาจด้านงบประมาณนับเป็นหัวใจของการ กระจายอำนาจ เพราะถ้าโรงเรียนไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ ก็จะมีอำนาจใน

การบริหารในเรื่องอื่นๆ น้อยลง การกระจายอำนาจด้านวิชาการและบุคลากรได้ จะต้องได้รับการกระจายอำนาจด้านงบประมาณก่อน (Murphy. 1991: 46-49) ดังนั้นการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นได้โรงเรียนต้องมีอำนาจที่แท้จริงในการควบคุมงบประมาณ โรงเรียนต้องมีอำนาจในการตัดสินใจว่า จะใช้งบประมาณอย่างไร และจะจัดสรรไปที่ใด การบริหารงบประมาณลักษณะนี้ เรียกว่า การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Budgeting) เป็นการบริหารงบประมาณที่กระจายอำนาจให้โรงเรียน โดยจัดสรรงบประมาณเป็นงบล่าช้าให้โรงเรียนแล้วให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง ได้แก่ ครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน ชุมชน เป็นผู้ตัดสินใจในการใช้จ่ายงบประมาณ (The High Involment... . 2004: Online) การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะทำให้โรงเรียนใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนใช้งบประมาณที่มีอยู่จำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงบประมาณทำให้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า

หลักการของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักการที่สอดคล้องกับหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่สำนักงานงบประมาณ นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณของส่วนราชการต่างๆ โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือ 1) ใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย 2) คำนี้ถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) มอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) และหน่วยปฏิบัติต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ (สำนักงานงบประมาณ. 2546: 17) ซึ่งการพัฒนาของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์นี้ได้ถูกกำหนดไว้เป็น 1 ใน 6 ยุทธศาสตร์สำคัญในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยยึดหลักการสำคัญคือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานปฏิบัติ ควบคู่กับการเสริมสร้างภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546: 14) จะเห็นว่าหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับการหลักการของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การให้โรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติมีอำนาจและมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ อย่างไรก็ตามการให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหาร และควบคุมงบประมาณ อาจมีปัญหากการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่ได้นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนสูงขึ้น ดังที่ รุ่ง แก้วแดง (2546: 113-114) กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหลายราย มีงบประมาณมาใช้จ่ายในโรงเรียนมาก แต่คุณภาพของนักเรียนยังต่ำสะท้อนให้เห็นว่า การใช้จ่ายเงินและทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ถึงผู้เรียน เพราะโรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการใช้เงินที่มีอยู่ในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ดังนั้น การให้

สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงบประมาณ มิได้หมายความว่าคุณภาพของนักเรียนจะสูงขึ้น หากสถานศึกษาไม่มีกระบวนการจัดทำงบประมาณที่มีเหตุมีผล และมุ่งเน้นการใช้งบประมาณ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน การที่โรงเรียนจะใช้งบประมาณที่โรงเรียนมีอิสระในการใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญอันหนึ่งคือ โรงเรียนต้องมีกระบวนการจัดทำงบประมาณที่มีเหตุผล โปร่งใสและชัดเจน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนตอบสนองการจัดการเรียน การสอนที่สำคัญ และให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณที่แท้จริงของโรงเรียน ทำให้เกิด การทำงานเป็นทีม มีการประสานงานที่ราบรื่น และบรรยากาศขององค์กรจะพัฒนาขึ้น เพราะ ทุกคนเข้าใจว่า งบประมาณของโรงเรียนมาจากที่ใด จะนำไปใช้ทำอะไร และทำไมจึงเอาไปใช้ อย่างนั้น (Slosson. 2000: 54) นอกจากนี้ กรอส (Gross. 1996: 52) ยังมีความเห็นสอดคล้อง กันว่า การเปลี่ยนอำนาจการบริหารและการควบคุมงบประมาณมาไว้ที่โรงเรียน ทำให้โรงเรียน จำนวนมาก ต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ จำเป็นต้องมีการกำหนด กระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การมีกระบวนการจัดทำและการบริหารงบประมาณ ที่มีเหตุผลชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกคน จะทำให้การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนไม่เป็น ไปเพื่อตอบสนองความต้องการของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีอิทธิพลใน สถานศึกษา แต่จะทำให้การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนมีความเป็นเหตุเป็นผล และมุ่งให้ สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของแผนการศึกษา กระบวนการงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วย ให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ มีงานวิจัยหลายฉบับที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว อาทิ เช่น งานวิจัยของ ลัว (Lau. 2003: Abstract) ที่ศึกษาพบว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณมี ผลต่อการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ อะลิสินา และคนอื่นๆ (Ayala; & Perotti. 2002; citing Alisina; et al. 1995: Online) ที่พบว่า กระบวนการงบประมาณ เป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณงานวิจัยของ โกอทซ์ และ เฮสส์ (Goertz; & Hess. 1998: 490) ที่พบว่า การมีกระบวนการงบประมาณที่ชัดเจนเป็นทางการ ทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม และมีความพึงพอใจในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน ผลการวิจัยของ อาร์ลีซัน พงษ์โสภา (2545: 91) พบว่า กระบวนการงบประมาณมีความ สัมพันธ์ระดับสูงกับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ ดังนั้น การเปลี่ยนอำนาจการบริหาร งบประมาณไปที่สถานศึกษา สิ่งสำคัญที่จะต้องพัฒนา เพื่อให้สถานศึกษาใช้งบประมาณที่ ได้รับการกระจายอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การพัฒนากระบวนการงบประมาณของ สถานศึกษาให้ชัดเจน โปร่งใส แล้วพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการจัดทำงบประมาณ และมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน ซึ่ง โอด เดน; และ ปีกัส : ทอมสัน และ วูด (Odden; & Picus. 2004: 250; Thompson; & Wood. 1998: 107) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพว่า จะต้อง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ แผนพัฒนาการศึกษา รายรับและรายจ่าย โดยการ จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดทำงบประมาณ การจัดทำ

แผนพัฒนาการศึกษาจะทำให้ทราบว่า สถานศึกษาต้องการพัฒนาการศึกษาในทิศทางใด และมีจุดมุ่งหมายอย่างไร รายจ่ายแสดงถึงค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษา และรายได้แสดงถึงแหล่งรายได้ที่จะต้องจัดหาให้เพียงพอกับรายจ่าย ซึ่งทั้งสามส่วนนี้ต้องมีความสมดุลกัน การจัดทำงบประมาณในลักษณะเช่นนี้จะทำให้สถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนา งบประมาณ กับแผนพัฒนาการศึกษาเข้าด้วยกัน และเป็นการใช้กระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษา เมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแล้วก็ดำเนินการตามกระบวนการการวางแผน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญคือ การจัดทำแผน การอนุมัติแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลแผน (อนันต์ เกตุวงศ์. 2541: 47,49) ดังนั้น กระบวนการงบประมาณจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ เป็นขั้นของการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย และความต้องการด้านการศึกษา รวมทั้งการประมาณรายรับและรายจ่าย 2) การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณา 3) การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารจัดการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ 4) การประเมินผลงบประมาณ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ (The Institute for Democracy in South Africa. 2004: Online; Aroson. 1985: 255)

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมา ได้มีการกำหนดให้จัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวให้กับผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเป็นรายหัว โดยจัดสรรให้ระดับก่อนประถมหัวละ 600 บาท ระดับประถมศึกษาหัวละ 1,100 บาท มัธยมศึกษาต้นหัวละ 1,800 บาท และมัธยมปลายหัวละ 2,700 บาท ในปีงบประมาณ 2548 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กวัยเรียนทุกคนได้รับงบประมาณที่เป็นงบดำเนินงานทั้งสิ้น 20,917,170,000 บาท (ไม่รวมงบเงินเดือนและงบลงทุน) เป็นงบรายหัวระดับก่อนประถม และขั้นพื้นฐานทั้งสิ้น 13,883,152,700 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.37 ของงบดำเนินงานทั้งหมด (สำนักงานงบประมาณ. 2547: 61) งบประมาณรายหัวนี้ได้จัดสรรให้กับโรงเรียนตามจำนวนนักเรียน เป็นงบเงินก้อนไม่ระบุรายละเอียดในการใช้จ่ายโดยให้อิสระโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้งบประมาณอย่างไร วิธีการจัดสรรงบประมาณรายหัว เริ่มจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งจัดสรรงบประมาณประจำปี พร้อมกับกลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 175 เขต จากนั้นแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาก็จะจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแจ้งจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษา พร้อมกับกลยุทธ์ และแนวทางการจัดทำงบประมาณประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้

กำหนดแนวทางไว้ให้สถานศึกษาดำเนินการ โดยเริ่มจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของชุมชน (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545: 60) จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง โดยกำหนดกรอบรายรับรายจ่ายปีปัจจุบันและล่วงหน้าอีก 3 ปี จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง และรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา ตามแบบที่กำหนดต่อเขตพื้นที่การศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษามีปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณหลายด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน โรงเรียนทุกขนาดมีความพร้อมด้านความสามารถวางแผนและจัดทำงบประมาณ โดยโรงเรียนได้เองน้อย (สุรศักดิ์ หนูพันธ์. 2545: 74-75) สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร (มนตรี สุวรรณเนตร. 2546: 60) งบประมาณที่ได้รับอนุมัติมีจำนวนเงินไม่แน่นอน ทำให้ทำงานไม่ตามแผน (คณิตฐา กลัดเนียม. 2546: 45) การจัดตั้งงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานภายในอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น (ดิเรก วรรณเศียร. 2545: 198) 2) ด้านการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง โรงเรียนมีความพร้อมด้านการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางน้อย (วรรณิ แก้วศิริ. 2547: 62) ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับภาระรายจ่าย ที่เกิดขึ้นในภาพรวม และมีปัญหาเกี่ยวกับการปรับวงเงินในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า (ทัศนีย์ สุวรรณภา. 2547: 86) 3) ด้านการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ จะเน้นที่การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้หมดไป โดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพเท่าใดนัก หากได้ผลลัพธ์ที่เท่ากันแต่ใช้งบประมาณน้อยกว่า ก็ไม่มีแรงจูงใจให้ดำเนินการดังกล่าว (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2543: 98) 4) ด้านการรายงานผล รายงานที่รายงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการมากที่สุด มีการรายงานเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้ดำเนินการน้อยมาก และบุคคลที่ได้รับรายงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน (พีระพันธ์ มะรัตน์. 2543: 82) ซึ่งข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับความเห็นของ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2548: 7) ได้กล่าวถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่ทำให้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ทุกส่วนราชการใช้กันอยู่ขณะนี้ ไม่ประสบความสำเร็จว่า มีสาเหตุเนื่องจาก 1) ในขั้นตอนของการวางแผนงบประมาณส่วนราชการ ไม่ให้ความสำคัญของยุทธศาสตร์ ยังผลให้ไม่สามารถจัดสรรเงินให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ 2) ส่วนราชการไม่แยกแยะภารกิจที่เป็นยุทธศาสตร์ออกจากภารกิจประจำ ทำให้มีการนำทุกภารกิจมาพิจารณาร่วมกัน โดยไม่คำนึงความคิดริเริ่ม

การปรับลดงานที่ขาดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ส่งผลให้ค่าของงบประมาณสูงกว่าความเป็นจริงมากเกินไป

แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นจึงควรมี การพัฒนากระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผน โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำงบประมาณทุกขั้นตอนให้ชัดเจน และให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้และเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ กระบวนการงบประมาณจะต้องประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ ซึ่งแนวทางแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข: 58-59) ได้เสนอแนะให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เตรียมการเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้สถานศึกษาไว้ว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้กระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ ให้สถานศึกษา ดังนั้น ต้องมีการปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินอุดหนุนรายหัวเป็นรายบุคคล และกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณและการใช้จ่ายเงินให้กับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษา มีความอิสระในการบริหารงบประมาณ และใช้จ่ายเงินด้วยตนเอง แต่ทั้งนี้ สถานศึกษาเอง ก็ต้องมีการวางแผนการบริหาร และควบคุมงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ใช้ในการตรวจสอบประเมินผลด้วย ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์หรือกระบวนการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและเสนองบประมาณ การอนุมัติ และการจัดสรรงบประมาณ การบริหาร และการควบคุมงบประมาณ และการติดตามรายงานผล เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา

นอกจากจะกำหนดกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาแล้ว ตามหลักการของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับนักเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณด้วย เมื่อมีการกระจายอำนาจตัดสินใจด้านงบประมาณไปที่โรงเรียนแล้ว อำนาจการตัดสินใจไม่ควรอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่ผู้เดียว แต่ควรให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณด้วย จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณดังที่ เคท และ เกอร์ลิง (Keith; & Girling. 1991: 151) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะบังเกิดผลอย่างแท้จริง ครูจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณด้วยเหตุผลที่ว่า ครูเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียน ดังนั้น ครูสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า และการที่ผู้ปกครองและ

ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของโรงเรียน ก็จะทำให้มีความรู้สึกผูกพันและต้องการดูแลโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งการที่ครูและชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน

จากเหตุผลความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน โดยศึกษาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณสูงสุดของกระทรวงศึกษาธิการ ในปีงบประมาณ 2550 ได้รับงบประมาณทั้งสิ้น 180,476,362,800 บาท (หนึ่งแสนแปดหมื่นสี่ร้อยเจ็ดสิบหกล้านสามแสนหกหมื่นสองพันแปดร้อยบาท) คิดเป็นร้อยละ 63.85 ของงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด และมีงบประมาณที่สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจัดสรรให้เป็นรายหัวให้เด็กปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส เป็นวงเงินทั้งสิ้น 17,103,072,200 บาท (หนึ่งหมื่นเจ็ดพันหนึ่งร้อยสามล้านเจ็ดหมื่นสองพันสองร้อยบาท) ซึ่งเป็นงบประมาณจำนวนมาก (สำนักงานประมาณ. 2549: 102,114,116,119,124) ในการวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีจำนวนงบประมาณ และบุคลากรมากเพียงพอที่จะดำเนินการตามหลักการของกระบวนการจัดทำงบประมาณ ผลของการวิจัยทำให้ได้รูปแบบกระบวนการ จัดทำงบประมาณของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและบริหารงบประมาณด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากขึ้น นำไปสู่การแก้ปัญหาด้านการศึกษาของประเทศไทยที่มีการลงทุนด้านการศึกษาสูง แต่มีปัญหาด้านคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2547: 1) ได้เลือกทางเลือกหนึ่ง ซึ่งการศึกษาและองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ด้านการศึกษาสำหรับประเทศไทยยังมีน้อย ทำให้การปฏิรูปการศึกษาในหมวดที่ 5 ว่าด้วย ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษามีความคืบหน้าช้ากว่าการปฏิรูปในหมวดอื่นๆ ดังที่ วิทยากร เชียงกุล (2544: 99) ได้นำเสนอในรายงานภาวะการศึกษาไทย ปี 2524/2544 ไว้ว่า เหตุที่หมวดว่าด้วย ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา มีความคืบหน้าช้า เพราะเป็นเรื่องที่จัดการได้ยากลำบาก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา ยังไม่มีการศึกษาวิเคราะห์เรื่องนี้อย่างเจาะลึกถึงสถานการณ์ที่เป็นจริง และเป็นไปได้จริง

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีคำถามที่ต้องการคำตอบจากการวิจัย 2 ข้อ คือ

1. กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไร ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณอย่างไร
2. กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรมีลักษณะอย่างไร ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ได้รูปแบบของกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษา จะเป็นประโยชน์กับสถานศึกษาในการนำไปประยุกต์ใช้การจัดทำและบริหารงบประมาณของสถานศึกษาต่อไป
2. กระบวนการงบประมาณที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้จะช่วยให้โรงเรียนประถมศึกษาใช้จ่ายงบประมาณ ที่ได้รับการกระจายอำนาจสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน และบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น
3. ทำให้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทราบว่า จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณได้อย่างไร
4. ทำให้เกิดการพัฒนาคำความรู้เกี่ยวกับพัฒนาระบบงบประมาณของสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และอ่างทอง จำนวนทั้งสิ้น 211 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 140 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 140 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 140 คน ครู 420 คน ผู้ปกครอง 420 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 140 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 140 คน รวมทั้งสิ้น 1,400 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ
2. การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ ครู ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณ และการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้บูรณาการ และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงบประมาณที่สนับสนุนการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวคิดของ ทอมป์สัน; และวูด (Thompson; & Wood. 1998) เบอร์รัป; บริมลีย์; และ การ์ฟีล (Burrup; Brimley; & Garfield. 1996) และ ปีเตอร์สัน (Peterson. 1991) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงบประมาณที่กระจายอำนาจการจัดทำ และการบริหารงบประมาณให้กับโรงเรียน และเป็นการบริหารที่เน้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการใช้จ่ายงบประมาณและแนวคิดของ อาร์โนล; และ โฮป (Arnold; & Hope. 1989) เคช; และ เกอร์ลิง (Keith; & Girling. 1991) บุษ; และ โคลแมน (Bush; & Coleman. 2000) ที่ว่า การเปิดกว้างให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าของ และทำให้การใช้จ่ายงบประมาณตรงตามสภาพปัญหา และความต้องการอย่างแท้จริง

เนื่องจากการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงบประมาณที่กระจายอำนาจการตัดสินใจในการจัดทำ และการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษา จะต้องมีการจัดการงบประมาณที่มีเหตุผล และมีความโปร่งใส และเป็นที่ยอมรับของทุกคน จะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนสนองต่อความต้องการของนักเรียน และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องกำหนดกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา

2. ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับองค์ประกอบของงบประมาณ ตามแนวคิดของ โอเดน; และ ปีกัส (Odden; & Picus. 2004) ทอมป์สัน; และ วูด (Thompson; & Wood. 1998) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของงบประมาณมี 3 องค์ ประกอบ คือ แผนงาน รายได้ รายจ่าย ซึ่งทั้งสามส่วนนี้ ต้องมีความสมดุลกัน โดยแผนงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนรายได้และรายจ่าย การจัดทำงบประมาณ จะเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพ จากนั้นก็กำหนดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ และวิเคราะห์รายได้จากแหล่งต่างๆ ซึ่งตามกระบวนการของการจัดทำแผน เมื่อมีการจัดทำแผนแล้ว ก็ต้องนำขออนุมัติแผน ดำเนินการตามแผน และประเมินผลแผน ดังนั้น กระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณ จะมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ เลวาซิค (Levacic. 2000) กัทรี; และ รีด (Guthrie; & Reed. 1991) ลูเนนเบิร์ก; และออร์นสเทน (Lunenburg; & Ornstein. 1996) คันทันแฮม; และ คอร์ดเดอโร (Cunningham; & Cordeiro. 2003) คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ดังนี้

2.1 การจัดทำงบประมาณ ในขั้นของการจัดทำงบประมาณ มีขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน คือ

2.1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดทิศทางและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ โดยกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปี เพื่อให้ทุกคนได้ทราบแนวทางการจัดสรรงบประมาณ และการจัดทำปฏิทินงบประมาณ เพื่อกำหนดกิจกรรมและเวลาที่จะดำเนินการ ตามแนวคิดของ ชงชัย ลำดับวงศ์ และพิสิฐ ลีอาธรรม (2544) กรอส (Gross. 1996) จาร์วิส; เจนทรี; และ สตีเฟนส์ (Jarvis; Gentry; & Stephens. 1967)

2.1.2 การทบทวนแผนระยะยาว แผนระยะยาวที่ในโรงเรียนจะจัดทำมี 2 แผน คือ

2.1.2.1 แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวที่กำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตามแนวคิดของ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543)

นอร์ตัน; และคนอื่นๆ (Norton; et al. 1996) เซอร์โโต; และปีเตอร์ (Certo; & Peter. 1991) สตีส์ (Steiss. 2003); รู; และลอยด์ (Rue; & Lloyd. 2000)

2.1.2.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นแผนระยะยาว เป็นแผนที่กำหนดวงเงินรายได้ รายจ่าย และผลผลิตในช่วง 3 ปีข้างหน้า เป็นแผนที่เชื่อมโยง นโยบาย และงบประมาณเข้าด้วยกัน ตามแนวคิดของ จรัส สุวรรณมาลา (2546) สำนักงานประมาณ (2548) ชิค (Schick. 2001)

2.1.3 การจัดทำแผนระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนที่นำแผนกลยุทธ์มาดำเนินการเป็นรายปี เป็นแผนที่ระบุรายละเอียด และกิจกรรมที่จะดำเนินการชัดเจน ตามแนวคิดของ เดวีส์; และ เอลลิสัน (Davies; & Ellison. 2003) นอร์ตัน; และคนอื่นๆ (Norton; et al. 1996) โรดส์ (Rhodes. 2001) และ เบอริ (Berry. 1995)

2.1.4 การประมาณรายรับ-รายจ่าย เป็นประมาณการรายรับจากแหล่งต่างๆ และประมาณการรายจ่ายที่จะต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และจำแนกรายจ่ายเป็นประเภทต่างๆ ตามแนวคิดของ ปรีชา คัมภีรปกรณ (2541) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) สำนักงานประมาณ (2548)

2.2 การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ โดยมีการดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับ 1) การพิจารณางบประมาณ เป็นการประชุมพิจารณารายรับ รายจ่าย รายละเอียดเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ 2) การจัดทำเอกสารงบประมาณนำเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติงบประมาณ สถานศึกษาต้องจัดทำเอกสารงบประมาณ เพื่อนำเสนอสาระสำคัญของแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ และเผยแพร่เอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบตามแนวคิดของ สำนักงานประมาณ (2544) เดรก; และ โร (Drake; & Roe. 1994) รีบอร์; และ รีบอร์ (Rebore; & Rebore. 1993)

2.3 การบริหารงบประมาณ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

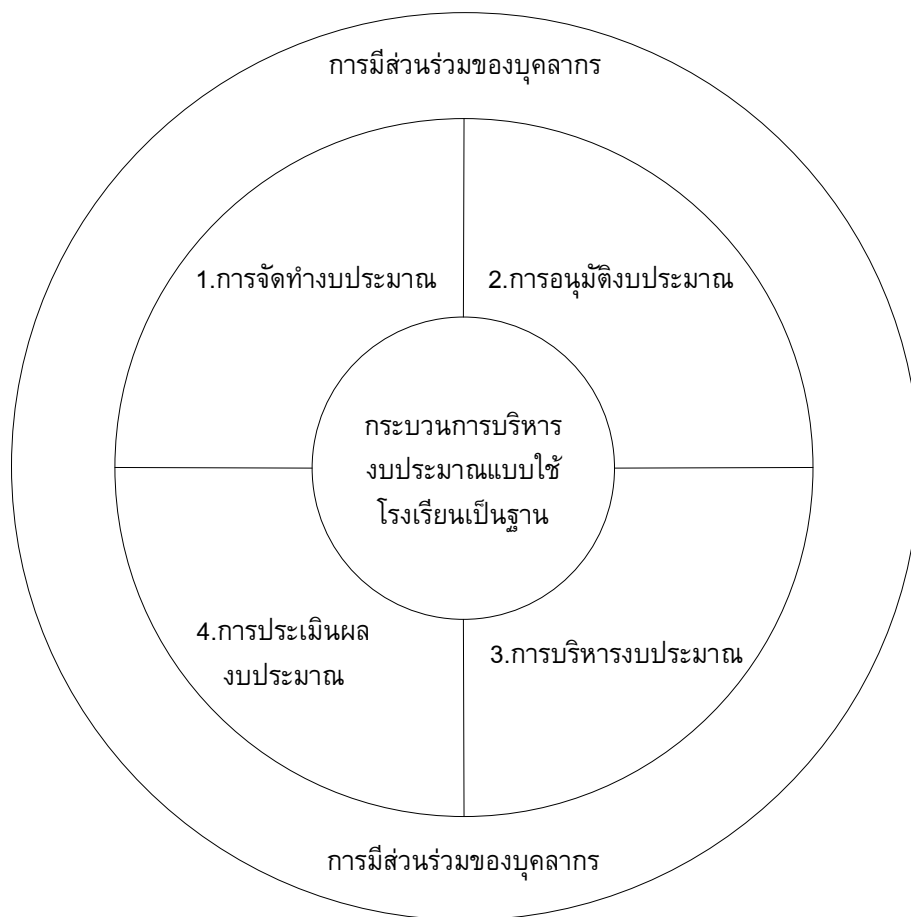
2.3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่ายต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ โดยการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละฝ่ายเป็นระยะ ตามแนวคิดของ สำนักงานประมาณ (2548)

2.3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เป็นการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณไปจากที่ได้รับอนุมัติไว้ เนื่องจากการจัดทำงบประมาณมีการคาดการณ์ล่วงหน้า เวลาใช้จ่ายจริงอาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายไปจากที่ได้กำหนดไว้ในแผน เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ตามแนวคิดของ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund, 2005) แมคคอลลิส (McAleese. 2000)

2.3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อตกลงที่สถานศึกษาที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Accountability) ตามแนวคิดของ จรัส สุวรรณมาลา (2546) สำนักงบประมาณ (2546) ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคนอื่นๆ (2546)

2.4 การประเมินผลงบประมาณ เป็นการตรวจสอบว่ามีค่าใช้จ่ายงบประมาณ ให้บังเกิด ผลตามที่ต้องการหรือไม่ รวมทั้งการรายงานผลการประเมินให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ การประเมินผลงบประมาณ มี 2 เกณฑ์ คือ ประเมินประสิทธิผล และประเมินประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ เลวาซิค (Levacic. 1989) รอสโซว์ (Rossow. 1990) แอนโธนี; และ เฮิร์ซลิ่งเจอร์ (Anthony; & Herzlinger. 1989) และ โทมัส (Thomas. 1990)

แนวคิดข้างต้นนำมาสรุป กรอบแนวคิดรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ดังภาพประกอบ 1 และ 2



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 2 กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **รูปแบบกระบวนการงบประมาณ** หมายถึง การนำเสนอสิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของกิจกรรมหรือขั้นตอนสำคัญ โดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาและกรอบแนวคิด ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการประเมินผลงบประมาณ

2. **การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน** หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการจัดทำ และบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษา โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง เป็นผู้ตัดสินใจว่า จะใช้งบประมาณอย่างไร โดยเชื่อว่าบุคคลที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุดจะตัดสินใจใช้งบประมาณได้สนองความต้องการของนักเรียน และทำให้นักเรียนมีคุณภาพได้ดีกว่าบุคคลในระดับเหนือขึ้นไป

3. **การจัดทำงบประมาณ** หมายถึง การจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนทางการศึกษา เป็นการคำนวณรายจ่าย ที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามแผน และการคาดคะเนรายได้จากแหล่งต่างๆ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดแนวทางจัดทำงบประมาณ 2) การทบทวนแผนระยะยาว 3) การจัดทำแผนระยะสั้น 4) การประมาณการรายรับ-รายจ่าย

3.1 **การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ** หมายถึง การกำหนดนโยบายงบประมาณและการจัดทำปฏิทินงบประมาณเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ

3.2 **การทบทวนแผนระยะยาว** หมายถึง การทบทวนแผนที่มีระยะเวลา 3-5 ปี ได้แก่แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่แสดงภาพรวมของโรงเรียนทั้งหมด และแผนงบประมาณระยะปานกลาง ซึ่งเป็นแผนที่แสดงข้อมูลรายรับ รายจ่าย ผลผลิต ผลลัพธ์ ซึ่งจะเชื่อมโยงแผนกับงบประมาณเข้าด้วยกัน

3.3 **การจัดทำแผนระยะสั้น** หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลา 1 ปี เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น โดยแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมที่จะทำ ทรัพยากรที่ใช้ ผู้รับผิดชอบ และเวลาที่แล้วเสร็จ

3.4 **การประมาณการรายรับ - รายจ่าย** หมายถึง การคาดคะเนรายได้ที่โรงเรียนจะได้รับจากแหล่งต่างๆ และการคาดคะเนรายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

4. **การอนุมัติงบประมาณ** หมายถึง การนำเสนอแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจอนุมัติงบประมาณพิจารณา โดยมีขั้นตอนเกี่ยวกับ 1) การพิจารณางบประมาณ เป็นการประชุมพิจารณารายรับ รายจ่าย รายละเอียดเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ 2) การจัดทำเอกสารงบประมาณนำเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติงบประมาณ

4.1 การพิจารณางบประมาณ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณา งบประมาณของสถานศึกษาในด้านรายรับ-รายจ่าย และรายละเอียดต่างๆ ในการใช้จ่าย งบประมาณประจำปี

4.2. การจัดทำเอกสารงบประมาณ หมายถึง การทำเอกสารที่แสดง สารสำคัญของงบประมาณ และการเผยแพร่เอกสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับรู้เกี่ยวกับ งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

5. การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดการเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณ เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณ 2) การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 3) การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

5.1. การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ หมายถึง การติดตามรายรับ/รายจ่าย เป็นระยะ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ

5.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หมายถึง การปรับเปลี่ยนงบประมาณจาก แผนที่ได้รับอนุมัติ

5.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำข้อตกลงระหว่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาเกี่ยวกับการนำส่งผลผลิตที่ได้จากการใช้จ่าย งบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจัดสรรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. การประเมินผลงบประมาณ หมายถึง การประเมินการใช้จ่ายงบประมาณของ โรงเรียน รวมทั้งการแสดงผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยมีขั้นตอนสำคัญคือ

6.1 การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบว่า โรงเรียนได้ใช้จ่ายงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลหรือไม่

6.2 การรายงานผล หมายถึง การชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับผลการใช้จ่าย งบประมาณทั้งการรายงานทางการเงิน และผลการปฏิบัติงานให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานศึกษาได้รับทราบ

7. การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การให้ครู ผู้ปกครอง ประธาน กรรมการสถานศึกษา กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ได้รับรู้ ได้แสดงความคิดเห็น ได้ร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหาร งบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณของโรงเรียน

8. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 4 ในจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และ อ่างทอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 1.3 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ
2. กระบวนการงบประมาณ
 - 2.1 ความหมายของงบประมาณ
 - 2.2 องค์ประกอบของงบประมาณ
 - 2.3 กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ
 - 2.4 กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา
3. การจัดทำงบประมาณ
 - 3.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ
 - 3.2 การทบทวนแผนระยะยาว
 - 3.3 การจัดทำแผนระยะสั้น
 - 3.4 การประมาณการรายรับ - รายจ่าย
4. การอนุมัติงบประมาณ
 - 4.1 การพิจารณางบประมาณ
 - 4.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ
5. การบริหารงบประมาณ
 - 5.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 5.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 5.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
6. การประเมินผลงบประมาณ
 - 6.1 การประเมินผล
 - 6.2 การรายงานผล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ
 - 7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

1. การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเครื่องมือของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการ แนวคิด จุดมุ่งหมาย เช่นเดียวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งจะได้นำเสนอ แนวคิดของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นภาพใหญ่ก่อนนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นส่วนย่อยส่วนหนึ่งของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1.1 ความเป็นมา

ความคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรม ที่ประสบผลสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง สามารถทำกำไร และสร้างความพึงพอใจ แก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

ในระหว่างปี ค.ศ. 1960 – 1979 ในวงการศึกษาในที่ต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แสวงหานวัตกรรมและวิธีการต่างๆ มาใช้ในการดำเนินงาน และในการปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ แต่ผลที่ได้ ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งถึงช่วงทศวรรษ 1980 ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรทางอุตสาหกรรม และการพาณิชย์ กลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น เห็นผลได้ชัดเจน ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ทำให้ประชาชนเห็นว่า ถ้าจะให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการทางการศึกษาที่เคยเน้นอยู่ในเรื่องการเรียนการสอน และการปรับปรุงและพัฒนาในระดับองค์กรและการบริหารของโรงเรียน ทั้งระบบโรงเรียน โดยมุ่งปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ กระจายอำนาจและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545: 10)

แนวคิดดังกล่าวนี้ได้ก่อให้เกิดการปฏิรูปการบริหารจัดการโรงเรียนโดยกระบวนการตัดสินใจร่วมขึ้น (Share Decision Making Movement) และในช่วงปลายทศวรรษ 1980's ปรากฏว่า ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) เกิดขึ้นหลายรูปแบบในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมแพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ ก่อนข้างกว้างขวางมาก (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546: 21-22)

1.1.2 ความหมาย

การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (School-based Management หรือ Site-based Management) หมายถึง “การบริหารและจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหาร

และจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหาร ทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544: 2)

เลวาซิค (Levacic. 1995: 3-4) กล่าวว่า คำที่นิยมใช้เรียกการกระจายอำนาจ ให้โรงเรียน คือ SBM หรือ Site-Based Management, Delegated or Devolved Management of Schools, School Autonomy, Local Management of School การบริหารแบบใช้โรงเรียน เป็นฐาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้อิสระโรงเรียน และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประกอบด้วย

1. การให้โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจอย่างอิสระ โดยการให้มีอำนาจในการควบคุมงบประมาณ และผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติ
2. ให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบางครั้งอาจให้ผู้ปกครอง นักเรียน และสมาชิกของชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

รุ่ง แก้วแดง (2542: 263) ได้ให้ความหมายของ การบริหารแบบใช้โรงเรียนว่า หมายถึง “การโอนอำนาจการตัดสินใจจากคณะกรรมการการศึกษาไปที่สถานศึกษา แต่ละแห่งโดยตรง โดยมอบอำนาจการบริหารให้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน อันประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู และผู้บริหารในท้องถิ่น” ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในเรื่องงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร ให้โรงเรียน บริหารแบบมีส่วนร่วม และตัดสินใจโดยองค์คณะ

ดั้มมอค (Dummock. 1993: 3) ได้กล่าวถึง ลักษณะของโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องมึลักษณะ 6 ประการ คือ 1) โรงเรียนมีอิสระ คล่องตัวและมีความรับผิดชอบ 2) การวางแผนของโรงเรียนต้องดำเนินการโดยผู้บริหารโรงเรียนและชุมชน 3) มีการปรับบทบาทของผู้บริหารใหม่ 4) ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 5) บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน 6) ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544: 4) ได้กล่าวถึง การปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็นการปฏิรูปการศึกษาใน 3 ลักษณะ คือ

1. การให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่โรงเรียนในขอบข่ายหน้าที่ และภาระงานของโรงเรียน ในเรื่องกำหนดงบประมาณ และการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง ลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลาง

2. การให้โอกาสผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การให้โรงเรียนกำหนดความต้องการของโรงเรียนเอง มีการร่วมคิดร่วมกำหนดความต้องการของตนเอง รวมทั้งแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการอำนวยการของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ปกครองและนักเรียน

กัทรี (Guthrie. 1986: 305) กล่าวว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการวางแผนให้โรงเรียนเป็นหน่วยตัดสินใจหลักในระบบการศึกษา โดยให้มีการพัฒนาผลผลิต ตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) มีครูใหญ่ที่เข้มแข็งสามารถบริหารแบบซีอีโอ 2) สภาคำปรึกษาของผู้ปกครอง และครู สามารถให้ข้อเสนอแนะและวิจารณ์ความก้าวหน้าของแผนงานต่างๆ 3) การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) แผนประจำปี และรายงานผลการปฏิบัติงาน

คันทิงแฮม; และ คอร์ดโร (Cunningham; & Cordeiro. 2000: 360) กล่าวว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ กระบวนการที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจมาเป็นผู้ตัดสินใจเอง ทำให้โรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งการมีอิสระของโรงเรียนหมายถึง การมีอำนาจในการควบคุมงบประมาณ โดยโรงเรียนสามารถกำหนดโครงการได้เอง รวมทั้งการตัดสินใจด้านงบประมาณ

แฮค; แคนโดลิ; และ เรย์ (Hack; Candoli; & Ray. 1995: 122) มีความเห็นว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวคิดพื้นฐานว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุดควรทำในระดับปฏิบัติการ และการดำเนินการตามนโยบายจะมีประสิทธิภาพ ถ้าตัวผู้ทำตามนโยบายมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ โดยองค์ประกอบของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 3 องค์ประกอบคือ

1. ผู้ที่ได้รับการกระจายอำนาจ ได้แก่ ครูใหญ่ ครู ผู้ปกครอง
2. ขอบข่ายของการบริหารที่ได้รับการกระจายอำนาจ ได้แก่

ด้านงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ การรับนักเรียน หลักสูตร

3. กฎระเบียบต่างๆ ที่ควบคุม สิ่งที่ได้รับจากการกระจายอำนาจ ให้มีอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้น เช่น การกำหนดให้มีการตรวจสอบทบทวน การกำหนดคุณวุฒิของครู กำหนดให้การมีหลักสูตรระดับชาติ

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียนไม่ได้มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีผู้แทนครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร บุคลากรและงบประมาณอีกด้วย

1.1.3 จุดมุ่งหมาย

โดยทฤษฎีและหลักการ การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน มีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ดังนี้

1. พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Academic Achievement) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการตัดสินใจจะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการเรียน การสอน

2. เพิ่มความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่ โรงเรียนเพิ่มความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ อันเกิดจากการตัดสินใจของ โรงเรียนเอง ในอันที่จะปรับปรุงโรงเรียนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

3. เป็นการเสริมพลัง (Empowerment) เพราะการปกครองตนเองร่วมกันจะ สร้างบริบทที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจกัน

4. ได้ประโยชน์ทางการเมือง (Political Utility) คือ ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งกับคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น ปัญหาการขาดทรัพยากรและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม เพราะคณะกรรมการโรงเรียนรู้ความต้องการของโรงเรียนดีกว่า และรู้ว่า จะปรับปรุงโรงเรียนอย่างไรนอกจากนี้ ครู และผู้ปกครอง ยังมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนด้วย

1.1.4 หลักการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 189) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญในการบริหาร แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 4 หลัก ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญ ในการจัดการศึกษาในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน ฯลฯ การที่บุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะเต็มใจและยินดี ร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน ในอดีตตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การจัดการศึกษาจะเป็นการรวมการจัดการศึกษาไปไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว คนมีการศึกษามากขึ้น สังคมเปลี่ยนแปลงไปมากและค่อนข้างรวดเร็ว การจัดการศึกษา โดย

ส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องให้อำนาจคืนสู่ท้องถิ่น ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนให้ได้มีบทบาทจัดการศึกษามากขึ้น

4. หลักการบริหารจัดการตนเอง เนื่องจากในระบบการศึกษาโดยทั่วไปนั้น มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติ ตามนโยบายของส่วนกลางเป็นหลักในแทบทุกเรื่อง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการด้วยตนเองเลย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำได้หลายวิธี และถ้าส่วนกลางทำหน้าที่เพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้ว ปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานได้ สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 3-4) ได้กล่าวถึงหลักการของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 6 หลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่นเดียวกับการสาธารณสุข ซึ่งการรักษาพยาบาลจะอยู่ที่โรงพยาบาลเป็นกิจกรรมระหว่างหมอกับคนไข้ ไม่ใช่อยู่ที่กระทรวง ซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เช่นเดียวกัน

2. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์กรบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ และแม้จะบริหารโดยองค์กรบุคคลก็ตาม ต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมา ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

เบค; และ เมอร์ฟี (Beck; & Murphy. 1996: 2-3) มองว่า หัวใจของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีสมมติฐานที่สำคัญอย่างน้อย 6 ข้อ

1. ความเชื่อว่า ผู้ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในระดับโรงเรียนมากที่สุด ได้แก่ ครู นักเรียนของผู้ปกครอง ควรมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของโรงเรียน

2. ความเชื่อว่า ผู้ที่มีส่วนได้เสียในระบบโรงเรียน ควรมีสหิทธิและมีความรับผิดชอบ ในการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน

3. ความเชื่อว่า ครู ผู้ปกครอง บุคลากรของโรงเรียนและชุมชน ต่างมีความต้องการเฉพาะของตนเอง เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการให้บุคคลเหล่านี้ วิเคราะห์ และกำหนดความต้องการของโรงเรียน

4. ความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยตัดสินใจหลักที่สำคัญในระบบการศึกษา ดังนั้น โรงเรียนควรเป็นผู้วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน

5. ความเชื่อว่า การตัดสินใจทางการศึกษาที่ถูกกำหนดมาจากข้างบน ไม่ได้มีการมอบอำนาจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ

6. ความเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติมีข้อมูลที่ดีที่สุดเกี่ยวกับเรื่องที่ปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่ตนเองปฏิบัติ โรงเรียนจะเป็นผู้รู้เรื่องเกี่ยวกับนักเรียนดีที่สุด และคนที่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ดังนั้น จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับนักเรียนได้ดีที่สุด

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า โรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นหน่วยตัดสินใจที่สำคัญในระบบการบริหารการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุดย่อมรู้ความต้องการของนักเรียนได้ดีกว่าหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

2. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน

1.1.5 ขอบเขตของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจให้ระดับโรงเรียน หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องที่เมื่อก่อนเคยทำที่ระดับมลรัฐ หรือเขตการศึกษาจะเปลี่ยนมาที่บุคลากรระดับโรงเรียนและผู้ปกครอง และบางครั้งก็เป็นการตัดสินใจโดยนักเรียนและประชาชนทั่วไป เมื่อโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานได้รับการกระจายอำนาจ โรงเรียนจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน 5 เรื่อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (Murphy. 1991: 46-49)

1. จุดมุ่งหมาย (Goal) การกระจายอำนาจกำหนดให้โรงเรียนควบคุมทิศทางของโรงเรียนมากขึ้น จุดมุ่งหมาย และยุทธศาสตร์ จะถูกกำหนดที่ระดับโรงเรียน การควบคุมนี้จะช่วยให้แต่ละโรงเรียนพัฒนาวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ที่ตรงกับความต้องการของชุมชน

2. งบประมาณ การควบคุมงบประมาณเป็นหัวใจของความพยายามที่จะกระจายอำนาจ หากโรงเรียนไม่สามารถจัดสรรงบประมาณที่เห็นว่าเหมาะสมได้ก็ขาดการผลักดัน ให้เกิดการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การที่จะควบคุมหลักสูตร และควบคุมบุคลากรได้ ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ การควบคุมงบประมาณได้ การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ มักจะหมายถึง การจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเป็นงบล่าช้ามากกว่าจัดเป็นงบที่กำหนดว่าต้องใช้จ่ายเป็นประเภทใด (เช่น กำหนดว่า ให้ซื้อหนังสือ ให้จ่ายเป็นเงินเดือน) การจัดสรรเช่นนี้ ก็เพื่อให้โรงเรียนเป็นผู้กำหนดว่า จะใช้จ่ายเงินอย่างไร ยี่มีสัดส่วนของงบล่าช้ามากกว่างบที่กำหนดเป็นประเภทรายจ่ายมากขึ้นเท่าไร ก็จะมีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณมากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น โรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในบางเขตการศึกษา สามารถควบคุมบริหารงบประมาณได้ถึง 90 % ของงบที่โรงเรียนได้รับ แต่บางโรงเรียนในเขตการศึกษาสามารถควบคุมงบประมาณได้เพียง 10% ความอิสระในการที่จะกำหนดว่า จะใช้จ่ายงบประมาณกับภายในเขตพื้นที่และนอกเขตพื้นที่การศึกษา ก็เป็นอีกทิศทางหนึ่งของการควบคุมงบประมาณ ตัวอย่างเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีการกระจายอำนาจสูง โรงเรียนสามารถจัดซื้อบริการ เพื่อพัฒนาวิชาชีพจากฝ่ายพัฒนาวิชาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่ หรือจากเอกชนภายนอกก็ได้ ความสามารถในการใช้งบข้ามปี ก็เป็นองค์ประกอบสุดท้ายในการควบคุมการใช้เงินที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในระบบการเงินแบบเก่าเมื่อโรงเรียนใช้เงินไม่หมดก็ต้องส่งคืนกลับเขตการศึกษาในระบบที่มีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ โรงเรียนสามารถที่ใช้งบข้ามปีได้

3. บุคลากร ที่ใกล้เคียงกับอิสระในการใช้งบประมาณ คือ การมีอำนาจในการควบคุม การกำหนดบทบาท การจ้างและการพัฒนาบุคลากร ในระบบที่มีการกระจายอำนาจไม่มาก การกำหนดตำแหน่งครูผู้สอน เป็นอำนาจของเขตการศึกษา โรงเรียน และครู จะเป็นผู้คัดเลือกครูแล้วส่งผลการคัดเลือกไปให้เขตพื้นที่ ในระบบที่มีการกระจายอำนาจเกือบหมด การกำหนดตำแหน่งของครูยังไม่มีการตัดสินใจ โรงเรียนมีอิสระที่จะเลือกครู และเลือกที่ใช้งบเพื่อจ้างครูหรือเพื่อทำอย่างอื่น เช่น โรงเรียนอาจใช้งบที่จะจ้างครูไปซื้อหนังสือและวัสดุอุปกรณ์หรือจ้างครูชั่วคราว 2-3 คน แต่ในระบบการกระจายอำนาจที่ก้าวหน้าที่สุด คณะกรรมการชุมชนท้องถิ่นของโรงเรียน เป็นผู้กำหนดว่าจะจ้างครู เต็มเวลาและครูไม่เต็มเวลา (Part Time) ก็คนรวมทั้งการจ้างครูใหญ่ ครูจะมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกครูใหญ่ ในชิคาโก สภาโรงเรียน ได้รับอำนาจในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายว่าจะจ้างใครมาเป็นครูใหญ่

4. หลักสูตร ในระบบของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนเกือบจะมีอำนาจทั้งหมดในเรื่องของหลักสูตร ภายใต้กรอบแนวทางอย่างกว้างๆ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการและมลรัฐ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีอิสระที่จะสอนในเรื่องอะไรก็ได้ที่เห็นว่า เหมาะสม การบริหารหลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Curriculum) หมายถึง บุคลากรของแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจว่า จะใช้วัสดุการสอนอะไร จะเน้นเทคนิคการเรียนการสอนอะไร รวมถึงการให้ครูใหญ่และครูกำหนดกิจกรรมที่เห็นว่าดีที่สุดในการพัฒนาครู เพื่อให้บรรลุความต้องการที่กำหนดของโรงเรียน

5. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างที่แสดงถึง กระบวนการทางการศึกษา แสดงถึงขอบเขตการควบคุมของครู ครูใหญ่ และผู้ปกครอง ในระบบการกระจายอำนาจ บุคคลเหล่านี้ มีอิสระในการที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน เพื่อพัฒนาทางเลือกในการสร้างรูปแบบการเรียนการสอน

จะเห็นว่า ในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษา ซึ่งเรียกว่า การบริหารงบประมาณแบบนี้ว่า การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การใช้จ่ายงบประมาณโดย การมีส่วนร่วมของครู ชุมชน ผู้บริหาร ในระดับโรงเรียน การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มักจะให้อำนาจผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณภายในรายการเดียวกัน บทบาทของหน่วยงานส่วนกลางจะเปลี่ยนเป็นสนับสนุนโรงเรียนและให้การอบรมโรงเรียน (Burrup; Brimley; & Garfield. 1996: 304)

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Budgeting หรือ SBB) คือ เครื่องมือในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจให้โรงเรียน โดยให้โรงเรียนแต่ละแห่งมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน (Thompson; & Wood. 1998: 113)

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานดำเนินไปอย่างราบรื่น เป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับการยอมรับและที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน การบริหารแบบนี้ เป็นการนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง ได้แก่ ครูใหญ่ ครู และผู้ปกครองมาช่วยกันตัดสินใจว่าจะใช้งบประมาณอย่างไร โดยมีความเชื่อว่าบุคคลที่ใกล้ชิดนักเรียนที่สุดจะตัดสินใจในการใช้งบประมาณให้สนองความต้องการของนักเรียน และทำให้นักเรียนมีคุณภาพสูง ได้ดีกว่าบุคคลในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือระดับมลรัฐ

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน วัตถุประสงค์ของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ใช่เป็นการ

การศึกษา การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่การตัดสินใจอยู่ที่ผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ประชาชนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของการศึกษาของรัฐ ครูใหญ่มีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะทางด้านการบริหารจัดการและการเงิน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น เมื่อบุคคลเหล่านี้ได้รับประโยชน์จากการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ พวกเขามักจะมีความรู้สึกอยากที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ มากขึ้น คิดจะประหยัดตั้งแต่การใช้เวลาของบุคลากร ไปจนถึงการปิดไฟในห้องเรียนที่ไม่มีนักเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มักจะมีความรู้สึกเชื่อมโยง ระหว่างภาครัฐกับบริการของโรงเรียนมากขึ้น ครู ครูใหญ่ และผู้ปกครองในโรงเรียนมัธยมปลายในนิวยอร์ก ได้กล่าวถึง ผลประโยชน์หลายประการที่ได้หลังจากทดลองใช้การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1 ปี สิ่งที่ได้ตอบแทน ได้แก่ มีเงินซื้อวัสดุมากขึ้น มีการจ่ายค่าล่วงเวลาให้ภารโรง มีการเพิ่มเวลาให้ครูพัฒนาวิชาชีพ และมีเครื่องโทรศัพท์ ใช้มากขึ้น (Peterson. 1991: Online)

การตัดสินใจแบบการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 3 วิธี

1) ครูใหญ่ตัดสินใจคนเดียว 2) ครูใหญ่ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารที่ได้คัดเลือกไว้ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ 3) ผู้แทนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจของคณะกรรมการที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น สมาชิกต้องมีเวลาและให้ความร่วมมือ แต่การตัดสินใจแบบประชาธิปไตยจะทำให้มีความรู้สึกมีส่วนร่วม และรู้สึกรับผิดชอบในผลงาน แม้ว่าการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้บุคลากรในระดับโรงเรียน แต่ขอบเขตของอำนาจก็ไม่เท่ากัน เช่น โรงเรียนในลอสแอนเจลิส มีอำนาจเพียงควบคุมการจัดซื้อวัสดุการสอนและครูที่สอนแทน ซึ่งเป็นงบประมาณเพียงเล็กน้อย แต่ที่เอดмонтัน (Edmonton) ประเทศแคนาดา โรงเรียนควบคุมงบประมาณร้อยละ 80 รวมทั้งเงินเดือนครู (Peterson. 1991: Online)

การบริหารงบประมาณในอดีตที่ผ่านมาไม่กระตุ้นให้ครูใหญ่ และครู มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครูใหญ่ ครู และบุคลากร จะต้องมีความรู้ในการควบคุมงบประมาณ และมีความเชี่ยวชาญในการที่จะสนองความต้องการนักเรียนด้วยงบประมาณที่มีอยู่ เนื่องจากนักเรียนมีความหลากหลาย ครูใหญ่ และคณะครูต้องตระหนักถึงความแตกต่างของนักเรียน ในเรื่องของวัฒนธรรม จริยธรรม ชุมชน ทางเศรษฐกิจ และต้องจัดการศึกษาตอบสนองความแตกต่างของนักเรียนเหล่านี้ โดยใช้งบประมาณเท่าที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้การใช้งบประมาณเป็นไปตามการจัดลำดับความสำคัญจำเป็น การจัดทำงบประมาณจะขึ้นอยู่กับศักยภาพของ

ครูใหญ่ และทักษะในการประเมินแบบต่างๆ ของโครงการต่างๆ (Hack; Candoli; & Ray. 1995: 122)

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องจัดสรรงบประมาณ ส่วนใหญ่ของโรงเรียนให้เป็นงบล่าช้า และกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ ในระดับโรงเรียน ได้แก่ สภาโรงเรียน ครูใหญ่และครู ในการตัดสินใจเรื่องงบประมาณ มีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนต้องการความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ในระดับโรงเรียน จะสามารถปรับเปลี่ยนโครงการเกี่ยวกับการเรียนการสอน งานวิจัยของ เกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของ 2 เขตการศึกษา พบว่า ครูใหญ่ มองความ คล่องตัวในการใช้งบประมาณเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้โรงเรียนสามารถแก้ปัญหา เฉพาะเรื่องได้มีประสิทธิภาพ สิ่งที่ครูใหญ่ตำหนิและเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ คือ พวกเขาไม่มีความอิสระที่จะจัดการทรัพยากรที่เขารู้สึกว่า จำเป็นในการเพิ่มศักยภาพงานของพวกเขา รายงานจากสำนักตรวจสอบของสหรัฐอเมริกา (U.S. General Accounting Office) ในปี 1994 พบว่า โรงเรียนสามารถที่จะบรรลุความต้องการที่เพิ่มขึ้น เมื่อเขามีอิสระในการเปลี่ยนแปลง การใช้งบประมาณ (The High Involment... . 2004: Online)

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและ ผลผลิตของโรงเรียนเนื่องจาก (Goertz; & Stiefel. 1998: 435-436)

1. บุคคลที่ใกล้ชิดกับนักเรียน ได้แก่ ผู้ปกครอง ครู และผู้บริหารโรงเรียน จะมีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับนักเรียนมากกว่าบุคคลในเขตการศึกษา และหน่วยงานส่วนกลาง หลักการของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีอยู่ว่า บุคคลที่ใกล้ชิดกับนักเรียน ที่สุด ควรเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้ได้การตัดสินใจที่ดีกว่า และการตัดสินใจ นั้นจะตรงกับความต้องการและความสนใจของนักเรียน

2. การให้โรงเรียนมีอำนาจในการใช้งบประมาณเกี่ยวกับการจ้างครู และ การจัดทำหลักสูตรมากขึ้น จะทำให้โรงเรียนออกแบบโครงการต่างๆ ที่ตรงกับความต้องการ ของนักเรียนและชุมชน และมีความคล่องตัวในการกำหนดเป้าหมายการใช้ทรัพยากรที่จะใช้ถึง โครงการและบริการต่างๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวโรงเรียน มีอำนาจในการจ้างครูในโรงเรียน มีอำนาจควบคุมค่าใช้จ่าย

3. การเปิดให้มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ทำให้ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติและสนับสนุนการปฏิรูปมากขึ้น

4. ความสำเร็จในการนำการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหาร งบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปสู่การปฏิบัติ ต้องมีการเผยแพร่และให้ข้อมูลเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ และการรวบรวมทำข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่โรงเรียนจัดลำดับความสำคัญ และ จุดมุ่งหมาย ผลการเรียนรู้ของนักเรียน รายได้ และค่าใช้จ่าย การใช้จ่ายเงิน และบุคลากร การเผยแพร่ข้อมูลเหล่านี้ ทำให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของนักเรียนอย่างเต็มที่

5. ทำให้การจัดสรรงบประมาณภายในเขตการศึกษา มีความโปร่งใสต่อชุมชนมากขึ้น ทำให้มีข้อโต้เถียงเกี่ยวกับความเสมอภาค ระหว่างโรงเรียน ภายในเขตการศึกษา และระหว่างการศึกษาในระดับมัธยมต้น และมัธยมปลาย

ข้อดี ข้อเสียของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การเปลี่ยนการตัดสินใจการบริหารงบประมาณไปที่ระดับโรงเรียน มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้ (School Based Budgeting. 2003: Online; Webb; Metha; & Jordan. 1996: 447)

ข้อดี

1. ความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Administrative Efficiency) ประสิทธิภาพของการบริหารส่วนใหญ่จะมาจากภาคธุรกิจที่ว่า “ต้องปล่อยการตัดสินใจเกี่ยวกับการที่จะบริหารธุรกิจ อย่างไรให้กับคนที่รู้ดีที่สุดว่าจะต้องทำอะไร” แนวคิดทางเศรษฐกิจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ คือ หน่วยที่มีการกระจายอำนาจจะมีการแข่งขัน หลายคนเห็นว่าเมื่อมีการตัดงบประมาณควรจะตัดในหน่วยงานที่ส่งมอบผลผลิตจะดีกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้โรงเรียนสามารถใช้งบประมาณที่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนของโรงเรียน

2. ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา (Educational Effectiveness) ผู้ที่สนับสนุนแนวคิดนี้หวังไว้ว่า การกระจายอำนาจ จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น โดยคาดว่า การให้อิสระในการนำเสนอหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละโรงเรียน โดยหวังว่า โรงเรียนจะมีนวัตกรรมมากขึ้น มีขวัญกำลังใจสูง มีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น และมีผลผลิตเพิ่มขึ้นและเห็นว่าระบบที่ใช้ในปัจจุบันที่ควบคุมโดยระบบราชการเป็นระบบที่เป็นนโยบายแบบ one-size-fits-all

3. อิทธิพลของการมีส่วนร่วม การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นระบบที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม และการมีอิทธิพล เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ โดยให้บุคคลในระดับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับโรงเรียน อย่างไรก็ดี ใครเป็นคนตัดสินใจตัดสินใจในเรื่องอะไร เป็นเรื่องที่หลากหลายในแต่ละโรงเรียน การตัดสินใจในระดับท้องถิ่น โดยเน้นที่ครู หมายถึงการให้คณะบุคคลที่เป็นผู้จัดทำบริการ หรือผู้ผลิตมีอำนาจในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น โดยมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ หรือนโยบายของโรงเรียน บทบาทในการเลือกครูใหญ่และครู หรือเลือกวิธีการสอน การทำเช่นนี้เพราะเชื่อว่า อิทธิพลของผู้ปกครองจะช่วยผลิตการศึกษาที่ผู้ปกครองพอใจมากขึ้น

ข้อเสีย

1. การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดขึ้นเพราะมีการตัดลดงบประมาณ โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตัดงบประมาณให้กับครูใหญ่ ครูและผู้ปกครอง ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูที่ถูกตัดงบประมาณบางคนบอกว่าเป็นกระบวนการ “ทำให้คน

พวกเดียวกันขัดแย้งกันแบบมืออาชีพ” การตัดลดงบประมาณทำให้ต้องตัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ทำให้ครูเผชิญกับความกดดันจากตัวเองและจากผู้ร่วมงาน

2. การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นระบบกระจายอำนาจบุคลากรในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนในงานประจำในแต่ละวัน แต่ครูไม่มีเวลา ครูต้องไปพะวงกับการจัดทำหลักสูตร การประชุมปฏิบัติการ การทำรายงาน จัดทำสื่อ เมื่อครูไม่มีเวลาเข้าร่วมการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็กลายเป็นการบริหารโดยผู้บริหารโรงเรียน (Principal Based Budgeting)

3. การบริหารมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มพันธกิจและจูงใจให้ครูต้องทำงานหนักขึ้น แต่ครูได้ถูกจูงใจ และทำงานหนักเกี่ยวกับหลักสูตรไปมากแล้ว สิ่งที่ครูต้องการ คือ ลดปริมาณงานที่มีมาก

4. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็จะมีส่วนร่วมของชุมชนที่กว้างขึ้นในโรงเรียน ในบางแห่งมีการจัดทำโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ที่ลดคณะกรรมการจากผู้ปกครองเพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับสภาโรงเรียน มีความพยายามที่จะหลีกเลี่ยงกลุ่มที่สนใจพิเศษที่จะมาครอบงำสภาโรงเรียน

5. เมื่อมีการตัดสินใจที่โรงเรียน โรงเรียนจะต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น การบ่นตำหนิเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจจะเปลี่ยนจากเขตการศึกษาไปที่โรงเรียน เมื่อมีการตัดงบประมาณ

6. คำกล่าวที่ว่า การกระจายอำนาจเป็นการประหยัดงบประมาณ เพราะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น คำกล่าวที่ว่า การกระจายอำนาจเป็นการลดค่าใช้จ่ายเป็นคำกล่าวที่ไม่ได้รับการสนับสนุน งานวิจัยบางชิ้นแสดงให้เห็นว่า ระบบงบประมาณแบบรวมศูนย์อำนาจ มีประสิทธิภาพมากกว่าการประหยัดคงทำได้ยาก เพราะผู้บริหารต้องใช้เวลาทำในเรื่องเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และทำบัญชี

7. บุคลากรระดับโรงเรียนยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดทำ และบริหารงบประมาณ

8. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ อาจทำให้โรงเรียนตัดสินใจตรงกันข้ามกับจุดมุ่งหมายของเขตการศึกษา

สรุป การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงบประมาณโดยกระจายอำนาจให้สถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด และรู้ความต้องการของนักเรียนที่มีอยู่อย่างหลากหลายได้ดีที่สุด โรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะได้รับการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบล่าช้าในรูปของงบรายหัว ซึ่งสถานศึกษาจะมีอิสระในการใช้จ่ายงบประมาณ การตัดสินใจใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครู คณะกรรมการ

สถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำ และการบริหารงบประมาณ

1.3 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

1.3.1 ความหมาย

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่ผู้ที่อยู่ในระดับล่างขององค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์กรและงานที่ทำร่วมกับผู้บริหารระดับสูง (Massarik. 1983: 2)

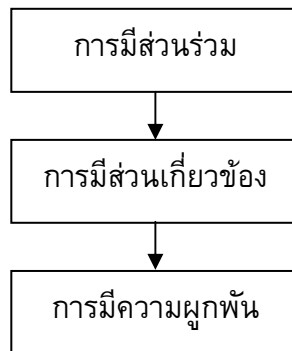
การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องของผูกพันร่วมกัน (Involvement) ของสมาชิกในการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538: 327)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการของการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาการบริหารที่สำคัญ (สมยศ นาวิการ. 2545: 1)

การบริหารโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานภาครัฐสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการบริหารราชการต่างๆ ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล (พัชรี สีโรรส; โสภารัตน์ จารุสมบัติ; และ อรทัย ก๊กผล. 2548: 10)

การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้แสดงความคิดเห็น การได้รับทราบข้อมูล การได้ร่วมดำเนินการ การมีส่วนร่วมเป็นการแสดงถึงสิทธิ การจะมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับศักยภาพในการเข้ามามีส่วนร่วม (Evolving Capacity) การมีส่วนร่วมเป็นการแสดงถึงสิทธิ 4 ด้าน คือ สิทธิในการได้รับฟัง รับทราบ สิทธิในการนำเสนอข้อมูล สิทธิในการร่วมดำเนินการ และสิทธิในการร่วมในการตัดสินใจ (Save the Children Sweden. 2005: 14)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537: 182-183) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคคล หรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการตัดสินใจ หรือในกระบวนการบริหาร ควรให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Involment) ในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่างๆ ขององค์กร การที่บุคคล มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้องในกิจกรรมต่างๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพัน (Commitment) ต่อกิจกรรมนั้น และมีความผูกพันต่อองค์กร ในที่สุด จึงทำให้เห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีความเกี่ยวข้อง และมีความเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพัน ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการมีความผูกพัน
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2537). ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
ของประชาชนในการบริหารการศึกษา. หน้า 183.

การมีส่วนร่วม ทำให้เกิดผลดี ดังนี้ (Kowalski. 2003: 213)

1. มีมุมมองที่กว้างขึ้น ซึ่งทำให้การตัดสินใจดีขึ้น
2. ทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น
3. ทำให้มีการสนับสนุนสิ่งที่โรงเรียนได้ตัดสินใจดำเนินการ ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. ทำให้ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมต้องการเข้ามาร่วมทำงาน เพราะได้โอกาสแสดงความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์

1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2537: 214-215) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา จะต้องพิจารณาประเด็นต่อไปนี้อย่างรอบคอบ

1. ร่วมทำไม เป็นประเด็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เป้าหมายทั่วไปของการมีส่วนร่วม คือ การพัฒนาการศึกษา แต่จุดมุ่งหมายเฉพาะของการมีส่วนร่วมคืออะไร เช่น เพื่อกำหนดนโยบายวางแผนปฏิบัติการ การบริหารบุคคล สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น
2. ใครควรจะร่วม เมื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของการมีส่วนร่วมแล้ว ประเด็นต่อไปที่จะต้องพิจารณา คือ ผู้ที่ควรจะมีส่วนร่วม นั่นคือ การพิจารณาบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ องค์ประกอบที่จะต้องพิจารณาในการเลือกบุคคล เช่น
 - 2.1 ความรู้และทักษะ
 - 2.2 ความสามารถที่จะทำประโยชน์
 - 2.3 มีเวลาพอที่จะเข้ามามีส่วนร่วม

3. ร่วมเรื่องอะไร ในแต่ละภารกิจหลักของการมีส่วนร่วมนั้น จะมีภารกิจย่อยๆ ด้วย เช่น ถ้าภารกิจหลักคือ การบริหารบุคคล ภารกิจย่อยต่างๆ อาจประกอบด้วย การสรรหา การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ดังนั้น ในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา ควรจะพิจารณาว่าเรื่องอะไรที่ประชาชนควรจะมีส่วนร่วม

4. ร่วมอย่างไร การมีส่วนร่วมนั้นมีหลายวิธี ทั้งการมีส่วนร่วมทางตรง และการมีส่วนร่วมทางอ้อม รูปแบบของการมีส่วนร่วมมีหลายวิธีเช่นกัน เช่น ร่วมเป็นกรรมการ ร่วมเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้อุปถัมภ์ หรือสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือร่วมในการแสวงหาทรัพยากรการบริหาร เป็นต้น รูปแบบหรือวิธีการมีส่วนร่วม จำเป็นจะต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับบุคคล และภารกิจ

5. ร่วมมากน้อยเพียงใด ประเด็นนี้เป็นการพิจารณาปริมาณของการมีส่วนร่วม ประชาชนควรจะมีส่วนร่วมในการบริหารในปริมาณที่เหมาะสมกับภารกิจ ทั้งนี้เพราะการมีส่วนร่วมแบบจอมปลอม (Pseudo-Participation) เช่น การมีส่วนร่วมแต่ในนาม หรือการมีส่วนร่วมที่มากเกินไป (Excessive Participation) เช่น ร่วมหรือยุ่งทุกเรื่อง ก็เป็นอันตรายสำหรับการมีส่วนร่วม การบริหารการศึกษาอาจแบ่งออกเป็นระดับสูง กลาง และต่ำ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารแต่ละระดับ อาจมีปริมาณที่มากน้อยแตกต่างกัน

สมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน (International Association for Public Participation: IAP2) ซึ่งเป็นสถาบันฝึกอบรมการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา ได้จัดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 5 ระดับ คือ (พัชรี สิโรตส; โสภารัตน์ จารุสมบัติ; และ อรทัย ก๊กผล. 2548: 17-18; อ้างอิงจาก International Association for Public Participation)

1. การมีส่วนร่วมในระดับให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุด บทบาทของประชาชนมีน้อยมาก เพียงแต่รับทราบว่าจะเกิดอะไรที่ไหน ดังนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้อยู่ในลักษณะการให้ข้อมูลทางเดียว จากรัฐสู่ประชาชน เช่น การจัดทำสื่อเผยแพร่ การทำวารสาร การจัดทำป้าย การพาสถานที่จริง การใช้สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ ถึงแม้การให้ข้อมูลจะอยู่ในระดับการมีส่วนร่วมต่ำ แต่การให้ข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้น เพราะถ้าประชาชนไม่ทราบข้อมูลที่ครบถ้วน การตัดสินใจที่สมเหตุสมผลคงไม่เกิดขึ้น

2. การมีส่วนร่วมในระดับหารือ (Consult) เป็นลักษณะการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริง ความรู้สึกและความคิดเห็นในการประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น ประชาชนจะมีบทบาทในการให้ข้อมูล การตัดสินใจเป็นของหน่วยงานภาครัฐ รูปแบบการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การประชุมสาธารณะ

3. การมีส่วนร่วมในระดับเข้ามามีบทบาท (Involve) เป็นลักษณะการให้ประชาชนมีส่วนร่วมทำงานตลอดกระบวนการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลระหว่างรัฐกับประชาชนอย่างจริงจัง มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ข้อมูลความคิดเห็นของประชาชน จะสะท้อนออกมาในทางเลือกต่างๆ รูปแบบการมีส่วนร่วมขั้นนี้ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนขั้นนี้ ใกล้เคียงกับการมีส่วนร่วมในระดับความร่วมมือ เพียงแต่รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบร่วมมือมีลักษณะกิจกรรมถาวรกว่าการมีส่วนร่วมในขั้นนี้

4. การมีส่วนร่วมในระดับสร้างความร่วมมือ (Collaboration) เป็นการให้บทบาทของประชาชนในระดับสูง โดยประชาชนและภาครัฐจะทำงานร่วมกันในกระบวนการของการตัดสินใจ ฉะนั้น ความคิดเห็นของประชาชนจะสะท้อนออกมาในการตัดสินใจค่อนข้างสูง รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ เช่น คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน และคณะที่ปรึกษาฝ่ายประชาชน

5. การมีส่วนร่วมในระดับให้อำนาจแก่ประชาชน (Empower) เป็นขั้นที่ให้บทบาทแก่ประชาชนในระดับสูงที่สุด เพราะประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ รัฐจะดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ที่รู้จักกันดี ก็คือ การลงประชามติ และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยกระบวนการระชาคมอยู่ในขั้นนี้ เพราะทั้งสองกรณีเป็นการให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ และภาครัฐดำเนินการตามผลการตัดสินใจ ภาครัฐมีบทบาทในการจัดหาข้อมูล สร้างความเข้าใจแก่ประชาชน และนำเสนอทางเลือก เพื่อให้ประชาชนตัดสินใจ ซึ่งประเด็นที่จะให้ประชาชนตัดสินใจ มักเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ประโยชน์ของการตัดสินใจในขั้นนี้ คือ การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และเป็นที่ยอมรับในเชิงปฏิบัติ มี 3 ระบบ คือ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538: 329-332)

1. ระบบปรึกษาหารือ (Consultive Management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นคณะกรรมการโครงการ คณะกรรมการเฉพาะกิจ คณะกรรมการดำเนินงาน หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่น รูปแบบนี้ เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินงานด้วย โดยมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน ประธานโครงการ ประธานคณะกรรมการ หรือกรรมการ เป็นต้น

2. ระบบกลุ่มคุณภาพ (QC Circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในรูปของกลุ่มทำงาน ซึ่งอาจเรียกชื่อได้หลายอย่าง เช่น กลุ่มคุณภาพ กลุ่มคิวซี กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน

3. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) โดยจัดให้มีแบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อให้พนักงานกรอก ข้อมูลที่กรอก ได้แก่ ปัญหาที่พบ สาเหตุของปัญหา และวิธีแก้ และจะมีคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะว่า มีความคิดสร้างสรรค์เพียงใด เป็นไปได้ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด และสมควรทดลองดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ หากข้อเสนอแนะใด มีการนำไปปฏิบัติ ผู้เสนอความคิดก็จะได้รับรางวัลตอบแทน

4. ระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ (Employee Ownership Plans) การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วยการลงทุนซื้อหุ้นของบริษัท จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเอง และมีความรู้สึกผูกพันในการปฏิบัติงาน เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

วิชิต นันทสุวรรณ; และ จำนง แรกพินิจ (2541: 47) ได้กล่าวถึง กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การร่วมคิด
2. การร่วมวางแผน
3. การร่วมปฏิบัติ
4. การร่วมประเมินผล
5. การร่วมรับผลประโยชน์

เดวิส; และ นิวสตอม (ธรรมรส โชติบุญชร. 2536: 239-240; อ้างอิงจาก Davis, Keith; & New Storm, John W. 1985) ได้นำเสนอกิจกรรมที่จะส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 7 วิธี

1. การให้คำปรึกษากลุ่ม (Consultive Management) เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเสนอแนะ เพื่อร่วมคิดตัดสินใจที่จะกระทำ
2. การจัดการเชิงประชาธิปไตย (Democratic Management) โดยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการตัดสินใจโดยใช้กลุ่ม
3. คณะกรรมการหรือคณะทำงาน (Work Committees)
4. การรับฟังความเห็น (Suggestion Programs) เปิดรับความคิดเห็นในการปรับปรุงงานทุกงาน และถือหลักว่า กระตุ้นให้มีการออกความเห็นอย่างน้อย 15 คน จาก 100 คน
5. คณะกรรมการระดับกลาง (Middle-Management Committees) เป็นคณะกรรมการ ระดับการจัดการฝ่ายต่างๆ และระดับต่างๆ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมเป็นทวีคูณ
6. อุตสาหกรรมประชาธิปไตย (Codeletermination) เป็นวิธีการเลือกผู้แทนเข้าไปนั่งในคณะกรรมการบริหารระดับต่างๆ ตามความจำเป็น

7. ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของแผนปฏิบัติงาน (Employee Ownership Plans) วิธีการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการร่วมเป็นคณะทำงาน คณะกรรมการ หรือสมาชิกในกลุ่ม (QC) กลุ่มเหล่านี้มีส่วนกำหนดแผนปฏิบัติงาน เป้าหมาย นโยบาย ในการทำงานให้สอดคล้องกับองค์การ

1.3.3 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของบุคคลในการจัดการศึกษาไว้ ดังนี้

มาตรา 8(2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มาตรา 9(6) การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน

มาตรา 24(6) ให้มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549: 122) ได้กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของทุกส่วนในการจัดทำแผนไว้ว่า ส่งเสริมให้ประชาสังคมกลุ่มต่างๆ เข้าร่วมเป็น อนุกรรมการของภาครัฐทั้งในระดับชาติ ภูมิภาค จังหวัด และชุมชนท้องถิ่น เพื่อเข้าร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนจัดทำยุทธศาสตร์ภาค กลุ่มจังหวัด ชุมชน การตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารจัดการภาครัฐโดยให้มีสิทธิรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน มีสิทธิให้เห็น และสามารถติดตามตรวจสอบได้

หลักการของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ โดยให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน นักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องให้บุคคลต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

เคท; และ เกอร์ลิง (Keith; & Girling. 1991: 151) เห็นว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะบังเกิดผลอย่างแท้จริง ครูจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ด้วยเหตุผลที่ว่า ครูเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียน ดังนั้น ครูสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ อย่างประหยัดและคุ้มค่า การที่ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของโรงเรียน จะทำให้มีความรู้สึกผูกพันและต้องการดูแลโรงเรียนมากขึ้น แต่การที่ครูและชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน

บุช; และ โคลแมน (Bush; & Coleman. 2000: 16, 69) เห็นว่า ครูควรได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ถ้าแผนได้จัดทำโดยความร่วมมือของทุกคน ความรู้

ทางวิชาชีพ และประสบการณ์ของครูจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ จะช่วยกลั่นกรองและประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ดีกว่า แม้ว่า จะมีลำดับขั้นของการทำแผนกลยุทธ์กับแผนประจำปีอย่างชัดเจนว่า แผนกลยุทธ์จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง และแผนปฏิบัติการจัดทำโดยผู้บริหารระดับกลาง ผู้ปฏิบัติการในทางการศึกษาหลายคน เห็นว่า ในโรงเรียนทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนทุกระดับ เนื่องจากกระบวนการวางแผนเป็นพลวัตรและแต่ละระดับย่อมเกี่ยวโยงกัน

อาร์โนลด์; และ โฮป (Arnold; & Hope. 1989: 54) กล่าวว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานจะดีขึ้น ถ้าทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะใช้ในการวัดผลงานของพวกเขา และโดยสามัญสำนึกจะเห็นว่า การมีส่วนร่วมของคนที่รู้รายละเอียดของแต่ละงานเป็นอย่างดี ย่อมทำให้การใช้งบประมาณตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง

แชปแมน; ดันสตัน; และ สไปเซอร์ (Chapman; Dunstan; & Spicer. 1996: 222) เห็นว่า การมีกระบวนการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้โรงเรียน มีความมั่นใจว่า การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาโรงเรียน กระบวนการงบประมาณที่ดี จะต้องเปิดกว้างให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

ฟาร์เรลล์ (Farrell. 1999: 156) มีความเห็นว่า คนที่มีส่วนทำให้แผนสำเร็จ และทำให้เป้าหมายของแผนบรรลุผล จะต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

วัลเลซ; และ แมคมาฮอน (Wallace; & McMahon. 1994: 34) มีความเห็นว่าการมีเอกสารที่สมบูรณ์ ไม่ได้เป็นตัวชี้ว่า มีการกระบวนการจัดทำแผนและใช้แผน มีการศึกษาพบว่า จากการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา 20 โรงเรียน ทุกโรงเรียนมีเอกสารแผน แต่ส่วนมากมักเก็บไว้ในลิ้นชัก ไม่ได้นำมาใช้ ทำให้การทำเอกสารแผน เป็นเพียงแต่ทำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่ใช่ใช้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการวางแผน มีการวิจัยพบว่า ถ้าบุคลากรไม่ได้รับการยอมรับว่า การเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำแผนพัฒนาการของพวกเขา เป็นเรื่องสมควรทำหรือมีประโยชน์ไม่มาก พวกเขาก็ไม่ยอมเข้าไปร่วมจัดทำ เพราะเขาคิดว่าเป็นงานที่ทำแล้วไม่มีรางวัลอะไรตอบแทน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 49-50) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีต่อการบริหารและการจัดการศึกษา โดยรวมมี ดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ มาร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำทางการศึกษาใหม่ๆ ในทุกระดับ
 5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
 6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มการมีโครงการใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
 7. การที่ครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ ทำให้เกิดแนวคิดทางการใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
 8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียน ได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
 9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
- โคลเวลล์; และ สปริงส์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542: 23-24; อ้างอิงจาก (Caldwell; & Spinks. 1990) ได้กล่าวถึง การให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและนำแผนไปปฏิบัติ มีประโยชน์ ดังนี้
1. ทำให้ครูมีบทบาททางการบริหารต่อภารกิจที่สำคัญของตนเอง นั่นคือ การให้การศึกษาต่อนักเรียน
 2. ครูทุกคนมีโอกาสมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจตามความชำนาญของแต่ละคน ทำให้การกำหนดนโยบายและแผนงานสอดคล้องกับเวลาและศักยภาพของครู
 3. การแบ่งหน้าที่การกำหนดนโยบายและการจัดทำแผน จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ ลดความสับสน และความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นเสมอๆ
 4. การที่ครูมีส่วนร่วมในทีมแผนงานจะช่วยการตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความสนใจในด้านของตนได้
 5. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน และงบประมาณจะช่วยให้ครูได้รับข้อมูลสารสนเทศและการทำงานของเพื่อนครูด้วยกันได้
 6. การมีระบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดี ครูมีส่วนร่วมช่วยให้มั่นใจได้ว่า จุดหมายและนโยบายของโรงเรียนจะได้รับการนำไปปฏิบัติ
 7. การมีส่วนร่วมและการมีบรรยากาศองค์การแบบเปิดจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างคณะครูลง
 8. การเป็นระบบเปิดและการพิจารณาอย่างเป็นระบบในการจัดสรรทรัพยากรจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรของครูเป็นไปอย่างตอบสนองความต้องการและไม่ซ้ำซ้อนกันได้
 9. ช่วยให้ครูเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในกระบวนการเรียนรู้ ครูเป็นกำลังสนับสนุนของทุกแผนงานที่มีค่ายิ่งกว่างบประมาณ

10. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรับผิดชอบ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ความมีพันธะผูกพันกับการบรรลุความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในระดับสูง

11. ช่วยลดงานเอกสารลง การกำหนดนโยบายอาจมีเพียง 1 แผ่น แผนงาน และงบประมาณเพียง 2 แผ่น หรือผลการประเมินเพียง 1-2 แผ่นสำหรับแต่ละแผนงาน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 30, 31, 33, 39) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณ ดังนี้

1. รับทราบและให้ความเห็นชอบรายงานการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา
2. เสนอแนะเพื่อปรับปรุงรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน
3. ร่วมกำหนดแนวทางในการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในท้องถิ่นเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. ศึกษาหาความรู้ และทำความเข้าใจเรื่องการวางแผน และการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจากเอกสารและแหล่งความรู้ต่าง ๆ
5. แต่งตั้งอนุกรรมการในการจัดทำร่างนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
6. พิจารณากำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
7. ศึกษานโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
8. พิจารณาเห็นชอบแต่งตั้งอนุกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
9. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี
10. ให้การสนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
11. กำกับติดตามการดำเนินการตามแผนของสถานศึกษา
12. ศึกษาแนวทางการดำเนินการและปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
13. รับทราบรายงานผลการปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545ค: 531-532) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาไว้ว่า พ่อแม่ ผู้ปกครอง มีบทบาทสำคัญยิ่ง และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของเด็ก มีบทบาทในการสนับสนุนการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ของลูกพร้อมกับโรงเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ควรมีบทบาทมีส่วนร่วมเป็นอาสาสมัครเข้าร่วม

กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เข้าร่วมเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง ตลอดจนการรักษาสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน เป็นกระบอกเสียงของโรงเรียน ร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สะท้อนปัญหาให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ กับทางโรงเรียน การจัดการศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา พ่อแม่ ผู้ปกครอง จะมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

โรงเรียนกุดสะเทียมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบประสบการณ์ การบริหารฐานโรงเรียน ได้วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำมาใช้ในการวิจัย และพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบริหารโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2549ก: 26)

1. กระบวนการตัดสินใจ ต้องยึดหลักการตัดสินใจร่วม โดยทีมงานผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จะเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมคิด ช่วยวางแผน ร่วมวิเคราะห์สภาพบริบท จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมิน ปรับปรุง และพัฒนา และร่วมรับผิดชอบ
3. สร้างการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ถือได้ว่า เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง และยั่งยืน

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2537: 187-189) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษาเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ภารกิจของโรงเรียน คือ การให้บริการการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมวิธีการหนึ่งที่จะทราบความต้องการของสังคม คือ การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การใช้จ่ายงบประมาณจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูซึ่งเป็นผู้ใช้จ่ายงบประมาณ และชุมชนซึ่งมีความใกล้ชิดกับนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันและรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณตรงตามสภาพปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง

โรงเรียนรัฐบาลใน เวค เคาน์ตี รัฐคารโรไลนาเหนือ ได้นำเสนอการมีส่วนร่วมของชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรของโรงเรียน และนักเรียน ในการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน ไว้ดังนี้ (Wake County Public School. 2005: Online)

ตาราง 1 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

| ขั้นตอนการบริหาร | ชุมชน | คณะกรรมการ โรงเรียน | ผู้บริหาร | บุคลากร | นักเรียน |
|--|-------|------------------------|-----------|---------|----------|
| 1. ประเมินความต้องการของโรงเรียน | X | X | X | X | X |
| 2. กำหนดนโยบาย | | X | | | |
| 3. กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา | | X | X | | |
| 4. กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ | | | X | X | |
| 5. กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารสนับสนุน | | | X | X | |
| 6. กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารสนับสนุน | | | X | X | |
| 7. การจำแนกแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และแผนงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน | | | X | | |
| 8. การวิเคราะห์ข้อจำกัดของแผนงาน | | | X | X | |
| 9. การวิเคราะห์ข้อจำกัดของการให้บริการ | | | X | X | |
| 10. การกำหนดทางเลือกของแผนงาน | | | X | X | |
| 11. การกำหนดทางเลือกในการให้บริการ | | | X | X | |
| 12. การตัดสินใจเลือกแผนงานที่น่าเสนอขึ้นมา | | X | | | |
| 13. การจัดสรรทรัพยากรให้แผนงานและการบริหาร | | | X | X | |
| 14. การควบคุมและประเมินผล แผนงาน และการบริการ | X | X | X | X | X |
| 15. การวางแผนในอนาคต | X | X | X | X | X |

ที่มา: Wake County Public School. (2005). *The budget Process Who Should Be Involved?* (Online).

จะเห็นว่า กรณีโรงเรียนของรัฐบาลในเวคเคาตีได้เปิดโอกาสให้ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรของโรงเรียนและนักเรียน เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน

สรุป การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณหมายถึง การได้รับทราบข้อมูล การได้แสดงความคิดเห็น การได้ร่วมปฏิบัติงานในกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ ดังนี้

1. การรับทราบข้อมูล ถือเป็น การมีส่วนร่วมในระดับต่ำที่สุด แต่เป็นระดับที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นก้าวแรกของการเปิดให้บุคลากรเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมต่างๆ วิธีการให้ข้อมูลสามารถใช้ช่องทางต่างๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การตีพิมพ์ประกาศ การให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ต่างๆ เป็นต้น

2. การรับฟังความคิดเห็น เป็นกระบวนการที่เปิดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และความคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจของโรงเรียนด้วยวิธีต่างๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

3. การได้ร่วมกิจกรรม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นต้น

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน คือ

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ในฐานะผู้นำในการปฏิบัติงาน/โครงการต่างๆ ของโรงเรียน
2. ครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่
3. ผู้ปกครอง ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและรู้ความต้องการของนักเรียนมากที่สุด
4. คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรคณะบุคคลที่ดูแลการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายเป้าหมายและแนวทางที่หน่วยเหนือกำหนด

2. กระบวนการงบประมาณ

2.1 ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง แผนที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างมีระบบโดยแสดงถึงภาพการเงินขององค์กร มีข้อมูลที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานและมองไปที่อนาคตข้างหน้า (Stoops; Rafferty; & Johnson. 1980: 121)

งบประมาณ หมายถึง แผนทางการเงินที่รองรับแผนปฏิบัติการ โดยการแปลแนวคิดและความตั้งใจไปเป็นงบประมาณที่สะท้อนลำดับความสำคัญของหน่วยงาน (Keilh; & Girling. 1991: 153)

งบประมาณ คือ ข้อความที่แสดงถึงลำดับความสำคัญ เนื่องจากงบประมาณมีจำกัดแต่ความต้องการมีไม่จำกัดจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ โดยสิ่งที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูงสุดก็จะได้รับงบประมาณ (Thompson; & Wood. 1998: 107)

งบประมาณ หมายถึง ค่าใช้จ่ายของสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้บรรลุผล เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการตามจุดมุ่งหมาย และลำดับความสำคัญของโรงเรียน (Gold; & Szemerenyi. 1999: 395)

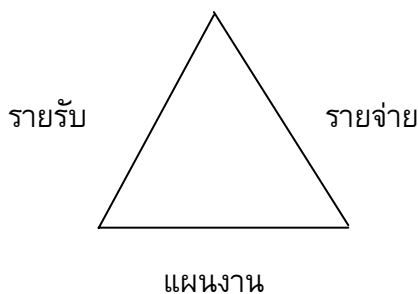
จากความหมายของงบประมาณดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า งบประมาณมีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. เป็นการวางแผนการไว้ล่วงหน้าสำหรับการใช้จ่ายเงิน การใช้จ่ายเงินนั้น จะต้องมีการวางแผนไว้อย่างดี เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และสามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. เป็นการแปลความต้องการด้านการศึกษาไปเป็นเงิน โดยมีการจัดลำดับความสำคัญ สิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดจะได้รับงบประมาณ

2.2 องค์ประกอบของงบประมาณ

งบประมาณมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งแสดงเป็นรูปสามเหลี่ยม สามเหลี่ยมนี้แสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของงบประมาณ 3 องค์ประกอบ คือ แผนงาน รายรับ รายจ่าย โดยให้แผนงานเป็นฐานของสามเหลี่ยมทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีความชัดเจนในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของการศึกษา ก็จะไม่มีความรู้พื้นฐานที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนค่าใช้จ่ายที่จะดำเนินงาน รายจ่ายและรายรับแทนด้านข้างสองข้างของสามเหลี่ยม แสดงให้เห็นว่า รายจ่ายจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับรายรับ งบประมาณจึงจะสมดุล (Odden; & Picus. 2004: 250)



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของงบประมาณ

ที่มา: Allan Odden; & Lawrence O. Picus. (2004). *School Finance : A Policy Perspective*. p. 250.

การจัดทำงบประมาณค่อนข้างยุ่งยาก เพราะต้องทำให้องค์ประกอบสามด้าน มีความสมดุลกัน องค์ประกอบทั้งสามด้านนั้นประกอบด้วย 1) แผนงานทางการศึกษา 2) ค่าใช้จ่ายทั้งหมด และ 3) รายได้ทั้งหมด หากถามว่าองค์ประกอบใดที่เป็นตัวขับเคลื่อน

ในการจัดทำงานงบประมาณ บางคนอาจจะบอกว่า แผนงานทางการศึกษาสำคัญที่สุด แต่บางคนบอกว่า ค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือรายได้ที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่จริงๆ แล้ว ตัวขับเคลื่อนกระบวนการงบประมาณคือทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ ต้องมีความสมดุลกับในแผนงบประมาณ นอกจากนี้มีองค์ประกอบหลายอย่าง มีผลกระทบต่อการตัดสินใจด้านงบประมาณ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวน และระดับการศึกษาของบุคคล ความต้องการด้านอาคาร และสิ่งก่อสร้าง ค่าพาหนะของนักเรียน โครงการการศึกษาพิเศษและสุขภาพ งบประมาณจะต้องนำองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มารวมไว้ในแผนที่มีการเชื่อมโยงกัน จะต้องมีการตัดสินใจเลือก ระหว่างความต้องการทางการศึกษากับงบประมาณที่มีอยู่ (Pennsylvania Department of Education. 2004: Online)

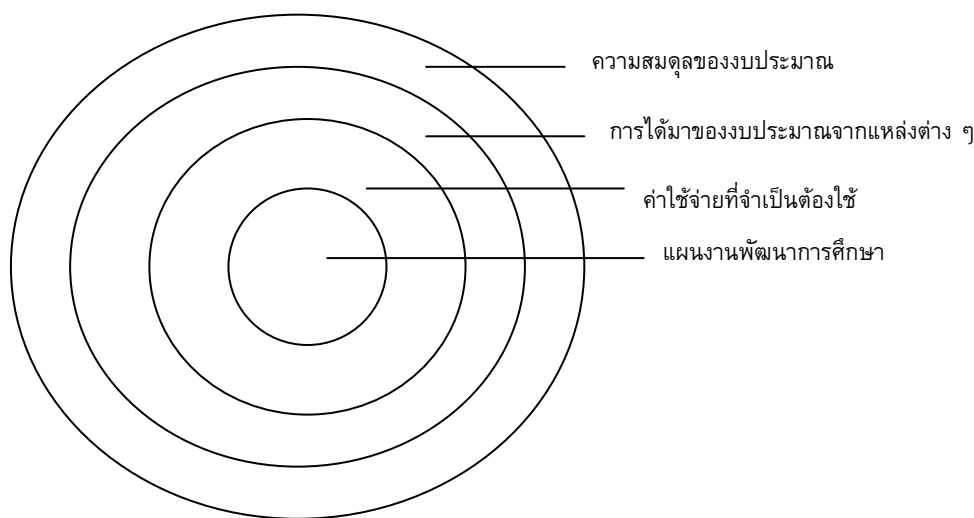
องค์ประกอบที่มีผลต่อรายได้ ได้แก่ จำนวนผู้เสียภาษี การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และความสามารถในการเก็บภาษีอื่นๆ การกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สินในปัจจุบัน และอนาคต มูลค่าของการลงทุนبودหนุนจากมลรัฐและรัฐบาลกลาง องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจด้านงบประมาณทางด้านค่าใช้จ่าย ได้แก่ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และขนาดทางภูมิศาสตร์ จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนและแนวโน้มนักเรียนที่จะเข้าเรียนในอนาคต (ไม่ว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง) บุคลากร ขอบเขตของการให้บริการ และระดับการศึกษา นโยบายเกี่ยวกับขนาดของชั้นเรียน อายุขององค์การ ประสิทธิภาพของพลังงานและความต้องการสถานที่ โครงการเกี่ยวกับการศึกษาพิเศษ รถรับส่งนักเรียน โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมอื่นๆ ที่ต้องการ

สามเหลี่ยมข้างต้นได้แสดงความคิดรวบยอดเกี่ยวกับนิยามของคำว่า งบประมาณ ดังนี้ 1) งบประมาณคือการอธิบายแผนงานที่เป็นความต้องการด้านการศึกษา 2) งบประมาณ คือ การคิดคำนวณรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน 3) งบประมาณ คือ การคำนวณรายได้ที่ต้องหามาเพื่อให้เพียงพอถึงรายจ่าย ดังนั้น การนิยามงบประมาณจะมี 3 ด้าน แม้ว่าในแง่ของนักบัญชีจะดูเพียงรายได้และรายจ่าย แต่การดูทั้งสามด้านเป็นการแสดงถึงปรัชญาด้านงบประมาณที่กำหนดไว้ว่า แผนงานจะต้องเป็นตัวขับเคลื่อนรายได้และรายจ่าย โดยแผนงานทางการศึกษาจะเป็นฐานของสามเหลี่ยมงบประมาณ แม้ว่า ปัญหาทางด้านการเงินเป็นสาเหตุให้ด้านรายได้และด้านแผนงานต้องกลับข้างกัน โดยแผนงานจะถูกกำหนดโดยงบประมาณที่มีอยู่ แต่ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และครู และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายต้องไม่ลืมที่จะต้องยึดจุดมุ่งหมายที่ว่า งบประมาณควรจัดทำขึ้นบนฐานของความ ต้องการของแผนงาน จากภาพองค์ประกอบของงบประมาณ แสดงให้เห็นว่า การจัดทำ งบประมาณขั้นแรกจะเริ่มที่การจัดทำแผนงานที่มีคุณภาพ และได้รับการสนับสนุนจากแผน รายรับ และรายจ่าย ซึ่งจะช่วยให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเกิดขึ้นจริงได้ (Thompson; & Wood. 1998: 107)

แผนงานทางการศึกษาจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการงบประมาณ งบประมาณ ของสถานศึกษา คือ แผนทางการศึกษาที่แปลเป็นเงินงบประมาณของสถานศึกษา สามารถ

แสดงถึง ความคิดรวบยอดเป็นรูปสามเหลี่ยมที่มีด้านข้างเท่ากัน ซึ่งหมายถึงมีแผนงานทางด้านการศึกษเป็นฐาน ค่าใช้จ่ายและรายรับเป็นด้านข้างอีก 2 ด้าน ถ้าด้านหนึ่งสั้นอีกด้านหนึ่งก็ต้องสั้นด้วย เมื่อ 3 ด้านนี้บรรจบพบกันได้นั้นก็คือ เอกสารงบประมาณ (Hack; Candoli; & Ray. 1995: 144)

ในขณะที่ จาร์วิส; เจนทรี; และ สตีเฟน (Jarvis; Gentry; & Stephens. 1967: 111-125) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า งบประมาณประจำปีของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 งบประมาณที่สมดุล

ที่มา: Oscar T. Jarvis; Harold W. Gentry; & Lester D. Stephens. (1967).

Public School Business Administration and Finance: Effective Policies and Practices.
P. 111.

งบประมาณประจำปีของโรงเรียน จะแสดงค่าใช้จ่ายและที่ได้รับอนุญาตให้จ่ายได้ตามกฎหมายภายใน 1 ปีงบประมาณ โดยอาจจะมีแผนงบประมาณระยะยาว ซึ่งแสดงถึงค่าใช้จ่ายและรายรับ ในช่วง 5 ปี หรือมากที่สุดไม่เกิน 10 ปี และมีการทบทวนทุกปี การมีแผนงบประมาณระยะยาว เพื่อเป็นฐานในการคาดคะเนความต้องการในอนาคต

1. แผนงานพัฒนาการศึกษา ก่อนที่จะทำงบประมาณประจำปีต้องจัดทำแผนงานพัฒนาการศึกษาก่อน ซึ่งเป็นการกำหนดว่า ต้องการพัฒนาการศึกษาไปในทิศทางใด และมีจุดมุ่งหมายอย่างไร สิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะต้องจัดทำก่อนที่จะทำแผนพัฒนาการศึกษา คือ การคาดคะเนจำนวนนักเรียน ที่จะได้รับการศึกษา เพราะจำนวนนักเรียนจะเป็นตัวกำหนดจำนวนครู จำนวนอาคาร สื่อการเรียนการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การคาดคะเนจำนวนที่ถูกต้องจะเป็นพื้นฐานที่ดีในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีและแผนงบประมาณระยะปานกลาง 5 ปี วิธีที่ดีที่สุดในการคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่

เข้าเรียน คือ การทำสำมะโน เมื่อได้จำนวนนักเรียนเข้าเรียนแล้ว สิ่งที่ต้องคาดคะเนอีกอย่างหนึ่ง คือ จำนวนนักเรียนที่คงอยู่ โดยจัดทำค่าเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนที่คงอยู่ในแต่ละชั้นในรอบปีที่ผ่านมา แล้วใช้เป็นฐานคาดคะเนการคงอยู่ในปีถัดไป ข้อมูลทั้ง 2 ตัวดังกล่าวข้างต้น จะทำให้สามารถคาดคะเนจำนวนนักเรียนทุกชั้นได้ถูกต้อง และทำให้จัดทำงบประมาณได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

2. การกำหนดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ เมื่อจัดทำแผนงานพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาการศึกษาตามที่ต้องการ และทราบจำนวนนักเรียนที่จะต้องจัดการศึกษาแล้ว ก็ต้องมาคิดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ตามแผน การดำเนินการในขั้นนี้เป็นการแปลงแผนพัฒนาการศึกษาให้เป็นค่าใช้จ่าย และแบ่งประเภทค่าใช้จ่ายตามหมวดหมู่ตามระบบบัญชีเพื่อความสะดวกในการบริหาร ในการนำเสนอของแผนงานต่างๆ ควรมีข้อมูลค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบัน และงบประมาณที่เสนอ ซึ่งจะช่วยให้มีความชัดเจนมากขึ้น

3. การวิเคราะห์แหล่งรายได้ เป็นการจัดแผนประมาณรายได้ที่จะได้รับ เพื่อนำไปใช้จ่ายตามแผนพัฒนาการศึกษา การจัดทำ กระบวนการจัดทำงบประมาณที่ดีนั้น ต้องเริ่มมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การกำหนดค่าใช้จ่ายจำเป็นต้องใช้ และสุดท้ายคือ การวิเคราะห์รายได้ การทำการวิเคราะห์รายได้เป็นขั้นสุดท้าย จะทำให้มีความสมดุลระหว่างรายได้ออกกับรายจ่าย เป็นไปได้ง่ายกว่าการวิเคราะห์รายได้ก่อนแล้วจึงมากำหนดรายจ่าย การที่จะทำแผนประมาณการรายได้ให้ถูกต้องและเพียงพอกับค่าใช้จ่าย จะต้องมีการวิเคราะห์แหล่งรายได้ต่างๆ ซึ่งมีทั้งรายได้จากรัฐบาลกลาง รัฐบาลมลรัฐ และที่ไม่ใช่เงินงบประมาณ และควรมีข้อมูลเปรียบเทียบรายได้จากแหล่งต่างๆ ในปีที่ผ่านมาปีปัจจุบัน และคาดคะเนปีที่จะมาถึง

กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบสำคัญของงบประมาณมี 3 องค์ประกอบ คือ

1) แผนงานเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และความต้องการด้านการศึกษา 2) รายจ่าย แสดงถึงค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทางการศึกษา และ 3) รายได้ แสดงถึงรายได้ และแหล่งรายได้ที่ต้องจัดหามาให้เพียงพอกับรายจ่าย ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนี้ต้องมีความสมดุลกัน

2.3 กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่าง ๆ

กระบวนการงบประมาณ (Budget Process) และวงจรงบประมาณ (Budget Cycle) มีความหมายเหมือนกันคือ ทั้ง 2 คำนี้ ต่างก็มีความหมายถึงกิจกรรมทุกชั้นเริ่มตั้งแต่การเสนอของงบประมาณ จนถึงการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ

การมีกระบวนการงบประมาณมีประโยชน์ต่อสถานศึกษาดังนี้ (Stoops; Rafferty; & Johnson. 1980: 122-123)

1. ทำให้การวางแผนการศึกษาพัฒนาขึ้น
2. ทำให้เห็นภาพรวมของแผนงานของโรงเรียนทั้งหมด
3. ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณ

4. ทำให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในโรงเรียน
5. ทำให้ผู้เสียภาษีมีความมั่นใจในการใช้งบประมาณ
6. ทำให้งบประมาณสมดุลกับรายได้
7. ทำให้มีการควบคุมค่าใช้จ่าย
8. ช่วยในการบริหารการเงินของโรงเรียน
9. ช่วยในการบริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตร
10. ทำให้มีการคาดคะเนภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งกระตุ้นให้มีการวางแผนระยะยาวและประมาณต่าง ๆ

กระบวนการงบประมาณ เป็นการกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินการและการประเมินผลการตัดสินใจนั้น ลักษณะของกระบวนการงบประมาณของแต่ละองค์กร มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น หน่วยงานในภาครัฐ และเอกชน

สถาบันเพื่อประชาธิปไตยในอาฟริกาใต้ (The Institute for Democracy in South Africa. 2004: Online) ได้กล่าวถึง กระบวนการงบประมาณของประเทศต่างๆ ไว้ว่า กระบวนการงบประมาณของแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน แต่กระบวนการงบประมาณของประเทศส่วนใหญ่ จะมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผู้บริหารในระดับต่างๆ ของรัฐบาล
2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Enactment) เป็นขั้นของการนำแผนงบประมาณ มาอภิปราย ปรับเปลี่ยนและอนุมัติโดยฝ่ายกฎหมาย
3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เป็นการนำแผนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไปสู่การปฏิบัติ
4. การตรวจสอบและประเมินงบประมาณ (Budget Auditing and Assessment) การใช้จ่ายงบประมาณ จะได้รับการตรวจสอบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ

อโรสัน (Arosan. 1985: 255) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณของรัฐบาลกลางในสหรัฐอเมริกา มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณของฝ่ายบริหาร งานจัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก โดยมีการกำหนดวิธีการจัดทำงบประมาณขึ้นมาก่อน แล้วทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดเตรียมงบประมาณ
2. การอนุมัติงบประมาณของสภา การอนุมัติงบประมาณต้องผ่านความชอบของสภาองเกรส

3. การควบคุมและการดำเนินการตามพระราชบัญญัติงบประมาณ

4. การประเมินผลและตรวจสอบ

และวงจรงบประมาณของมลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น มี 4 ขั้นตอนเช่นเดียวกับรัฐบาลกลาง คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง

2. การอนุมัติงบประมาณโดยสภาผู้แทนของมลรัฐ

3. การควบคุมและการดำเนินงาน

4. การทบทวนและการตรวจสอบ

ซัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546: 88-89) ได้นำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงบประมาณของกรมควบคุมโรค มี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ

1. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ เมื่อหน่วยงานกลาง 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายงบประมาณของประเทศ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ประมาณการรายได้ล่วงหน้า กำหนดกรอบการคลังมหภาค นโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงานงบประมาณจะแจ้งเวียนเอกสารดังกล่าว พร้อมกับปฏิทินงบประมาณ แบบฟอร์มและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณให้กับทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี กระทรวงสาธารณสุขแจ้งนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ยุทธศาสตร์/เป้าหมายการให้บริการกระทรวงฯ ให้กรมควบคุมโรคจัดทำแผนค่าของงบประมาณประจำปี โดยกองแผนงานแจ้งกรอบแนวคิดและกรอบวงเงินในการจัดทำงบประมาณประจำปีให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯ จัดทำค่าของงบประมาณประจำปีแยกเป็นรายแผนงาน/งาน ส่งกลับให้กองแผนงานรวบรวมจัดทำเป็นแผนค่าของงบประมาณของกรมฯ ในระดับแผนงาน/งาน/โครงการ เสนอให้คณะผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดส่งให้กระทรวงสาธารณสุขพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้สำนักงานงบประมาณ ในส่วนของแผนงานที่เกี่ยวข้องกับเอดส์ สำนักโรคเอดส์ วัณโรคและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพในการจัดทำเป็นแผนบูรณาการร่วมกับส่วนราชการอื่น ส่งให้สำนักงานงบประมาณและแยกวงเงินเฉพาะส่วนที่ดำเนินการโดยกรมควบคุมโรค มาตั้งไว้รวมเป็นแผนงบประมาณของกรมก่อนจัดส่งให้สำนักงานงบประมาณ

2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาวงเงินค่าของทุกส่วนราชการแล้วจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอเข้าสู่การประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร หลังจากผ่านความเห็นชอบจากการประชุมพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีในวาระที่ 1 แล้ว กรมควบคุมโรคจะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณ

รายจ่ายประจำปี พร้อมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ลำดับต่อไปจะถูกนำไปพิจารณาในการประชุมพิจารณางบประมาณของสภาผู้แทนราษฎร วาระ 2, 3 และการพิจารณาของวุฒิสภาก่อนประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ในขั้นตอนของการบริหารงบประมาณ สำนักงานงบประมาณ แจ้งเวียนให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวงเงินที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณประจำปี กรมควบคุมโรคจะให้ความเห็นชอบบัญชีจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค และแจ้งให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินที่ได้รับจัดสรรพร้อมกับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผน โดยกองแผนงานเป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของกรมฯ จัดส่งให้กรมบัญชีกลางและสำนักงานงบประมาณใช้ในการกำกับ ติดตามรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนและระยะเวลา ที่กำหนด และในระหว่างปีงบประมาณหากมีการปรับแผนการดำเนินงานหรือมีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หน่วยงานจะต้องเสนอขออนุมัติปรับแผนโดยมีกองคลังเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในขั้นตอนการอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายงบประมาณและการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4. ขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณ ในระหว่างปีงบประมาณจะมีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณโดยหน่วยงานหลัก 2 หน่วยงาน คือ

4.1 กองคลัง รับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ มีหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและสรุป รายงานการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้กับสำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) เป็นรายเดือน

4.2 กองแผนงาน รับผิดชอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และจัดทำรายงานตามแบบฟอร์มของสำนักงานงบประมาณในภาพรวมของกรมฯ จำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักตรวจและประเมินผล (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) และสำนักงานงบประมาณเป็นรายไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

กวี วงศ์พุ่ม (2540: 36) ได้นำเสนอขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณของภาคเอกชน มีขั้นตอนที่สำคัญ 10 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินสภาวะแวดล้อม (Environment) โดยคำนึงถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ในการจัดทำงบประมาณ ปัจจุบันรวมถึงการนำคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นเรื่องของฝ่ายบริหารที่จะขอความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น

3. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยทั่วไป จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ซึ่งเป้าหมายขององค์กรจะต้องเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้

4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) การกำหนดนโยบาย เพื่อการปฏิบัติงานก็ควรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้นด้วย

5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning Premises) ข้อสมมติฐานในอดีตถือเป็นสิ่งที่เก็บไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

6. การประเมินและจัดทำแผนโครงการ (Evaluation & Planning Projects) ในการทำการประเมินและจัดทำแผนโครงการ ก็เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

7. การจัดทำงบประมาณระยะยาว (Strategic Long-range Plan) ในการจัดทำงบประมาณระยะยาวเกินกว่า 5 ปี เพื่อให้เป็นแนวทางให้เห็นภาพรวมของกิจการ หรือองค์กรนั้นๆ

8. การจัดทำงบประมาณระยะสั้น (Practical Short-range Plan) โดยสามารถทำงานได้ภายใน 1 ปี ให้สอดคล้องกับงบประมาณระยะยาวที่กำหนดไว้

9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ (Analysis Report) การจัดทำรายการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบแนวโน้ม (Trend) ในส่วนที่เป็นสาระสำคัญที่จะต้องให้ความสนใจพิเศษในการจัดทำงบประมาณ

10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามการใช้งบประมาณตามแผนงบประมาณที่จัดไว้ ซึ่งอาจจะกำหนดให้มีการจัดทำรายงานการใช้งบประมาณในแต่ละไตรมาสก็ได้

ส่วน ไพศาล ชัยมงคล (2526: 53) และ ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ (2528: 22) มีความเห็นว่า ขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ มีหลายขั้นด้วยกัน แต่ถ้าจำแนกตามขั้นตอนที่สำคัญ มี 3 ขั้น คือ

1. ขั้นการเตรียมงบประมาณ
2. การอนุมัติงบประมาณ
3. การบริหารงบประมาณ ซึ่งในงานขั้นที่ 3 นี้ นิยมจำแนกย่อยออกไปอีก

โดยแบ่งเป็น การใช้งบประมาณ และการตรวจสอบงบประมาณ

จอร์แดน (Jordan. 1969: 110-114) ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำงบประมาณของเขตการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย คณะกรรมการโรงเรียนของแต่ละเขตการศึกษา อาจมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และการบริหารงบประมาณแตกต่างกันไป แต่มีเรื่องหนึ่งที่คณะกรรมการโรงเรียนต้องมีส่วนร่วม คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน โดยปกติ

การกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน จะคลุมเครือไม่ชัดเจน คณะกรรมการโรงเรียนต้องพยายามแปลจุดมุ่งหมายให้เป็นข้อความการปฏิบัติจริง ซึ่งจะช่วยลดความเข้าใจผิดในจุดมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติ ครู คณะกรรมการ และคนอื่นที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนให้จุดมุ่งหมายของโรงเรียนแสดงถึงความปรารถนาของประชาชน และเป็นการช่วยสื่อสารให้คนอื่น ๆ เข้าใจ

2. การจัดองค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างเดียวไม่มั่นใจว่า จะมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ดังนั้น ต้องมีการจัดองค์กร เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลจุดมุ่งหมาย และมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรเพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้

3. การจัดลำดับความสำคัญ การจัดลำดับความสำคัญเป็นการการวิเคราะห์ และตรวจสอบ การแปลงจุดมุ่งหมาย และข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ ให้เป็นกิจกรรม เป็นการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งอำนวยความสะดวกบุคลากรที่มีอยู่ โครงการที่ทำอยู่ ความปรารถนาของชุมชน ฯลฯ ว่า เรื่องใดมีความสำคัญก่อนหลังในการสนับสนุนงบประมาณ

4. การอนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการโรงเรียนเป็นองค์กรที่กฎหมายกำหนดให้เป็นผู้อนุมัติงบประมาณของโรงเรียน โดยจะอนุมัติ ไม่อนุมัติ หรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณที่โรงเรียนนำเสนอ โดยปกติคณะกรรมการโรงเรียนจะตรวจสอบงบประมาณก่อนที่จะนำเสนอให้อนุมัติอย่างเป็นทางการ

5. การบริหารงบประมาณ งบประมาณที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณที่ใช้ในการอนุมัติแล้ว จะถูกใช้เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน แต่ในระหว่างนี้อาจมีการปรับงบประมาณ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการพิจารณาว่าจะให้โรงเรียนมีอิสระปรับงบประมาณได้เท่าไร แต่การให้มีอิสระปรับงบประมาณทั้งหมดก็มีปัญหาว่า งบประมาณที่ตั้งไว้เดิมเป็นการสนองจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ก็จะมีผลกระทบกับโครงการ ที่จะตอบสนองจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เดิม

6. การประเมินงบประมาณ ควรทำ 2 ระยะ คือ ระหว่างที่ใช้งบประมาณ และหลังจากใช้งบประมาณ ซึ่งการประเมินระหว่างใช้งบประมาณจะเป็นประโยชน์มาก ควรมีการเก็บข้อมูลงบประมาณทุกวัน และประมวลผล และวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป

กูเทค (Gutek. 1983: 136-137) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตการศึกษา มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เริ่มด้วยการกำหนดทิศทางทางการศึกษาในรูปของจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์จากนั้นก็กำหนดแผนงาน โครงการ บุคลากร และสิ่งสนับสนุนต่างๆ เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ และปรับให้ค่าใช้จ่ายทั้งหมดตามแผนให้สมดุลกับรายได้ที่มีอยู่ สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ต้องให้ครู ครูใหญ่ เจ้าหน้าที่สำนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

2. การนำเสนอและการอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดงบประมาณเสร็จแล้วก็จัดพิมพ์เป็นร่างเอกสารงบประมาณ ส่งให้คณะกรรมการศึกษา และผู้ที่สนใจศึกษา และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นก็จัดพิมพ์ร่างเอกสารงบประมาณ เพื่อประชาสัมพันธ์ แล้วนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณ

3. การประเมินผล เป็นการประเมินว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลหรือไม่ การประเมินผล เป็นการตรวจสอบค่าใช้จ่ายกับผลที่เกิดขึ้นกับการศึกษา

รีบอร์; และ รีบอร์ (Rebore; & Rebore. 1993: 99-103) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตการศึกษา มีขั้นตอนที่สำคัญ 9 ขั้นตอน คือ

1. การคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน การคาดคะเนนักเรียนเข้าเรียน ในอนาคตมีการจัดทำข้อมูล 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 เขตการศึกษาทุกแห่ง จะต้องมีการคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต 5 ปีข้างหน้า แต่ละปีจะมีการปรับจำนวนนักเรียนที่คาดคะเน เมื่อทราบจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนจริง ในเดือนแรกของปีการศึกษา ทางที่ดีควรมีการกำหนดวันที่จะเก็บข้อมูลนักเรียนเข้าเรียน เช่น กำหนดวันวันพุธที่ 4 ของเดือนกันยายน ซึ่งเป็นวันเพิ่งเริ่มต้นปีการศึกษา และทราบจำนวนนักเรียนเข้าเรียนแน่นอน และกำหนดเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 ในวันพุธที่ 4 ของเดือนมกราคม เพื่อคำนวณร้อยละของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากเทอม 1 การคาดคะเนจำนวนนักเรียนเข้าเรียนต้องกำหนดเวลาคำนวณในช่วงเดือนตุลาคมของทุกปี เพราะทำให้เขตการศึกษาสามารถศึกษาข้อมูลใหม่เกี่ยวกับนักเรียนที่เข้าเรียน ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการจัดทำงบประมาณ ในวันที่ 1 ธันวาคม การคาดคะเนจำนวนนักเรียนเข้าเรียนมีหลายวิธี แต่วิธีที่นิยมมากที่สุด คือ การคิดร้อยละของเด็กที่คงอยู่ หรือวิธี Cohort Survival วิธีนี้มีการคาดคะเนอัตราการเกิด และข้อมูลคงอยู่ของนักเรียนปีที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลอัตราการเกิดสามารถหาได้จากสำนักงานสถิติของมลรัฐ

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร เป็นข้อมูลอีกชนิดหนึ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับการคาดคะเนจำนวนนักเรียน ข้อมูลนี้สามารถนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่คาดคะเนโดยวิธี Cohort Survival ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ข้อมูลจำนวนครัวเรือน เพราะเป็นข้อมูลที่แสดงถึงจำนวนคนที่ต้องการได้รับการศึกษาที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ข้อมูลเหล่านี้หาได้จากสำนักงานวางแผนเมือง บริษัทขายอสังหาริมทรัพย์ เป็นแหล่งข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับการซื้อขายบ้าน และศักยภาพการพัฒนาผู้ที่เข้ามาอยู่ใหม่ บริษัทเกี่ยวกับสาธารณสุขปโภค ก็เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญอีกแห่งหนึ่ง และที่สำคัญมากคือข้อมูลการสำรวจสำมะโนนักเรียนของเขตการศึกษา และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากมีสำมะโนประชากรวัยเรียนทุก 5 ปี เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่สำมะโนครั้งล่าสุด และใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อหาจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

2. การคำนวณความต้องการบุคลากร เป็นการคำนวณความต้องการบุคลากรที่จะใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา ตามที่

คณะกรรมการโรงเรียนกำหนด รวมทั้ง การจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จะเข้าเรียน ตามที่ คาดคะเนไว้ในปีการศึกษา ที่จะมาถึง การคำนวณความต้องการบุคลากรเป็นการคำนวณความ ต้องการครู ผู้บริหาร และบุคลากรสนับสนุนอื่นๆ เช่น ผู้ช่วยครู เลขานุการ ภารโรง คนงาน ร้านอาหาร คนขับรถ ฯลฯ ขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นการคาดคะเนทรัพยากรบุคคลที่ต้องการทั้งหมด โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยศึกษาชื่อ เพศ อายุ งานที่ทำ วันที่จ้าง ทักษะพิเศษ งานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการคำนวณบุคลากร และทักษะที่จะต้องใช้ในการจัดการศึกษา

3. การคาดคะเนความสมดุลของการใช้งบประมาณ เนื่องจากงบประมาณ คือ แผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ตามที่คณะกรรมการ โรงเรียนกำหนด บางครั้งอาจมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นซึ่งต้องการใช้จ่ายเงิน ที่ไม่ได้กำหนดไว้ใน แผนงบประมาณ เช่น กรณีโรงเรียนถูกไฟไหม้ ซึ่งเงินที่ได้รับการชดเชยจากบริษัทประกันภัย ไม่เพียงพอ ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดให้มีขั้นตอนการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายเป็นประจำ ทุกเดือน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงเรียน เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งจะทำให้คณะกรรมการมีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณ ถ้ามีความจำเป็นฉุกเฉิน เกิดขึ้น

4. การคาดคะเนรายได้ เป็นขั้นตอนที่ยุงยากที่สุด ในกระบวนการจัดทำ งบประมาณ เนื่องจากมีตัวแปรหลายตัวที่มีผลต่อการคาดคะเนรายได้ การประมาณการรายได้ จะใช้ข้อมูลการเก็บภาษีทรัพย์สิน ซึ่งเป็นแหล่งรายได้แหล่งใหญ่ แหล่งรายได้ที่สำคัญอีกแหล่ง หนึ่งของเขตการศึกษา คือ เงินอุดหนุนจากมลรัฐ ซึ่งวิธีการจัดสรรของแต่ละมลรัฐก็แตกต่างกัน ไป กระบวนการงบประมาณของมลรัฐ และการนำเสนอพระราชบัญญัติงบประมาณของมลรัฐ ต้องใช้เวลาและมีผลต่อการคาดคะเนรายได้ของเขตการศึกษา

5. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เป็นขั้นตอนที่มีบุคคลต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง มากที่สุด วิธีที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่ มีผลกระทบต่อการ ใช้จ่ายงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย ปรัชญาแนวคิดที่ใช้ในการ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของงบประมาณที่ใช้มีหลายรูปแบบ เช่น แบบ งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) แบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) และ แบบแผนงานและโครงการ (Planning Programming Budgeting System) ซึ่งเป็นแบบที่นิยมใช้ กันอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงในการกำหนดรายจ่ายต่างๆ ในงบประมาณ คือ การให้ สมาชิกที่ได้รับผลกระทบจากการใช้งบประมาณนั้นเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม คงเป็นไปได้ แต่ควรมีตัวแทนของกลุ่มต่างๆ เข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนดรายการต่างๆ นอกจากนี้ ต้องมีการจัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณมีอยู่จำกัด แต่ความต้องการพัฒนามีมากมาย ดังนั้น ต้องมีแนวทางในการ ใช้งบประมาณที่อยู่จำกัดให้บรรลุแผนระยะยาวที่วางไว้ แนวทางการใช้งบประมาณจะกำหนดวิธี

การใช้งบประมาณ 3 ประเภท คือ 1) งบประมาณที่ใช้ เพื่อดำเนินงานพื้นฐานที่เป็นภารกิจขององค์กร เช่น งบประมาณจัดซื้อวัสดุ แบบเรียนให้กับนักเรียน 2) งบประมาณสำหรับพัฒนาหรือสร้างความเจริญเติบโตให้กับโรงเรียน เป็นงบที่ส่งเสริมผลผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 3) งบประมาณที่สำรองไว้สำหรับโครงการพิเศษที่จำเป็น ต้องจัดทำเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน เช่น งบประมาณสำหรับโครงการสอนเด็กที่มีผลการเรียนต่ำหลังเลิกเรียน แนวทางการจัดทำงานงบประมาณนี้ จะช่วยโรงเรียนในการจัดค่าใช้จ่าย 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้ควรกำหนดข้อมูลต่อไปนี้ด้วย

1. ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนและของครู
2. จำนวนงบประมาณที่สำรองไว้สำหรับเหตุฉุกเฉิน
3. ความคาดหวังให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำ

งบประมาณ

4. กำหนดเวลาที่จะต้องจัดทำงานงบประมาณแล้วเสร็จ
5. เวลาที่โรงเรียนต้องนำเสนองบประมาณต่อผู้บริหารส่วนกลาง
6. ข้อความที่กล่าวถึงการใช้งบประมาณอย่างประหยัด

การเก็บข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณให้สะดวกต่อการรวบรวม ควรมีการกำหนดแบบฟอร์มที่จะเก็บข้อมูลให้เป็นแบบเดียวกัน โดยกำหนดรายการที่ต้องนำเสนอในการจัดทำงานงบประมาณ เช่น ค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ค่าใช้จ่ายของปีปัจจุบัน และค่าใช้จ่ายของปีที่มาถึงจำแนกตามรหัสบัญชี และมีราคาปัจจุบันของวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ เพราะว่า ราคาของวัสดุอุปกรณ์อาจเปลี่ยนแปลงได้ก่อนการจัดทำงานงบประมาณแล้วเสร็จ ซึ่งงบสำรองฉุกเฉินที่ตั้งไว้จะเข้ามาช่วยในกรณีที่มีการปรับราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดวิธีการที่ครูใหญ่ หรือผู้บริหารโครงการสามารถโอนย้ายข้ามรายการงบประมาณได้ในกรณีที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด หรือมีเงินพอที่จะซื้อของที่ขึ้นราคาได้ อย่างไรก็ดี ต้องทำให้โรงเรียนเข้าใจให้ชัดเจนว่า ไม่ว่าจะกรณีใดก็ตาม โรงเรียนไม่สามารถใช้งบประมาณเกินกว่าที่จะได้รับจัดสรร

6. การทบทวนงบประมาณภายในเขตการศึกษา เมื่อโรงเรียนนำเสนอค่าของงบประมาณ เขตการศึกษาจะจัดประชุมพิจารณาค่าของงบประมาณของโรงเรียน โดยให้โรงเรียนนำเสนอกระบวนการจัดทำงานงบประมาณ และเหตุผลที่นำเสนองบประมาณแต่ละรายการ ผู้บริหารเขตการศึกษาใช้การประชุมนี้ รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ หรือปรับเปลี่ยนงบประมาณที่เสนอมา ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำตามคำสั่ง เมื่อมีการประชุมทบทวนกันเรียบร้อยแล้ว เขตศึกษาก็จะทำร่างเอกสารงบประมาณ

7. การจัดทำร่างเอกสารงบประมาณ เอกสารงบประมาณนี้ เป็นการนำเสนอ สิ่งที่ได้ทำมาจากขั้นตอนที่ 1-6 รูปแบบเอกสารงบประมาณมักมีการปรับเปลี่ยนตลอด เพราะ คณะกรรมการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด

8. การทบทวนงบประมาณจากบุคคลภายนอกและการอนุมัติงบประมาณ การให้ประชาชนทั่วไปแสดงความคิดเห็นต่องบประมาณที่จัดทำขึ้นเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะ ถ้าไม่มีขั้นตอนนี้ประชาชนทั่วไปอาจรู้สึกไม่พอใจกับงบประมาณที่จัดทำ มลรัฐควรจะมีกฎหมาย กำหนดให้มีการทำประชาพิจารณ์ก่อนที่จะอนุมัติงบประมาณ ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากใน การรับความคิดเห็นจากประชาชน ดังนั้น ต้องมีการประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์และสื่อต่างๆ เกี่ยวกับเวลาและสถานที่ที่จะทำประชาพิจารณ์ และเชิญผู้นำของชุมชนและประชาชนร่วม ประชาพิจารณ์ ความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้จากการทำประชาพิจารณ์ จะถูกนำมาวิเคราะห์และ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากงบประมาณ ผลที่ได้รับจากการประชาพิจารณ์ คือ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณ

9. การทบทวนงบประมาณ ในการจัดทำงบประมาณไม่สามารถพูดได้ว่า ทำงบประมาณเสร็จสมบูรณ์แล้ว เนื่องจากอาจจะมีเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องปรับงบประมาณ เช่น รายได้ และรายจ่ายที่เกิดขึ้น แตกต่างจากที่ได้ประมาณการไว้ ดังนั้นจึงต้องกำหนดให้มีขั้นตอน ของการทบทวนงบประมาณเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการงบประมาณ ในการปรับเปลี่ยน งบประมาณ คณะกรรมการศึกษาจะมีบทบาทอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การทบทวนถูกต้องตาม กฎหมาย

ส่วน ลูเนนเบิร์ก; และ เออนสไตน์ (Lunenburg; Ornstein. 1996: 341-342) ได้ นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตการศึกษา มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ
2. การนำเสนอ
3. การอนุมัติ
4. การบริหาร
5. การประเมินผล

กระบวนการขั้นที่ 3 เป็นเรื่องของคณะกรรมการการศึกษา ส่วนข้อมูลอื่นๆ ที่ เหลืออีก 4 ข้อ เป็นเรื่องของผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ และผู้บริหารโรงเรียน

โอดเดน; และ ปิกัส (Odden; & Picus. 2004: 258-262) ได้นำเสนอ การจัดทำ งบประมาณของเขตศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ รายการที่ควรกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ ได้แก่

1.1 จัดหมายจากผู้อำนวยความสะดวกที่กล่าวถึงสาระของงบประมาณในปีนั้น โดยบอกถึงจำนวนงบประมาณที่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของปีนี้และปีถัดไป

1.2 ปฏิทินงบประมาณ โดยระบุเวลาสำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ ปฏิทินนี้ควรกำหนดเวลาในการจัดเตรียมงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้ และการประเมินงบประมาณ

1.3 กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับโรงเรียน รวมทั้งขั้นตอนในการจัดทำประชาพิจารณ์ตามที่กฎหมายกำหนด

1.4 แบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณที่โรงเรียนหรือเขตการศึกษาจะต้องกรอกข้อมูล

1.5 กรอกข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างทางบัญชี หรือรหัสบัญชีของเขตการศึกษาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณ และใช้ในการทำรายรับรายจ่ายในระหว่างปีงบประมาณ

1.6 ข้อมูลอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การจัดทำงบประมาณถูกต้องทันเวลา

2. การจัดเตรียมงบประมาณ หัวใจของการกระบวนกรงบประมาณ คือ การคาดคะเนรายได้และรายจ่าย และการทำหีบประมาณสมดุลโดยรายจ่ายต้องไม่มากกว่ารายรับ

2.1 การประมาณรายได้ ชั้นแรกของการประมาณรายได้คือการคาดคะเนจำนวนนักเรียน เนื่องจากงบประมาณส่วนใหญ่จัดสรรเป็นรายหัว ตามด้วยการคาดคะเนรายได้จากภาษีทรัพย์สิน งบประมาณจากมลรัฐ งบประมาณจากโครงการ พิเศษต่างๆ ทั้งจากมลรัฐ และรัฐบาลกลาง และงบประมาณจากแหล่งอื่นๆ

2.2 การประมาณรายจ่าย ควบคู่ไปกับการประมาณการรายได้ ต้องมีการประมาณการรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ วิธีประมาณการรายจ่ายมีหลายวิธี วิธีที่ใช้กันมากคือการคิดค่าใช้จ่ายที่จะจัดบริการให้นักเรียนในปีหน้า โดยปรับบุคลากรที่มีอยู่และวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการโดยปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายต่างๆ ของรายการเหล่านั้น

การกำหนดผังบัญชีของค่าใช้จ่ายและรายรับ เมื่อมีการจัดทำงบประมาณก็ต้องมีกลไกควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งทำได้โดยมีระบบบัญชีที่แสดงการใช้จ่ายงบประมาณ ในแง่มุมต่างๆ เช่น การใช้ตามหน้าที่ ตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงาน เป็นต้น

3. การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ถ้ารายจ่ายที่คำนวณได้มีมากกว่ารายรับที่คาดการณ์ไว้ ก็ต้องมีการปรับรายจ่ายหรือรายรับด้านใดด้านหนึ่ง หรือทั้งสองด้านโดยปกติการปรับลดรายจ่ายจะทำได้ง่ายกว่าการปรับรายรับ การปรับเปลี่ยนรายรับค่อนข้างจะทำได้ยาก เพราะงบประมาณที่รัฐบาลกลางและมลรัฐจัดสรรให้มาก่อนข้างจะคงที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจหารายรับเพิ่มโดยการเพิ่มอัตราเก็บภาษีทรัพย์สิน แต่ก็ต้องผ่านการอนุมัติจาก

สภา และมีกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับการอัตราเก็บภาษี การลดค่าใช้จ่ายที่ทำกันส่วนใหญ่มีกลดค่าตอบแทนของบุคลากร หรือตัดตำแหน่งบางตำแหน่งออกไป แต่การลดบุคลากรไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่พยายามตัดบุคลากรที่ไม่ได้ทำการสอนออกไป

4. การอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้วต้องเสนอให้คณะกรรมการศึกษาของเขตการศึกษาอนุมัติงบประมาณ กฎหมายของรัฐจะกำหนดเวลาที่จะขออนุมัติงบประมาณ เอกสารที่จะต้องนำเสนอตอนขออนุมัติ และเวลาที่สาธารณชนจะให้ข้อเสนอแนะ โดยปกติผู้อำนวยการเขตการศึกษาเมื่อเสนอเอกสารงบประมาณต่อคณะกรรมการเขตการศึกษาแล้วจะจัดทำสำเนาแจกสาธารณชนทั่วไป และช่วยรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ในการอนุมัติงบประมาณคณะกรรมการจะปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้ตอบสนองนโยบายและจุดมุ่งหมายที่คณะกรรมการกำหนด

5. การบริหารงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณเป็นการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณตลอดปี แต่คงเป็นไปได้ที่จะคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้อย่างสมบูรณ์ในช่วงของการจัดทำงบประมาณ ดังนั้น ต้องมีการกำกับติดตามดูรายรับรายจ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ตอนทำงบประมาณ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าด้านรายรับหรือรายจ่าย ต้องเสนอการปรับเปลี่ยนต่อคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ การปรับเปลี่ยนงบประมาณอาจมีผลมาจากการที่นักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นมากโดยไม่ได้คาดหมาย ทำให้มีความต้องการครูและห้องเรียนเพิ่มขึ้น หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงรายรับของโครงการใดโครงการหนึ่ง ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับงบประมาณให้สมดุล โดยลดค่าใช้จ่ายถ้ารายได้ที่คาดคะเนไว้ลดลง และเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นโดยจัดหารายได้เพิ่ม ดังนั้น งบประมาณจะกลายเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามลำดับความสำคัญของการศึกษามาตามที่กำหนดไว้ในช่วงต้นของวงจงบประมาณ

สตูปส์; แรฟเฟอติ; และ จอห์นสัน (Stoops; Rafferty; & Johnson. 1980: 125-126; citing De Young.) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณตามแนวคิดของ เดอร์ยัง มี 3 ขั้นตอน

ขั้นแรก คือ การวางแผนด้านการศึกษา ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการคิดค่าใช้จ่ายต่างๆ ก่อนที่จะมีการคิดค่าใช้จ่ายจะต้องมีการตัดสินใจที่สำคัญ การวางแผนไม่ใช่คิดเฉพาะอนาคตใกล้ที่มาถึง แต่ควรคิดถึงอนาคตล่วงหน้าหลายปี ไม่ควรทำโครงการที่มีงบประมาณเพียงปีเดียว ถ้ามีเพียงวางแผนระยะสั้น ทำให้มีการดำเนินการแยกเป็นส่วนๆ ไม่มีความต่อเนื่อง ซึ่งในเรื่องของการพัฒนาความต่อเนื่องถือเป็นเรื่องที่สำคัญ การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายระยะยาวจะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ดูว่า จะจัดการศึกษาให้นักกลุ่มใด เป็นการศึกษาระดับก่อนประถม ประถม หรือการศึกษาผู้ใหญ่ ต้องมีการคาดคะเนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในช่วง 5 – 10 ปี จากนั้นก็คาดคะเนอาคาร เครื่องมือ และบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้

ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และบุคลากร จะต้องเป็นปัญหาแรกในการกำหนดงบประมาณเพื่อแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 ในการจัดทำงบประมาณ คือ การทำแผนการใช้จ่ายของโครงการต่างๆ ถ้าจัดทำขั้นตอนนี้ก่อน โดยให้ความสำคัญมากกว่าการทำแผนทางการศึกษา ขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป็นการไม่ถูกต้องที่จะเริ่มต้นทำงบประมาณจากรายได้ที่มั่นใจว่า จะได้รับแล้วก็กำหนดรายจ่ายต่างๆ ให้พอดีกับรายได้ ค่าใช้จ่ายที่กำหนด ขั้นตอนที่ 2 นี้ จะต้องขึ้นกับแผนทางการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และต้องให้ครอบคลุมถึงรายได้ที่มีอยู่ในขั้นตอน 3 ไม่ใช่ให้รายได้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นตัวกำหนดรายจ่ายในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 นี้เป็นการแปลแผนเป็นค่าใช้จ่าย

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการวางแผนรายได้ เมื่อมีการทำแผนทางการศึกษาของปีที่กำลังจะมาถึงเสร็จแล้ว และได้กำหนดค่าใช้จ่ายในแผนโครงการต่างๆ ตามแผนเรียบร้อยแล้ว ขั้นสุดท้ายของการจัดทำงบประมาณ คือ การประมาณรายได้จะนำมาใช้ในการจัดทำโครงการ ถ้ารายได้ที่ประมาณการกับรายจ่ายที่จะต้องใช้จ่ายไม่สมดุลกัน ก็ต้องตรวจสอบดูว่ามีแหล่งรายได้ใดบ้างที่จะหารายได้เพิ่มเติม เพื่อให้รายได้ที่คาดคะเนไว้และรายจ่ายที่คำนวณไว้มีความสมดุลกัน

เนเชวิช (Knezevich. 1984: 462-463) เห็นว่า กระบวนการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดเตรียมงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษา 2) การคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนงาน 3) การคาดคะเนรายได้ ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากท้องถิ่น มลรัฐ และรัฐบาลกลาง การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุด
2. การนำเสนอ การนำเสนอมักนำเสนอโดยจัดทำเป็นเอกสารงบประมาณ โดยมีกฎหมายกำหนดรูปแบบและรายละเอียดที่จะต้องนำเสนอในเอกสารงบประมาณ เอกสารจะนำเสนอวัตถุประสงค์ทางการศึกษาและสมดุระหว่างรายรับกับรายจ่ายในระยะเวลา 1 ปี
3. การอนุมัติ คณะกรรมการศึกษามีอำนาจที่จะอนุมัติ ไม่อนุมัติ หรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับงบประมาณ
4. การบริหารงบประมาณ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการศึกษา
5. การประเมินผล เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญเป็นพิเศษในช่วงสุดท้ายของปีงบประมาณ

ริดเลอร์; และ ชัคลี (Ridler; & Shuckley. 1989: 267-273) เห็นว่า กระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญก่อนเริ่มปีงบประมาณ เมื่อเริ่มปีงบประมาณใหม่ โรงเรียนจะต้องจัดเตรียมสิ่งต่อไปนี้

1.1 จัดทำหรือปรับคู่มือการจัดทำงบประมาณ และจัดส่งให้ฝ่ายต่างๆ หัวหน้า พร้อมส่งจดหมายเปิดผนึกของผู้บริหาร

1.2 จัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยในการจัดทำงบประมาณ โดยกำหนดวันประชุม วันยื่นของงบประมาณ และกำหนดวันส่งข้อมูลต่างๆ ให้ทุกคนทราบ เพื่อจะได้มีเวลาเพียงพอในการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

1.3 จัดทำแบบฟอร์มที่จะยื่นของงบประมาณ แจกให้ผู้ที่จะของงบประมาณ

1.4 จัดทำประมาณการรายได้คร่าวๆ ซึ่งจะต้องประสานข้อมูลจากเขตการศึกษา

2. การรวบรวมค่าของงบประมาณจากฝ่ายต่างๆ มีงานที่จะต้องทำดังนี้

2.1 แจกจัดทำร่างเอกสารงบประมาณ ซึ่งจะประกอบด้วย

2.1.1 สารบัญ

2.1.2 จดหมายเปิดผนึกของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา

2.1.3 จุดมุ่งหมายของวัตถุประสงค์

2.1.4 โครงสร้างองค์กร

2.1.5 แผนภูมิแสดงจำนวนนักเรียนปีปัจจุบัน และที่คาดว่าจะ จะ

เข้าเรียนปีหน้า

2.1.6 สรุปการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในงบประมาณ

2.1.7 แผนภูมิแสดงค่าใช้จ่ายต่อหัว

2.1.8 บัญชีเงินเดือน

2.1.9 ภาคผนวก

2.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องค่าของงบประมาณของฝ่ายต่างๆ เมื่อตรวจสอบเสร็จแล้วก็ป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ และจัดพิมพ์เอกสารงบประมาณ ครั้งที่ 1

3. การทบทวนงบประมาณ เมื่อจัดพิมพ์งบประมาณครั้งที่ 1 แล้ว คงจะต้องมีการปรับงบประมาณเนื่องจาก

3.1 บรรยากาศทางการเมืองเปลี่ยนแปลง อาจทำให้ได้งบประมาณ เพิ่มขึ้นหรือลดลง

3.2 การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของนักเรียน ทำให้งบประมาณที่ได้รับเพิ่มขึ้นหรือลดลง

3.3 งบดุลสิ้นปี มีผลต่อตัวเลขงบประมาณ

3.4 การเปลี่ยนแปลงของงบรายได้ที่ได้รับจากรัฐบาลกลาง หรือมลรัฐ

ในการปรับงบประมาณ อาจต้องตอบคำถาม ต่อไปนี้

- ถ้าตัดรายการนี้ออกแล้ว ทำรายการอื่นแทนจะเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร
- จะเกิดอะไรขึ้นถ้าตัดงบลง 4%
- ค่าใช้จ่ายของรายการนี้เมื่อปีที่แล้วเท่าไร

4. การทบทวนงบประมาณครั้งสุดท้าย เป็นการนำเสนองบประมาณให้ คณะกรรมการศึกษา และประชาชนทั่วไปพิจารณา แล้วปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอ คณะกรรมการศึกษาอนุมัติ จากนั้น ก็มีการจัดพิมพ์เอกสารงบประมาณ เผยแพร่ต่อไป

5. การควบคุมติดตามการใช้งบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติ

รอสโซว์ (Rossow. 1990: 258-266) เห็นว่า กระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ มักจะดำเนินการตาม ปฏิทินงบประมาณ ปฏิทินงบประมาณ เป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องจัดทำเพื่อนำเสนอ งบประมาณได้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด ซึ่ง ไลแฟม (Rossow. 1990: 258-266; citing Lipham. 1985: 239-240) ได้นำเสนอขั้นตอนวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย

1.1 ประเมินความต้องการของชุมชน โรงเรียน และนักเรียน และประเด็น ปัญหาต่างๆ

1.2 วิเคราะห์และทบทวนจุดมุ่งหมายและการจัดลำดับความสำคัญที่มีอยู่ เดิม

1.3 แปลงจุดมุ่งหมายไปสู่วัตถุประสงค์ที่วัดได้

1.4 กำหนดโครงสร้างแผนงาน และรูปแบบของแผนงานที่จะนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์

1.5 วิเคราะห์ทางเลือกหลายทางและเลือกทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์

1.6 เสนอแนะ และเลือกทางเลือกที่มีประสิทธิผลของการใช้จ่ายมากที่สุด ที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

งบประมาณมีลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่า สามเหลี่ยมนี้ได้นำเสนอปรัชญา ที่ว่า แผนงานทางการศึกษาจะต้องเป็นการวางแผน เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน และ ต้องไม่ใช้งบประมาณที่มีอยู่ซึ่งนำลักษณะโดยธรรมชาติของการศึกษา ที่น่าเสียดาย คือ เมื่อมี งบประมาณไม่พอ แทนที่โรงเรียนจะทำตามที่วางแผนไว้ โรงเรียนจะไปเลือกทำโครงการที่มี งบประมาณเพียงพอ ซึ่งจะทำให้โรงเรียนจัดซื้อสิ่งของที่ไม่ตรงกับความต้องการของนักเรียนใน ด้านการศึกษา การทำโครงการที่ไม่สนองความต้องการของโรงเรียน ก็มีผลเท่ากับไม่ได้ทำ

โครงการอะไรก็ตามน้อยๆ แต่เป็นเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ดีกว่าทำมากแต่เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับนักเรียน

2. การเขียนเอกสารงบประมาณ โรงเรียนต้องเขียนตามแบบฟอร์ม และคำแนะนำของหน่วยงานกลาง การจัดทำงบประมาณจะเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ มีการขอให้ครูเขียนรายการวัสดุ เครื่องมือต่างๆ ที่ต้องการใช้ในปีหน้า ซึ่งวัสดุที่เขียนนี้จะต้องนำไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผนงบประมาณ จากนั้นมีการรวบรวมคำขอของครูและจัดทำเป็นร่างเอกสารงบประมาณ

3. การนำเสนองบประมาณ เป็นการนำเสนองบประมาณต่อคณะกรรมการศึกษา และสาธารณชน เพื่อทำประชาพิจารณ์งบประมาณ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนเกี่ยวกับงบประมาณ และเมื่อคณะกรรมการศึกษานุมัติงบประมาณแล้ว โรงเรียนจึงพิจารณาใช้จ่ายงบประมาณได้

4. การบริหารงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับอนุมัติจะเป็นแนวทางในการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำวันของโรงเรียน รูปแบบการบริหารงบประมาณมีหลายวิธี บางวิธีก็เป็นการรวมอำนาจสูงสุด บางวิธีเป็นการมีส่วนร่วม ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้วิธีใด

5. การประเมินผลงบประมาณ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ คือ การประเมินผลงบประมาณ คำถามที่มักจะถามในการประเมินคือ งบประมาณได้ไปสนับสนุนให้จุดมุ่งหมายทางการศึกษาบรรลุผลแค่ไหน

ชิม; และ ซีเกล (Shim; & Siegel. 1993: 11-12) มีความเห็นว่า กระบวนการงบประมาณที่ดีต้องสื่อถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรงบประมาณ การรับฟังข้อมูลย้อนกลับ และจูงใจผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการงบประมาณที่ใช้ในองค์กรจะต้องเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และคำนึงถึงทรัพยากรบุคคล กระบวนการงบประมาณควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่
2. การสำรองเพื่อกำหนดองค์ประกอบของงบประมาณ
3. ประสานงานและทบทวนองค์ประกอบ
4. การอนุมัติงบประมาณ
5. จัดสรรงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

ฟินเนย์ (Finney. 1994: 17) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ

5 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำแบบฟอร์มสำหรับทำงบประมาณ และแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แจกให้ผู้บริหารในองค์กรทุกฝ่าย เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจากทุกฝ่าย แนวทางจัดทำงบประมาณขององค์กรจะระบุเกี่ยวกับรายละเอียดของกระบวนการจัดทำงบประมาณขององค์กร และนำเสนอทิศทางขององค์กร

2. ผู้บริหารแต่ละฝ่ายกรอกข้อมูลและนำเสนองบประมาณ
3. งบประมาณจากทุกฝ่ายจะถูกรวบรวมเป็นงบประมาณขององค์กร โดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณจะเป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์
4. การทบทวนงบประมาณ โดยปรับเปลี่ยนงบประมาณในเรื่องที่มีความต้องการ และการอนุมัติงบประมาณ โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทบทวน และผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้อธิบายและให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณของฝ่าย การอนุมัติงบประมาณทำโดยคณะกรรมการกำหนดทิศทางขององค์กร
5. การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ เพื่อการควบคุมและประเมินผล งบประมาณ ที่ได้รับอนุมัติจะเป็นคัมภีร์สำหรับผู้บริหาร และมีการทบทวนผลการใช้งบประมาณ เป็นรายเดือนหรือบางครั้งเป็นรายสัปดาห์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น หรือเมื่อผู้บริหารต้องการทำอะไร ก็จะมีการนำมาพิจารณาจำนวนงบประมาณ

ทอมป์สัน; และ วูด (Thompson; & Wood. 1998: 119-131) ได้เสนอ กระบวนการงบประมาณในระดับท้องถิ่น มี 4 ขั้นตอน ที่ต่อเนื่องกันและมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน

1. การประมาณการรายได้ เป็นขั้นตอนแรกของการจัดทำงบประมาณของ เขตการศึกษา เป็นขั้นตอนที่ง่ายที่สุดเพราะรายได้จากรัฐบาลกลางและมลรัฐไม่มีใครเปลี่ยนแปลง ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และกฎหมายก็มักจะกำหนดออกมาสมบูรณ์ก่อนที่เขต การศึกษาจะมีการประมาณการรายได้ การประมาณการรายได้จะประกอบด้วย การประมาณ รายได้จากรัฐบาลกลาง มลรัฐ และท้องถิ่น

2. การกำหนดแผนงานทางการศึกษาเป็นการจัดทำแผนงานเพื่อรักษางาน เดิมและพิจารณาแผนงานพัฒนา การจัดทำแผนงานมีหลายวิธี วิธีที่หนึ่ง คือ การคิดว่าแผนงาน ที่ดำเนินการในปัจจุบันเพียงพอแล้ว จึงจัดทำงบประมาณเพื่อรักษางานเดิม วิธีที่สอง คือ การ ทำแผนงานเพื่อการพัฒนา โดยได้แนวคิดมาจากการปรึกษาหารือบุคคลต่างๆ ทำให้เกิดการ พัฒนาหรือการปฏิรูป ดังนั้นทุกเขตการศึกษาจะมีการทำแผนงานพัฒนาโรงเรียนเพื่อพัฒนา คุณภาพของนักเรียน การทำแผนงานทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน แต่ถือว่าเป็นหัวใจ ของการจัดทำงบประมาณ เพราะถ้าไม่มีความคิดรอบคอบในการจัดทำแผนงาน ก็จะไม่เกิด โครงการใหม่เพื่อพัฒนา งบประมาณที่ใช้เพื่อรักษางานเดิมที่มีอยู่ การกำหนดแผนงานเป็นการ เชื่อมโยงการประมาณรายได้ และประมาณรายจ่ายเข้าด้วยกัน

3. การประมาณการค่าใช้จ่าย เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการ งบประมาณ เพราะหากประมาณต่ำกว่าค่าใช้จ่ายจริง จะทำให้เกิดความเสียหายได้ เช่น การ ประมาณค่าใช้จ่ายจ้างครูผิดพลาด อาจทำให้ต้องยกเลิกสัญญาจ้างครู และทำให้โรงเรียนถูกปิด ประมาณการรายจ่ายต้องพอดีกับรายได้ การประมาณรายจ่ายเป็นการวิเคราะห์ตัวกำหนด ค่าใช้จ่ายที่สำคัญและคำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ของปีหน้า

มลรัฐส่วนใหญ่จะกำหนดค่าใช้จ่ายทุกรายการเป็นรายหัวนักเรียน ค่าบุคลากร วัสดุ เครื่องมือ จำนวนและขนาดของโรงเรียนจะถูกรวมในรายหัว แม้จะมีหลายรัฐที่มีเงินช่วยเหลือพิเศษ เพื่อช่วยเหลือด้านการเงินแก่โรงเรียนที่มีนักเรียนน้อย แต่ก็มักมีกฎพื้นฐานของงบประมาณว่า จำนวนนักเรียนจะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อรายได้และรายจ่ายของโรงเรียน ดังนั้น การคาดคะเนจำนวนนักเรียนจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะมีผลกับงบประมาณในทุกๆ ด้าน ฉะนั้นการคาดคะเนต้องมีความแม่นยำ การเคลื่อนย้ายของประชากรและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้การคาดคะเนนักเรียนไม่ถูกต้องแม่นยำอย่างสมบูรณ์

4. การทำงบประมาณให้สมดุล เป็นการปรับค่าใช้จ่ายที่คำนวณได้ให้พอดีกับรายรับ การทำรายได้และรายรับให้สมดุล อาจมีผลกระทบต่อการเรียนการสอน ตัวอย่างเช่น อาจต้องมีการทบทวนรายได้ ถ้าโครงการต่างๆ ต้องการงบประมาณเกินรายได้ ซึ่งเรียกว่า การปรับงบประมาณ การปรับงบประมาณทำได้ 3 กรณี คือ เพิ่มรายได้ รายได้คงที่ และการลดรายได้

เลวาซิค(Levacic. 2000: 11-12; 1995: 63-64) เห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. การได้รับงบประมาณ หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารงบประมาณ คือ การหาทรัพยากรให้หน่วยงาน ในการดำเนินของโรงเรียน ทรัพยากรที่เข้ามาจะเป็นเงิน จากนั้นก็เปลี่ยนเงินเป็นวัสดุสิ่งของและทรัพยากรที่ต้องใช้ โรงเรียนจะได้รับงบประมาณจากเขตการศึกษา มลรัฐ เงินบำรุงการศึกษาการหารายได้ของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรเปิด งบประมาณที่โรงเรียนได้รับ จะสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนอาจหารายได้โดยการขายสินค้าและบริการต่างๆ เช่น ให้เช่าอาคารและเครื่องมือต่างๆ

2. การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนเงินเป็นทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้จริงในการจัดการการเรียนการสอน ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ ได้แก่ ครู บุคลากร อาคารสิ่งก่อสร้าง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงในการจัดสรรงบประมาณ คือ งบที่จัดสรร ได้สนับสนุนกิจกรรมหลัก ด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำเช่นนี้ได้ ต้องมีการวางแผน แล้วเชื่อมโยงงบประมาณกับแผน ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย สิ่งที่สำคัญ คือ โรงเรียนต้องไม่วางแผนงบประมาณเกินงบที่ได้รับ

3. การใช้งบประมาณ งบประมาณที่ใช้จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งบที่ใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริม เช่น งบบำรุงรักษาอาคาร งบบริการ ซึ่งเป็นผลผลิตทางอ้อม และงบที่ใช้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรง งบสนับสนุน เรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางอ้อม ส่วนงบจัดการเรียนการสอนโดยตรงเรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางตรงในการใช้งบประมาณ ต้องมีการบันทึกการใช้งบประมาณและรายงานข้อมูลต่างๆ เพื่อติดตามรายได้ที่และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าการจะใช้จ่ายได้เป็นไปตาม

รายการที่ได้อนุมัติในแผน สิ่งที่มีความคล่องตัวอีกอย่างหนึ่งคือ การให้โรงเรียนสามารถใช้งบประมาณข้ามหมวดได้ สิ่งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ การเปลี่ยนการควบคุมการใช้งบประมาณจากเดิมที่ดำเนินการโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นให้โรงเรียนควบคุมเอง

4. การประเมินผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ การประเมินผลงบประมาณ จะใช้หลัก 4 ประการ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และเสมอภาค ผลการประเมินจะนำไปใช้ในการตัดสินใจทำงบประมาณต่อไป

คันทิงแฮม; และ คอร์ดี้โร (Cunningham; & Cordeiro. 2003: 318-321) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) แผนงานทางการศึกษาจะเป็นตัวขับเคลื่อนงบประมาณ ในขั้นของการวางแผนงบประมาณ จะต้องมีการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนงาน ทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย การเลือกทางเลือกที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการใช้จ่าย

2. การจัดทำงบประมาณ (Formulating) การจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากทุกฝ่ายในโรงเรียน โรงเรียนจะต้องบอกให้ครูได้รับรู้ว่าทำงบประมาณอย่างไร และทำไมจึงใช้งบประมาณอย่างนั้น ครูจะต้องเข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดทำงบประมาณมากขึ้นโดยเฉพาะโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การรังสรรค์และการจัดทำรายละเอียดงบประมาณจะต้องได้ข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชน

3. การนำเสนอ (Presenting) สิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญของการนำเสนอ คือ เหตุผลที่จะสนับสนุนงบประมาณที่จัดทำ เมื่อมีการนำเสนองบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติหรือประชาชนทั่วไป ผู้เสนอจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลที่ชัดเจน ในการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ

4. การบริหารงบประมาณ (Administering) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและฝ่ายต่างๆ ใช้ตามความต้องการ ซึ่งจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำบัญชี มีการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่า ไม่ใช้เงินเกินกว่าที่ได้รับจัดสรร

5. การประเมินผล (Evaluating) โดยปกติจะมีการแบ่งงบประมาณออกเป็นหลายประเภท เช่น แบ่งตามโครงการ ได้แก่ โครงการปฐมวัย โครงการสองภาษา แบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ งบเกี่ยวกับการเรียนการสอน การขนส่งนักเรียน และแบ่งตามหมวดรายจ่าย เช่น เงินเดือน วัสดุ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงบประมาณก็ต้องประเมินจำแนกตามประเภท หรือรวมกันทุกประเภท คำถามที่มักถามในการประเมิน คือ งบประมาณตอบสนองให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ดีแค่ไหน เราจะวัดอย่างไรว่า ได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์แล้ว ควรจะขยายผลโครงการอะไร และควรจะยุบเลิกโครงการอะไร สิ่งที่ต้อง

คำหนึ่งถึงตลอดเวลาในการประเมิน มี 2 คำ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อมีการประเมินโครงการผู้บริหารต้องถามว่า วิธีการที่ใช้มีประสิทธิผลมากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุหรือไม่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก: 14) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ ให้สถานศึกษาจัดทำคำขอของบประมาณรายจ่ายประจำปี งบลงทุน งบดำเนินการ งบเงินอุดหนุน งบบุคลากร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาและจัดส่งให้เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้พิจารณาและเรียงลำดับความสำคัญ ตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และหลักเกณฑ์การจัดตั้งงบประมาณส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ 15 ธันวาคม ทุกปี

2. การบริหารงบประมาณ เมื่อได้รับงบประมาณให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและงบประมาณที่ได้รับ ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรวบรวมเสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบบัญชี การจัดสรรกับไปโอนจัดสรรหรือหนังสือแจ้งโอนการจัดสรร จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดทำทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ

3. การรายงานผลการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการบริหารงบประมาณตามแบบที่กำหนดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายใน 7 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาส เพื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวบรวมส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

จากการศึกษากระบวนการงบประมาณขององค์กรต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แม้องค์กรต่าง ๆ จะมีกระบวนการงบประมาณที่แตกต่างกัน แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียดแต่องค์กร ส่วนใหญ่มีกระบวนการงบประมาณที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และกำหนดค่าใช้จ่าย เป็นการจัดทำแผนทางการศึกษา งบประมาณการรายจ่าย งบประมาณการรายรับ และสร้างสมดุลระหว่างรายจ่ายกับรายรับ

2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติตามที่กฎหมายกำหนด

3. การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารควบคุม การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน หรือปรับแผนหากมีกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

4. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

2.4 กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา

งบประมาณของสถานศึกษาจะต่างจากงบประมาณในภาคธุรกิจ เนื่องจาก งบประมาณของสถานศึกษา ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลักไม่ได้ยึดเงินที่เป็นผลกำไรเหมือนภาคธุรกิจ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของภาครัฐ คือ การใช้จ่ายงบประมาณอย่างฉลาด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา และหลีกเลี่ยงการใช้งบแบบสูญเปล่า (Stoops; Rafferty; & Johnson. 1980: 121)

ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา และตัวอย่างกระบวนการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งได้นำเสนอ ดังนี้

จาร์วิส; เจนทรี; และ สตีเฟนส์ (Jarvis; Gentry; & Stephens. 1967: 128-129) เห็นว่า กระบวนการงบประมาณที่สมบูรณ์ของโรงเรียน มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน เริ่มต้นด้วยการกำหนดแผนงานที่ต้องการพัฒนาโรงเรียน จากนั้นก็ประมาณการงบประมาณ ให้เพียงพอในการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งการประมาณการงบประมาณจะมี 2 ส่วน คือ 1) ประมาณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ทั้งหมด 2) ประมาณรายได้เพื่อแผนงานที่จะพัฒนาโรงเรียน มีความสมดุลกับรายได้และรายจ่าย การดำเนินการในขั้นตอนแรกที่เสร็จสิ้นสมบูรณ์

2. การอนุมัติ การอนุมัติงบประมาณ มี 3 ขั้นตอน 1) ส่งร่างเอกสารงบประมาณให้ผู้อนุมัติอ่านล่วงหน้า 2) การนำเสนองบประมาณต่อหน่วยงานในที่ประชุมที่จัดขึ้นโดยเฉพาะ 3) การอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการการศึกษา

3. การบริหารงบประมาณ งบประมาณที่ได้อนุมัติจะถูกบันทึกในหมวดหมู่ตามรหัสบัญชี ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้

4. การประเมินผล การประเมินผลงบประมาณจะต้องจัดทำเป็นระยะตลอดปีการศึกษา เพื่อดูว่า งบรายได้และรายจ่ายมีความสมดุลกัน มีวิธีประเมิน 3 วิธี คือ 1) รายงานให้คณะกรรมการศึกษาทราบเป็นทุกเดือน 2) การตรวจสอบภายในตามข้อตกลงที่กำหนด 3) การตรวจสอบภายนอกทุกปี

กูเทค (Gutek. 1983: 136) เห็นว่า การจัดเตรียมงบประมาณของโรงเรียน จะจัดทำทุกปี กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของโรงเรียน โดยนำเสนอในจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ กำหนดแผนงาน บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และสิ่งจำเป็นต่างๆ เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ จัดลำดับความสำคัญทางด้านศึกษา โดยการจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น โดยให้สมาชิกชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครู เข้ามามีส่วนร่วม

2. ประมาณการรายได้ที่จะได้รับ เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนทางการศึกษา จำแนกรายได้ตามแหล่งต่างๆ

3. คำนวณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนการศึกษา กัทรี; และ รีด (Guthrie; & Reed. 1991: 279) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน มี 4 ขั้นตอน

1. การจัดทำแผน เริ่มต้นที่การจัดทำแผนของโรงเรียน โดยการกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของปีงบประมาณหน้า คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และชุมชน จะต้องร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ โรงเรียนและเขตมักจะละเอียดในการกำหนดจุดมุ่งหมายและข้อตกลงเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณ ทำให้มีการตัดสินใจผิดพลาด เพื่อให้การวางแผนงบประมาณสะดวกขึ้นโรงเรียนต้องจัดทำปฏิทินงบประมาณ การจัดทำปฏิทินงบประมาณต้องกำหนดเส้นตายของวันทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับวันเวลาที่กฎหมายกำหนด เช่น วันที่กฎหมายกำหนดให้มีการอนุมัติงบประมาณ หรือปฏิทินวิชาการของโรงเรียน ปฏิทินงบประมาณจะให้ข้อมูลรายการที่สำคัญ เช่น ข้อมูลการคาดคะเนการเข้าเรียนของนักเรียน และทำให้ทุกคนได้ทราบกิจกรรมการทำงานงบประมาณอย่างชัดเจน สามารถเข้ามาร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้

2. การบริหารงบประมาณ เมื่อมีการทำแผนงบประมาณเสร็จแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องทำให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร

3. การจัดทำบัญชี เมื่อมีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนก็ต้องมีการบันทึกค่าใช้จ่าย เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละรายการไม่ให้เกินจากที่กำหนดไว้ในแผน และข้อมูลจากระบบบัญชีจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ หรือวิเคราะห์ความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณ

4. การประเมินผล วิธีที่ใช้ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ คือ การวิเคราะห์ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness)

เดรก; และ โร (Drake; & Roe. 1994: 85-87) เสนอกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน มี 7 ขั้นตอน

1. การวางแผน เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และโครงการ
2. การประสานงาน เป็นการประสานชุมชน ครู นักเรียนเข้าร่วมในการจัดทำงบประมาณ

3. การสร้างความเข้าใจ โดยเผยแพร่เรื่องงบประมาณให้สาธารณชนทราบ การที่จะให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ชุมชนเข้าใจโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนต้องเผยแพร่แผนและการปฏิบัติตามแผนให้ชุมชนทราบ

4. การนำเสนองบประมาณให้กับสาธารณชน มีวิธีนำเสนอหลายวิธี เช่น การรับฟังความคิดเห็น การรายงานผลให้คณะกรรมการการวิจัย และการรายงานทางบัญชี

5. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการอนุมัติให้ใช้งบประมาณโดยคณะกรรมการการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะนำเสนอข้อมูลต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการการศึกษาพิจารณา การอนุมัติงบประมาณ เป็นสิ่งที่ทำกันตลอดปี

6. การบริหารงบประมาณ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำบัญชี การควบคุม การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

7. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่า มีการใช้งบประมาณให้บังเกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลงบประมาณทำได้หลายวิธี เช่น การตรวจสอบ การวิจัย การสำรวจ

กรอส (Gross. 1996: 52-54) ได้นำเสนอของกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนในเขตปกครองทางศาสนาแกรนด์เรปบลิกส์ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้ นโยบายและแนวทาง โดยจะกำหนดตั้งแต่เรื่องเกี่ยวกับการลงโทษที่ไม่มีการใช้งบประมาณ ไปจนถึงการกำหนดขั้นตอนในการคำนวณค่าใช้จ่าย นโยบายใดที่เกี่ยวกับผู้ปกครองก็จะจัดพิมพ์แจกผู้ปกครอง

2. การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เมื่อกำหนดนโยบายเสร็จแล้วต่อไปเป็นการกำหนด เวลาที่จะจัดทำงบประมาณ หรือการจัดทำปฏิทินงบประมาณ ประโยชน์ของการทำปฏิทินงบประมาณ คือ เป็นการกำหนดวันทำงานจะสำเร็จ ตัวอย่างของปฏิทินงบประมาณ มีดังนี้

พฤศจิกายน

1. จัดทำปฏิทินงบประมาณ
2. กำหนดหลักการจัดทำงบประมาณ
3. รวบรวมและทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ

ธันวาคม

1. จัดเตรียมโครงสร้างงบประมาณ
2. เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเบื้องต้น

กุมภาพันธ์

1. ทบทวนโครงสร้างงบประมาณ
2. เสนอให้คณะกรรมการอนุมัติงบประมาณปีหน้า และดูงบประมาณ

เบื้องต้นของ 2 ปีข้างหน้า

มีนาคม

1. เสนองบประมาณต่อสภาและคณะกรรมการ
2. ทบทวนงบประมาณเท่าที่จำเป็น
3. ได้รับอนุมัติงบประมาณครั้งสุดท้ายจากสภา

เมษายน

1. เผยแพร่เรื่องงบประมาณให้กับผู้ปกครอง
2. จัดทำสัญญากับลูกจ้าง

3. การจัดเตรียมงบประมาณ การจัดทำงบประมาณเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการศึกษาและคำนวณรายรับที่จะนำไปใช้จ่าย งบประมาณเป็นสิ่งแสดงพันธกิจของโรงเรียนในรูปของการเงิน ในเขตปกครองทางศาสนาแกรนด์เรปพิดส์ โรงเรียนต้องทำงบประมาณ 3 แบบ คือ 1) งบประมาณดำเนินงานทั่วไป เป็นการแสดงภาพรวมของค่าใช้จ่าย และรายได้ของปีที่จะมาถึง 2) ทำแผนการใช้จ่ายเงินสดซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะแสดงถึงความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียนในแต่ละเดือน หรือแต่ละสัปดาห์ ผู้บริหารจะต้องมีภาพของการใช้จ่ายเงินสดที่ชัดเจน เพราะแสดงถึงศักยภาพทางการเงินของโรงเรียน และทำให้สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตรงเวลา 3) การทำงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี เป็นการวางแผนระยะยาว ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจด้วยการมองผลกระทบที่จะเกิดขึ้นใน 2-3 ปีข้างหน้า ไม่มองเฉพาะปีที่ทำงบประมาณ แผนล่วงหน้า 3 ปีนี้ จะต้องมีการทบทวนทุกปี และปีที่เป็นฐาน คือ ปีงบประมาณปัจจุบัน องค์ประกอบของแผนงบประมาณ 3 ปี ก็เหมือนกับงบประมาณดำเนินงานทั่วไป

สลอสสัน (Slosson. 2000: Online) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณจะต้องแก้ปัญหาต่อไปนี้ 1) ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ่ายให้กับการดำเนินการในสิ่งที่กฎหมายกำหนด 2) การไม่มีงบประมาณสนับสนุนคนที่คิดโครงการดีๆ 3) การไม่มีบสนองความต้องการในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากค่าใช้จ่ายของสำนักงานต้องใช้จ่ายจำนวนมาก งบประมาณมิใช่เป็นเรื่องเฉพาะการเงิน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมืองด้วย ถ้างบประมาณเป็นเพียงแค่การเงิน ผู้บริหารและพนักงานบัญชีทำแผนงบประมาณ 2-3 ชั่วโมงก็เสร็จเรียบร้อย การทำงบประมาณ ถ้าไม่คำนึงถึงความสนใจของสังคมและอารมณ์ของคนเกี่ยวกับงบประมาณ ก็จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเสียไป ดังนั้น การทำงานของสถานศึกษาต้องมีกระบวนการงบประมาณที่โปร่งใส และเป็นความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร โดยทฤษฎีกระบวนการงบประมาณจะต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจน ใจกว้าง เปิดเผย และมีเหตุมีผล กระบวนการงบประมาณต้องเปลี่ยนสถานศึกษาจากเดิมที่จัดงบประมาณ เพื่อสนองความต้องการของบุคคลเป็นการจัดงบประมาณที่มีเหตุมีผล มีการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าตั้งงบประมาณที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และความต้องการด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และมีงบจำนวนหนึ่งเหลือพอสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดในช่วงปลายปีงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษามีขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความรู้ครูและบุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณ
2. เผยแพร่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้ทุกคนทราบ โดยจัดพิมพ์งบประมาณที่โรงเรียน ได้รับจัดสรร และจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนเผยแพร่
3. กำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในปีที่กำลังจะมาถึง และปีถัดไป
4. กำหนดค่าใช้จ่ายประจำและเผยแพร่ข้อมูล
5. รวบรวมค่าของงบประมาณและจัดพิมพ์ค่าของงบประมาณของโรงเรียน และแสดงข้อมูลงบประมาณที่แต่ละฝ่ายได้รับในปีก่อน และงบประมาณที่ขอปีนี้
6. กำหนดวงเงินสำรอง จำนวนเงินที่สำรองขึ้นกับขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ อาจสำรองไว้ร้อยละ 4 ของงบที่โรงเรียนควบคุมได้ โรงเรียนขนาดเล็กอาจสำรองไว้ร้อยละ 10-12

7. จัดสรรงบประมาณและพิมพ์เผยแพร่ผลการจัดสรรให้ทุกคนทราบ

กระบวนการงบประมาณที่เปิดเผย อาจใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจทำงบประมาณ โดยคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว แต่ก็มีประโยชน์อย่างยิ่ง กระบวนการงบประมาณที่ดี จะทำให้การจัดสรรงบประมาณตอบสนองการเรียนการสอนที่สำคัญ และให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณที่แท้จริงของโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศของโรงเรียนจะพัฒนาขึ้น เมื่อบุคลากรเข้าใจว่า งบประมาณของโรงเรียนมาจากที่ใด และจะนำไปใช้ที่ใด และทำไมจึงนำไปใช้ที่นั่น

แมคคอลลิส (McAleese. 2000: 140-141) กล่าวว่า ในการจัดทำแผนงบประมาณโรงเรียนต้องคาดคะเนสิ่งต่อไปนี้

1. รายได้ของโรงเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณหน้า
2. ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณปีที่ผ่านมา
3. จำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในปีการศึกษาหน้า
4. การเรียนการสอนที่ยังต้องดำเนินการอยู่ในปีการศึกษานี้ และของปีการศึกษาหน้า
5. จำนวนครูและบุคลากรอื่นๆ ที่ต้องการในปีการศึกษานี้และปีการศึกษาหน้า และต้องรู้ข้อมูลการลาออกของบุคลากรภายในสิ้นเดือนพฤษภาคม
6. ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันหลังจากสิ้นเดือนกันยายนปีที่แล้ว ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดค่าใช้จ่าย (เช่น การมีนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษมีมากขึ้น)
7. กำหนดค่าใช้จ่ายตามแผนพัฒนาโรงเรียน ในปีงบประมาณใหม่

ในเดือนมกราคม โรงเรียนต้องส่งจำนวนนักเรียนให้เขตการศึกษาใช้ในการจัดสรรงบประมาณ เพราะร้อยละ 80 ของงบประมาณที่เขตจัดสรรให้เป็นงบรายหัวขึ้นกับจำนวนนักเรียน โรงเรียนจะทราบว่า จะได้รับงบมากขึ้นหรือน้อยลง โดยเทียบกับจำนวนนักเรียนในเดือนมกราคมปีที่ผ่านมา ในเดือนมีนาคม โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรจากเขตการศึกษา ฟอสเกตต์; และ ลัมบี (Foskett; & Lumby. 2003: 145-151) เห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียน แต่ละโรงเรียนต่างมีกระบวนการที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การได้รับงบประมาณ งบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจากรัฐบาลมีจำกัด ส่วนใหญ่ได้รับจัดสรรเป็นเงินรายหัว ดังนั้น โรงเรียนจะต้องหาแหล่งงบประมาณอื่นๆ เพื่อให้มีเงินเพียงพอในการจัดการศึกษา โรงเรียนอาจหาเงินเพิ่มจากการเก็บเงินบำรุงการศึกษา การหารายได้ของโรงเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน รวมทั้งวัฒนธรรมและการเมือง มีอิทธิพลต่อรายได้ของโรงเรียนมาก

2. การจัดสรรและการบริหารงบประมาณ องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ คือ การมีกลไกในการจัดสรรงบประมาณให้กับกิจกรรมต่างๆ และบริหารจัดการการใช้งบประมาณนั้น หลายประเทศในกลุ่ม OECD ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนงบประมาณแบบยึดเหตุผล โดยเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การจัดสรรงบประมาณให้กิจกรรมและกลยุทธ์ และการประเมินผลสำเร็จของจุดมุ่งหมาย

วิธีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้กันทั่วไปจำแนกได้ 3 วิธี คือ

1. การจัดสรรโดยให้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (Incrementalism) เป็นวิธีที่ทำได้ง่ายแต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดลำดับความสำคัญ หรือความจำเป็นในการจัดสรรงบประมาณ

2. วิธีทางการเมือง (Political Approach) เป็นการจัดสรรงบประมาณโดยใช้การตัดสินใจของคนกลุ่มหนึ่งในโรงเรียน โดยอิทธิพลของบุคคลหรือ กลุ่มมีบทบาทสูงกว่าความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน ผู้ที่รู้วิธีการพูดและรู้บรรยากาศทางการเมืองจะชักจูงโน้มน้าวให้จัดสรรงบประมาณตามที่ตนต้องการ

3. การจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงแผนที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการและจุดมุ่งหมายที่กำหนด(Allocation Linked to Formal Planning and Goal Setting) วิธีนี้กลุ่มบุคคลในโรงเรียนต้องนำเสนองบประมาณ เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ในทางปฏิบัติการจัดสรรงบประมาณจะผสมผสานทั้งสามวิธี แม้ว่าโรงเรียนจะใช้วิธี จัดสรรแบบมีเหตุผลตามวิธีที่ 3 แต่ก็มีบางกลุ่มใช้อิทธิพลเข้าแทรกแซงในการตัดสินใจและการจัดสรรงบประมาณก็มักจะดูว่างบที่หน่วยงานได้รับว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง

3. การประเมินผลงบประมาณ เป็นการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลการเรียนของนักเรียน ถ้าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนคือการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนก็คือ งบประมาณได้ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ได้ทำตามศักยภาพหรือไม่ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นเรื่องที่ประเทศ OECD ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ แม้จะมีผลการวิจัย พบว่า ยุทธศาสตร์การวางแผน การบริหารงบประมาณ และผลการเรียนรู้นักเรียน มีความสัมพันธ์กันไม่มาก แต่ดัชนีชี้วัดในเรื่องเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียน หรืออัตราส่วนครูต่อนักเรียน ก็ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ดังที่ เลวาซิค (Levacic. 2000: 21) ได้กล่าวไว้ว่า แม้จะเป็นเรื่องยากที่จะวัดการเรียนรู้นักเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความหลากหลายและเป็นนามธรรม รวมทั้งการขาดความรู้ที่ชัดเจนกับตัวของกระบวนการจัดการศึกษาเอง ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่จะดำเนินการในองค์กรทางการศึกษา ความรู้จากงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียนและครู จะต้องเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ใช้และค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในประเด็นดังกล่าว เป็นงานวิจัยที่สำคัญที่ทำนายการบริหารและการเป็นผู้นำทางการศึกษา

โรงเรียนเวสต์ตัน (Weston School. 2005: Online) รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts) มีกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะ 5 ปี โดยในแต่ละปีจะมีการกำหนดมุ่งหมายประจำปี โดยนำกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์มาจัดลำดับความสำคัญและมีการนำแผนกลยุทธ์มาทบทวนทุกปี

2. กำหนดแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แนวทางที่กำหนดนี้ มาจากการลำดับความสำคัญของคณะกรรมการโรงเรียน

3. โรงเรียนจัดทำเอกสารงบประมาณ

4. คณะกรรมการโรงเรียนอนุมัติงบประมาณ

5. งบประมาณที่คณะกรรมการโรงเรียนอนุมัติแล้ว จะถูกนำพิมพ์รวมในเอกสารงบประมาณของจังหวัด เพื่อเสนอต่อสาธารณสุขและรับฟังข้อเสนอแนะ

6. คณะกรรมการของจังหวัดปรับงบประมาณและอนุมัติงบประมาณ

โรงเรียนของรัฐในพอร์ตแลนด์ (Portland Public Schools. 2005: Online) มลรัฐเมน (Maine) สหรัฐอเมริกา มีองค์ประกอบของงบประมาณของโรงเรียน 2 ส่วน คือ รายรับ (รายได้) และรายจ่าย (ค่าใช้จ่าย) โดยต้องใช้จ่าย ไม่ให้รายจ่ายมากกว่ารายรับ

1. รายได้ รายได้ของโรงเรียนมาจากหลายแหล่ง แต่แหล่งที่ใหญ่ที่สุดประมาณ 3 ใน 4 มาจากภาษีทรัพย์สิน นอกจากนั้นมาจากรัฐบาลกลางและรัฐบาลมลรัฐ และมาจากชุมชน เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าอาหารกลางวัน ค่าใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน

และอื่นๆ ในปี 2004 โรงเรียนมีรายได้จากรัฐบาลกลางร้อยละ 11.80 จากมลรัฐร้อยละ 14.08 จากท้องถิ่นร้อยละ 68.6 และจากแหล่งอื่นๆ เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าเช่าสถานที่ ฯลฯ ร้อยละ 4.8

2. รายจ่าย โรงเรียนนำรายได้มาเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการการศึกษาต่างๆ ในโรงเรียนรายจ่ายก้อนใหญ่ที่สุดของโรงเรียนเป็นรายจ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ปฏิทินงบประมาณโรงเรียนของรัฐในพอร์ตแลนด์ มีดังนี้

ตุลาคม / พฤศจิกายน / ธันวาคม

1. เริ่มต้นปีการศึกษา
2. ปรับงบประมาณของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนจริง
3. เริ่มกระบวนการทำงานงบประมาณของปีถัดไป

มกราคม/ กุมภาพันธ์/ มีนาคม

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดเตรียมงบประมาณ
2. คณะกรรมการโรงเรียนเริ่มพิจารณาที่โรงเรียน

จัดเตรียม

เมษายน / พฤษภาคม / มิถุนายน

1. การพิจารณางบประมาณเสร็จสิ้นสมบูรณ์
2. คณะกรรมการอนุมัติงบประมาณของโรงเรียน

กรกฎาคม / สิงหาคม / กันยายน

1. สิ้นสุดปีงบประมาณ
2. จัดทำรายงานทางการเงิน
3. การตรวจสอบทางการเงินเสร็จสิ้น

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานงบประมาณของโรงเรียน ของรัฐในพอร์ตแลนด์

มีดังนี้

1. การประมาณค่าใช้จ่าย โดยปกติถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงด้วยการเตรียมทำงบประมาณของปีถัดไป ต้องมีการคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนหลายเดือนก่อนที่จะเริ่มปีการศึกษา ทำให้ยากที่จะคาดคะเนนักเรียนได้ตรงกับนักเรียนที่เข้าเรียนจริง
2. การประมาณการรายได้ การประมาณรายได้จากแหล่งต่างๆ มีปัญหาดังนี้
รายได้จากมลรัฐ รัฐบาลมลรัฐจัดงบดำเนินงานให้เขตการศึกษาร้อยละ 5 ซึ่งจะต้องผ่านความเห็นชอบของสภาผู้แทนของรัฐ และจะทราบจำนวนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในเดือนเมษายน หรือพฤษภาคม ล่วงหน้าเพียง 2-3 สัปดาห์ ก่อนที่โรงเรียนจะทำงานงบประมาณเสร็จ

รายได้จากภาษีทรัพย์สิน ซึ่งมีสัดส่วนของงบประมาณ 3 ใน 4 ของงบดำเนินงานของโรงเรียน รายได้จากภาษีทรัพย์สิน จะขึ้นอยู่กับค่าประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สิน ซึ่งจะมีการประเมินมูลค่าทรัพย์สินในเดือนเมษายน และมีการกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สินในเดือนพฤษภาคม

รายได้จากแหล่งอื่นๆ เขตการศึกษามีแหล่งรายได้หลายแหล่งทั้งจากท้องถิ่น มลรัฐ รัฐบาลกลาง และจำนวนงบประมาณที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี

โรงเรียนของรัฐในเคาน์ตีสแตฟฟอร์ด (Stafford County Public School (2005: Online) รัฐเวอร์จิเนีย) มีกระบวนการงบประมาณที่มียุทธศาสตร์ ของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณของโรงเรียนได้สรุปโครงการต่างๆ และแผนประจำปีที่กำหนดรายได้และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ก่อนปี ค.ศ. 1985 โรงเรียนไม่มีกระบวนการงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อโรงเรียนมีโครงการที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จึงได้มีการพัฒนาระบบงบประมาณ และนำไปปฏิบัติและปรับปรุง เพื่อสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของระบบโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งเสริมกระบวนการงบประมาณที่สำคัญ คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารของโรงเรียน โดยจัดให้มีการประชุมบ่อยครั้ง เพื่อสื่อสารข้อมูลสองทาง (Two-way Communication) กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีการจัดทำปฏิทินงบประมาณอย่างชัดเจน มีการกำหนดวันที่แน่นอนที่จะดำเนินการจัดประชุม และเขียนค่าของงบประมาณ ซึ่งปฏิทินได้มีการปรับปรุงแก้ไขจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการนิเทศ โรงเรียนประสบความสำเร็จการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ และการให้อิสระโรงเรียนในการบริหารทำให้การใช้งบประมาณของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักการศึกษาและกำลังคนของเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (Education and Manpower Bureau) ได้เสนอแนะกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (Planning Budgeting and School Self-Evaluation. 2005: Online)

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
2. กำหนดนโยบายและจัดลำดับความสำคัญ
3. กำหนดแผนงาน / โครงการ
4. คำนวณงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้
5. คำนวณงบประมาณที่มีอยู่
6. ตรวจสอบแนวโน้มของค่าใช้จ่าย และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
7. จัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกำหนดงบที่ต้องใช้สำรองฉุกเฉิน
8. อนุมัติงบประมาณ
9. แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความรับผิดชอบที่มีต่องบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ และข้อจำกัดต่างๆ

กล่าวโดยสรุปกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การอนุมัติงบประมาณ 4) การประเมินผล ซึ่งมีขั้นตอนเหมือนกระบวนการงบประมาณขององค์กรโดยทั่วไป กิจกรรมสำคัญที่เป็นรายละเอียดใน 4 ขั้นตอนข้างต้นที่สำคัญสำหรับสถานศึกษา ที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม คือ 1) การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมได้รู้ทิศทางและแนวทางในการจัดการศึกษา 2) การนำเสนอโดยเผยแพร่เอกสารงบประมาณให้ทุกคนได้รับทราบ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง สำหรับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องให้ทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน 3) การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นการกำหนดเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่าจะเข้ามา มีส่วนร่วมในกิจกรรมใด เมื่อไร

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เป็นขั้นของการดำเนินการเกี่ยวกับของการจัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ การจัดทำแผนทางการศึกษา และการประมาณรายรับ-รายจ่าย
2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นขั้นของการพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ และการนำเสนอเอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
3. การบริหารงบประมาณ เป็นขั้นของการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน
4. การประเมินงบประมาณ เป็นขั้นของการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ รวมทั้งการรายงานผลการประเมิน

หากสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณครบถ้วน 4 ขั้นตอน และเปิดให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการแต่ละขั้นตอน จะทำให้การจัดทำและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะได้นำเสนอการดำเนินการแต่ละขั้นโดยละเอียดต่อไป

3. การจัดทำงบประมาณ

ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา คือการจัดทำงบประมาณ ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง การจัดทำ

งบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติการ และ งบประมาณการรายรับ-รายจ่าย ซึ่งจะได้นำเสนอสาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินในแต่ละขั้นตอน ดังกล่าว

3.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ

ในการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ 2 กิจกรรม ดังนี้

3.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ เป็นการกำหนดแนวทางในการจัดทำ งบประมาณประจำปี ซึ่ง กรอส (Gross. 1996: 52) ได้กล่าวถึงการกำหนดนโยบายงบประมาณ ไว้ว่า เป็นการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณและ การนำงบประมาณไปใช้ โดย จะกำหนดตั้งแต่ เรื่องเกี่ยวกับการลงโทษที่ไม่มีการใช้งบประมาณ ไปจนถึงการกำหนดขั้นตอน ในการคำนวณค่าใช้จ่าย นโยบายใดที่เกี่ยวกับผู้ปกครองก็จะจัดพิมพ์แจกผู้ปกครอง การกำหนด นโยบายและแนวทางจะกำหนดเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

3.1.1.1 กระบวนการงบประมาณประจำปี

3.1.1.2 ความต้องการที่จะทำงบประมาณให้สมดุล

3.1.1.3 ปรับงบประมาณประจำปีให้เป็นปัจจุบัน เพื่อจัดทำงบประมาณ

ล่วงหน้า 3 ปี

3.1.1.4 กำหนดเวลาในกระบวนการงบประมาณ

3.1.1.5 นโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการดำเนินงาน

3.1.1.6 ระดับของเงินเดือน

3.1.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าเรียน

3.1.1.8 ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของชั้นเรียน

การกำหนดนโยบายจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย หากนโยบาย ไม่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ

ณรงค์ สัจพันธ์ (2541: 400) ได้กล่าวถึง หลักการในการกำหนดนโยบาย งบประมาณ คือ ไม่ควรให้งบประมาณเป็นไปตามความต้องการของกลุ่มบางกลุ่ม หรือการจัด กระจายไปตามความต้องการของคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว หลักการที่ควรยึดในการกำหนด นโยบายงบประมาณ มีดังนี้

1. ต้องใช้งบประมาณรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ใช้งบประมาณเกินดุล เมื่อมีสภาพเงินเฟ้อและใช้งบประมาณขาดดุล เมื่อมีสภาพเงินฝืด

2. ต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด และเป็นประโยชน์ให้มากที่สุด

3. ต้องพยายามใช้งบประมาณในลักษณะเงินกู้ยืมให้น้อยลง และเพิ่ม การชำระหนี้ให้มากขึ้น

4. ต้องไม่เปลี่ยนแปลงอัตราภาษีอากรบ่อยครั้งจนเกินไป

3.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ ปฏิทินงบประมาณ หมายถึง ใบแจ้งกำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายบริหาร โดยจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับช่วงเวลาและกิจกรรมที่ส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบ (ธงชัย ลำดับวงศ์; และ พิสิฐ ลี้อาธรรม. 2544: 589)

ปฏิทินงบประมาณ เป็นการจัดทำกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูล สำหรับจัดตั้งงบประมาณของปีที่จะมาถึง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการจัดตั้งงบประมาณได้ตามเวลาที่กำหนด ปฏิทินงบประมาณช่วยให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลจากทุกแหล่งในการจัดทำงบประมาณ ช่วยให้การจัดทำงบประมาณดำเนินตามขั้นตอนตามรูปแบบที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่ต้องมาเร่งทำงานงบประมาณอย่างเร่งรีบในช่วงสัปดาห์สุดท้ายของการจัดทำงบประมาณ หากไม่มีการจัดทำข้อมูลตามปฏิทินงบประมาณ เพื่อรวบรวมให้มีข้อมูลเพียงพอในการจัดตั้งงบประมาณ การจัดตั้งงบประมาณก็จะทำโดยใช้ข้อมูลปีก่อนๆ และประมาณการข้อมูลต่างๆ โดยการเดาจากข้อมูลที่คิดว่าควรจะเป็นขึ้นมาเอง แทนที่จะคิดโดยใช้แผนงานทางการศึกษา ซึ่งหากจัดทำงบประมาณในลักษณะเช่นนี้ก็จะเป็นการจัดทำงบประมาณที่เสนอนโยบายที่จำกัด และนำไปสู่การประชุมพิจารณางบประมาณที่ยืดเยื้อ มีการอภิปรายที่ใช้เวลานานแต่ไม่มีใครมีสาระ เพราะไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้พิจารณาและเมื่อจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพิ่มเติม ก็จะส่งแบบสอบถามให้ตอบโดยเร่งด่วน เพราะไม่มีเวลาพอที่จะรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นตามลำดับขั้น ปฏิทินงบประมาณที่มีการวางแผนอย่างดี และเป็นระบบจะทำให้โรงเรียนสามารถจัดทำข้อมูลเพียงพอ เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการจอร์แดน (Jordan. 1969: 122-123)

ตัวอย่างของปฏิทินงบประมาณของเขตการศึกษาที่เริ่มขึ้นที่ 1 กรกฎาคม ถึง 30 มิถุนายน ปีถัดไป ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการของรัฐนิวยอร์ก ได้ให้ข้อเสนอแนะแล้ว มีดังนี้ (Jarvis; Gentry; & Stephens. 1967: 130)

มิถุนายน

จัดทำสิ่งต่อไปนี้

1. รายการที่ต้องการ แต่ไม่มีในงบประมาณปีก่อน
2. จัดทำปฏิทินงบประมาณปัจจุบัน
3. จัดทำแบบคำของงบประมาณ
4. จัดทำคำแนะนำ ในการจัดทำงบประมาณ

กรกฎาคม และ สิงหาคม

จัดทำประมาณค่าใช้จ่ายของ 1) การซ่อมสิ่งก่อสร้าง เครื่องมือและสื่อต่างๆ 2) การปรับปรุงสิ่งก่อสร้าง 3) การเปลี่ยนพาหนะที่ชำรุด 4) เงินเดือนครูและบุคลากรอื่นๆ 5) แผนงานโครงการต่างๆ

ตุลาคม และ พฤศจิกายน

- แจกแบบฟอร์มของงบประมาณให้ครูในโรงเรียน
- ค่าของงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ และการบำรุงรักษาอาคาร สิ่งก่อสร้าง และสิ่งแวดล้อม จะถูกนำเสนอต่อหน่วยงานส่วนกลาง

ธันวาคม และมกราคม

คณะกรรมการโรงเรียนตรวจสอบความต้องการอาคารและเครื่องมือต่าง ๆ รับฟัง และอภิปรายรายงานของคณะกรรมการหลักสูตร และโครงการ เห็นชอบรูปแบบของ เอกสารงบประมาณ ทบทวน และอภิปรายเกี่ยวกับตารางเงินเดือน

กุมภาพันธ์

ค่าของงบประมาณต่าง ๆ จะถูกนำเสนอไปที่หน่วยงานกลาง และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกลางจะรวบรวมคำขอทั้งหมด

มีนาคม

- จัดทำประมาณการรายได้ และวิเคราะห์ปรับรายการงบประมาณ
- รายงานจากคณะที่ปรึกษาจะถูกจัดทำขึ้นและส่งให้คณะกรรมการศึกษา และมีการจัดทำร่างเอกสารงบประมาณ

มีนาคม - เมษายน

คณะกรรมการศึกษาอนุมัติร่างเอกสารงบประมาณและจัดพิมพ์เผยแพร่ให้บุคคลต่าง ๆ

เมษายน พฤษภาคม มิถุนายน

- ประชาชนได้รับแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับการขอรับเอกสารงบประมาณและ กำหนดวันที่จะทำประชาพิจารณ์
- งบประมาณได้รับอนุมัติก่อนวันที่ 30 มิถุนายน และหลังจากได้รับ อนุมัติภายใน 10 วัน ประชาชนจะได้รับแจ้งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงแก้ไข งบประมาณที่มีขึ้นระหว่าง ที่มีการประชุมอนุมัติงบประมาณ
- รหัสบัญชีของงบประมาณปีใหม่ได้จัดทำขึ้นและบันทึกไว้ในระบบบัญชี ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สิงหาคม และกันยายน

ใช้ข้อมูลการสำมะโนนักเรียนครั้งล่าสุดเพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายต่อไปนี้
1) รถยนต์ 2) สื่อการเรียนการสอนในห้องเรียน 3) ขยายการคาดคะเนงบประมาณระยะยาว ออกไปอีก 1 ปี และทบทวนแผนระยะยาวถ้าจำเป็น

กันยายน

ระหว่างการประชุมครูและบุคลากรระดับก่อนประถมแนะนำให้ทุกคน เข้าใจกระบวนการ การจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณ ที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม นำเสนอ

เรื่องที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณให้ทุกคนเข้าใจ และชักชวนให้ทุกคนช่วยเสนอแนะและให้คำแนะนำ

ตุลาคม

แต่งตั้งคณะกรรมการที่สำคัญๆ 1) คณะกรรมการหลักสูตร และโครงการเพื่อศึกษาเกี่ยวกับหนังสือเรียน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และความต้องการของบุคลากร 2) คณะกรรมการสิ่งก่อสร้าง เพื่อกำหนดรูปแบบของสถานที่สิ่งก่อสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ต้องการ และคณะกรรมการเหล่านี้จะต้องนำเสนอรายงานในเดือนมกราคม

3.2 การทบทวนแผนระยะยาว

3.2.1 ความหมาย องค์ประกอบ และประเภทของแผน

3.2.1.1 ความหมาย

การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการกำหนดอย่างแนบแน่นว่าโรงเรียนจะอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Certo. 1986: 79)

การวางแผน คือ การเตรียมชุดของการตัดสินใจหรือทางเลือกสำหรับการดำเนินการในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (Farooq. 1993: 71)

การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมาย และตัดสินใจแต่ละขั้นตอนที่จะนำไปการบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย (Wallace; & McMahon. 1994: 17)

การวางแผน คือ การกำหนดที่ที่จะเดินไปและบอกวิธีที่จะเดินจากที่ที่อยู่ในปัจจุบันให้ไปถึงที่ต้องการไปให้ถึง (Finney. 1994: 32)

การวางแผน คือ การกำหนดโครงการหรือแผนงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ (Norton; et al. 1996: 132)

สรุปการวางแผน คือ การกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3.2.1.2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบของแผน ต้องมี 5 องค์ประกอบ คือ (Finney. 1994: 32)

1. บอกจุดมุ่งหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมาย คือ ข้อความที่ระบุถึงผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผน จุดมุ่งหมาย อาจจะเปลี่ยนแปลงหากการจัดทำแผนมีความก้าวหน้าขึ้น

2. แผนต้องบอกว่า ทำอะไร แผนต้องระบุว่าจะต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

3. แผนต้องบอกว่า จะทำอย่างไร โดยระบุวิธีการและแนวทางดำเนินการที่จะต้องใช้ในการทำสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ

4. แผนจะต้องบอกว่าจะทำเมื่อไร โดยกำหนดวันเวลาที่จะทำกิจกรรมให้แล้วเสร็จ รวมทั้งผลสำเร็จขั้นสุดท้าย

5. แผนจะต้องบอกว่า จะใช้ทรัพยากรเท่าไร โดยระบุทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน ได้แก่ คน เงิน ทักษะที่เฉพาะ

ที่กล่าวข้างต้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแผน ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ควรบรรจุในแผน เช่น

1. แผนต้องบอกว่าทำไม เพื่อบอกเหตุผลของการเลือกทำกิจกรรมและกำหนดเวลาเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

2. สมมติฐานที่ใช้ในการทำแผน

3. แผนฉุกเฉิน ซึ่งจะใช้ในกรณีที่กิจกรรมที่ทำไม่ประสบความสำเร็จ

4. เป้าหมายของความสำเร็จ (Milestone) บอกเวลาและผลที่เกิดขึ้นในช่วงกลาง ซึ่งจะช่วยในการประเมินผลความก้าวหน้าของแผน

3.2.1.3 ประเภทของแผน

นอร์ตัน; และคนอื่นๆ (Norton; et al. 1996: 132-133) กล่าวว่า การวางแผน มี 3 ระดับ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่กำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการวางแผน เพื่อเดินไปสู่อนาคตที่คาดหวังไว้

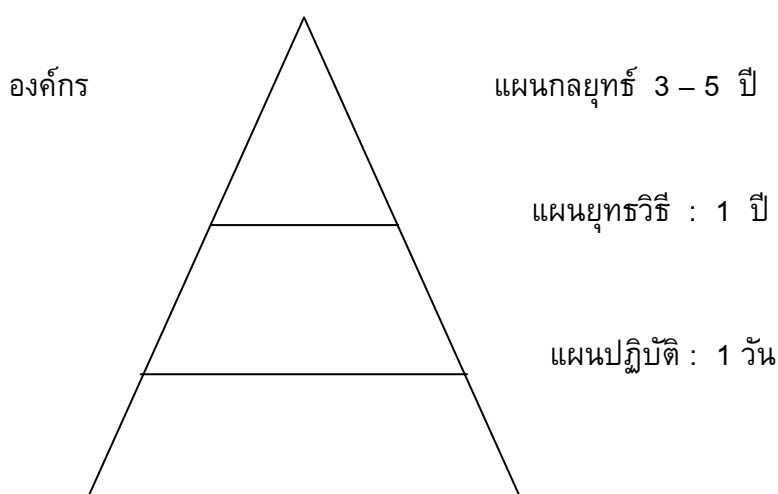
2. แผนระยะยาว เป็นแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลายาวมากกว่า 1 ปี แผนระยะยาวไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเจาะลึกเหมือนแผนกลยุทธ์ แต่แผนระยะยาวจะดำเนิน รองรับแผนกลยุทธ์เช่นเดียวกับแผนปฏิบัติการ แต่มีระยะเวลายาวนานกว่า

3. แผนปฏิบัติการ เป็นแผนดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี การจัดท่างบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการ ในการทำแผนกลยุทธ์มีการกำหนด ให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ผู้ที่ทำแผนปฏิบัติการต้องจัดทำแผน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งก็หมายถึง แผนกลยุทธ์ได้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ

ฟิดเลอร์ (Fidler. 2002: 1) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลา มี 2 ประเภท คือ แผนระยะยาว เป็นแผนที่เขียนกว้างๆ จะไม่มีรายละเอียด แต่จะต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะกำหนดทิศทาง ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การไม่มีรายละเอียดเป็นลักษณะของการขึ้นามากกว่าเป็นแนวทางที่ชัดเจนแน่นอน ส่วนแผนระยะสั้น จะกำหนดรายละเอียดชัดเจนแน่นอน และเป็นแผนระบุว่า จะทำอะไร เมื่อไร ใครทำ ใช้มาตรฐานอะไร และใช้ทรัพยากรอะไร

| | |
|---------------|--|
| แผนระยะยาวมาก | ชีวิตจะเป็นอย่างไรในอนาคต โรงเรียนจะเป็นอย่างไรในอนาคต |
| แผนระยะยาว | ต้องการพัฒนาอะไร |
| แผนระยะกลาง | การพัฒนาที่มีความเป็นไปได้คืออะไร |
| แผนระยะกลาง | แผน 5 ปี |
| แผนระยะสั้น | แผนพัฒนาการศึกษา |

โทมัส (Thomas. 1996: 43-44) กล่าวว่า การวางแผนเกิดขึ้นทุกระดับขององค์กร การวางแผนในองค์กร มี 3 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการ



ภาพประกอบ 6 การวางแผนในองค์กร

ที่มา : Harold Thomas. (1996). Strategic Planning. in *Higher Education Management: The Key Elements*. p. 43.

โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดภาพกว้างๆ ว่า โรงเรียนต้องการจะพัฒนาอะไร และเขียนข้อความเกี่ยวกับพันธกิจ มีกระบวนการจากบนลงล่าง (Top-down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ แผนกลยุทธ์จะต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้สิ่งที่คาดหวังเป็นจริง การจัดสรรงบประมาณต้องบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนทุกองค์กรต้องมีการทำแผนประจำปี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนระยะยาว การทำแผนประจำปีต้องมีความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ

แผนกลยุทธ์ต่างจากแผนระยะยาว ตรงที่แผนกลยุทธ์จะเน้นที่อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียนไม่สามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ เนื่องจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งแผนกลยุทธ์ได้กำหนดให้โรงเรียนศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอย่างละเอียด แผนกลยุทธ์มักมีระยะเวลา 5 ปี และทุกปีจะมีการปรับ

แผนให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ หรืออาจมีการกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ จากนั้นก็มีการทำแผนปฏิบัติการอย่างละเอียดทุกปี เพื่อรองรับจุดมุ่งหมายแต่ละข้อในแผนกลยุทธ์ (Wallace; McMahon. 1994: unpagged)

เลวิส (Lewis. 1983: 9-12) ได้กล่าวถึงแผนในองค์กร มี 3 ประเภท คือ แผนแก้ปัญหา แผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์ ความแตกต่างของแผนทั้ง 3 ประเภท มีดังนี้

ตาราง 2 ความแตกต่างของแผน 3 ประเภท

| รายการ | แผนแก้ปัญหา | แผนปฏิบัติการ | แผนกลยุทธ์ |
|------------------------|--|--|---|
| ระยะเวลา | 1 – 2 เดือน | ปกติ 1 ปี | 3 – 10 ปี |
| ปัจจัยเสี่ยง | สูงมาก | สูง | สูง |
| วัตถุประสงค์ | เพื่อฟื้นฟูผลงานให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติ | พัฒนางานประจำ หรือเพื่อพัฒนางานให้ถึงระดับที่คาดหวังไว้ | พัฒนาผลงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ และจุดมุ่งหมายทางการศึกษา |
| การมีส่วนร่วมของบุคคล | มีคนที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบเป็นทีม หน่วยงานวางแผน จะมีความรับผิดชอบสูง | มีคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนมากกว่า แผนชนิดอื่น ๆ บางประเด็นสมาชิกทุกคนจะเข้ามามีส่วนร่วม | คณะกรรมการวางแผนมีส่วนร่วม และหน่วยงานกลางดำเนินการวางแผนมีส่วนร่วมสูงมาก |
| สอดคล้องกับ | แผนปฏิบัติการ | แผนกลยุทธ์ | พันธกิจและจุดมุ่งหมาย |
| ค่าใช้จ่าย | ต่ำ | ปานกลาง | สูง |
| กระบวนการจัดทำงบประมาณ | แบบแสดงรายการ | แบบงบประมาณฐานศูนย์ | แบบแผนงานโครงการ (PPBS) |
| ลำดับความสำคัญ | ลำดับหนึ่ง | ลำดับสอง | ลำดับสาม |

ที่มา : James Jr. Lewis. (1983). *Long-Range and Short - Range Planning for Educational Administrators*. p. 10.

1. แผนแก้ปัญหา แผนเพื่อแก้ปัญหาที่มีระยะไม่เกิน 2 เดือน กระบวนการจัดทำมีขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์ปัญหาที่มีผลต่อการทำงานปกติ 2) เลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา 3) กำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผล 4) นำแผนไปสู่การปฏิบัติภายใน 30-60 วัน หากแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการได้มีการดำเนินงานเป็นอย่างดี แผนแก้ปัญหาแทบจะไม่มีซ้ำเป็น

2. แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่มีระยะเวลาหลายเดือนถึง 1 ปี เพื่อพัฒนางานประจำ มีกระบวนการจัดทำดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 3) กำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน 4) อธิบายวิธีปฏิบัติงาน แผนชนิดนี้จะมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องมากกว่าแผนแก้ปัญหา และแผนกลยุทธ์

3. แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่มีระยะเวลา 3-10 ปี ยุทธศาสตร์จะต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น (จุดแข็ง จุดอ่อน) เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดที่นำไปสู่พันธกิจ และจุดมุ่งหมาย การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทบทวนพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และยุทธศาสตร์ในการใช้คนและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ มีความเป็นพลวัตมากกว่าแผนปฏิบัติการ และต้องมีการทบทวนมากกว่าแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเกิดขึ้น เป็นแผนที่เกี่ยวกับตัวแปรที่ไม่แน่นอนเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ดังนั้น ต้องมีการศึกษาเจาะลึกตัวแปรต่างๆ มาก การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มและโอกาส และหาวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการใช้ทรัพยากร

งบประมาณจะเป็นองค์ประกอบที่บูรณาการในแผนทั้ง 3 แบบ ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดงบประมาณไว้ในแผนงบประมาณ ในแผนแก้ปัญหาคือเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการงบประมาณที่คาดคะเนว่าจะใช้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว ก็จะได้รับเป็นรายปีในแผนปฏิบัติการ

ส่วนความแตกต่างระหว่างแผนระยะยาวและแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาวยึดทฤษฎีคงที่ โดยคิดว่า สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนในปัจจุบัน เหมือนกับในอนาคต การวางแผนเป็นการเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมที่สุดกับสภาพที่เป็นอยู่ ดังนั้น แผนระยะยาวจึงเป็นแผนที่จะทำให้นักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด แต่ทฤษฎีคงที่ เป็นการมองโรงเรียนที่ผิดไปจากความเป็นจริง เนื่องจากข้อมูลสนับสนุนหลายอย่างที่พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อโรงเรียน จึงจำเป็นต้องวางแผนโดยคำนึงถึงอนาคตที่แน่นอน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตจะเหมือนกัน ส่วนแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนบนทฤษฎีของพลวัต ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การวางแผนจะต้องพิจารณาเงื่อนไขและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ปัญหาที่ยากของการกำหนดกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น ผู้ปกครองที่มีความเห็นขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงของการเข้าเรียนของนักเรียน การแข่งขันกับโรงเรียนอื่น งบประมาณของโรงเรียน ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ จึงมักจะเป็นเรื่องของการคาดคะเน และ

กำหนดความน่าจะเป็น (Lewis. 1983: 12) โดยทั่วไปคนมักจะคิดว่าแผน กลยุทธ์และแผนระยะยาวเหมือนกัน แต่จริงๆ มีความแตกต่างที่จุดเน้นเกี่ยวกับสมมติฐานของสภาพแวดล้อม แผนระยะยาวเป็นแผนที่ทำขึ้น เพื่อให้จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ผลโดยใช้เวลาหลายปี โดยมีสมมติฐานว่า ความรู้ที่มีในปัจจุบันเกี่ยวกับสภาพการณ์ในอนาคต มีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่ทำให้มั่นใจว่า แผนจะเป็นไปตามที่วางไว้เมื่อมีการนำไปสู่การปฏิบัติ วิธีการวางแผนโดยทั่วไปเป็นการวางแผน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้เวลา 10-20 ปี การวางแผนแบบนี้มีการคาดคะเนองค์ประกอบด้านประชากรและเศรษฐกิจในช่วงที่กำหนดในแผน การวางแผนแบบนี้ การแก้ปัญหาที่มากก่อน การกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวและวัตถุประสงค์ เมื่อเน้นที่การแก้ปัญหา ทำให้กระบวนการกลายเป็นการวางแผนระยะสั้น เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง ทำให้กลายเป็นการวางแผนระยะสั้น ซึ่งไม่แน่ใจว่า จะมีผลต่อผลสำเร็จของแผนระยะยาว สมมติฐานของแผนกลยุทธ์ คือ องค์กรต้องตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ไม่ใช่สภาพแวดล้อมที่อยู่คงที่ตามสมมติฐานของแผนระยะยาว) เป็นที่ยอมรับว่า สภาพแวดล้อมที่กว้างขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต และไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้น จุดเน้นของแผนกลยุทธ์ คือ การเข้าใจสภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และพัฒนาการตัดสินใจที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง (Steiss. 2003: 54-55) ความคิดเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวในช่วงแรกๆ เป็นความต้องการจัดทำแผนที่มีระยะมากกว่า 1 ปี เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จึงไม่สนใจเปลี่ยนแปลงของความต้องการของนักเรียน และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สำคัญๆ

อย่างไรก็ดี การวางแผนระยะยาว มีประโยชน์ 2 อย่างคือ 1) เป็นการเตือนนักวางแผนว่า ทุกสิ่งทุกอย่างไม่สามารถทำได้สำเร็จในปีเดียว เนื่องจากงบประมาณประจำปีที่มีอยู่ ไม่เพียงพอที่จะทำตามแผนงานได้ทั้งหมด จึงต้องทยอยทำ 2) บางครั้งมีโครงการที่จำเป็นต้องทำพร้อมกัน หากทำให้ภายในปีเดียวกันไม่สามารถทำพร้อมกันได้ แต่ถ้าวางแผนทำเป็นขั้นตอนก็จะทำให้สามารถดำเนินการได้ทั้ง 2 โครงการพร้อมกัน (Birley. 1972: 125)

กล่าวโดยสรุป การแบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลาแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. แผนระยะยาว มีระยะเวลา 3-5 ปีขึ้นไป เป็นแผนที่เขียนกว้างๆ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในลักษณะชี้แนะ แผนระยะยาวที่องค์กรต่างๆ จัดทำกัน อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ แผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวที่ตอบสนองสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเหมาะที่จะใช้กับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรเปิด

2. แผนระยะสั้น มีระยะเวลาประมาณ 1 ปี เป็นแผนที่แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จึงมักเรียกว่า แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อไร ใครทำ และใช้ทรัพยากรเท่าไร

3.2.2 แผนกลยุทธ์

3.2.2.1 ความหมาย

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความพอดีระหว่าง จุดมุ่งหมายและศักยภาพขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นโอกาส โดยการกำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การมีกลยุทธ์ที่ดี และการดำเนินการที่เหมาะสม (Kolter; & Fox. 1995: 95)

แผนกลยุทธ์ คือ แผนระยะยาวที่จัดทำโดยหน่วยงานระดับสูงสุดขององค์กร มีผลกระทบต่อทุกส่วนขององค์กร (Rue; Lloyd. 2000: 142)

แผนกลยุทธ์ คือ แผนระยะยาว (ประมาณ 3-5 ปี) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาพรวม เป็นแผนที่ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Stevenson. 2002: 123)

3.2.2.2 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

โดยหลักการแล้ว แผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหลัก เพื่อประโยชน์การชี้แนะแนวทางการบริหารอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ (อุทิศ ขาวเขียว. 2546: 18-22)

1. องค์ประกอบหลักด้าน “เป้าประสงค์ร่วม” เป้าประสงค์ร่วมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนฯ องค์ประกอบส่วนนี้ทำหน้าที่เสริมการประสานงาน และหรือเป็นส่วนการชี้แนะ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนา เป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งพึงประสงค์ของการพัฒนา ทั้งนี้ส่วน “พันธกิจ” จะชี้้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ที่องค์กรต้องทำภายใต้แผนฯ ส่วน “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลลัพธ์ : Outcome) ที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังได้

- วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพหมายของความสำเร็จ ที่องค์กรคาดหวังและวาดหวังว่า จะได้เห็นในอนาคตเมื่อองค์กรนั้นปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ โดยปกติวิสัยทัศน์ควรระบุ ภาพหมายของผลสำเร็จ หรือผลกระทบที่ลูกค้า หรือประชาชน กลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กร ในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะแก่การผลิตและการบริการแก่กลุ่ม เป้าหมายนั้นๆ นอกจากวิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพหมายผลกระทบสุดท้ายที่จะเกิดแก่สังคมเนื่องจากผล สำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กรด้วย

- พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด (ที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร) หากองค์กรไม่ทำพันธกิจแล้ววิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังก็ไม่เกิด พันธกิจยังครอบคลุมภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะ ของตนให้สามารถประกอบการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การทำพันธกิจ องค์กรต้องทุ่มเททั้งกายและใจ แผนกลยุทธ์จึงอาจต้องชี้แนะค่านิยมหลักแก่

องค์กรที่ต้องทุ่มเททั้งกายและใจ แผนกลยุทธ์จึงอาจต้องชี้แนะค่านิยมหลักแก่องค์กรที่สมาชิกขององค์กร สามารถใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้เกิดพลังใจที่มุ่งมั่นให้ทำพันธกิจกระทั่งสำเร็จ

- ค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรจะเกิดได้จากการปลูกฝังความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก ปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการปลูกฝังค่านิยมประกอบด้วย การชี้แนะและ การทำตัวอย่าง โดยผู้นำองค์กรอย่างต่อเนื่อง การให้การศึกษาและความรู้จนตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของค่านิยม (ที่องค์กรและสมาชิกขององค์กร ตลอดจนสังคมจะได้รับ) การอาศัยความเชื่อและวัฒนธรรมเดิมเป็นจุดเริ่มต้นการปรับค่านิยม ทำให้การยอมรับของสังคมเป็นปัจจัยสนับสนุนการสร้างค่านิยมขององค์กรเช่นกัน ทั้งนี้ค่านิยมหลักที่มีประสิทธิภาพทางการประสานงาน จะเกิดได้จากการที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดและการปลูกฝังความเชื่อด้วย

- จุดมุ่งหมาย (Goals) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาเป็นผลกระทบที่มุ่งหวังจะได้ (Outcomes) จากการพัฒนายุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน/โครงการ) ต่างๆ ของแผน โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่าการพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลัก ก็อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะเป็นส่วนที่นำให้องค์กรสามารถกำหนดสัญญาประชาคม ในกระบวนการดำเนินงานประมาณ การให้ประชาชนทราบชัดเจนว่า งบประมาณที่องค์กรได้รับจะทำให้ประชาชนได้รับบริการอะไร แດไหน คุณภาพระดับใด คุ่มค่าหรือไม่ และแข่งขันการบริการกับภาคส่วนอื่นได้เพียงใด

2. องค์ประกอบหลักด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” (กลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสม) ทางเลือกการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์กลวิธี ที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้แนะทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนฯ กรอบแนวคิดดังกล่าวกำหนดจากการผนวกประเด็นสภาวะแวดล้อม (ที่มีลำดับความสำคัญ) ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นทางเลือกที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร และการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร จึงมีการชี้แนะเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่จริง และจะลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ของการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ องค์ประกอบหลักของทางเลือกที่เหมาะสมนี้ จะมีความชัดเจน สามารถช่วยการชี้แนะ การกำหนดแผนงาน/โครงการ สำหรับแผนระดับปฏิบัติการที่แบ่งสรรแนวทางดำเนินงาน และงบประมาณเป็นช่วง 1-3 ปี ทั้งนี้แผน กลยุทธ์ระดับชาติและแผนระดับกระทรวง ส่วนใหญ่จะระบุทางเลือกเป็นเพียงกลยุทธ์หลักและแนวทางการพัฒนา (หรือแนวคิดเบื้องต้นแผนงานพัฒนาที่สำคัญ) เท่านั้น

3. องค์ประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา” เหตุผลหนึ่งที่ต้องมีแผน ก็เพื่อการเร่งรัดการดำเนินการกระบวนการพัฒนาการวางแผนฯ สามารถชี้แนะ

แนวทางการเร่งรัดกระบวนการพัฒนาได้ โดยนำเสนอเครื่องมือของการดำเนินการที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหาร ในรูปแบบของแนวทางการปรับองค์กรและกลไกการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบ ตลอดจนวัฒนธรรม ความเชื่อภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานโครงการที่กำหนดแล้ว การชี้แนะส่วนนี้ของแผนจึงครอบคลุมแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ การปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนด

ในขณะที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2533: 169) เห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิบัติภารกิจใดๆ ขององค์กร หรือของหน่วยงานจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ องค์ประกอบภายนอกแผน ซึ่งหมายถึงสภาวะแวดล้อมต่างๆ อันอยู่ภายนอก แต่มีผลกระทบต่อการวางแผน เช่น สภาพสังคม ภาวะทางการเมือง ระเบียบและกฎหมายของสังคม เสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล คู่แข่งขัน ลูกค้าหรือผู้ได้รับการบริการขององค์กรและอื่นๆ เป็นต้น องค์ประกอบอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งอาจเรียกว่า องค์ประกอบภายในแผน หมายถึงส่วนต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีส่วน ประกอบที่เป็นไปตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

- 1) จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organizational goals) ซึ่งเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นว่า องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินงานไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร
- 2) พันธกิจขององค์กร (Missions) เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่าหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง
- 3) ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี (Strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะเลือกวิธีการใด ในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- 4) นโยบาย (Policies) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ
- 5) การตัดสินใจ (Decisions) เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- 6) การลงมือปฏิบัติ (Actions) เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริงหรือลงมือทำจริงในการปฏิบัติงาน

3.2.2.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 96-119) ได้นำเสนอขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน (Plan for Planning) เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดแผนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารในส่วนต่างๆ พร้อมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบ และให้การสนับสนุนงบประมาณ ตลอดจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ขั้นตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environmental Monitoring) สภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องตรวจสอบ มี 3 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (Macro Environment) ขององค์กร อาทิเช่น องค์ประกอบทางสังคม ข้อมูลประชากร การพัฒนาสังคม องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์ประกอบทางเศรษฐกิจ และองค์ประกอบทางการเมือง เป็นต้น

2) ภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment) ขององค์การ หมายถึง สภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา อาทิเช่น แนวโน้มของความต้องการด้านการศึกษา การให้การศึกษแก่เยาวชน การสนับสนุนด้านการเงิน ทักษะและการบริการ ผลผลิตที่พึงประสงค์ ขอบเขตอำนาจของรัฐ และกลไกที่ใช้ในการดำเนินการทางการศึกษา เป็นต้น 3) สภาวะแวดล้อมภายใน (Micro Environment) ขององค์การ อาทิเช่น ลักษณะขององค์การ ประวัติของหน่วยงานบรรยากาศการทำงานและทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญที่สุดในการตัดสินใจในเรื่องนี้ก็คือ จะต้องเลือกว่า จะต้องสอดคล้องดูแลสภาวะแวดล้อมแง่มุมใดบ้างอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสภาวะแวดล้อมข้างต้นอาจดำเนินการวิเคราะห์ได้ใน 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ขององค์การ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพภายนอกด้านต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อองค์การ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ขององค์การ หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การโดยในการวิเคราะห์จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็ง และจุดอ่อน

3. ขั้นการตรวจสอบค่านิยม (Values Scan) สิ่งสำคัญในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประการหนึ่งด้วย คือ คณะผู้จัดทำแผนจะต้องสามารถให้รายละเอียดของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมมากที่สุด โดยให้มีความชัดเจนในบทบาทของแต่ละบุคคลที่มีต่อกระบวนการนั้นๆ เพื่อการตรวจสอบค่านิยมที่มีอยู่อย่างแตกต่างกัน และอาจจะมีผลต่อทิศทางการทำงาน ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างและการตัดสินใจขององค์การในอนาคต

4. ขั้นทบทวนพันธกิจขององค์การ (Mission Clarification) พันธกิจหมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งอาจถูกกำหนดในรูปของการผลิต การตลาด หรือในรูปของการบริการ ซึ่งการทบทวนพันธกิจขององค์การเริ่มต้นตั้งแต่การตรวจสอบเกี่ยวกับบริบท (Context) ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมขององค์การ ดังนั้น ในการทบทวนพันธกิจและความรับผิดชอบขององค์การจึงเป็นข้อมูลสำคัญ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การกับเงื่อนไขของบริบทหรือสภาวะแวดล้อมต่างๆ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป การกำหนดพันธกิจหลักขององค์การเป็นการให้คำจำกัดความว่าองค์การถูกจัดตั้งมา เพื่อวัตถุประสงค์อะไรและทำอะไร พันธกิจหลักจะช่วยทำให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การ มีแนวคิดร่วมกันว่าจะดำเนินงานอะไร กล่าวอีกนัยหนึ่ง การกำหนดพันธกิจ ช่วยทำให้ทุกฝ่ายในองค์การยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตขององค์การ อันจะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้การจัดสรรและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างเหมาะสมกับพันธกิจขององค์การ ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เป็นภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต อาจมีลักษณะ

ในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำ ที่จะนำองค์การไปสู่การกำหนดพันธกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมาก

5. **ขั้นกำหนดรูปแบบกลยุทธ์พัฒนางานการศึกษา (Strategic Planning Model for Education Development)** การกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการ แนวทาง และมาตรการที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวม และ วัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งหากบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว ย่อมบรรลุถึงพันธกิจหลักที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ ตามที่ปรารถนาในอนาคต เพราะแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ ซึ่งกันและกัน และในแต่ละวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้หลายยุทธศาสตร์ ในแต่ละยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์การ

6. **ขั้นตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Performance Audit)** เมื่อสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตขององค์การแล้ว จำเป็นต้องมีการตรวจสอบทำความเข้าใจให้ชัดเจน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การในปัจจุบัน การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์การที่พึงดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงไป โดยใช้ดัชนีชี้วัดในงานต่างๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น ความต้องการรับบริการที่เพิ่มขึ้น รูปแบบของการจัดบุคลากร คุณภาพ เทคโนโลยี การดำเนินงาน การให้บริการและอื่นๆ ที่จำเป็นต้องระบุอย่างพิถีพิถัน เพื่อความสอดคล้องกับรูปแบบ กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์การ ก็เพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ สำหรับการนำไปวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ว่า รูปแบบกลยุทธ์ใดที่ค่อนข้างจะเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด

7. **การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)** การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ง่าย และมีประโยชน์มากในการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยเทคนิคนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุให้เห็นช่องว่างที่มีอยู่อาจเป็นสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งถ้าการวิเคราะห์พบช่องว่างเมื่อไร การหาวิธีปิดช่องว่างจำเป็นต้องกระทำทันทีเช่นกัน

8. **ขั้นบูรณาการแผนปฏิบัติงาน (Integrating Action Plan)** เมื่อสามารถปิดช่องว่างที่ค้นพบจากขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้างต้นได้แล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นต่อไปที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ 1) การจัดทำแผนแม่บท (Master Plans) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational Plans) หรือแผนยุทธวิธี (Tactical Plans) โดยแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับการศึกษา ใช้แผนแม่บทเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยละเอียด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก และระบุงบประมาณรวมทั้งระยะเวลาดำเนินการด้วย

9. **ขั้นวางแผนรับมือเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Planning)** นอกจากขั้นตอนการวางแผนตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว การจัดทำแผนฉุกเฉินจะเป็น

วิธีการสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว เป็นกระบวนการ คัดคะแนนปัจจัยที่จะมีผลกระทบทั้งทางด้านลบ และทางด้านบวก ต่อองค์กร เพื่อเป็นการ เตรียมพร้อมให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที่ ซึ่งคณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์จะต้อง สามารถกำหนดจุดเหมาะสมที่จะใช้แผน ฉุกเฉิน โดยทุกฝ่ายจะต้องมีความเห็นร่วมกันในการนำ แต่ละแผนฉุกเฉินมาใช้ หรือยุติการใช้แผน ดังกล่าว

10. ขั้นตอนดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Implementation)
การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย เป็นการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้ว มา ดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงาน ต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดำเนินการตามกรอบแนวทางของแผนกลยุทธ์ โดยอาจจัดทำแผนปฏิบัติการต่อเนื่องไป จนถึง ระดับปฏิบัติการ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เป็นการเริ่มใช้แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) หรือแผนยุทธวิธี (Tactical Plans)

11. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control)
การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นความพยายามอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม แผนงานที่กำหนดไว้ ด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ กำหนดไว้ เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่างและดำเนินการแก้ไขต่อไป วัตถุประสงค์ของการควบคุม เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถยืนยันได้ว่า ผลงานมีมาตรฐาน และบริการมีคุณภาพ นอกจากนั้นเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ในการวางแผน และการกำหนดแผนในการ ดำเนินงานที่เหมาะสมและดีที่สุดต่อไป

นอร์ตัน; และคนอื่นๆ (Norton; et al. 1996 : 137-140) ได้นำเสนอ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวกับ โรงเรียน แนวโน้มของประชากร บรรยากาศด้านวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเรียกว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในโรงเรียน ได้แก่ รูปแบบของงบประมาณที่ใช้และปัญหาที่มีนักเรียน บุคลากร สื่ออุปกรณ์การสอน และเครื่องต่างๆ บรรยากาศในโรงเรียน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในโรงเรียน ก็จะมีการอภิปรายเกี่ยวกับปรัชญา และค่านิยมที่โรงเรียนใช้เป็นหลักการ พื้นฐานในการจัดการศึกษา รวมทั้งข้อมูลการประเมินความต้องการของโรงเรียน หลักการ วิเคราะห์กลยุทธ์ จะต้องสรุปให้ได้ข้อตกลงพื้นฐานและหลักการพื้นฐานของโรงเรียนที่ทุกคน เห็นชอบ เป็นข้อความสั้นๆ ที่ง่ายต่อการจดจำ และสื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กร

2. การกำหนดพันธกิจ (Clarifying the Mission) พันธกิจมีความสำคัญ ยิ่งหากไม่มีพันธกิจก็ไม่สามารถมองเห็นภาพขององค์กรได้ พันธกิจควรเป็นข้อความสั้นๆ ทำให้

มองเห็นภาพแบบมีความหมายในตัวเอง จุดมุ่งหมาย จะต้องเกิดจากพันธกิจ เป็นการแปลพันธกิจไปสู่การปฏิบัติได้ และบรรลุผลได้ การกำหนดจุดมุ่งหมายทำได้ โดยให้สมาชิกเขียนรายการสิ่งที่เป็นความหวังดีที่สุด และสิ่งที่หวังที่สุด และให้สมาชิกคิดว่า จะทำให้ความหวังบรรลุผลได้อย่างไร และจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันสิ่งที่กลัวได้อย่างไร ในขณะที่เขียนจุดมุ่งหมายให้คำนึงถึงหลักการพื้นฐานที่ทุกคนร่วมกันกำหนดไว้ และการประเมินความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้มั่นใจว่า จุดมุ่งหมายที่กำหนดกับข้อตกลงพื้นฐานมีความสอดคล้องกัน ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมาย เพื่อดูว่า จุดมุ่งหมายได้มีการดำเนินการได้ดี โดยจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ เทคนิค Norminal Group จะช่วยในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมาย

3. การบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หลังจากมีการจัดลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายแล้วก็ต้องมากำหนดว่าจะดำเนินจุดมุ่งหมายใดต้องรีบดำเนินการก่อน ไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันทุกจุดมุ่งหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมาย จะต้องมีกำหนดเวลาดำเนินการแล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรมด้วย

เซอร์โต; และ ปีเตอร์ (Certo; & Peter. 1991: unpagged) ได้เสนอ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจากจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร โอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishment Organizational Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการ ประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์

สมิธ (Smith. 1994: 7) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนจัดทำพื้นฐานของการวางแผน เป็นการกำหนดจุดประสงค์ ทบทวนตรวจสอบสภาพแวดล้อม ประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ กำหนดวัตถุประสงค์ และเรื่องที่เป็นประเด็นที่สำคัญ

2. การกำหนดกลยุทธ์ พิจารณาและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

3. การสื่อสารและนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ และนำไปสู่การปฏิบัติทุกขั้นตอนจะมีการเกี่ยวเนื่องกัน และมีผลซึ่งกันและกัน

เลวิส (Lewis. 1983: 17-18) ได้เสนอกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีขั้นตอน ดังนี้

1. จัดเตรียมและเผยแพร่คู่มือการวางแผน คู่มือการวางแผน ประกอบด้วยสาระต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน 2) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 3) สมมติฐานของการวางแผน 4) จุดมุ่งหมายระยะยาว 5) จุดมุ่งหมายระยะสั้น 6) โครงการที่เป็นยุทธศาสตร์ 7) แผนปฏิบัติงาน

2. การใช้คู่มือการวางแผน ในการอบรมบุคลากร คู่มือการวางแผนการวางแผนทำให้ดำเนินการ ขั้นตอนสำคัญการวางแผนและแผนปฏิบัติการ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแข่งขัน

4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย เป็นการให้แต่ละฝ่ายจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นมาโดยแนวทางจากคู่มือการวางแผนกลยุทธ์

5. รวบรวมทบทวน และประเมินผล แผนกลยุทธ์ที่แต่ละฝ่ายจัดทำขึ้นมา เป็นการรวบรวมแผนกลยุทธ์ที่แต่ละฝ่ายจัดทำขึ้น แผนที่หน่วยงานวางแผนไม่เห็นด้วย ก็จะมีการจัดประชุมเพื่อปรับปรุงแผน

6. การปรับแผน เป็นการเสนอแนะในแต่ละฝ่าย โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคให้มากขึ้นแล้ว ใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการปรับแผน

7. การอนุมัติแผน เป็นการนำเสนอแบบให้คณะกรรมการอนุมัติ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนเท่าที่จำเป็น แผนกลยุทธ์ที่ได้รับอนุมัติแล้วจะถูกแจกจ่ายไปที่ฝ่ายต่าง ๆ

8. การทำแผนปฏิบัติการ เมื่อแผนกลยุทธ์ได้รับอนุมัติแล้วแต่ละฝ่ายก็จะจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์แล้วส่งแผนปฏิบัติการให้หน่วยงานวางแผนอนุมัติ

9. การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน จัดให้มีการรายงานผลเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส ผลการรายงานนี้เป็นการประเมินว่า วัตถุประสงค์ระยะสั้น และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการ นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายระยะยาวตามที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์

10. เริ่มวงจรการวางแผนใหม่อีกครั้ง 1 โดยปรับข้อมูลที่รวบรวมใน
ขั้นตอนที่ 1 ให้เป็นปัจจุบัน และปรับแผนให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน
สเตสส์ (Steiss. 2003: 58-59) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มี
7 ขั้นตอน

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. เลือกประเด็นที่สำคัญ
3. กำหนดพันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายกว้างๆ
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก
5. กำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ตามประเด็นที่สำคัญ
6. จัดทำแผนปฏิทินตามกลยุทธ์
7. กำกับ ติดตาม ปรับให้เป็นปัจจุบัน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ SWOT ดูโอกาสและอุปสรรค จะทำในขั้นตอนที่ 1 เพื่อใช้เป็น
ข้อมูลพื้นฐานในการทำขั้นตอนที่ 2 และ 3 จุดแข็งและจุดอ่อนจะวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 และใช้
กำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 5-6 กระบวนการป้อนกลับใหม่ในขั้นตอนที่ 7

รู; และ ลอยด์ (Rue; & Lloyd. 2000: 146-152) ได้เสนอกระบวนการจัด
วางแผนแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ พันธกิจขององค์กร คือ จุดประสงค์ที่กว้างที่สุด และ
อยู่ในระดับสูงที่สุดขององค์กร พันธกิจจะกำหนดจุดประสงค์พื้นฐาน พันธกิจจะบอกให้ทราบว่าจะ
ทำไม่ถึงจัดตั้งองค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปพันธกิจ จะระบุผลผลิต หรือบริการหลักขององค์กร และ
ตลาดของผลผลิต หรือบริการ รวมทั้งแหล่งรายได้

2. วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในอดีต และที่ใช้ในปัจจุบันก่อนที่จะมีการ
ปรับกลยุทธ์ใหม่ ควรวิเคราะห์ให้ชัดว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในอดีต และที่ใช้ในปัจจุบันมีปัญหาอะไร
ควรปรับหรือไม่

3. ประเมินผลปฏิบัติงานปัจจุบันและที่ผ่านมา เพื่อดูว่า กลยุทธ์ที่เคยใช้มา
ประสบความสำเร็จหรือไม่ และเพื่อดูว่า จำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ เมื่อรู้ภาพรวมของ
สถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันแล้ว ขั้นตอนต่อไปในการทำแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์
ระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ที่สอดคล้องกับพันธกิจ ก่อนกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องมีการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมต่างมีผลซึ่งกัน และกัน

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ คือ ข้อความที่ระบุสิ่งที่องค์กร
ต้องการบรรลุ โดยจะบอกให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงทิศทาง และจุดประสงค์ขององค์กร
ผู้บริหารส่วนใหญ่ทราบดีถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ แต่ที่มีปัญหาคือจะกำหนด
วัตถุประสงค์อย่างไร วัตถุประสงค์ระยะยาว เป็นวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลามากกว่า และ

สนับสนุนพันธกิจ เช่น พันธกิจของร้านขายอาหาร जानต์วน คือ การจัดการอาหารจานด่วนที่เพิ่งเสร็จใหม่อย่างรวดเร็ว วัตถุประสงค์ก็คือ การเพิ่มยอดขายตามระดับที่กำหนดภายใน 4 ปี วัตถุประสงค์ระยะสั้น มาจากการประเมินวัตถุประสงค์ระยะยาวอย่างเจาะลึก โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ระยะยาว จากนั้นก็มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว

5. กำหนดนโยบาย นโยบายคือ แนวทางกว้างๆ ในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายไม่ได้บอกให้แน่นอนว่าต้องทำอะไร แต่กำหนดขอบเขตที่ควรทำ

6. การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการในการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้กำหนดกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน ได้จากการประเมินภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ทราบสถานการณ์

7. การเปรียบเทียบทางเลือก เป็นการทางเลือกที่ดีที่สุดที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้กำหนดทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ การเลือกทางเลือกจะพิจารณาพร้อมกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก

โคลเตอร์; และ ฟอกส์ (Kolter; & Fox. 1995: 96) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมของตลาด สภาพแวดล้อมในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมมหภาค ได้แก่ การวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค

2. วิเคราะห์ทรัพยากรที่จะใช้ นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ระบบ โดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน

3. กำหนดจุดมุ่งหมายในภาพรวม และวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง

4. ทบทวนพันธกิจ และเลือกกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของการใช้จ่าย (Cost Effective Strategy) ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบข้อมูล การวางแผน และการควบคุม

สรุป แผนกลยุทธ์ คือแผนระยะยาวที่มีระยะเวลา 3 – 5 ปี เป็นแผนที่แสดงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กร มี 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น คุณภาพของครู สื่ออุปกรณ์ บรรยากาศ ในโรงเรียน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ฐานะ

ทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครอง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมาย

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการ จัดทำแผน ปฏิบัติการ ในการปฏิบัติต้องคำนึงถึงค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการประเมินผลการดำเนินการ ตามกลยุทธ์

3.2.3 แผนงบประมาณระยะปานกลาง

แผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework หรือ MTEF) ในภาษาไทยมีการใช้คำเรียกแผนงบประมาณระยะปานกลางหลายคำ เช่น กรอบ งบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง แผนงบประมาณ 4 ปี งบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง แผนงบประมาณระยะปานกลาง สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า แผนงบประมาณระยะปานกลาง

แผนงบประมาณระยะปานกลาง คือ การกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในช่วง 3-5 ปีข้างหน้า เป็นแผนที่ปรับหมุนไปข้างหน้า (Rolling Plan) ไปอีก 1 ปี เมื่อได้รับงบประมาณปี ปัจจุบัน และมีการปรับกรอบวงเงินเนื่องจากราคาวัสดุเปลี่ยนแปลง หรือมีนโยบายใหม่ๆ (Schick. 2001: 1)

แผนงบประมาณระยะปานกลาง หมายถึง เอกสารที่แสดงข้อมูลตัวเลข ประมาณการรายได้ รายจ่าย ภาระผูกพันทางการเงิน และสถานะทางการเงินการคลังของ หน่วยงานที่เชื่อมโยงกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และแผนการดำเนินงานในช่วง 4 ปีข้างหน้าของ หน่วยงานนั้นๆ ตัวเลขประมาณการทางการเงินที่แสดงไว้ในแผนงบประมาณ 4 ปีข้างต้นนี้ เป็นตัวบ่งชี้ หรือเกณฑ์อ้างอิงสำหรับประเมินผลสำเร็จของการรักษาวินัยทางการเงินการคลัง และการ จัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานในช่วง 4 ปีข้างหน้า (จรัส สุวรรณมาลา. 2546: 128)

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ข: 80-81) ได้ ให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางไว้ว่า เป็นการจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ที่สื่อความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณและผลผลิต เพื่อให้ เกิดผลงาน ตามที่ได้กำหนดไว้เป็นการจัดทำแผนการเงินล่วงหน้าระยะ 3 ปี โดยนับจาก ปีงบประมาณที่ขอ 1 ปี ผนวกกับงบประมาณ 3 ปีล่วงหน้า

ความเป็นมาของการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง สืบเนื่องมาจากการ จัดทำงบประมาณส่วนใหญ่มักจะทำเป็นรายปี ซึ่งการทำงบประมาณในช่วงเวลาสั้นๆ เพียง 1 ปี ได้ถูกวิจารณ์ว่า เป็นการทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การ ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณมักถูกมองว่า เป็นเรื่องที่ทำเป็นการเฉพาะกิจ และแยกเป็นส่วนๆ

โดยไม่คำนึงถึงการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในอดีต และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเทศในกลุ่ม OECD ซึ่งนำโดยสหราชอาณาจักร ได้เริ่มใช้การวางแผนงบประมาณระยะปานกลางในการจัดทำงบประมาณ เพื่อแก้จุดอ่อนของการทำงานงบประมาณ 1 ปี (Pollitt. 1999: 4)

ความล้มเหลวในการเชื่อมโยงนโยบาย แผน และงบประมาณ เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้การใช้งบประมาณของประเทศที่กำลังพัฒนา ไม่บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเทศต่างๆ เริ่มใช้แผนงบประมาณระยะปานกลางเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น แผนงบประมาณระยะปานกลาง ได้กลายเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณขององค์กร ให้ความช่วยเหลือระดับโลกเป็นผู้กระตุ้นให้มีการใช้แผนงบประมาณระยะปานกลางอย่างกว้างขวาง ประเทศที่ให้ยืมเงิน และขอยืมเงิน รวมทั้งธนาคารโลก สนับสนุนให้ใช้แผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการใช้งบประมาณ (Medium Term Expenditure Frameworks: Panacea or Dangerous Distractions. 2005: Online)

การทำงานงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ ทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของการวางแผน ทำให้มองเห็นแนวทางบรรลุเป้าหมายของงานที่ยากและต้องใช้เวลา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก: 77) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องให้สถานศึกษาจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางไว้ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณรายจ่ายปีต่อปี เป็นระยะเวลาที่สั้นไปสำหรับการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาตัดสินใจทำงานงบประมาณในปีต่อไป
2. การจัดทำงบประมาณในปัจจุบันเป็นงบประมาณแบบปีต่อปี หน่วยงานไม่ทราบว่า ต่อไปจะได้รับงบประมาณเท่าไร ทำให้ไม่สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ
3. การบริหารงานลำบากเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีไม่แน่นอน
4. หน่วยงานมองไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนไม่ทราบว่า ปีต่อไปจะได้รับงบประมาณเท่าไร และเมื่อได้รับงบประมาณก็จะน้อยกว่าที่วางแผนไว้มาก และไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ก: 77-81) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางไว้ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ประมาณการงบประมาณที่โรงเรียนจะได้รับเงินงบประมาณที่จะได้รับการจัดสรรจากรัฐ
- ขั้นตอนที่ 2 ประมาณการรายได้ที่โรงเรียนจะได้รับเงินนอกงบประมาณ
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี

ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับความสำคัญของงาน / โครงการ และจัดทำงบประมาณวงเงินรวมของแต่ละงาน / โครงการ ให้พอกับกรอบวงเงินที่คาดคะเนไว้

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงแผนงบประมาณระยะปานกลาง ทุกปี เพื่อให้การจัดทำงบประมาณครอบคลุม 3 ปีงบประมาณข้างหน้า

รัฐบาลของมัวริติอุส (Introduction of the MTEF in Mauritius Liz Mugeridge. 2005: Online) ได้เขียนแนะนำการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางไว้ว่า ขั้นตอนจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นกระบวนการที่มีทั้งจากข้างบนลงมา (Top Down) และจากข้างล่างขึ้นไป (Bottom Up) สิ่งที่กำหนดจากข้างบนลงมา (Top Down) ได้แก่

1. การคาดคะเนงบประมาณ 3 ปี ทั้งภายในประเทศและบที่จะให้ยืม
2. แบ่งงบประมาณให้กับกระทรวงต่างๆ โดยยึดนโยบาย และการจัดลำดับความสำคัญของรัฐบาล
3. คณะรัฐมนตรีหรืออภิปราย และอนุมัติผลการจัดสรรของกระทรวงต่างๆ บนพื้นฐานของการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน

สิ่งที่จัดทำจากระดับล่าง (Bottom Up)

1. กระทรวงคำนวณค่าใช้จ่ายที่ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล และให้บรรลุ ผลผลิตที่ตกลงไว้ โดยคำนวณค่าใช้จ่าย 3 ปี เป็นการบูรณาการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
2. แต่ละกระทรวงนำเสนอข้อมูลที่ได้ จัดเตรียมต่อกระทรวงการคลังและคณะรัฐมนตรี เพื่อให้การปรับการจัดสรรระหว่างกระทรวง อยู่บนพื้นฐานของค่าใช้จ่ายที่จะดำเนินงานตามนโยบายที่ได้จัดลำดับความสำคัญไว้

ในคู่มือการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายภาครัฐของธนาคารโลก ได้กล่าวถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ไว้ว่า แผนงบประมาณระยะปานกลางจะประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนที่กำหนดจากข้างบนลงมา (Top Down) และส่วนที่จัดทำในระดับล่าง (Bottom Up) โดยมีขั้นตอนในการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง 6 ขั้นตอน คือ (Medium Term Expenditure Framework. 2005: Online; citing World Bank. *Public Expenditure Management Handbook*. 1998: 47-51)

1. กำหนดกรอบงบประมาณระดับมหภาค เป็นการกำหนดภาพรวมมหภาคโดยคาดคะเนรายได้และรายจ่าย ในระยะเวลาล่วงหน้าหลายปี
2. จัดทำโครงการของกระทรวง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ผลผลิต และกิจกรรมของกระทรวง ทบสวนแผนงาน โครงการย่อยและโครงการใหญ่ๆ และคำนวณค่าใช้จ่ายของแผนงานโครงการต่างๆ

3. กำหนดกรอบรายจ่ายของกระทรวง โดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายระหว่างกระทรวง และภายในกระทรวง สร้างฉันทามติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ

4. จัดสรรงบประมาณให้แก่กระทรวง โดยจัดทำวงเงินช่วง 3-5 ปี ข้างหน้าของกระทรวงต่างๆ แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติ

5. จัดเตรียมงบประมาณของกระทรวง โดยจัดทำโครงการช่วง 3-5 ปี ข้างหน้าของกระทรวง ภายใต้กรอบวงเงินที่กำหนด

6. นำเสนอให้ฝ่ายการเมืองอนุมัติ โดยนำเสนองบประมาณที่จัดทำต่อคณะรัฐมนตรี และรัฐสภาเพื่ออนุมัติ

โดยขั้นตอนที่ 3 เป็นการเชื่อมโยงนโยบาย การวางแผน และกระบวนการงบประมาณเข้าด้วยกัน เมื่อมีการกำหนดกรอบค่าใช้จ่ายตามยุทธศาสตร์ รัฐบาลก็จะกำหนดวงเงินงบประมาณที่จะจัดสรรให้แก่กระทรวง และกระทรวงจะใช้วงเงินนี้ในการจัดทำโครงการและงบประมาณของกระทรวง แนวคิดสำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือ เมื่อรัฐบาลกำหนดกรอบค่าใช้จ่ายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งจะระบุนโยบายของรัฐบาล และกรอบวงเงินที่จะจัดสรรให้แก่กระทรวง กระทรวงมีอิสระในการตัดสินใจที่ใช้งบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ขั้นตอนที่ 1-5 เป็นขั้นของการกำหนดจากข้างบนลงมา (Top Down) ขั้นตอนที่ 5-6 เป็นขั้นของการจัดทำในระดับล่าง (Bottom Up)

สำนักงบประมาณ (2548ก: 22) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนงบประมาณ ระยะปานกลางของผลผลิต/โครงการตามนโยบายต่อเนื่องในปี 2549-2552 ไว้ ดังนี้

1. ทบทวนงาน / โครงการ เป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัดปีงบประมาณ 2548 ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณปี 2548

2. ทบทวนปรับปรุงเป้าหมายผลผลิตและประมาณการรายจ่ายปี 2549-2552 โดยใช้หลักการที่สำคัญในการขอเปลี่ยนแปลง เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การปรับแผนนโยบายรัฐบาล การปรับกลยุทธ์ในการทำงาน (ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายประจำ ฯลฯ) ภาวะทางเศรษฐกิจ (อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน ฯลฯ) การโยกย้ายการใช้ทรัพยากรโดยชะลอ ยกเลิก หรือยุบงาน/โครงการกิจกรรม/ผลผลิต การโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่น

ประโยชน์ของแผนงบประมาณระยะปานกลาง

ประโยชน์ที่หน่วยงานระดับเหนือจะได้รับ

1. ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดลำดับความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2. มีกระบวนการที่โปร่งใส ในการพิจารณาที่จะตัดงบประมาณของหน่วยงานหนึ่งไปเพิ่มให้อีกหน่วยงานหนึ่ง

3. หน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ลำดับ

ความสำคัญ และกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น

ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ

1. ได้ทราบงบประมาณที่ได้รับล่วงหน้า 3-5 ปี ทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้

2. มีเหตุผลที่ชัดเจนสำหรับการดำรงอยู่ และสามารถวางแผนกิจกรรมของตนเอง

3. เมื่อทำแผนงบประมาณระยะปานกลางไปได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจะเริ่มมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นการวางแผนทางการเงินที่มีระยะเวลา 3-5 ปี เป็นแผนที่หมุนปรับไปตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสภาพการณ์ในอนาคต ดังนั้น จึงมีการปรับปรุงตัวเลขทุกปี การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง ช่วยทำให้แผนนโยบาย และงบประมาณมีความเชื่อมโยงกัน การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ประกอบด้วยสองส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่กำหนดจากหน่วยงานระดับบน (Top Down) ได้แก่ กรอบวงเงินและนโยบาย และส่วนที่กำหนดจากข้างล่าง (Bottom Up) ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณให้พอดีกับกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

3.2.4 แผนพัฒนาโรงเรียน

แผนพัฒนาโรงเรียน (School Development Plan) หรือแผนปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Plans) เป็นแผนที่จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่โรงเรียนจะดำเนินการใน 2-3 ปีข้างหน้า เป็นแผนที่ทำให้โรงเรียนทราบว่า จะเดินไปในทิศทางใด โดยจะเน้นที่การให้นักเรียนมีการเรียนรู้ดีขึ้น แผนพัฒนาโรงเรียนจะช่วยให้โรงเรียนจัดการศึกษาตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระยะยาวในแผนกลยุทธ์ ให้เป็นจุดมุ่งหมายระยะสั้น ปัจจุบันการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียน (Creese; & Earley. 1999: 49) โรงเรียนต้องจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่มีใครทราบว่า จะเปลี่ยนแปลงเมื่อไร อย่างไร แผนพัฒนาโรงเรียนมีประโยชน์ดังนี้ (Wragg; & Partington. 1995: 38)

1. ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษา โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2. เป็นแผนที่ครอบคลุมและประสานกับแผนอื่นๆ ทุกแผน ได้แก่ แผนหลักสูตรและประเมินผล แผนบริหารจัดการโรงเรียน แผนงบประมาณ

3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว และจุดมุ่งหมายระยะสั้น การจัดลำดับความสำคัญในแผน เป็นการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

4. ช่วยให้ครูมีความกดดันที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงน้อยลง ครูจะมีความรู้สึกที่ตนเองสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่รู้สึกที่ถูกควบคุมโดยการเปลี่ยนแปลง

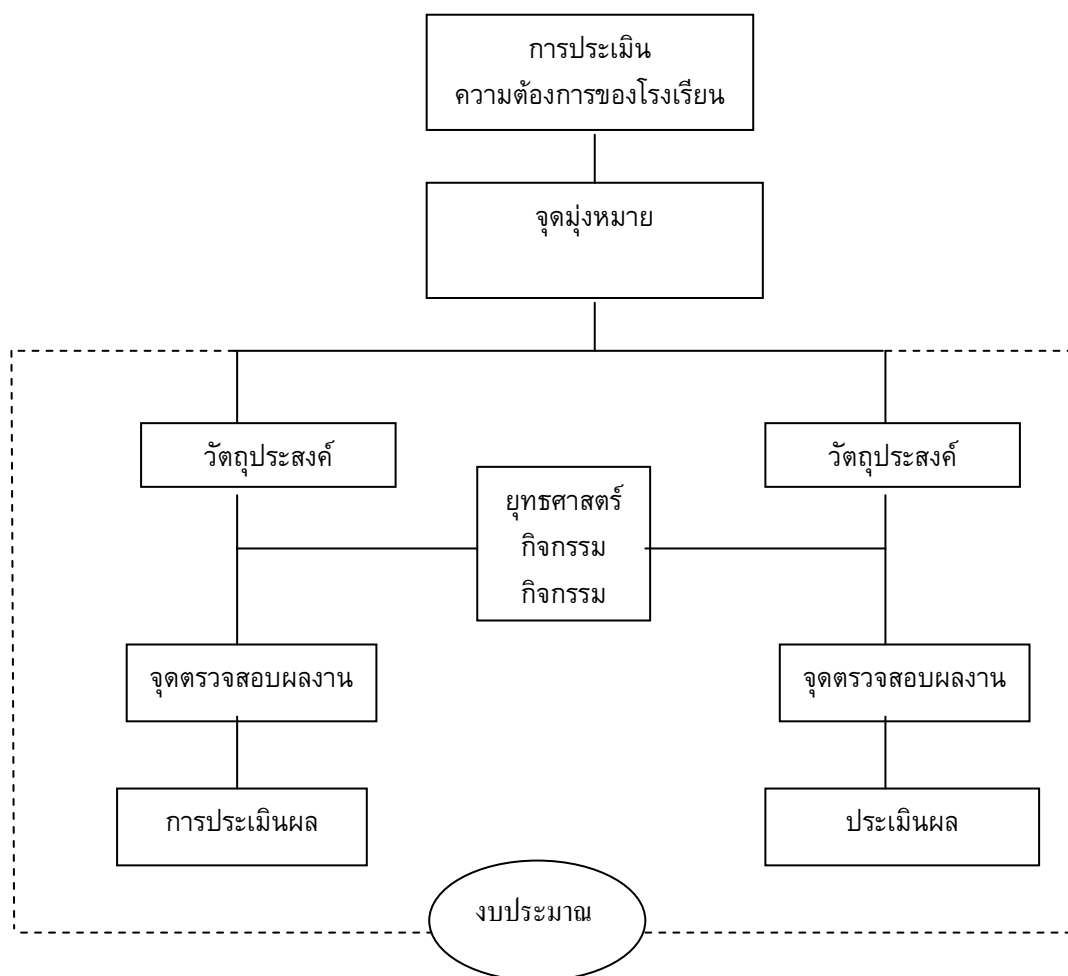
5. ครูได้รับการสนับสนุนด้านนวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทำให้ครูมีความมั่นใจมากขึ้น

6. คุณภาพของบุคลากรเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมระหว่างทำงาน และการประเมินผล ช่วยให้โรงเรียนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ครูแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ

7. ครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันมากขึ้น

แรกก์; และ ปาร์ติงตัน (Wragg; & Partington. 1995: 39) มองว่า การทำแผนพัฒนาโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารต้องตอบคำถามต่อไปนี้ 1) ขณะนี้โรงเรียนอยู่ที่ไหน 2) โรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างไร 3) โรงเรียนจะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เราจะรู้ได้อย่างไรว่า บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จ แม้ว่าแผนพัฒนาโรงเรียนจะมีผลต่อโรงเรียน อย่างไรก็ดี ตัวโรงเรียนเองก็มีผลต่อแผนพัฒนา ลักษณะของตัวโรงเรียนเองที่มีผลต่อแผนพัฒนา มี 2 ประเด็น คือ 1) ความเข้าใจและทัศนคติของโรงเรียนที่มีต่อแผนพัฒนา มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจแผนและประสิทธิผลของแผน การทำแผนมักจะเป็นที่เอกสารเพื่อนำเสนอต่อบุคคลภายนอก ซึ่งแท้ที่จริงแล้วกระบวนการวางแผน มีความสำคัญมากกว่าเอกสารแผน และที่สำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการตามแผน 2) วัฒนธรรมของโรงเรียน เป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือขัดขวางการจัดทำแผนพัฒนา แผนพัฒนามีผลกระทบต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน เพราะไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (MacGilchrist; et al. 1995: 28)

ส่วนการศึกษาของรัฐแมริแลนด์ สหรัฐอเมริกา (The Maryland State Department of Education. 2005: Online) ได้กำหนดให้แผนพัฒนาโรงเรียน เป็นแผนแม่บทของการดำเนินงานและกระบวนการที่พัฒนาโรงเรียน โดยแผนพัฒนาโรงเรียนจะกำหนดแนวทางจัดสรรทรัพยากรการพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล โดยมีองค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียน ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียน

ที่มา : The Maryland State Department of Education. (2005). *School Improvement Process*. (Online).

การทำแผนพัฒนาโรงเรียนเริ่มที่การประเมินความต้องการ จากนั้นก็กำหนดจุดมุ่งหมายในช่วง 3-5 ปี แต่ละจุดมุ่งหมายอาจมีวัตถุประสงค์ 1 ข้อ หรือมากกว่า 1 ข้อ แต่ละวัตถุประสงค์ จะมียุทธศาสตร์ และกิจกรรมอย่างเดี่ยว หรือมากกว่า 1 อย่าง ก็ได้ จุดตรวจสอบผลงานกับการประเมินผล จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้เห็นว่า จุดตรวจสอบผลงานและการประเมินผล ได้บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียน เส้นประแสดงถึงงบประมาณ ซึ่งองค์ประกอบที่อยู่ภายในเส้นประจำเป็นต้องใช้งบประมาณดำเนินการ รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1. การประเมินความต้องการ (Need Assessment) หมายถึง การทบทวนตรวจสอบข้อมูล ที่รวบรวมจากแหล่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดจุดแข็ง และความต้องการแล้ว จัดลำดับความสำคัญ เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

คำตอบที่ต้องการเวลาประเมินความต้องการ คือ โรงเรียนของเราอยู่ตรงไหน เมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน มาตรฐานของมลรัฐและท้องถิ่น และมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

ลักษณะของการประเมินความต้องการ

1. มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ
2. รวบรวมข้อมูลจากนักเรียนทุกคน
3. ข้อมูล ประชากร (เกี่ยวกับนักเรียน และชุมชน)
4. ข้อมูลที่แบ่งแยกคนเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น แบ่งตามเพศ เชื้อชาติ ผลทางการเรียน
5. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรบรรยากาศ เช่น ผู้ปกครอง คณะวิชา การรับรู้ของนักเรียน
6. วิเคราะห์สาเหตุเบื้องต้น และองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
7. จัดลำดับความสำคัญ

2. จุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน ซึ่งมาจากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

คำตอบที่ต้องการเวลากำหนดจุดมุ่งหมาย คือ ภาพโดยรวมของผลสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อบรรลุความต้องการคืออะไร

ลักษณะของจุดมุ่งหมาย

1. มาจากการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของนักเรียน
2. ระบุในเรื่องเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน
3. สามารถวัดได้ มีความชัดเจนเฉพาะเจาะจง
4. สามารถบรรลุผลได้
5. ใช้ระยะเวลายาว ประมาณ 3-5 ปี
6. เชื่อมโยงกับมาตรฐานของชาติ มลรัฐ และท้องถิ่น
7. กำหนดวันเริ่มต้น และสิ้นสุด

3. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ ข้อความที่ระบุวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และวัดได้ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมาย

คำตอบที่ต้องการเวลากำหนดวัตถุประสงค์ คือ ต้องการทำอะไรสำเร็จ และให้สำเร็จเมื่อไร

ลักษณะของวัตถุประสงค์

1. วัดได้
2. ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง

3. สามารถทำให้สำเร็จได้
4. ระยะสั้น 1 ปี
5. เชื่อมโยงกับมาตรฐานระดับมลรัฐ ท้องถิ่น หรือเรื่องที่โรงเรียน

กำหนด

6. กำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุด
 4. ยุทธศาสตร์ (Strategies) คือ วิธีการกว้างๆ (ซึ่งอาจเป็นวิธีการแนวปฏิบัติ เทคนิคต่างๆ) ที่นำไปสู่ผลสำเร็จของวัตถุประสงค์
- คำตอบที่ต้องการเวลากำหนดยุทธศาสตร์ คือ เราจะทำให้จุดประสงค์บรรลุผลได้อย่างไร

ลักษณะของยุทธศาสตร์

1. กำหนดวิเคราะห์สาเหตุจนถึงเบื้องต้น หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์โดยตรง
3. มีความชัดเจน
4. เป็นวิธีการกว้างๆ
5. กิจกรรม (Activities) หมายถึง ขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจง งาน และการกระทำที่ดำเนินตามกลยุทธ์

คำตอบที่ต้องการเวลากำหนดกิจกรรม จะทำอะไร ใครจะทำ จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร ต้องการทรัพยากรอะไร

ลักษณะของกิจกรรม

1. ระบุรายละเอียดและเฉพาะเจาะจง
 2. เกี่ยวกันโดยตรงกับยุทธศาสตร์
 3. ผลการดำเนินการนำไปสู่วัตถุประสงค์
 4. มีลำดับขั้นตอน และเวลาที่กำหนด
 5. ระบุผู้นำในการทำกิจกรรม
 6. การกำหนดจุดตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Milestones) เป็นจุดตรวจสอบความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่า เราได้ก้าวหน้ามาครึ่งทาง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ประจำปี จุดตรวจสอบผลการดำเนินงาน จะต้องวัดให้เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน สามารถบรรลุผลได้ และกำหนดระยะเวลา
- คำตอบที่ต้องการเวลากำหนด จุดตรวจสอบผลการดำเนินงาน คือ จุดตรวจสอบ ตลอดทางคืออะไร จะทำอย่างไร มีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

คุณลักษณะของจุดตรวจสอบผลการดำเนินงาน

1. มีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์
2. กำหนดเวลาเฉพาะเจาะจง (รายไตรมาส รายเดือน หรือรายภาคเรียน)
3. สามารถวัดได้
4. เฉพาะเจาะจงและชัดเจน
5. สามารถบรรลุผลสำเร็จได้
7. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการกำหนดสิ่งที่แสดงว่าได้วัตถุประสงค์ได้บรรลุแล้ว

คำตอบที่ต้องการในการประเมินผล คือ เราประสบความสำเร็จกับสิ่งที่ต้องการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เราจะรู้ได้อย่างไร

คุณลักษณะของการประเมินผล

1. วัดได้
2. เกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์
3. ข้อมูลประเมินผลมีการเก็บรวบรวมตลอดเวลา
4. การรวบรวมข้อมูลในช่วงสุดท้ายของเวลาที่กำหนดในวัตถุประสงค์
5. กำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผล

ดังนั้นองค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียน ควรประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) ยุทธศาสตร์ 5) กิจกรรม 6) งบประมาณ 7) ระบบการบริหารจัดการ

แมคกิลไครสต์; และคนอื่นๆ (MacGilchrist; et al. 1995: 12) กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาโรงเรียนมีขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำแผน

1.1 การตรวจสอบ ก่อนที่จะวางแผนโรงเรียนต้องตรวจสอบ ซึ่งเป็น การรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีข้อมูล ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของโรงเรียนในอนาคต การตรวจสอบจะช่วยให้ โรงเรียนเห็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่จะได้จากการตรวจสอบ คือ ข้อเสนอแนะ ในการตรวจสอบโรงเรียนต้องยึดจุดมุ่งหมาย และค่านิยมของโรงเรียน นโยบายระดับชาติ และ ระดับเขตการศึกษา ผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์ประเมินผล และความเห็นของคนที่ทำงานใน โรงเรียน และคนในชุมชน เรื่องที่โรงเรียนควรตรวจสอบในแต่ละปี มีดังนี้

- 1.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความแตกต่างของนักเรียน
- 1.1.2 กำหนดหลักสูตรและการเข้าถึงหลักสูตร
- 1.1.3 การประเมินผลและการบันทึก

- 1.1.4 การมาเรียนของนักเรียน ความตรงเวลา และพฤติกรรม
- 1.1.5 วิธีการสอนของครู
- 1.1.6 ความรับผิดชอบของครู
- 1.1.7 องค์กรและการบริหารจัดการของโรงเรียน
- 1.1.8 ความสัมพันธ์กับชุมชน
- 1.1.9 การมีส่วนร่วมกับชุมชน
- 1.1.10 ความสัมพันธ์กับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นๆ
- 1.1.11 เอกสารของโรงเรียน เขตการศึกษา และของชาติ
- 1.1.12 งบประมาณ

1.2 การจัดทำแผน เมื่อตรวจสอบรายการต่างๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว โรงเรียนจะจัดทำแผน ซึ่ง ฮาร์กรีฟส์; และ ฮอปกิน (Hargreaves; & Hopkin. 1991: 40) ได้เสนอขั้นตอนในการจัดทำแผน มี 4 ขั้นตอน 1) กำหนดเนื้อหา 2) ปรึกษาหารือเกี่ยวกับลำดับความสำคัญที่เป็นไปได้ 3) ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญ 4) เขียนแผนและจัดพิมพ์

1.3 การจัดพิมพ์แผน เอกสารแผนต้องมีความถูกต้องแน่นอน เข้าใจง่าย เขียนตรงประเด็น สามารถใช้ได้และชัดเจน ความยาวไม่ควรเกิน 4-5 หน้า เนื้อหาข้างในควรประกอบด้วย

- 1.3.1 ความคาดหวังของโรงเรียน
- 1.3.2 การจัดลำดับความสำคัญและตารางเวลา
- 1.3.3 การพิจารณาการจัดลำดับความสำคัญในบริบทของ

โรงเรียน

- 1.3.4 วิธีการรวมแผนต่างๆ ของโรงเรียนเข้าด้วยกัน
- 1.3.5 วิธีการรายงานผลลัพธ์

2. การปฏิบัติตามแผน ส่วนที่ยากที่สุดของการทำแผน คือ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการเป็นเอกสารดำเนินงานที่ประกอบด้วยเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง งานที่จะทำ กำหนดเวลา ความรับผิดชอบ การใช้งบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายต้องเป็นจริง และสามารถทำให้เสร็จได้ โดยทุกคนที่ปฏิบัติตามแผนต้องเข้าใจเป้าหมาย นอกจากนี้ควรมีการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของเป้าหมาย และวิเคราะห์กิจกรรมที่สัมพันธ์กับแต่ละเป้าหมาย กำหนดผู้รับผิดชอบและเวลาที่แล้วเสร็จ

2.2 การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ปฏิบัติตามแผนได้ คือ

- 2.2.1 ยึดข้อตกลงตลอดเวลานำแผนไปสู่การปฏิบัติ

- 2.2.2 ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินการ
- 2.2.3 แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- 2.2.4 ตรวจสอบความสำเร็จของการปฏิบัติ
- 2.2.5 รายงานกระบวนการ
- 2.2.6 สร้างแผนพัฒนาฉบับต่อไป
- 3. การประเมินผลแผน มีขั้นตอน ดังนี้
 - 3.1 กำหนดขั้นตอนของการควบคุมติดตามแผน
 - 3.2 ทบทวนและประเมินผลลัพท์
 - 3.3 รายงานความก้าวหน้า
 - 3.4 ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน

โรดส์ (Rhodes. 2001: 41-42) ได้กล่าวถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน มีดังนี้

1. แผนพัฒนาโรงเรียน จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของการศึกษาของโรงเรียน และกำหนดแผนงบประมาณอย่างน้อยอีก 3 ปีข้างหน้า แสดงให้เห็นว่า การใช้งบประมาณมีความเชื่อมโยงกับการสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอย่างไร
2. แผนพัฒนาโรงเรียน ต้องระบุการจัดความสำคัญทางการศึกษาของโรงเรียน ให้มีรายละเอียดเพียงพอ ที่จะใช้เป็นฐานในการจัดทำแผนงบประมาณของปีถัดไป
3. กิจกรรมใหม่ๆ จะต้องมีการประเมินในเรื่องของค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างรอบคอบ รวมทั้งการที่จะให้ได้รับประมาณตลอดไป ก่อนที่จะให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ
4. แผนพัฒนาโรงเรียน ต้องระบุค่าใช้จ่ายที่ผูกพันต้องทำต่อเนื่อง รวมทั้งให้ข้อคิด เห็นสั้นๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากปีงบประมาณที่แล้ว
5. ควรมีการจัดทำขั้นตอนและจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ตารางเวลาอย่างเป็นทางการ เพื่อมั่นใจว่าผู้บริหารจะมีเวลามาร่วมพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้อง
6. จะต้องมีการเชื่อมโยงอย่างชัดเจน ระหว่างแผนงบประมาณประจำปีกับแผนพัฒนาโรงเรียน

อะเฮิน (Ahearn. 1998: 1-5) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนชุมชนและนักเรียน เพื่อเป็นผู้นำในการจัดทำแผน และจัดเตรียมข้อมูลต่างๆ

2. กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อที่จะบอกให้รู้ว่า โรงเรียนจะไปที่ได้และไปได้อย่างไร ควรให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

3. ประเมินความต้องการจำเป็น โดยสำรวจความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและชุมชน และข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียน อัตราการมาเรียน อัตราตกชั้น บันทึกรายงานเกี่ยวกับวินัยของนักเรียนข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะบอกความต้องการของโรงเรียน

4. ใช้ฐานข้อมูลการวิจัย โดยศึกษาข้อมูลจากงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักเป็นโรงเรียนใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการวางแผน เมื่อโรงเรียนศึกษางานวิจัยก็จะพบยุทธศาสตร์ หรือกิจกรรมที่จะให้นักเรียนมีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

5. กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อโรงเรียนประเมินผลตนเองเสร็จแล้วก็ใช้ผลการประเมินนั้น กำหนดจุดมุ่งหมาย และจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

6. จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาจุดมุ่งหมายแต่ละข้อ 2) กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 3) กำหนดทรัพยากรที่ใช้ 4) กำหนดบุคลากร 5) กำหนดผู้รับผิดชอบที่จะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ 6) กำหนดเวลาดำเนินการ 7) ฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผน

แมคเกรเกอร์ (MacGregor. 2005: unpagged) ได้เสนอแนะแนวทางให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

1. ประเมินความพร้อมที่จะดำเนินการ บุคลากรในโรงเรียนบางกลุ่มอาจมีความพร้อม และมีศักยภาพที่จะทำจัดแผนพัฒนาโรงเรียน แต่บางกลุ่มอาจไม่มี ดังนั้นต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การดำเนินการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- 1.2 ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจ
- 1.3 ยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะคำฉันทามติ
- 1.4 เวลาและทรัพยากรที่จะใช้ในการทำแผน
- 1.5 การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย เช่น ความเชื่อถือของบุคลากร
- 1.6 การสนับสนุนของเขตการศึกษา และความเข้าใจแผนพัฒนา

โรงเรียนของเขตการศึกษา

2. รวบรวมจัดลำดับและเลือกข้อมูล ข้อมูลจะเป็นตัวบอกเรื่องราวของโรงเรียน การมีข้อมูลทำให้ได้ทราบความจริง ไม่ใช่ทราบสิ่งที่เกิดจากนึกคิดคาดคะเน ข้อมูลทำให้ทราบว่าโรงเรียนมีจุดแข็งอะไร โครงการอะไรที่ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนามากที่สุด การรวบรวมข้อมูลทำให้ทราบ

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกับทักษะของนักเรียน และทัศนคติ และความเชื่อของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.2 เห็นภาพที่แท้จริงของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน

2.3 ทำให้บุคลากรได้ทราบความก้าวหน้าเป็นระยะๆ

2.4 ทำให้เข้าใจภาพประชากร เชื้อชาติ จริยธรรม และเศรษฐกิจ

สังคม

ส่วนการศึกษาของรัฐอินเดียนา ได้กำหนดให้โรงเรียนในรัฐอินเดียนาทุกโรงเรียน ต้องทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน องค์ประกอบของ แผนพัฒนาโรงเรียนของโรงเรียนในรัฐอินเดียนา มีดังนี้ (Indiana Department of Education: 2005: Online)

1. รายชื่อของ กฎ ระเบียบ ที่โรงเรียนต้องการให้ยกเลิกชั่วคราว เพื่อ การปฏิบัติงานของโรงเรียน
2. อธิบายของหลักสูตรและสถานที่ ที่สาธารณชนจะไปขอถ่ายเอกสาร หลักสูตรมาศึกษาได้
3. บรรยายเกี่ยวกับการประเมินผล และชื่อของการประเมินผล รวมทั้ง การประเมินผลของมลรัฐ
4. แผนที่จะนำเสนอคณะกรรมการอนุมัติ ต้องจัดพิมพ์ให้เพียงพอที่จะ แจกจ่ายให้กับ ผู้ที่สนใจ โดยจัดพิมพ์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย
5. การนำเสนอให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
6. สำหรับโรงเรียนมัธยม จะต้องกำหนดรายวิชาที่จะทำให้นักเรียนมี คุณสมบัติที่จะได้รับเกียรตินิยม
7. นำเสนอการรักษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนและความปลอดภัย
8. นำเสนอกิจกรรมการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน

นอกจากนี้แผนพัฒนาของโรงเรียน อาจมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. บรรยายสรุปเกี่ยวกับของโรงเรียน ชุมชน และแผนงานทางการศึกษา
2. ข้อความเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และความเชื่อ
3. ข้อมูลและกราฟจากรายงาน ผลปฏิบัติงานประจำปี
4. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้เขียนไว้ในรายงาน ผลการปฏิบัติงานประจำปี
5. ข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับแผนงานทางการศึกษา และสภาพแวดล้อม ทางการเรียนรู้
6. ข้อมูลที่ระบุว่า ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอน และหลักสูตร ทำให้ บรรลุมาตรฐานทางวิชาการของรัฐอินเดียนาได้อย่างไร

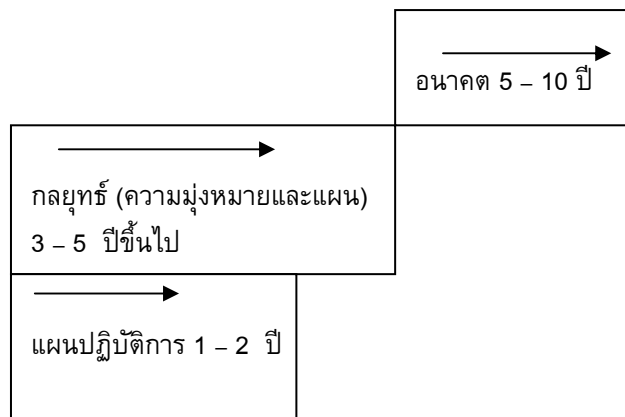
7. นำเสนอตัวแปรแทรกซ้อนในการบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน เบอร์รี่ (Berry. 1995: unpagged) ได้เสนอกระบวนการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำปฏิทินการจัดทำแผน
2. กำหนดเรื่องที่สำคัญๆ ที่จะต้องพิจารณาในการจัดทำแผน เช่น การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนทรัพยากรและการเงิน โครงสร้างของบุคลากร การประเมินผล การเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก
3. จัดทำรายละเอียดของหัวข้อที่กำหนดในข้อ 2 โดยศึกษาดูว่าขณะนี้โรงเรียน อยู่ที่จุดใด และวางแผนที่จะเดินไปในอนาคต
4. นำเสนอร่างแผนให้สมาชิกดูและพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยจุดมุ่งหมายของแผนต้องชัดเจน และให้ทุกคนเข้าใจ
5. พิจารณาแผนอย่างละเอียด โดยให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับแผน และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง
6. ตรวจสอบร่างแผน
7. จัดทำแผนปฏิบัติ
8. จัดพิมพ์แผนเผยแพร่ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผน
9. การประเมินผลแผน
10. การตรวจสอบการดำเนินการตามแผนโดยสำนักประเมิน เดวีส์; และ เอลลิสัน (Davies; & Ellison. 2003: 2-5) ได้เสนอขั้นตอนของการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีดังนี้

1. มองภาพอนาคต (Future Perspective) ในการวางแผนต้องมองภาพอนาคตของโรงเรียน และเชื่อมโยงภาพกับตัวนักเรียน โรงเรียนต้องมองภาพอนาคตในช่วง 5-10 ปี ว่า โรงเรียนจะวางแผนทำอะไรบ้าง

2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่จะทำในช่วง 3-5 ปี โดยกำหนดเป็นแนวทางกว้างๆ

3. การปฏิบัติการ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นแผนระยะสั้น มีระยะเวลา 1-2 ปี แผนปฏิบัติการจะกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รูปแบบและจุดเน้นของแผนระยะสั้นที่ใช้ในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนจากการวิธีการที่เน้นปัจจัยมาเน้นผลผลิตหรือผลลัพธ์ แผนระยะสั้นที่เน้นปัจจัย จะแสดงรายการปัจจัย เพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตร ค่าจ้างบุคลากร ค่าก่อสร้างอาคาร ค่าสื่ออุปกรณ์ และอื่นๆ แต่แผนที่เน้นผลผลิตจะระบุผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น เพิ่มค่าเฉลี่ยร้อยละวิชาภาษา และคณิตศาสตร์ เพิ่มอัตราการมาเรียน



ภาพประกอบ 8 ภาพรวมแผนพัฒนาโรงเรียน

ที่มา : Brent Davies; & Linda Ellison. (2003). *The New Strategic Direction and Development of the School : Key Frameworks for School Improvement Planning*. p. 3.

ดังนั้นแผนพัฒนาโรงเรียนจะประกอบด้วย

1. บทนำหรือข้อความเกี่ยวกับบริบท ที่กล่าวถึงธรรมชาติและทิศทางของโรงเรียน เช่น ช่วงอายุของนักเรียน ที่ตั้ง เป็นต้น
2. ภาพอนาคต บรรยายภาพในอนาคตของโรงเรียน
3. นำเสนอกลยุทธ์ ถึงความมุ่งมั่นในการทำกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์
4. นำเสนอการปฏิบัติงานในรูปของแผนปฏิบัติการ

ครีส์; และ เอียเลย์ (Creese; & Earley. 1999: 49-57) ได้เสนอกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์ผลงานของโรงเรียน การวางแผนพัฒนาโรงเรียนจะเริ่มจัดการทบทวนตรวจสอบระบบงานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลในการจัดลำดับความสำคัญ เรื่องที่โรงเรียนจะพัฒนาข้อมูลที่มีขึ้นในการวิเคราะห์ มีดังนี้

- 1.1 ข้อมูลผลการเรียนของนักเรียน
- 1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินการจัดการเรียนการสอน
- 1.3 ข้อมูลการบริหารโรงเรียนที่ได้การตรวจราชการ การประเมินตนเอง

ตนเอง

2. การทำมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) ขั้นนี้เป็นการเปรียบเทียบผลงานของโรงเรียน กับโรงเรียนที่มีลักษณะโดยทั่วไปเหมือนโรงเรียนของเรา เป็นการทำมาตรฐานเทียบเคียง ผลการประเมินของสำนักประเมินมาตรฐานระดับชาติ ก็เป็นประโยชน์ใน

การวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องศึกษาผลงานตามเกณฑ์ของท้องถิ่นและชาติ

3. การกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective, Aim, Ambition, Intention Hope, Wish) เป็นคำที่ระบุว่าเราจะไปที่ไหน เราต้องการเป็นอะไร แต่เป้าหมาย จะบอกสิ่งที่พัฒนาสิ่งที่ต้องการทำในอนาคต และบอกรายละเอียดว่า ทำอย่างไร ซึ่งจะเฉพาะเจาะจงและวัดได้ การที่โรงเรียนจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ จะต้องให้ครู นักเรียน ผู้บริหาร และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย

4. วางแผนดำเนินงาน เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาแล้ว ต่อไปก็เป็นการวางแผน โดยการร่วมกันอภิปรายเมื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยต้องให้มีความสมดุลระหว่างการดำรงรักษาสิ่งที่ทำไว้เดิมกับสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ การวางแผนพัฒนาเป็นการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ดำเนินการ เพื่อที่จะได้จัดงบประมาณ บุคลากร และเวลาให้กับสิ่งเหล่านี้ ถ้าไม่มีการลำดับความสำคัญให้ชัดเจน งบประมาณก็จะถูกใช้ทำในทุกเรื่อง ไม่เน้นใช้ในสิ่งที่สำคัญ การจัดทำแผนเป็นการแปลลำดับความสำคัญให้เป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

5. ดำเนินการตามแผนและประเมินผลความก้าวหน้า ควรกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จในขั้นของการวางแผน จะทำให้มีการประเมินผลที่ดี กระบวนการติดตาม ควบคุม ประเมินผล ต้องถูกกำหนดไว้ในแผน การติดตามการดำเนินงานตามระยะเวลา ทำให้มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผล กระทบกับแผน การจะติดตามควบคุมเป้าหมายเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ควรมีการจัดทำรายงานผลการติดตามเป็นระยะๆ ตลอดทั้งปี และมีการประเมินผลแผนก่อนที่จะเริ่มวางแผนใหม่อีกครั้ง

ฝ่ายการศึกษาของรัฐเทนเนสซี (Tennessee Department of Education, 2004: Online) ได้จัดทำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนใช้เป็นข้อมูลในการจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อให้การจัดทำแผนของโรงเรียนสนองต่อความต้องการของรัฐบาลกลาง ภาคมลรัฐ โดยจัดทำเป็นกรอบเดี่ยว และแผนเดียวกัน การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของรัฐเทนเนสซี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ

1. การจัดทำข้อมูลภาพรวมของโรงเรียน เป็นการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ชุมชน โรงเรียน โดยมีขั้นตอน 4 ขั้น คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การวิเคราะห์ 3) สังเคราะห์ข้อมูล และ 4) การเผยแพร่ข้อมูลให้ผู้มีส่วนร่วม

2. การกำหนดความเชื่อ (Beliefs) พันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ ความเชื่อเป็นข้อความที่แสดงถึงค่านิยม และหลักการที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และ

การปฏิบัติการ ความเชื่อเป็นค่านิยม และความคาดหวังร่วมกันเกี่ยวกับความสำเร็จของนักเรียนในอนาคต พันธกิจเป็นข้อความที่แสดงจุดมุ่งหมายในสิ่งที่โรงเรียนต้องการจะเป็น ทำให้เกิดความเป็นเอกภาพว่า จะทำอะไร สำหรับนักเรียน และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร

วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โรงเรียนที่มีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และความเชื่อ และมีพันธกิจที่ชัดเจนที่เน้นในเรื่องเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน จะเป็นโรงเรียนที่มีความก้าวหน้า มีการพัฒนาการศึกษา การสอน และสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ และไม่เกี่ยวกับวิชาการ (Academic and Non Academic Data Analysis) รวมทั้งข้อมูลที่มีผลกระทบกับชุมชน เช่น การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ข้อมูลทางวิชาการจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียน และความคาดหวังของนักเรียน เช่น สิ่งที่นักเรียนต้องการเรียนรู้ จุดแข็งของนักเรียน คะแนนสอบ

4. ประเมินผลหลักสูตรการเรียนการสอน และประสิทธิผลขององค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน เพื่อโรงเรียนจะได้จัดทำแผนที่เสริมจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อน ขั้นตอนวิธีการวิเคราะห์คุณภาพของงานของโรงเรียนที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำข้อมูลข้อ 1-4 ข้างต้น จะช่วยในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการเป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Goal) ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ความต้องการจากองค์ประกอบข้างต้น แผนปฏิบัติการเป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ เพื่อให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ

กำหนดเวลา

1. กำหนดเวลาในการติดตามแผนปฏิบัติการ (เช่น 6 เดือน 3 เดือน 1 เดือน)

2. กำหนดวันเริ่มต้นกิจกรรมและวันสิ้นสุดการทำกิจกรรม
ทรัพยากร และงบประมาณที่ต้องการ

3. ประมาณการค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรม

4. วิเคราะห์แหล่งงบประมาณของแต่ละกิจกรรม

การมอบความรับผิดชอบ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการแต่ละกิจกรรม

2. ห้ามใช้คำว่า “คณะ” หรือ “การบริหาร”

การพัฒนาวิชาชีพ

1. จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพในทุกจุดมุ่งหมาย

2. วิเคราะห์ว่ามีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพใดที่จำเป็นต้องใช้ในการ

ดำเนินการตามจุดมุ่งหมาย

การมีส่วนร่วมของชุมชน

- เปิดให้ผู้ปกครองและผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผน

วิธีการประเมินผล

1. กำหนดให้มีการควบคุม กำกับ ทุกขั้นตอนของกิจกรรม
2. กำหนดวิธีการตรวจสอบให้รู้ว่า กิจกรรมต้องการประสบ

ความสำเร็จ

3. วิเคราะห์พฤติกรรมของนักเรียน หรือผลการเรียนที่ชี้ให้เห็น

ความสำเร็จของแต่ละขั้นตอน

6. จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และการประเมินผลกระบวนการ ซึ่งมีจุดประสงค์ในการจัดทำแผน เพื่อไม่ใช่เพื่อให้มีแผน แต่เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และสร้างความเข้มแข็งศักยภาพด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน การประเมินผลมี 2 แบบ คือ

6.1 การประเมินผลย่อย (Formative Assessment) เป็นการประเมินผลการเรียนของนักเรียน โดยประเมินเป็นระยะๆ

6.2 การประเมินผลสรุป (Summative Assessment) เป็นการประเมินปีละครั้ง เป็นการประเมินยุทธศาสตร์ แผนงาน เพื่อดูว่า จะยังคงดำเนินต่อไป หรือปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกไปเลย

สรุป แผนพัฒนาโรงเรียน เป็นแผนที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน องค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียนจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เป็นแผนระยะยาว มีระยะเวลา ประมาณ 3-5 ปี เป็นการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายระยะยาว รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

2. ส่วนที่เป็นแผนระยะสั้น มีระยะเวลา 1 ปี แยกย่อยมาจากแผนระยะยาว มีการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ และจุดมุ่งหมายระยะสั้นที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง

ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน จะต้องมีการจัดทำทั้งแผนระยะยาว และแผนระยะสั้น แผนระยะยาวที่จัดทำ คือ แผนกลยุทธ์ที่มีระยะเวลา 3-5 ปี แผนระยะสั้นที่จัดทำ คือ แผนปฏิบัติการมีระยะเวลา 1 ปี เป็นการนำแผนกลยุทธ์มาแตกย่อยเป็นรายปี

3.3 การจัดทำแผนระยะสั้น

การจัดทำแผนระยะสั้น เป็นการนำแผนระยะยาวมาวางแผนดำเนินการเป็นรายปี แผนระยะสั้นที่สถานศึกษาจัดทำมีระยะเวลา 1 ปี ตามปีงบประมาณ เรียกว่า แผนปฏิบัติการ

3.3.1 ความหมาย

แผนปฏิบัติการ คือ แผนระยะสั้นและเป็นแผนที่กำหนดโครงการที่จะต้องดำเนินการในแต่ละวัน แผนปฏิบัติการจัดทำโดยหัวหน้าระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งต่างจากแผนกลยุทธ์ที่จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง (Rue; & Lloyd. 2000: 142)

แผนปฏิบัติการจะกำหนดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ใครทำและใช้เงินเท่าไร โดยมีวิสัยทัศน์ที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดตัวชี้นำ แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่ใช้ในการบริหารแผนระยะยาว องค์ประกอบที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ คือ กิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ ทรัพยากรที่ต้องใช้ การมอบหมายผู้รับผิดชอบทำกิจกรรม และการกำหนดเวลาทำงานแล้วเสร็จที่เหมาะสม โดยปกติจุดมุ่งหมายของแผนระยะยาว จะมาจากการบรรลุจุดประสงค์ของแผนระยะสั้น (Matthews; & Crow. 2003: 182)

แผนปฏิบัติการ คือ แผนดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและคาดความหวัง และส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่ (Davies; & Ellison. 2003: 168)

1. เน้นเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
 2. เป็นแผนที่ต้องการให้โรงเรียน หรือครูแต่ละคนแปลเป้าหมาย โดยภาพรวมของโรงเรียนไปสู่งานที่ตัวเองรับผิดชอบ
 3. เป็นแผนระยะสั้น 1-2 ปี
 4. อธิบายกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จ
 5. มีการพัฒนาไปเรื่อยๆ การวางแผนจะไม่เสร็จสิ้น จนกว่างานจะเสร็จ
- สรุป แผนปฏิบัติการ คือ แผนระยะสั้นมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาวในแผนกลยุทธ์

3.3.2 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

นอร์ตัน; และคนอื่นๆ (Norton; et al. 1996: 140-147) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ทบทวนข้อตกลงพื้นฐาน (Basic Assumptions) การจัดทำแผนจะต้องมีการพิจารณาข้อตกลงพื้นฐาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ข้อตกลงพื้นฐานไม่ใช่รายการที่คงที่เหมือนกันทุกโรงเรียน แต่จะแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความยุ่งยากของการทำแผนปฏิบัติการจะขึ้นกับรายละเอียดที่กำหนดไว้ในข้อตกลงพื้นฐาน
2. กำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ แผนปฏิบัติการ เป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการเป็นการวางแผนให้บรรลุจุดประสงค์มากกว่า ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ ในการกำหนดจุดมุ่งหมายมักจะยุ่งยากในการเลือกยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ในการทำแผนมักจะเจอปัญหาการเขียน จุดประสงค์และยุทธศาสตร์ให้มีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนต้องการให้นักเรียนมีความรู้มากขึ้น และสามารถใช้อินเทอร์เน็ตค้นหาแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนั้นจึงวางแผนที่จะพัฒนาครู จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ สร้างห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ปรับปรุงหลักสูตร ภาษา วิทยาศาสตร์ สังคม โดยบูรณาการการใช้คอมพิวเตอร์เข้าไปในการสอนวิชา

เหล่านี้ มีบางโรงเรียนเขียนว่า จุดมุ่งหมายของโรงเรียนของเรา คือ จะมีห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ เปิดให้นักเรียนเข้าเรียนในต้นปีการศึกษา ซึ่งจริงๆ แล้ว จุดมุ่งหมายและ จุดประสงค์ ควรเขียนว่า เพื่อให้นักเรียนเรียนรู้ได้มากขึ้น และดีขึ้น ไม่ใช่เปิดห้องคอมพิวเตอร์ ในต้นปีการศึกษา แม้ว่าการสร้างห้องปฏิบัติการจะเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ แต่ไม่ควรตีความว่า เป็นจุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุ

3. กำหนดผลลัพธ์ เป็นการแปลจุดประสงค์เป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ ผลลัพธ์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น จะต้องเขียนให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการได้ การเขียนผลลัพธ์ที่ชัดเจน ทำให้ได้ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่เป็นข้อมูลที่ดีกว่า และมีความรับผิดชอบ มากกว่าผลลัพธ์ที่เขียนคลุมเครือ

4. กำหนดเกณฑ์การประเมินขั้นต้น เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการ ประเมินผลลัพธ์ การกำหนดเกณฑ์การประเมินทันทีหลังจากกำหนดผลลัพธ์ จะทำให้ผู้วางแผน ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ สุดท้าย ซึ่งจะช่วยให้เกิดการยอมรับทางความคิด และระมัดระวัง ในการกำหนดผลลัพธ์ นอกจากนี้ ยังมีประโยชน์ต่อการรวมข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินการ การคิดเกณฑ์การประเมินก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ทำให้มีการคำนึงถึง การเก็บข้อมูล ก่อนดำเนินงาน และยังทำให้เกิดความมั่นใจว่า จะต้องมีการประเมินผล ซึ่งสิ่งที่ขาดมากที่สุด ในการจัดทำแผนทางการศึกษา และการดำเนินโครงการต่างๆ ก็คือ การขาดการประเมินผล

5. กำหนดทางเลือก การวางแผนวิเคราะห์หาทางเลือกหลายทาง เมื่อ นำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนด การมีทางเลือกหลายทางทำให้ได้วิธีการที่ดีกว่า ในการ พิจารณาทางเลือกต่างๆ จะต้องมั่นใจว่าทางเลือกนั้น จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ จะต้องมีความเชื่อมโยงภายในระหว่างกัน (Internal Consistency) ระหว่างทางเลือกที่เลือกไว้กับผลลัพธ์

6. จัดลำดับทางเลือกก่อนหลัง การจัดลำดับทางเลือกกว่าจะทำกิจกรรมใด ก่อนหลัง มีความจำเป็นสำหรับโครงการที่มีความซับซ้อน ดังนั้น กิจกรรมบางโครงการ จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกิจกรรมใด ทำก่อน-หลัง เช่น PERT (Program Evaluation and Review Technique) Gantt Chart, LOGOS Diagramming Technique

7. การนำร่อง โครงการบางโครงการมีความยุ่งยากซับซ้อน ดังนั้นจึง ต้องมีการทดลองนำร่องก่อนที่จะขออนุมัติ และดำเนินการทดลองนำร่อง ทำให้ประหยัด เวลาและทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในโครงการ เพราะนำผลที่ได้จากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไข

8. การประเมินโครงการ เมื่อมีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เกณฑ์การ ประเมินที่ได้ทำไว้ในขั้นตอนที่ 4 ก็จะถูกมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง การประเมินผลแต่ละโครงการ ต้องสอดคล้องกับลักษณะของโครงการนั้นและผลลัพธ์ ในการออกแบบการประเมินต้อง คำนึงถึงผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ และต้องให้มีความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์กับการประเมินผล

9. การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวางแผนมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกันทุกขั้นตอน ถ้าไม่มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ ก็จะทำให้ระบบการวางแผนล้มเหลวได้ ผู้ที่จัดทำแผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติจะต้องรู้ข้อมูลที่เกิดขึ้นกับระบบการวางแผน

เดวีส์; และ เอลลิสัน (Davies; & Ellison. 2003: 168) ได้กล่าวถึง การทำแผนปฏิบัติการจะต้องมีขั้นตอน ดังนี้

1. แปลงเป้าหมายกว้างๆ ให้เป็นเป้าหมายเฉพาะ โดยมีจุดเน้นที่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดทำ

3. มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงาน

4. จัดสรรทรัพยากร

5. มีกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตาม

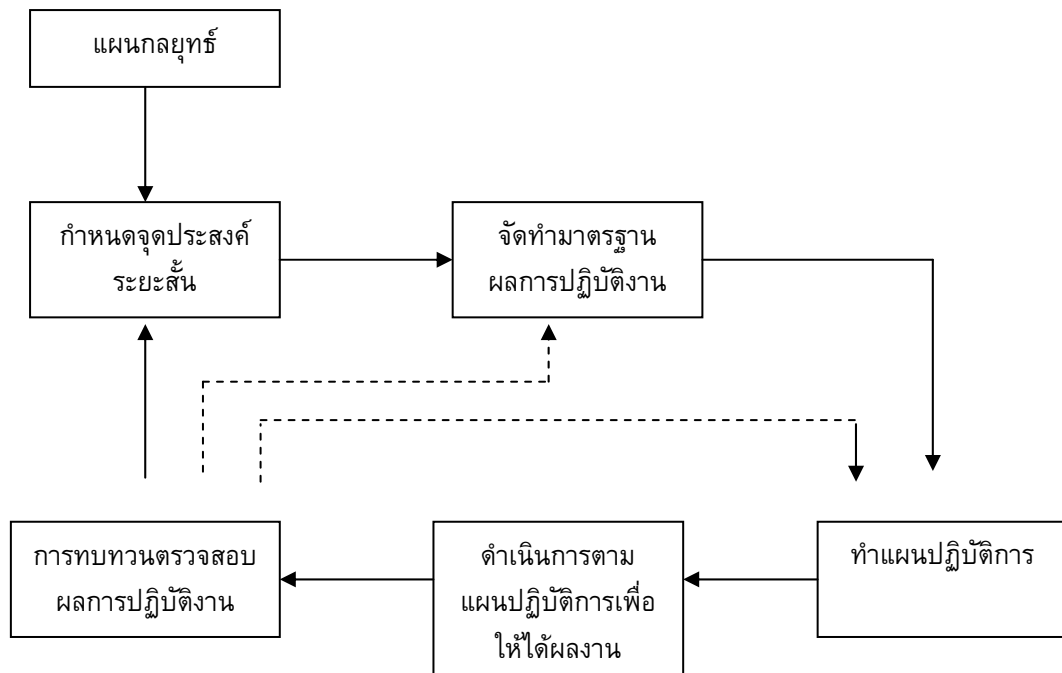
6. การประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545ข: 98) ได้เสนอแนะกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการมี 2 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นการศึกษากรอบ เงื่อนไข ประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบ นโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2. ขั้นการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มี 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ 1) ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 2) กำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของหน่วยงาน 3) จัดทำรายละเอียด แผนงาน งาน / โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ระดับองค์กร แผนงาน และโครงการ 4) จัดทำแผน กำกับติดตาม ประเมินผล และรายงาน

เลwis (Lewis. 1983: 125-127) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนปฏิบัติการเริ่มที่กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยจะยึดกลยุทธ์เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายระยะยาว ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ

ที่มา : James Jr. Lewis. (1983). *Long – Range And Short - Range Planning for Educational Administrators*. p. 125.

1. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เพียงพอที่จะดำเนินการตามยุทธศาสตร์
 2. จัดทำมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน เมื่อกำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้นแล้วต้องกำหนดเกณฑ์ เพื่อจะประเมินวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด
 3. จัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายระยะสั้นบรรลุผล
 4. ความพยายามสร้างผลการปฏิบัติงาน เป็นความพยายามเพื่อให้จุดมุ่งหมายระยะสั้นบรรลุผล
 5. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีการรายงานเป็นระยะ ถ้าพบว่า ผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่รับไม่ได้ ควรต้องมีการวิเคราะห์จุดประสงค์ระยะสั้น มาตรฐานการปฏิบัติงาน และแผนการดำเนินงานว่า ต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรหรือไม่ ผลงานในช่วงสิ้นปี จะใช้เป็นฐานในการตรวจสอบจุดมุ่งหมายระยะยาว และการประเมินผลยุทธศาสตร์ใหม่
- ข้อมูลที่ต้องกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีดังนี้ 1) ข้อมูลผลงานที่สำคัญ 2) แสดงรายละเอียดของแผนงาน 3) กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น 4) มาตรฐานผลการ

ปฏิบัติงาน 5) แผนดำเนินการ 6) มอบหมายความรับผิดชอบ 7) ค่าใช้จ่าย โดยแผนปฏิบัติการที่สมบูรณ์ จะต้องมึลักษณะ ดังนี้ 1) จะต้องประกอบด้วย จุดมุ่งหมายระยะสั้น มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและกิจกรรม ที่สนองยุทธศาสตร์ที่ได้จากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2) มีข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานแผนและบุคลากรว่า อะไรควรทำ และควรหยุดทำอะไร 3) แผนจะต้องได้รับความเห็นชอบของหน่วยงานแผนและผู้บริหาร 4) มีการรายงานผลทุก 4 เดือน 5) มีการใช้แผนเป็นเครื่องจูงใจเพื่อให้ผลปฏิบัติงานดีขึ้น 6) แผนจะถูกใช้ ติดตาม ควบคุมผลการปฏิบัติงาน และถ้าไม่เป็นไปตามที่วางไว้ อาจต้องมีการปรับแผน 7) ผลของแผนปฏิบัติการจะถูกนำไปใช้ปรับแผนกลยุทธ์ให้เป็นปัจจุบัน 8) แผนจะถูกใช้ในการประเมินผลงานการปฏิบัติงาน

โรดส์ (Rhodes. 2001: 41) มีความเห็นว่าแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่แสดง การดำเนินการปีแรกของแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่จะต้องทำ
2. กำหนดเป้าหมายที่จะต้องบรรลุภายในเวลาที่กำหนด
3. ระบุการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายและเกณฑ์ความสำเร็จอย่าง

ชัดเจน

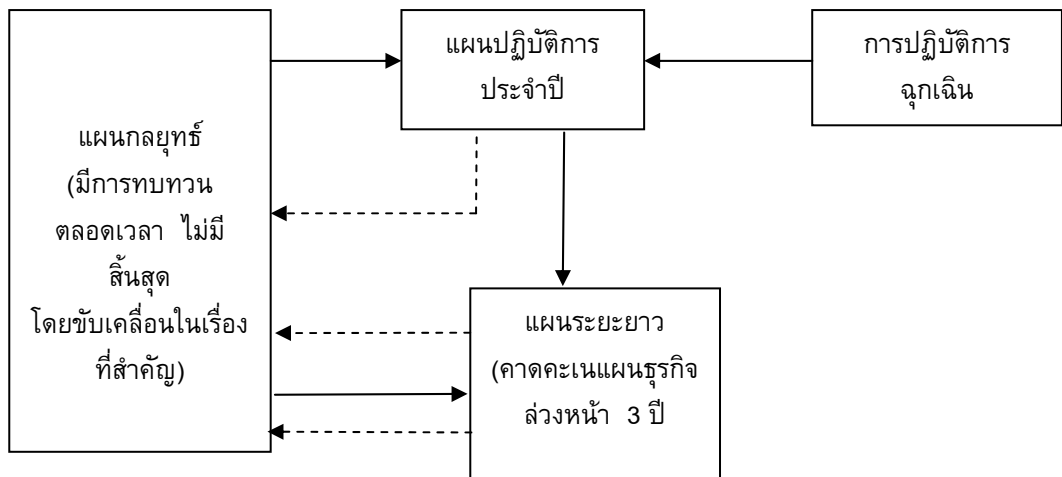
4. กำหนดเส้นตายของแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสมเป็นไปได้ พร้อมทั้ง รายละเอียดว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ

5. มีการจัดเตรียมการรวบรวมข้อมูลหลักฐานต่างๆ โดยแบ่งส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมกำกับ ซึ่งนำไปสู่การประเมินผลการดำเนินงาน

6. มีการคำนวณเวลาของบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องใช้ในการ นำแผนไปสู่การปฏิบัติ

7. ดูความก้าวหน้าจากการประเมินผล

สมิธ (Smith. 1994: 6) เห็นว่า แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะสั้น และอาจมีการปฏิบัติการฉุกเฉิน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งงบประมาณ ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ ดังภาพประกอบ 10 แผนกลยุทธ์จะไม่มี รายละเอียดของงบประมาณหรือกิจกรรมที่จะต้องทำ แต่จะกำหนดกรอบงานให้กับแผนระยะ ยาว และแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดอนาคตว่า ควรเป็นอย่างไร และมียุทธศาสตร์อะไรที่จะต้องทำ เพื่อให้เกิดอนาคตอย่างนั้น ดังนั้นจะต้องวิเคราะห์โอกาส และ เรื่องต่างๆ ในอนาคตที่เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และต้องวางแผนสำหรับกรณีฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน



ภาพประกอบ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ
ที่มา: Neville I. Smith. (1994). *Down-to-Earth Strategic Planning*. p. 6.

เดวีส์; และ เอลลิสัน (Davies; & Ellison. 2003: 82-86) เห็นว่า แผนปฏิบัติการ
ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ โดยกำหนดเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โรงเรียนจำนวนมากยอมรับว่า
กระบวนการจัดทำแผนมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของแผน การให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการ
ทำแผนทำให้มีความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้แผนสำเร็จ ดังนั้น ควรให้นักเรียน และ
บุคลากร ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา
3. จัดลำดับความสำคัญของงานและจุดเน้น เป็นการตัดสินใจว่ากิจกรรมใด
เกี่ยวกับการจัดการการเรียน กิจกรรมใดที่พัฒนาคุณภาพของนักเรียนได้มากที่สุด กิจกรรมที่
ต้องทำโดยเร่งด่วน กำหนดเวลาที่ต้องทำงานแต่ละอย่างให้สำเร็จ เป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงใน
การจัดลำดับความสำคัญของงานรวมทั้งการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า
4. การมอบหมายความรับผิดชอบ การมอบหมายให้ดำเนินการติดตาม
ควบคุม และประเมินผล กิจกรรมต่างๆ ในแผนต้องชัดเจน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเวลาที่กำหนด
การมอบหมายความรับผิดชอบต้องกระจายอย่างทั่วถึง เพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งทำงานหนักจน
เกินไป โครงสร้างของความรับผิดชอบของแต่ละคนต้องชัดเจน เพื่อไม่ให้มีปัญหาเกี่ยงกันไม่ทำ
5. การจัดสรรทรัพยากร การจะบรรลุผลลัพธ์ตามแผนจะต้องได้รับการ
จัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากรและการเงินอย่างเหมาะสม และเพียงพอ
6. สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง แผนปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของวิธี
การอำนวยความสะดวก และขับเคลื่อนให้มีการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน แผนปฏิบัติการจะ
กำหนดแนวทางให้ผู้รับผิดชอบกิจกรรมทั้งหลายดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

7. การติดต่อสื่อสาร แผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและแน่นอนจะสื่อสารสิ่งที่โรงเรียนจะดำเนินการในเรื่องต่างๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง แผนปฏิบัติการจะแสดงการเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน

8. การควบคุมติดตาม แผนปฏิบัติการจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดติดตามงานที่เป็นประโยชน์ทั้งผู้ที่รับผิดชอบโครงการ และผู้บริหารที่ดูแลภาพรวมของกิจกรรม แผนต้องระบุวิธีการประเมิน ผู้ประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรม เพื่อให้สามารถควบคุมติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การทบทวนและประเมินผลประจำปี โรงเรียนต้องมีการกำหนดโครงสร้างและขั้นตอนการทบทวนแผน เมื่อผลลัพธ์ข้อใดข้อหนึ่งบรรลุผลก็อาจจะกำหนดผลลัพธ์ใหม่ขึ้นมา พร้อมกับกิจกรรมที่ต้องทำ การประเมินจะทำให้ทราบว่าได้ปฏิบัติตามแผนโดยสมบูรณ์หรือไม่ มีส่วนใดที่ล่าช้าหรือต้องยกเลิกไป

10. การตรวจสอบจากภายใน แผนปฏิบัติการจะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่หน่วยงานภายนอก เช่น สำนักประเมิน หรือเขตการศึกษา ใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลโรงเรียน

11. การยกย่องความสำเร็จ ควรมีรายงานผลความสำเร็จของแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ หรืออาจเผยแพร่ในที่ประชุมประจำปีของผู้บริหาร ทางจดหมายข่าว หรือผ่านกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน

สรุป แผนปฏิบัติการ คือ แผนระยะสั้น มีระยะเวลา 1 ปี เป็นแผนที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น โดยแปลงจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายกว้างๆ ในแผนกลยุทธ์ให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น
2. กำหนดแผนงาน/โครงการ กิจกรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น
3. กำหนดเกณฑ์/ตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายระยะสั้น และเป้าหมาย
4. กำหนดเวลาดำเนินการและแล้วเสร็จ
5. กำหนดผู้รับผิดชอบ

3.4 การประมาณการรายรับ - รายจ่าย

3.4.1 การประมาณการ

สตีเวนสัน (Stevenson. 2002: 71-73) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการประมาณ และขั้นตอนในการประมาณการไว้ ดังนี้

สิ่งที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการประมาณการ

1. เทคนิคในการคาดคะเนมีสมมติฐานว่า ระบบที่เกิดขึ้นในอดีตยังมีดำเนินการต่อไปในอนาคต

2. การคาดคะเนคงให้สมบูรณ์ได้ยาก สิ่งที่เกิดขึ้นจริงมักจะแตกต่างจากที่ประมาณการไว้
3. การประมาณการเป็นกลุ่มจะถูกต้องมากกว่าประมาณการเป็นรายบุคคล
4. การประมาณในช่วงระยะเวลาสั้นจะถูกต้องมากกว่าการประมาณการระยะยาว

ขั้นตอนในกระบวนการประมาณการ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประมาณการ
2. กำหนดระยะเวลาที่จะประมาณการ
3. เลือกเทคนิคในการประมาณการ
4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
5. เตรียมประมาณการ โดยใช้เทคนิคที่เหมาะสม
6. ติดตามกำกับผลการประมาณการ

เคลย์ (Klay. 1992: 217-219) ได้นำเสนอวิธีประมาณการรายได้ มี 4 วิธี

1. วิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เป็นการคาดคะเนโดยใช้บุคคลที่มีหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญมาคาดคะเน โดยใช้ข้อมูลแนวโน้มทางเศรษฐกิจและข้อมูลสภาพแวดล้อมอื่น ๆ
2. การวิเคราะห์แนวโน้มของเวลา โดยการรวบรวมข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา การคาดคะเนวิธีนี้นิยมใช้กันมาก เพราะหน่วยงานมักจะมีการรวบรวมข้อมูลในปีที่ผ่านมา เป็นการคาดคะเนจากข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีต วิธีที่สะดวกในการคาดคะเนวิธีนี้คือ การใช้กราฟ ซึ่งจะให้เห็นแนวโน้มได้ชัดเจนกว่าการแสดงเป็นตัวเลข
3. วิธีศึกษาสาเหตุ เป็นวิธีที่ไม่ได้ใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวในอดีต เหมือนวิธีศึกษาแนวโน้ม แต่เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการคาดคะเนโดยใช้ตัวแปรหน่วย 1 ตัว หรือมากกว่า 1 ตัว คาดคะเนรายได้
4. วิธีผสม เป็นการคาดคะเนโดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ วิธีวิเคราะห์แนวโน้ม และวิธีศึกษาสาเหตุ

3.4.2 การประมาณการรายได้

การประมาณการรายได้ เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการงบประมาณ และเป็นเงื่อนไขที่จะดำเนินการส่วนอื่นๆ ในกระบวนการงบประมาณ การประมาณการรายได้ที่ไม่ดี ทำให้เกิดปัญหา คือ ถ้าประมาณการมากเกินไป จะทำให้ค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอ แต่ถ้าประมาณการต่ำเกินไป ทำให้ต้องตัดลดบางโครงการต่างๆ ที่มีงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการ การประมาณการรายได้มีผลกระทบต่อการตัดสินใจด้านนโยบายที่สำคัญ เช่น การกำหนดอัตรารภาษี และการกำหนดอัตรารบุคลากร การประมาณการรายได้ จึงถือเป็นหัวใจของ

กระบวนการจัดทำงบประมาณ กระบวนการในการประมาณการรายได้ มี 5 ขั้นตอน (Schack. 2000: Online)

1. การประมาณการวงเงินรายได้เบื้องต้น ซึ่งฝ่ายงบประมาณขององค์กรจะเป็นผู้จัดทำ

2. การปรับประมาณการรายได้เบื้องต้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยที่ปรึกษาและบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่งบประมาณของสภา และจากฝ่ายทำบัญชีของสำนักงานที่อยู่ระดับเหนือขึ้นไป

3. การนำเสนอประมาณการรายได้ ต่อสภาเมืองอย่างเป็นทางการ

4. การปรับวงเงินประมาณการรายได้ตามข้อเสนอของสภาเมือง

5. การอนุมัติวงเงินประมาณการรายได้ในงบประมาณที่อนุมัติทั้งหมด

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541: 25) จรินทร์ เทศวานิช; และ วรณภา ประเสริฐสุข (2541: 48-49) กล่าวว่า รายรับของสถานศึกษานั้น มีที่มาหลายแหล่ง คือ

1. งบประมาณแผ่นดิน สถานศึกษาที่เป็นของราชการ งบประมาณแผ่นดินถือว่าเป็นแหล่งทรัพยากรแหล่งใหญ่ที่สุดในส่วนงบประมาณโรงเรียน รัฐบาลจัดสรรให้แก่ กระทรวง ทบวงต่างๆ และกระทรวงก็จัดสรรให้ กรม กอง และหน่วยงานย่อย ตลอดจนโรงเรียนต่างๆ ตามสายการบังคับบัญชา

2. เงินนอกงบประมาณ เป็นเงินนอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดิน หรือเป็นเงินที่สถานศึกษานั้นสามารถจัดหาได้ และสามารถจัดทำโครงการเพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียนได้ เช่น

2.1 เงินบำรุงการศึกษา เป็นเงินที่สถานศึกษารับไว้เป็นกรรมสิทธิ์ เพื่อบำรุงการศึกษาของสถานศึกษา เช่น ค่าจำหน่ายใบสมัคร ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่าบำรุงโรงเรียน ค่าวัสดุการศึกษาห้องสมุด ค่าบำรุงสุขภาพ ห้องพยาบาล ค่าธรรมเนียมการสอบ และค่าธรรมเนียมอื่นๆ

2.2 เงินผลประโยชน์ เช่น ค่าเช่าที่ ค่าประมูลร้านค้าของโรงเรียน ค่าบริการฝึกอบรม เงินจากกิจกรรมของโรงเรียน เงินตอบแทนจากบริการของโรงเรียน เงินรับจ้างทำของ เงินจากโครงการอาหารกลางวัน เป็นต้น

2.3 เงินบริจาค เป็นเงินที่มีผู้มอบให้สถาบันการศึกษาทั้งที่มีการระบுவัตถุประสงค์ และไม่ระบுவัตถุประสงค์

3. เงินจากการลงทุน สถานศึกษาที่เป็นของเอกชน แหล่งเงินรายได้ส่วนใหญ่มาจากการลงทุนของเจ้าของกิจการ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งเอกชน มูลนิธิ หรือสมาคมก็ได้ เงินนี้จะใช้ในการดำเนินกิจการทั้งปวงของสถานศึกษานั้น ร่วมกับเงินรายได้ที่เรียกเก็บจากผู้เรียน

4. ทรัพยากรจากชุมชน ชุมชนเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก สถาบันการศึกษาจะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรแทบทุกประเภทจากชุมชน แหล่งทรัพยากรของชุมชน ประกอบด้วย บุคคล องค์กรต่างๆ เช่น สมาคม มูลนิธิ องค์กรการกุศลต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอวิธีการประมาณการรายได้ของสถานศึกษาไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545: 86, 90)

1. การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ ในส่วนของงบดำเนินการ ซึ่งจะได้ รับผิดชอบเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียน มีขั้นตอนดังนี้

1.1 สำรวจสภาพนักเรียนปัจจุบันโดยจำแนกออกเป็นนักเรียนในเขตบริการ นอกเขตบริการ และนักเรียนต่างสัญชาติ นักเรียนที่มีชื่อในทะเบียนราษฎร

1.2 วิเคราะห์แนวโน้มการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าจะต้องขยายระดับการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่ จะต้องจัดการศึกษาพิเศษสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส หรือต้องจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพิ่มขึ้น

1.3 สำรวจผู้อยู่ในเกณฑ์เข้าเรียนตามทะเบียนราษฎร และหาข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มประเภทผู้เรียน

1.4 ศึกษาวิเคราะห์คาดคะเนจำนวนนักเรียนโดยแยกผู้เรียนตามประเภท และระดับการศึกษา การคาดคะเนนักเรียนแต่ละชั้นให้จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ เด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ เด็กความสามารถพิเศษ

2. การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ เงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา มีดังนี้

2.1 เงินค่าธรรมเนียมพิเศษ ได้แก่ เงินที่เรียกเก็บจากผู้เรียน ในกิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดเกินกว่ามาตรฐาน หลักสูตรกำหนด เช่น ค่าเรียนว่ายน้ำ ค่าเรียนคอมพิวเตอร์ ค่าเรียนหลักสูตรสองภาษา เป็นต้น

2.2 รายได้จากการให้บริการ เป็นรายได้ที่สถานศึกษาจัดบริการทางการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษารวมถึงค่าบริการเสริมที่สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียน เช่น บริการอินเทอร์เน็ต บริการรับผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น

2.3 เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สิน เป็นผลประโยชน์ที่เกิดจากรายได้และจากทรัพย์สินอื่นๆ

2.4 เบี้ยปรับจากการลาศึกษาของข้าราชการ และลูกจ้างของสถานศึกษา

2.5 เบี้ยปรับจากการผิดสัญญา ซื้อทรัพย์สิน สิ่งของและสัญญาเช่าที่สถานศึกษาจัดซื้อ จัดจ้าง หรือเช่า ไม่ว่าจะจากเงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ

2.6 เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์

2.7 เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.8 ดอกเบี้ย

2.9 รายได้อื่น

ข้อมูลสำคัญอีกตัวหนึ่งในการประมาณการรายได้ของโรงเรียน คือ การคาดคะเนจำนวนนักเรียน การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้กับโรงเรียน โดยจัดสรรงบประมาณเป็นงบล่าช้าให้โรงเรียนมีอิสระในการใช้จ่าย วิธีการจัดสรรที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ การจัดสรรเป็นงบรายหัวนักเรียน การจัดงบประมาณแบบนี้ การคาดคะเนจำนวนนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญมาก ในการจัดทำงบประมาณ เพราะมีผลกับงบประมาณทั้งด้านรายรับและรายจ่าย ดังนั้น จึงต้องศึกษาวิธีการคาดคะเนนักเรียนให้ถูกต้องและใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด ทอมป์สัน; และ วูด (Thompson; & Wood. 1998: 127-129) ได้เสนอวิธีคำนวณ เพื่อคาดคะเนจำนวนนักเรียนมี 2 วิธี คือ

1. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) เป็นการประยุกต์ใช้สถิติการถดถอยมาทำนายจำนวนนักเรียน โดยใช้ฐานข้อมูลปีที่ผ่านมา เป็นการคาดคะเนนักเรียน โดยใช้สมการเส้นตรง สูตรที่ใช้ คือ

$$Y = Mx + b$$

เมื่อ Y = จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในอนาคต

M = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

X = ปีในอนาคต

B = ค่าคงที่ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนนักเรียนกับปีการพยากรณ์จะใช้ข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี

การวิเคราะห์แนวโน้มจะใช้ได้กับเขตพื้นที่ใหญ่ๆ เพราะค่าเฉลี่ยของเส้นถดถอยไม่มีผลต่อเขตพื้นที่มากนักเมื่อเทียบกับเขตพื้นที่ขนาดเล็ก ซึ่งเมื่อนักเรียนขาดไปแต่ละคนก็จะมีผล กระทบกับงบประมาณ ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่จึงมักจะใช้วิธีอื่นคำนวณ ซึ่งได้ผลคาดคะเนใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากกว่า

2. การคาดคะเนโดยใช้วิธี Cohort Survival เป็นการคาดคะเนโดยจัดกลุ่มนักเรียนตามชั้น และเลื่อนเป็นชั้นๆ ในแต่ละปี การคำนวณวิธีนี้จะดูนักเรียนชั้นอนุบาลที่เข้าปีแรก แล้วคำนวณว่ามีกี่คนเรียนชั้น ป.1 ในปีที่ 2 และเรียนชั้น ป. 2 ในปีที่ 3 ทำอย่างนี้

เรื่อยไปจนจบการศึกษา การคาดคะเนได้คำนึงถึงการตกซ้ำชั้น การออกกลางคัน การอพยพ ที่มีผลกระทบต่อจำนวนนักเรียน การคาดคะเนนี้ต้องมีข้อมูลจำนวนนักเรียนปีที่ผ่านมา และ ปัจจุบัน จำแนกเป็นรายชั้น และมีการคำนวณร้อยละของการเปลี่ยนแปลง และร้อยละของ นักเรียนที่คงอยู่แต่ละชั้นของปีที่ผ่านมา เมื่อมีการคาดคะเนจำนวนนักเรียนแล้ว ต่อไปก็เป็นการประมาณจำนวนครูและบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอน จากนั้นก็ ประมาณการสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ตามจำนวนบุคลากรและนักเรียน

ดิลก บุญเรืองรอด (2534: 83-85) ได้เสนอวิธีการคาดคะเนจำนวนนักเรียน ควรวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไปนี้

1. การเคลื่อนไหวเข้าสู่ระบบ วิเคราะห์นักเรียนที่เรียนชั้น ประถมศึกษา ปีที่ 1 ซึ่งจะประกอบด้วย นักเรียนที่เข้าใหม่กับนักเรียนปีที่แล้ว นักเรียนเข้าใหม่ดูจาก นักเรียนที่จะเข้าเรียน ประถมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งดูได้จากจำนวนประชากร เด็กที่มีอายุถึงวัยเข้า เรียน

2. การเคลื่อนไหวในระบบ มี 3 ลักษณะ คือ การเลื่อนชั้น (Promotion) การซ้ำชั้น (Repetition) และการออกกระหว่างปี (Drop-out)

สรุป การประมาณการรายได้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งใน กระบวนการงบประมาณ การประมาณรายได้ที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงมากๆ ทำให้เกิด ปัญหาหลายประการ ดังนั้น สถานศึกษาต้องมีวิธีการประมาณที่รอบคอบ รายได้ของ สถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาจาก 2 แหล่งใหญ่ คือ

1. จากเงินงบประมาณส่วนใหญ่ จะได้รับจัดสรรเป็นเงินรายหัว ดังนั้น การจะประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณได้ถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริง ต้องสามารถ คาดคะเนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในแต่ละปีให้ถูกต้อง

2. จากเงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินบริจาค เงินรายได้ของ สถานศึกษา ฯลฯ

3.4.3 การประมาณการรายจ่าย

การประมาณการรายจ่ายเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติการ เมื่อมีการคำนวณรายจ่ายแล้ว จะต้องมีการจำแนกประเภทงบประมาณ การจำแนกประเภทงบประมาณนั้นเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณ การ วิเคราะห์ การพิจารณาจัดสรร และการอนุมัติงบประมาณ รวมทั้ง ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ บริหารและการตรวจ สอบควบคุมการใช้จ่าย และผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ งบประมาณเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดทำ โครงการและการบริหารงาน การจำแนกประเภทงบประมาณสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ใน การวางแผน การจัดทำโครงการ การบริหารและการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่าง กว้างขวาง

การจำแนกประเภทงบประมาณ ก็คือ การจัดหมวดหมู่ของรายรับ – รายจ่าย ในลักษณะต่างๆ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร การศึกษาเปรียบเทียบ การปรับปรุงเป้าหมาย และนโยบาย การที่จะจัดให้มีการจำแนกประเภทงบประมาณเพียงแบบ หนึ่งแบบใดเพียงแบบเดียว ทำให้ไม่สามารถจะใช้ประโยชน์จากข้อมูล ในการจำแนกประเภท งบประมาณได้ในหลายๆ วัตถุประสงค์ ดังนั้น การจำแนกประเภทงบประมาณรายจ่ายของ รัฐบาลองค์กรต่างๆ จึงจัดทำกันอยู่หลายแบบ และเทคนิคการจำแนกประเภทงบประมาณให้ เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางได้นั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาจัดให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน ที่องค์กรดำเนินการอยู่ด้วย เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกต่อการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของ กระบวนการงบประมาณ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2535: 56-57)

การจำแนกประเภทงบประมาณ แบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้ (ธงชัย ลำดับ วงศ์; และ พิสิฐ ลี้อาธรรม. 2544: 415)

1. การจำแนกประเภทรายจ่ายตามลักษณะเศรษฐกิจ คือ การจำแนก รายจ่ายออกเพื่อแสดงให้เห็นผลทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการใช้จ่ายของรัฐบาล เช่น จำแนก 2 กลุ่ม คือ รายจ่ายประจำ และรายจ่ายลงทุน

2. จำแนกตามลักษณะงาน หมายถึง การจำแนกประเภทรายจ่ายใน งบประมาณออกเป็นหมวดหมู่ ตามลักษณะงานที่รัฐบาลดำเนินงานในแต่ละด้าน เช่น จำแนก เป็นรายจ่ายด้านบริหารทั่วไป รายจ่ายด้านป้องกันประเทศ รายจ่ายด้านการบริการสังคม และ ชุมชน รายจ่ายด้านการศึกษา

3. จำแนกตามแผนงาน หมายถึง การจำแนกรายจ่ายที่จะใช้จ่าย เพื่อ วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกจากกัน โดยรวมเอารายจ่ายลักษณะกิจกรรมที่จะดำเนินการ เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ เข้าไว้เป็น หมวดหมู่ภายใต้แผนงานเดียวกัน

4. จำแนกตามหน่วยงาน คือ การจำแนกรายจ่ายในงบประมาณที่จะ จัดสรรไว้สำหรับเป็นส่วนกลาง และให้แก่หน่วยงานต่างๆ เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการออก จากกันให้เห็นเด่นชัดว่า เป็นรายจ่ายสำหรับส่วนกลางเป็นจำนวนเท่าใด และเป็นของแต่ละ หน่วยงานเป็นจำนวนเท่าใด ตัวอย่าง เช่น การจำแนกเป็นงบกลาง และงบรายกระทรวง ทบวง กรม

5. การจำแนกประเภทตามหมวดและรายการ หมายถึง การจำแนก รายจ่ายในงบประมาณที่จะใช้จ่ายในการจ่ายบุคลากร และซื้อวัสดุสิ่งของ ออกเป็นหมวดหมู่ และ รายการ โดยละเอียด โดยจัดให้รายการรายจ่ายที่มีลักษณะเดียวกัน หรือโดยวิธีเดียวกัน อยู่ใน หมวดหมู่เดียวกัน เช่น การจำแนกเป็นรายจ่ายเงินเดือน รายจ่ายหมวดค่าตอบแทนใช้สอย และวัสดุ

การจำแนกประเภทงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่จำแนกประเภทตามเกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ซึ่งสำนักงานงบประมาณได้กำหนดประเภทรายจ่ายของส่วนราชการ มี 5 ประเภท คือ (สำนักงานงบประมาณ. 2548ข: 1-12)

1. งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงาน

2. งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่าย เพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค

3. งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

4. งบเงินอุดหนุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยงานอิสระ หน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่หน่วยงานส่วนกลาง หน่วยงานในกำกับของรัฐ ฯลฯ

5. งบรายจ่ายอื่น หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะงบรายจ่ายใด งบรายจ่ายหนึ่ง ดังกล่าวข้างต้น เช่น เงินราชการลับ รายจ่าย เพื่อชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ

ประเทศในกลุ่มองค์กรความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ได้เสนอให้ประเทศต่างๆ แบ่งงบดำเนินงานด้านการศึกษาออกเป็น 4 หมวด คือ (UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education. 2005: 47)

หมวดที่ 1 เป็นงบเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างประจำ

หมวดที่ 2 เป็นงบที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโรงเรียน ค่าหนังสือเรียน ค่าคู่มือครู และค่าพัฒนาครู

หมวดที่ 3 เป็นงบเกี่ยวกับการซ่อมแซมห้องเรียนและครุภัณฑ์ งบซื้อคอมพิวเตอร์และงบห้องสมุด

หมวดที่ 4 เป็นงบเกี่ยวกับโครงการพิเศษต่างๆ

เลวาซิค; และ รอส (Levacic; & Ross. 1999: 39-43) ได้จำแนกประเภทงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ค่าใช้จ่ายพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียน เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับครูผู้สอน และบุคลากรของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับห้องเรียน

2. ค่าใช้จ่ายสนับสนุนหลักสูตร เป็นค่าใช้จ่ายสนับสนุนหลักสูตรที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ เช่น ดนตรี กีฬา คอมพิวเตอร์ การศึกษาพิเศษ

3. ค่าใช้จ่ายเพิ่มสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น เด็กด้อยโอกาส เด็กที่เรียนอ่อน ฯลฯ

4. ค่าใช้จ่ายตามที่ตั้งของโรงเรียน ได้แก่ ค่าเดินทาง ค่าทำความสะอาด ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าบำรุงรักษาอาคารสถานที่

สรุป การประมาณการรายจ่าย เป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ เมื่อประมาณรายจ่ายเสร็จแล้วจะต้องสรุปจำแนกประเภทต่างๆ เช่น สรุปจำแนกตามหมวด รายจ่ายเป็นงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน หรือจำแนกประเภท ตามหน้าที่ เช่น จำแนกเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการ สนับสนุนการสอน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหาร การจำแนกประเภทรายจ่ายต่างๆ ตาม ลักษณะดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดทำโครงการ และการบริหารงานสถานศึกษา

4. การอนุมัติงบประมาณ

การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) หมายถึง การพิจารณาข้อเสนอเกี่ยวกับ แผนการใช้จ่ายและการจัดหารายได้ ซึ่งฝ่ายบริหารจัดทำเป็นเอกสารเพื่อเสนอต่อ ฝ่ายนิติ บัญญัติ (ปกวาดตี ดุลยจินดา; และ ธงชัย ลำดับวงศ์. 2544: 534)

การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การอนุมัติงานที่ทำในปีหน้าและทรัพยากรที่จะใช้ ในการทำงานนั้น (Finney. 1994: 15)

การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การที่แผนทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย รายได้ และ รายจ่าย ได้รับการพิจารณาและปรับปรุงจากผู้มีอำนาจในช่วงเริ่มต้นของปีงบประมาณ (Flagler County. 2005: Online)

4.1 การพิจารณางบประมาณ

กระบวนการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของไทย มีขั้นตอนดังนี้ (สำนักงบประมาณ. 2544: 15)

1. สำนักงบประมาณ เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

2. หลังจากคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว นายกรัฐมนตรีจะนำร่างพระราชบัญญัติ เสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร เพื่อพิจารณา

3. สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ โดยแบ่งออกเป็น 3 วาระ วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการ และตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่าง พระราชบัญญัติฯ วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาโดยคณะกรรมการฯ โดยพิจารณารายละเอียด งบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะต้องชี้แจง อธิบาย การตั้งงบประมาณของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจต่อคณะกรรมการฯ ดังกล่าว และสภา

ผู้แทนเต็มสภา โดยเรียงตามมาตราอาจมีลงมติ เพื่อแก้ไข และวาระที่ 3 เป็นการพิจารณา
อนุมัติให้ใช้เป็นกฎหมาย

4. เมื่อสภาผู้แทนได้ให้ความเห็นชอบต่อร่างพระราชบัญญัติฯ ร่างพระราชบัญญัติฯ
ก็จะถูกนำเสนอต่อวุฒิสภา เพื่อพิจารณาต่อไป

5. หากร่างพระราชบัญญัติฯ ผ่านความเห็นชอบจากวุฒิสภาแล้วก็จะถูกส่งไป
ที่นายกรัฐมนตรี

6. นายกรัฐมนตรีนำร่างพระราชบัญญัติฯ ทูลเกล้าถวายพระมหากษัตริย์ เพื่อ
ทรงลงปรมาภิไธย

7. ใช้บังคับเป็นกฎหมายงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การพิจารณาของเขตพื้นที่ไฮปาร์คเซ็นทรัล (Hyde Park Central School
District. 2005: Online) เริ่มจากคณะกรรมการการศึกษาจะจัดประชุมประชาพิจารณ์
งบประมาณประจำปี เพื่อนำเสนอของบประมาณปีที่จะมาถึง จุดประสงค์ของการประชาพิจารณ์ก็
เพื่อรายงานประชาชนเกี่ยวกับเนื้อหาของของบประมาณ และให้คำอธิบาย และรับฟังความ
คิดเห็นของประชาชน การประชุมประชาพิจารณ์ต้องจัดประชุมก่อนการประชุมพิจารณา
งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นการประชุมเพื่ออนุมัติงบประมาณ อย่าง
น้อย 7-14 วัน โดยมีการแจกจ่ายเอกสารให้กับประชาชนทั่วไป

ในการอนุมัติงบประมาณ ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ควรมีบทบาทหน้าที่ในการ
พิจารณาของบประมาณ ดังนี้ (ปภาวดี ดุลยจินดา; และ ธงชัย ลำดับวงศ์. 2544: 536-537)

1. การพิจารณากำหนดนโยบายของบประมาณ เป็นการพิจารณาขนาดของรายจ่าย
รายได้ และการขาดดุลงบประมาณอันเป็นส่วนรวม ประเทศที่มีการปกครองแบบรัฐสภา เช่น
สหราชอาณาจักร ฝ่ายนิติบัญญัติจะมีบทบาทในเรื่องนี้มาก

2. การพิจารณาอนุมัติแผนงาน งาน โครงการ โดยที่ขนาดของรายจ่าย รายได้
และการขาดดุลงบประมาณ เป็นแต่เพียงภาพรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับการใช้จ่าย และการ
จัดหารายรับ ดังนั้น การที่จะพิจารณาแต่เพียงภาพรวมยังไม่เป็นการเพียงพอ ผู้อนุมัติ
งบประมาณจำเป็นจะต้องพิจารณาเป็นส่วนๆ ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้พิจารณาถึงแผนงาน งาน
โครงการที่ดำเนินการว่าแผนงาน งาน โครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นนั้น จะอำนวยความสะดวก
แก่ประชาชน และประเทศชาติอันเป็นส่วนรวมมากน้อยแค่ไหน เป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่
หากพิจารณาเห็นว่า แผนงาน งาน โครงการใดๆ จะไม่อำนวยความสะดวกอย่างแท้จริง หรือยาก
แก่การนำไปปฏิบัติ ก็จะได้ระงับหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงาน งาน โครงการนั้นๆ เสีย
เพื่อมิให้มีการดำเนินงาน และใช้จ่ายเงินแผ่นดินในลักษณะที่ไม่เป็นประโยชน์

3. การพิจารณาลักษณะที่สำคัญ และคุณภาพของการให้บริการของหน่วยงาน
โดยที่ลักษณะและคุณภาพของบริการที่จะให้แก่ประชาชน ย่อมแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของ
แผนการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน หากการให้บริการมีลักษณะที่ดีมีคุณภาพ ประโยชน์ก็จะตกแก่

ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดบริการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินให้แก่ประชาชน หากมีลักษณะที่จะทำให้ประชาชนได้รับบริการอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว และคนส่วนใหญ่จะมีอันตรายในอัตราที่น้อยที่สุดแล้ว ก็แสดงว่า บริการในเรื่องนี้มีลักษณะและคุณภาพที่ดี ฝ่ายอนุมติงบประมาณควรพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ ในการพิจารณาดังกล่าวจะต้องพิจารณาทั้งในเรื่องหลักการ วิธีการดำเนินงาน และรายละเอียดค่าใช้จ่าย เพื่อพิสูจน์ลักษณะที่ดีและความมีคุณภาพของบริการ รวมทั้งความประหยัดในการใช้จ่ายเงิน

ในการอนุมติงบประมาณจะต้องมีการจัดทำเอกสารงบประมาณ เพื่อเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ และเผยแพร่เอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้กับผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจ ซึ่งจะได้กล่าวถึง การจัดทำเอกสารงบประมาณในลำดับต่อไป

4.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ

การจัดทำเอกสารงบประมาณ นับเป็นประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งในขั้นของการอนุมติงบประมาณ เพราะจะต้องนำเสนอภาพรวม และรายละเอียดของงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา พร้อมกับการมีเหตุผลสนับสนุนรายการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

เดรก; และ โร (Drake; & Roe. 1994: 78) ได้กล่าวถึง การจัดทำเอกสารงบประมาณไว้ว่า เอกสารงบประมาณ คือ การนำเสนอแบบเป็นลายลักษณ์อักษรของผู้บริหารโรงเรียนโดยแปลแผนงานด้านการศึกษา เป็นค่าใช้จ่าย และชี้ให้เห็นถึงรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ และที่ต้องการ เอกสารงบประมาณควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปรัชญาของงบประมาณ
2. ภาพรวมโรงเรียนและบุคลากร
3. แผนการศึกษา
 - 3.1 พันธกิจ
 - 3.2 จุดมุ่งหมาย / ลำดับความสำคัญ
 - 3.3 แผนงานด้านการศึกษา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น
4. การประมาณค่าใช้จ่าย
 - 4.1 สรุปค่าใช้จ่าย
 - 4.2 รายละเอียดงบประมาณแต่ละหมวดรายจ่าย
 - 4.3 ข้อมูลที่ใช้ในการประมาณการ
5. การประมาณการรายได้
 - 5.1 สรุปรายได้ที่คาดคะเน
 - 5.2 วิเคราะห์แหล่งของรายได้
 - 5.2.1 รัฐบาลกลาง
 - 5.2.2 มลรัฐ
 - 5.2.3 จังหวัด

5.2.4 ท้องถิ่น (โครงสร้างของภาษี)

6. ข้อเปรียบเทียบ

เป็นการเปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายปีที่ผ่านมา

ดังนั้น เอกสารงบประมาณจะประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ แผนด้านการศึกษา (Education Plan) แผนค่าใช้จ่าย (Expenditure Plan) และแผนด้านรายรับ (Revenue Plan) แผนด้านการศึกษานำเสนอภาพรวมของโครงการและบริการต่างๆ ที่โรงเรียนจัดทำแผนค่าใช้จ่ายเป็นการแปลโครงการและการบริการเป็นจำนวนเงิน เพื่อให้ผู้อนุมัติงบประมาณมองเห็นงบประมาณที่จะใช้ในต่อไป แผนด้านรายรับจะแสดงการวิเคราะห์แยกแยะแหล่งรายได้ต่างๆ ของโรงเรียน

ส่วน จาร์วิส; เจนทรี; และ สตีเฟนส์ (Jarvis; Gentry; & Stephens. 1967: 127-128) เห็นว่า เอกสารงบประมาณควรนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษา ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ และแผนรายได้ รูปแบบเอกสารงบประมาณที่จะนำเสนอต่อผู้อนุมัติ และประชาชนทั่วไป ควรประกอบด้วย

1. แผนงานทางการศึกษา

- 1.1 หน้าที่หรือจุดมุ่งหมาย
- 1.2 โครงสร้างองค์กรของโรงเรียน
- 1.3 แผนการนิเทศ
- 1.4 บุคลากรที่ทำการสอน
 - 1.4.1 วุฒิ
 - 1.4.2 ประสบการณ์
 - 1.4.3 ตารางเงินเดือน
- 1.5 หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- 1.6 ลูกจ้างที่ไม่ใช่ครูผู้สอน
- 1.7 จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน ออกกลางคัน เป็นต้น
- 1.8 อัตราส่วนครูต่อนักเรียน
- 1.9 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ห้องสมุด

โรงฝึกงาน อื่นๆ

2. การประมาณการค่าใช้จ่าย

- 2.1 รายละเอียดการคำนวณค่าใช้จ่ายของแต่ละหมวดรายจ่าย
- 2.2 ข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณและรายละเอียดในการคำนวณ
- 2.3 สรุปค่าใช้จ่าย

3. การประมาณการรายได้

- 3.1 การวิเคราะห์แหล่งรายได้

3.1.1 จากรัฐบาลกลาง

3.1.2 จากมลรัฐ

3.1.3 จากเคาตี

3.1.4 จากท้องถิ่น

3.1.4.1 การประเมินค่าทรัพย์สิน

3.1.4.2 ร้อยละของภาษีทรัพย์สินที่จัดเก็บ

3.2 สรุปรายได้ทั้งหมด

4. เปรียบเทียบประมาณค่าใช้จ่าย และประมาณการรายได้

5. แผนระยะยาวของโรงเรียน

6. บทสรุป

โดยจะต้องมีการพิมพ์เอกสารงบประมาณแจกจ่ายทุกคน และควรมีรูปกิจกรรมโครงการที่เด่นๆ ของโรงเรียนในเอกสารนี้ด้วย ถ้าไม่มีพิมพ์ก็ควรอัดสำเนาแจก ไม่ควรใช้คำศัพท์เทคนิค หรือศัพท์ทางวิชาชีพ ซึ่งทำให้ผู้อื่นไม่เข้าใจ ควรนำเสนอด้วยข้อความที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย

ในขณะที่ สตูปส์; ราฟเฟอร์ตี; และ จอห์นสัน (Stoops; Rafferty; & Johnson. 1980: 139) เห็นว่า เอกสารงบประมาณ ควรมีข้อมูลต่อไปนี้

1. ปรัชญาทางการศึกษาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณ
2. โครงการต่างๆ ที่จัดทำขึ้น
3. ข้อมูลแนวโน้มการเติบโตของประชากร
4. สรุปงบประมาณ
5. นิยามศัพท์เฉพาะ
6. ข้อมูลสนับสนุนการทำงานงบประมาณ
7. ดัชนี

คันทิงแฮม; และ คอร์ดีโร (Cunningham; & Cordeiro. 2000: 357) เห็นว่า รูปแบบของเอกสารงบประมาณควรมี ดังนี้

1. รูปแบบของเอกสาร
 - 1.1 รายชื่อของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่จัดทำงบประมาณ
 - 1.2 ผังการจัดองค์กร และรายชื่อผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.3 สารสั้นจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป
 - 1.4 กราฟฟิค/ศิลปะการจัดรูปเล่ม แผนภูมิ รูปภาพ ตาราง
 - 1.5 ใช้ภาษาง่ายหลีกเลี่ยงคำศัพท์เฉพาะ
 - 1.6 ขนาดและรูปร่างของเอกสารพอเหมาะ
 - 1.7 อภิธานศัพท์

1.8 ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร

2. เนื้อหา และข้อมูลที่รวบรวมในเอกสาร

2.1 จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2.2 แนวทางการจัดทำงบประมาณ หรือการจัดลำดับความสำคัญ

2.3 สรุปงบประมาณจำแนกตามหมวดรายจ่าย

2.4 สรุปภาพรวมงบประมาณของโรงเรียน

2.5 งบประมาณปีที่ผ่านมา (ค่าใช้จ่าย 5 ปีที่ผ่านมา)

2.6 ประมาณการรายได้ (จากทุกแหล่ง)

2.7 อธิบายผลกระทบจากอัตราภาษี

2.8 อธิบายปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้จ่าย (เช่น การทำสัญญา ภาวะ

เงินเฟ้อ)

2.9 อธิบายผังบัญชี

2.10 การวัดผลการปฏิบัติงาน (ดูข้อมูลจากการสอบ)

2.11 การคาดคะเนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในแต่ละชั้น

2.12 จำนวนบุคลากรรอบปีที่ผ่านมา และจำนวนที่ต้องการในอนาคต

2.13 แผนระยะยาว 5 ปี

2.14 การตัดสินใจที่สำคัญ เช่น การให้บุคคลออกจากงาน การปิดโรงเรียน

2.15 สรุปงบประมาณ

2.16 รายละเอียดงบประมาณ (ข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกเป็น

รายการ)

รีบอร์; และ รีบอร์ (Rebore; & Rebore. 1993: 101) เสนอว่า เอกสาร

งบประมาณควรนำเสนอเนื้อหา ต่อไปนี้

แผนการศึกษา

1. จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และลำดับความสำคัญของโรงเรียน

2. ระบบองค์กรของโรงเรียน

3. โครงการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. โครงการด้านการบริหารและนิเทศ

5. ข้อมูลครูผู้สอน (วุฒิ ประสบการณ์ การจ้าง ขึ้นเงินเดือน)

6. ข้อมูลบุคลากรที่ไม่มีวุฒิ

7. จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน

8. อัตราส่วนครู : นักเรียน

9. วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ

10. การคำนวณค่าใช้จ่าย

11. สรุปค่าใช้จ่ายทั้งหมด
12. รายละเอียดการคำนวณค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท
13. รายละเอียดข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณ

การคำนวณรายได้

1. สรุปรายได้ที่คาดคะเนว่าจะได้รับทั้งหมด
2. วิเคราะห์รายได้จากแหล่งต่าง ๆ
 - 2.1 รัฐบาลกลาง
 - 2.2 มลรัฐ
 - 2.3 เกษนดี
 - 2.4 ท้องถิ่น (การประเมินทรัพย์สิน อัตราภาษีที่เก็บ และอื่นๆ)

สรุป การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา โดยผู้อนุมัติควรพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายงบประมาณ รายละเอียดแผนงาน/โครงการ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชน ในการอนุมัติงบประมาณ มีการจัดทำเอกสารงบประมาณ ซึ่งเอกสารงบประมาณ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ แผนทางการศึกษา งบประมาณการใช้จ่าย และประมาณรายรับ ควรนำเสนอด้วยวิธีที่เข้าใจง่าย และควรแจกจ่ายเอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา

5. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ คือ ความรับผิดชอบของหน่วยบริหารที่จะควบคุมการใช้จ่าย การใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อการปฏิบัติงานของส่วนต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และเป็นไปตามที่อนุมัติ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในการบริหารการใช้จ่าย ฝ่ายบริหารจะทำได้ภายในขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจเท่านั้น (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนาพันธ์. 2535: 190)

การบริหารงบประมาณ คือ กระบวนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ กระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ กฎหมาย และความต้องการด้านการบริหาร (U.S. Department of Commerce. 2005: Online)

การบริหารงบประมาณ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (ไกรยุทธ ชีรตยา คีรินทร์. 2528: 52-53)

1. ชำรงไว้ ซึ่งเจตนารมณ์ของฝ่ายนิติบัญญัติในการอนุมัติงบประมาณ
2. การปฏิบัติเงื่อนไขทางการเงิน ตามที่ได้รับอนุมัติ โดยเน้นความสำคัญของการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน และโครงการที่ฝ่ายนิติบัญญัติยอมรับและอนุมัติ
3. การรักษาไว้ ซึ่งความยืดหยุ่นของงบประมาณ ขนาดของงบประมาณ ควรเปลี่ยนแปลงได้ในขณะที่ใช้งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ เพื่อให้สอดคล้องสถานการณ์ในขณะนั้น

โดยเฉพาะกรณีที่ต้องใช้เวลาเตรียมงบประมาณก่อนใช้จริง ในขั้นของการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาจะต้องควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ และบางครั้ง อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณไปจากที่กำหนดในแผน และการทำข้อตกลง ผลการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งจะได้กล่าวถึง รายละเอียดแต่ขั้นตอน ต่อไป

5.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

ประเด็นสำคัญของการบริหารงบประมาณ คือ ต้องไม่ใช้งบประมาณเกินจากรายได้ และการงบประมาณทั้งด้านรายได้ และรายจ่าย เป็นไปตามที่ได้วางแผน ไว้ในขั้นของการจัดทำงบประมาณหลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว ในการควบคุมงบประมาณ บางกิจการ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องงบประมาณ โดยตรงอาจจะเป็นฝ่ายการงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณ ควบคุมโดยให้หน่วยงานส่งรายงานผลการปฏิบัติงานมาให้เป็นระยะๆ ตามแต่จะกำหนด เพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอยู่แล้ว (พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์, 2537: 74-75)

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก: 43) ได้กำหนดแนวทางในการควบคุมงบประมาณของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือน ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้ว สรุปแยกเป็นรายไตรมาส และจำแนกตามประเภทการใช้จ่ายเป็นงบบุคลากร ลงอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง) และงบดำเนินการ
 2. เสนอแผนการใช้จ่ายงบประมาณวงเงินรวม เพื่อขออนุมัติเงินประจำงวด เป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา
 3. เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ
- จรัส สุวรรณมาลา (2546: 97-98) เสนอว่า การบริหารและควบคุมงบประมาณ มีขั้นตอน ดังนี้
1. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน นโยบายกับหน่วยงานปฏิบัติการ
 2. การบริหารการเงิน หน่วยปฏิบัติจะต้องจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินของในรอบปี โดยหน่วยงานมีอิสระในการบริหารงบประมาณ หนี้สิน และสภาพคล่องของตนเอง
 3. จัดทำบัญชีเพื่อควบคุมต้นทุนการผลิต และการบริการโดยปรับระบบบัญชี เพื่อให้มีระบบข้อมูล วิเคราะห์คำนวณต้นทุนได้อย่างถูกต้อง

ในการควบคุมงบประมาณ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมให้การใช้จ่ายเป็นไปตามแผน และเพื่อให้มีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจกรณีมีเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้ตามแผน ซึ่งสำนักงบประมาณได้กำหนดให้มีการติดตามการใช้งบประมาณ 3 แบบ คือ (สำนักงบประมาณ. 2548ก: 22)

1. การติดตามผลโดยการดูแผน/ผลที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาที่กำหนด (Periodic Performance Report Monitoring) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อเทียบกับแผน รวมทั้งการโอนเปลี่ยนแปลงรายการ

2. การติดตามผลแบบเร่งด่วน (Quick Monitoring) เป็นการติดตามผลเรื่องที่มีความสำคัญเร่งด่วน เรื่องที่ต้องการรู้ผลเร็ว และติดตามผลเฉพาะจุด หรือทันทีที่มีปัญหา

3. การติดตามผลแบบเจาะลึก (In-depth Monitoring) เป็นการติดตามผลแบบเจาะลึกเฉพาะกรณี หรือผลผลิต/โครงการที่จะลำดับที่เป็นนโยบาย และติดตามผลผลิตที่สำคัญของกระทรวง/กรม

สรุปได้ว่า ในการบริหารงบประมาณเป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ ดังนั้นต้องมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะๆ

5.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

เมื่อมีการนำแผนงบประมาณไปสู่การปฏิบัติ หลายประเทศ พบว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงรายการที่ได้รับอนุมัติไว้ บางครั้งการเปลี่ยนแปลงงบประมาณก็เป็นสิ่งสำคัญหรือจำเป็นต้องทำ แต่การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ จากรายการหนึ่งเป็นไปรายการหนึ่งมากเกินไป ก็ทำให้เกิดปัญหา และเป็นเครื่องชี้ถึงความไม่มีวินัย ในงบการจัดสรรงบประมาณ แผนแสดงรายการ บางครั้งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรายการ เช่น การชะลอโครงการก่อสร้างเนื่องจากภูมิอากาศไม่อำนวย ตามหลักการโดยทั่วไป ต้องทราบว่าเป็นใคร ผู้มีอำนาจให้เปลี่ยนแปลง โดยปกติถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในแผนงานเดียวกัน หน่วยงานที่ใช้จ่ายงบประมาณสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เปลี่ยนจากการจ่ายค่าน้ำ ไปจ่ายเป็นค่าไฟฟ้า (ที่ประมาณการไว้สูงกว่าที่จ่ายจริง) แต่การเปลี่ยนจากหมวดรายจ่ายหนึ่งไปอีกหมวดรายจ่ายหนึ่ง เช่น เปลี่ยนจากเงินอุดหนุนไปซื้อวัสดุสิ่งของ หรือจากแผนงานหนึ่งไปอีกแผนงานหนึ่ง มักจะต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง และบางหมวดรายจ่ายก็จะไม่ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงอย่างเด็ดขาด เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน และค่าจ้าง ในบางประเทศงบที่ใช้โดยเปลี่ยนแปลงระหว่างกระทรวง จะต้องได้รับการอนุมัติจากประธานาธิบดี หรือรัฐสภา แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงรายการจะเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ในการบริหารงบประมาณ แต่ก็ไม่ควรให้เกิดขึ้นมากเกินไป เนื่องจาก (International Monetary Fund. 2005: Online)

1. เป็นการชี้ให้เห็นว่าการจัดทำแผนงบประมาณหละหลวมเกินไป แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงรายการจะไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ก็ต้องสิ้นเปลืองเวลาในการจัดการ และเป็นการ

ขีดขวางการวางแผน การใช้จ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อวัตถุประสงค์อันหนึ่งอย่างเปิดเผย เช่น การขึ้นเงินเดือน จะทำให้แผนกอื่นทำตามบ้าง ทำให้ไม่สามารถควบคุมประเภทของการใช้จ่ายได้

3. การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถเปลี่ยนจากอันหนึ่งไปอีกอันหนึ่งได้พอดี ซึ่งหมายถึง การลดรายการหนึ่งไม่สามารถไปเพิ่มค่าใช้จ่ายของอีกฝ่ายหนึ่งได้

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงรายการมากเกินไป จะทำให้มีการประมาณการจัดตั้งงบประมาณมากเกินไปจริง

ในกรณีของโรงเรียน โรงเรียนจะต้องติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำ โดยจะต้องรายงานรายได้และรายจ่ายเป็นรายเดือน งบประมาณเดือนตุลาคมจะต้องมีการนำเสนอ การปรับเปลี่ยนงบประมาณกลางปีให้ผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงงบประมาณจากที่เคยกำหนดไว้ได้ ในรายจ่ายประเภทหนึ่งไปใช้ในรายจ่ายประเภทหนึ่ง คณะกรรมการที่มีอำนาจอนุมัติ ส่วนใหญ่จะมีนโยบายที่จะจำกัดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยอาจจะกำหนดวงเงินที่โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้เอง และหากจะเกินวงเงินที่กำหนดจะต้องนำเสนอเข้าสู่การประชุมเปลี่ยนแปลงงบประมาณกลางปี (Mid-year Correction) ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสามารถเปลี่ยนการใช้งบประมาณเกี่ยวกับบุคลากร โดยการเปลี่ยนจากการจ้างครูผู้สอนไปจ้างบุคลากรสนับสนุนแทนได้ แต่โรงเรียนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเองบุคลากรไปใช้เป็นงบเกี่ยวกับอาคารได้ (McAleese. 2000: 142)

สรุป ในการบริหารงบประมาณการเปลี่ยนแปลงงบประมาณจากที่ได้รับอนุมัติ เป็นเรื่องนี้อาจเกิดขึ้นได้ เพราะการจัดทำแผนงบประมาณมักมีคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นเวลานาน ที่สำคัญคือต้องมีความชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นอำนาจของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายอนุมัติงบประมาณ

5.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อตกลงระหว่างสำนักงบประมาณกับผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งมีกระบวนถึงวงเงินงบประมาณรวมที่ได้รับจัดสรรเป็นรายปี และหลายปีติดต่อกัน อธิบายความคล่องตัวในการใช้งบประมาณดังกล่าว เป้าหมายของผลการดำเนินงานที่ตกลงกันล่วงหน้า มาตรการติดตามความก้าวหน้า และตรวจสอบผลการดำเนินงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์; และคนอื่นๆ. 2546: 139; อ้างอิงจาก Christine Lidbury. 1999.

Performance Contracting: Lessons from Performance Contracting Case Studies)

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สัญญาระหว่างคณะกรรมการกับสถานศึกษา ข้อตกลงนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า สถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ จำนวนงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจะขึ้นกับข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Kassas Board of Regents. 2005: Online)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารแบบใช้งบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการการถ่ายโอน การควบคุมงบประมาณของส่วนกลาง เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่หน่วยงานปฏิบัติ มากขึ้น ทำให้มีการพัฒนาเครื่องมือ หรือวิธีการสมัยใหม่เข้าไปควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ของหน่วยงานที่ได้รับการกระจายอำนาจ เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ คือ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น การควบคุมก่อนการใช้งบประมาณ โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานที่ได้รับการกระจายอำนาจมี ความรับผิดชอบต่อผลงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์; และคนอื่นๆ. 2546: 137)

อย่างไรก็ดี ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานดังกล่าว มีลักษณะเป็นเชิงอนุโลม (Relational Contract) เป็นเรื่องการลงนามผูกมัดเป็นการภายใน ไม่ใช่ข้อตกลงหรือสัญญาตาม ด้วบทกฎหมายที่มีผลบังคับอย่างเคร่งครัด การทำข้อตกลงดังกล่าว อยู่บนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น ดังนั้น บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่ายต้องเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกันดำเนินงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์; และคนอื่นๆ. 2546: 138; อ้างอิงจาก John Martin. 1995: 39)

การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน นโยบายกับหน่วยงาน ปฏิบัติการ เป็นการทำให้ข้อตกลงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ หรือ "ซื้อ-ขายบริการ" ระหว่าง หน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ในระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงาน กำหนดให้หน่วยนโยบายมี หน้าที่จัดซื้อหรือจัดหาบริการสาธารณะ (ผลผลิต) จากหน่วยปฏิบัติการ ซึ่งมีหน้าที่จัดผลิตและ ส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน หน่วยนโยบายในฐานะ "ผู้ซื้อ" จะกำหนดว่าต้องการซื้อบริการ (ผลผลิต) ประเภทใด คุณภาพอย่างไร ปริมาณเท่าใด ส่งมอบให้ใครที่ไหน เมื่อใด และในราคา เท่าใด ฯลฯ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน หน่วยปฏิบัติการในฐานะ "ผู้ผลิต-ผู้ขาย" มีหน้าที่ผลิต และส่งมอบบริการ ก็จะเสนอว่าจะผลิตและส่งมอบบริการได้จำนวนเท่าใด ในราคาเท่าใด ฯลฯ เป็นต้น

เมื่อได้เจรจาทกลงกันในรายละเอียดได้แล้ว หน่วยงานทั้งสองฝ่ายก็จะทำข้อตกลง หรือ "สัญญา" กันไว้เป็นหลักฐาน ข้อตกลงนี้เรียกว่า "ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน" "ข้อตกลงว่า ด้วยผลผลิต-งบประมาณ" "ข้อตกลงใช้ทรัพยากร" ในบางประเทศเรียกข้อตกลงนี้ว่า "Purchasing Agreement" หรือ "Budget Agreement" หรือ "Resource Agreement" หรือ "Result Agreement" สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า "ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน" จากนั้นหน่วย ปฏิบัติการก็จะทำการผลิตและส่งมอบบริการตามข้อตกลง ในขณะที่เดียวกันหน่วยนโยบาย ซึ่ง เป็นฝ่ายซื้อ หรือจัดหาบริการก็จะตรวจสอบกำกับดูแลหน่วยปฏิบัติการ ให้ทำการผลิต และ ส่งมอบบริการตามสัญญา ถ้าพบว่า มีข้อบกพร่องในตัวผลผลิต หรือในเงื่อนไขการส่งมอบ บริการ ฯลฯ ก็จะเตือนหรือแจ้งให้หน่วยปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข หรือให้ดำเนินการใดๆ ตามที่

เห็นสมควร พร้อมกันนั้นหน่วยนโยบายก็จะชำระค่าบริการให้แก่หน่วยงานผลิต ตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ตามลำดับ (จรัส สุวรรณมาลา. 2546: 318)

โดยปกติข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน มักมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ส่วน คือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์; และคนอื่นๆ. 2546: 140-141)

1. หลักการเบื้องต้น ซึ่งเป็นที่มาของการจัดทำข้อตกลงร่วมกัน
2. เงื่อนไข รายละเอียดต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด เกณฑ์มาตรฐาน ระยะเวลาและกำหนดการ ทรัพยากรและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ การให้รางวัล ตอบแทนหรือแรงจูงใจ รวมทั้งการจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ขั้นตอนและวิธีการในการรายงานผล และระบบการตรวจสอบประเมินผล

4. กลไกและมาตรการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

การระบุเงื่อนไขในรายละเอียดในข้อตกลงอย่างน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะของภารกิจงาน ขีดความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ และเกณฑ์มาตรฐาน แต่การระบุเงื่อนไขรายละเอียดมากเกินไป อาจทำให้เกิดผลเสีย เช่น ขาดความคล่องตัวในการปรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

จรัส สุวรรณมาลา (2546: 352, 359) ได้กล่าวถึง สาระสำคัญของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรประกอบด้วยเรื่องหลักๆ 5 ประการ คือ

1. เป้าหมายผลผลิต ควรระบุเป้าหมายผลผลิตให้ครอบคลุมผลผลิตทุกประเภทผลผลิตอาจจำแนกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ คือ 1) ผลผลิตหลักของหน่วยปฏิบัติการ หมายถึง ผลผลิตที่จัดทำขึ้นเพื่อบริการประชาชนและสังคมส่วนรวม 2) ผลผลิตด้านการพัฒนาศักยภาพของหน่วยปฏิบัติ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร 3) ผลผลิตด้านการพัฒนาระบบบริการ เช่น การเพิ่มหน่วยบริการให้ครอบคลุมพื้นที่ประชากรเป้าหมาย การพัฒนามาตรฐานบริการ ฯลฯ

2. วงเงินงบประมาณและการบริหารการเงิน ควรระบุวงเงินงบประมาณยอดรวมที่หน่วยงานปฏิบัติได้รับจัดสรร และระบุหลักเกณฑ์การบริหารการเงิน สำหรับงบประมาณที่จัดสรรให้แก่หน่วยงานปฏิบัติ

3. การบัญชีและการรายงานการเงิน ควรกำหนดหลักและนโยบายการบัญชีการเงิน และบัญชีต้นทุนสำหรับหน่วยงานปฏิบัติคือปฏิบัติ ตามที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง กำหนดขึ้น เพื่อให้การจัดทำรายงานการเงินต้นทุน และผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติมีความน่าเชื่อถือ และตรวจสอบย้อนหลังได้

4. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ควรระบุขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานปฏิบัติในการจัดเก็บข้อมูล การรายงาน และการประเมินผล การดำเนินงานไว้

ให้ชัดเจน นอกจากนี้ หน่วยนโยบาย ควรระบุหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของหน่วยปฏิบัตินั้นๆ ให้ชัดเจน

5. การบังคับใช้ข้อตกลง ควรระบุวันเดือนปี เริ่มต้นการบังคับใช้ข้อตกลง และควรมีผู้ลงนาม 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหารของหน่วยนโยบาย ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติ และผู้แทนสำนักงบประมาณในส่วนท้ายของข้อตกลง

กล่าวโดยสรุป การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงความรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณ โดยการจัดทำข้อตกลงกับหน่วยงานที่จัดสรรงบประมาณให้ว่า ส่งมอบผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้างเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

6. การประเมินผลงบประมาณ

การประเมินผลงบประมาณประกอบด้วยสองส่วน คือ การประเมินผล และการรายงานผลการประเมิน

6.1 การประเมินผล

การประเมินผลงบประมาณ คือ การตรวจสอบว่ามีการใช้จ่ายงบประมาณให้บังเกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่ (Drake; & Roe. 1994: 87)

การประเมินผลงบประมาณเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่จะตรวจสอบดูว่างบประมาณที่ใช้ไป ได้นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนงบประมาณประจำปีหรือไม่

โรงเรียนส่วนใหญ่มักจะไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการใช้งบประมาณ โดยเฉพาะในเรื่องของการติดตามดูว่า สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ (McAleese. 2000: 143; citing Knight. 1997: 148) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เลวาซิค (Levacic. 1989: 7) ที่เห็นว่า การประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่โรงเรียนยังพัฒนาไปได้ไม่มาก การประเมิน งบประมาณที่ดำเนินการอยู่ มีโรงเรียนส่วนน้อยที่ประเมินเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้ กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการประเมินผลงบประมาณควรประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยดูความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย (ประสิทธิผล) ดูการใช้ประโยชน์จากงบประมาณ (ประสิทธิภาพ)

โฟร์ริช (Frohreich. 1983: 49) มีความเห็นว่า การประเมินผลงบประมาณของโรงเรียน โรงเรียนตอบคำถาม ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์อะไรที่พยายามให้บรรลุผลโดยการใช้งบประมาณ
2. มาตรฐานและมาตรวัดอะไร ที่นำมาใช้วัดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ได้บรรลุแล้ว

3. ใครเป็นผู้กำหนดมาตรฐานของการบรรลุจุดมุ่งหมาย
4. ค่าใช้จ่ายอะไร (บุคลากรและวัสดุต่าง ๆ) ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์แต่ละครั้ง
5. จุดมุ่งหมายครอบคลุมมาตรฐานการศึกษา และความต้องการของชุมชนหรือไม่
6. แผนงานควรเพิ่มใหม่ ตัดออกไป ปรับลดลง เพิ่ม หรือเปลี่ยนแปลง
7. งบประมาณมีเพียงพอที่จะทำให้จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์บรรลุผลหรือไม่
8. ต้องการทรัพยากรอะไรเพิ่มเติม และจะได้ทรัพยากรนั้นมาอย่างไร
9. การจัดสรรงบประมาณให้แผนงานต่างๆ เป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประสิทธิผล

รอสโซว์ (Rossow. 1990: 265-266) ได้สรุปว่า การประเมินผลงบประมาณมักประเมินใน 2 เรื่อง คือ

1. ประเมินประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ โดยดูว่าโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการไปทำให้จุดมุ่งหมายทางการศึกษาบรรลุผลหรือไม่ การวัดประสิทธิผลของโครงการต้องเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นโดยดูด้านค่าใช้จ่ายและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เกณฑ์ต่อไปนี้จะช่วยผู้บริหารในการเปรียบเทียบ ค่าใช้จ่าย

- 1.1 ค่าใช้จ่ายในการสอนต่อหัวนักเรียน
- 1.2 ค่าใช้จ่ายต่อหัวจำแนกตามชั้นเรียน สาขาวิชา และอาคาร
- 1.3 งบลงทุนหรือหนี้ต่อหัวนักเรียน
- 1.4 หนังสือเรียน หนังสือห้องสมุด และเงินเดือนครูต่อหัวนักเรียน
- 1.5 ค่าบริหาร ค่าแนะแนว และเงินเดือนครูต่อหัวนักเรียน
- 1.6 ค่าบำรุงรักษาอาคารต่อพื้นที่อาคาร
- 1.7 ค่าใช้จ่ายหลักสูตรรวมต่อหลักสูตร

2. การประเมินประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ เป็นการดูว่าได้มีการใช้ประโยชน์สิ่งของที่ซื้อมาด้วยเงินงบประมาณมากน้อยเพียงใด ในการประเมินประสิทธิภาพต้องดูการใช้ประโยชน์ของเครื่องมือ และใช้เวลาและคนอย่างเหมาะสม

ไนท์ (Dean. 2001: 64; citing Knight. 1993) เห็นว่า การประเมินผลงบประมาณทำได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ (Financial Efficiency) โดยเปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้กับที่คำนวณไว้ตอนต้นปี
2. ประเมินประสิทธิภาพของทรัพยากร (Resource Efficiency) โดยดูว่าใช้จ่ายงบประมาณในเรื่องอะไรบ้าง

3. ประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) โดยประเมินว่าได้ใช้งบประมาณให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้บรรลุผลหรือไม่ ซึ่งการประเมินในข้อ 3 มักถูกละเลย ทั้งๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิผล

แอนโทนี; และ เฮซลิงเกอร์ (Anthony; & Herzlinger. 1989: 20-21) ได้นำเสนอว่ามีเกณฑ์ 2 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการใช้งบประมาณของหน่วยงาน คือ ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ และมักจะใช้พูดในเชิงเปรียบเทียบมากกว่าจะพูดถึงตัวเองโดดๆ เช่น มักจะไม่พูดว่า หน่วยงาน ก มีประสิทธิภาพ 80% แต่มักจะพูดว่าหน่วยงาน ก มีประสิทธิภาพมากกว่า หน่วยงาน ข

ประสิทธิภาพ เป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย หรือจำนวนผลผลิตต่อหน่วยของปัจจัย การพูดว่า หน่วยงาน ก มีประสิทธิภาพมากกว่าหน่วยงาน ข หมายถึง 1) หน่วยงาน ก มีผลผลิตเหมือนหน่วยงาน ข แต่ใช้งบประมาณน้อยกว่า หรือ 2) หน่วยงาน ก ใช้งบประมาณเท่ากับหน่วยงาน ข แต่มีผลผลิตมากกว่า

ประสิทธิผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับวัตถุประสงค์ ถ้าผลผลิตที่ผลิตออกไปนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์มากเท่าไร ก็แสดงถึงความมีประสิทธิภาพมากเท่านั้น แต่การวัดวัตถุประสงค์และผลผลิตไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น การวัดประสิทธิผลจึงทำได้ยาก การวัดประสิทธิผลมักจะวัดในเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการของกุ่ม

องค์กรต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ใช่แค่เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำในเรื่องที่ใช้งบประมาณต่ำสุด แต่ถ้าสิ่งที่ทำนั้นไม่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะมีประสิทธิผล

โทมัส (Thomas. 1990: 46) กล่าวว่า ผู้กำหนดนโยบายต้องการการรับประกันว่างบประมาณจะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ ในการประเมินผลงบประมาณต้องมีการนำเสนอประสิทธิผลของค่าใช้จ่ายทางการศึกษา

นาการาจัน; และ แวนเฮุกเคิน (Nagarajan; & Vanheukelen. 1997: 19-21) ได้นำแนวเสนองานการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสหภาพยุโรป ไว้ว่า ประเด็นที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีดังนี้

1. ความเกี่ยวข้อง โดยประเมินว่าจุดประสงค์ของแผนงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการ และลำดับความสำคัญขององค์กรหรือไม่

2. ประสิทธิภาพ โดยดูว่า มีการใช้ปัจจัยอย่างประหยัดเพียงใด เพื่อจะไปผลิตผลผลิต หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณคือหน่วยงานที่สามารถใช้งบประมาณได้น้อยกว่าในการสร้างผลผลิตอย่างเดียวกัน หรือสร้างผลผลิตที่ดีกว่า โดยใช้งบประมาณเท่ากัน

3. ประสิทธิผล โดยดูว่า ผลกระทบของโครงการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การใช้ผลประโยชน์ โดยเปรียบเทียบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการกับความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

5. ความยั่งยืน เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางบวกที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการสิ้นสุด

สรุปได้ว่า ในการประเมินผลงบประมาณ สิ่งที่จะต้องประเมิน มี 2 เรื่อง คือ ประเมินประสิทธิภาพ และประเมินประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามของคำว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนี้

ประสิทธิภาพ คือ วิธีการทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บรรลุโดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (Rumble. 1987: 74)

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความมุ่งหวังที่จะได้ผลผลิตที่ต้องการโดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Thomas. 1990: 58)

ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้งบประมาณในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประหยัดรอบคอบ และเหมาะสม การคำนึงถึงประสิทธิภาพทำให้ต้องมีการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหาร และเพิ่มค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเทคโนโลยี และยกระดับคุณภาพของนักเรียน และตัดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยออกไปใช้เฉพาะที่จำเป็น (Jordan; & Lyons. 1992: 28)

ประสิทธิผล หมายถึง ความเป็นไปได้เต็มที่ ในการที่จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ (Knight. 1993: 19-20)

ประสิทธิผล หมายถึง รายงานที่แสดงว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร (สำนักงบประมาณ. 2544: 40)

ในประเทศสิงคโปร์ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ คือ ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิต หรือบริการ เช่น การคิดค่าต้นทุนต่อหน่วย การตรวจโรงงานอุตสาหกรรม การคิดต้นทุนต่อหน่วยในการจดทะเบียนสมรส บางครั้งหน่วยของค่าใช้จ่าย (Cost Unit) จะเป็นการที่ได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียน ค่าใช้จ่ายในการดูแลเบื้องต้นต่อคนไข้ 1 คน นอกจากนี้ ในสิงคโปร์ยังมีการวัดประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Efficiency) ซึ่งเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายของภารกิจและโครงการต่างๆ เป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกระทรวง ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิผล/ ผลลัพธ์ กรมต่างๆ ในสิงคโปร์ และนิวซีแลนด์ ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตัวชี้วัดที่ก้าวไกลไปกว่าตัววัดผลผลิตและประสิทธิภาพ โดยการวัดผลลัพธ์ขั้นสูงสุด (Ultimate Outcome) เป็นการแสดงให้เห็นว่า แผนงาน/โครงการที่ดำเนินการนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างไร การวัดผลลัพธ์หรือบางครั้ง หมายถึง ทิศทางที่ต้องการเดินไปให้ถึง จะต้องมีการประเมินปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และรวบรวมข้อมูลสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต เช่น ในนิวซีแลนด์ ประสิทธิผลของโครงการความปลอดภัยของอุตสาหกรรม วัดโดยดูความถี่ของอุบัติเหตุ และความรุนแรงของอุบัติเหตุ การประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินที่ยากที่สุดในการ

ประเมินการปฏิบัติงาน เพราะผลลัพธ์ไม่ใช่สิ่งที่นำเสนอได้ง่ายๆ และมีผลมาจากปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากการควบคุมขององค์กร ในขณะที่กระบวนการประเมินผลจะเกี่ยวกับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (Jones. 2000: 117)

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลงบประมาณ เป็นการประเมินใน 2 เรื่อง คือ ประเมินประสิทธิภาพของงบประมาณ โดยดูปัจจัยที่ใช้ในการจัดทำผลผลิต ยิ่งใช้ปัจจัยน้อยลงเท่าใดแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่นิยมใช้กัน คือ การคิดต้นทุนต่อหน่วย ส่วนการประเมินประสิทธิผลเป็นการดูความเชื่อมโยง ระหว่างผลผลิตที่เกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมายที่คาดหวังไว้ ตัวชี้วัดประสิทธิผล คือ การวัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้

เมื่อมีการประเมินผลงบประมาณเสร็จเรียบร้อยแล้ว ในการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม จำเป็นอย่างที่จะต้องรายงานผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียนทราบ

6.2 การรายงานผล

การรายงานผล เป็นการรายงานผลการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เป็นการนำเสนอข้อมูล
2. ทำให้เกิดความโปร่งใสในนโยบายและกิจกรรมของรัฐบาล
3. เป็นการสร้างความรับผิดชอบในการใช้งบประมาณและผลที่เกิดขึ้น
4. เป็นการตลาดและส่งเสริมจุดมุ่งหมายและผลลัพธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์ใน 3 ข้อแรก เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันโดยทั่วไป แต่วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ส่วนราชการมักจะไม่คำนึงถึงทั้งที่เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องนำเสนอต่อรัฐสภา และประชาชน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ และความสำเร็จขององค์กร (Lewis. 2000: 1)

สิ่งสำคัญที่สุดในการออกแบบรายงาน คือ การวิเคราะห์ผู้อ่านรายงาน และนำเสนอข้อมูลให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน ผู้อ่านรายงานมี 2 ประเภท คือ

1. ผู้อ่านภายนอก ได้แก่ สภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล หน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานงบประมาณ
2. ผู้อ่านภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บริหารโครงการ ฝ่ายการเงิน และผู้จัดทำโครงการ รูปแบบรายงานของแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกัน เพราะต้องการใช้ข้อมูลต่างกัน เช่น สภาต้องการรายงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า รัฐบาลและหน่วยงานวางแผนที่จะใช้งบประมาณอย่างฉลาดรอบคอบ และมีการใช้งบประมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน รัฐบาลต้องการรายงานที่เน้นว่า จะทำอะไร ทำไม่จึงทำอย่างนั้น และมีค่าใช้จ่ายเท่าไร ผู้ที่อยู่ในองค์กรต้องการข้อมูลที่เป็นรายละเอียดมากขึ้น โดยต้องการทราบว่าทำกิจกรรมอะไร เมื่อไร ทำอย่างไร และดำเนินการไปตามแผนหรือไม่ ผู้ที่อยู่ในองค์กรต้องการรายละเอียดมากกว่าผู้ภายนอก ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงในการออกแบบรายงาน คือ ความต้องการของผู้ใช้รายงาน

ต้องออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และให้ข้อมูลผู้ใช้เพื่อนำไปวิเคราะห์และตัดสินใจ (Lewis. 2000: 2)

ในการจัดทำรายงานการใช้งบประมาณหน่วยงาน ควรนำเสนอข้อมูล รายงานทางการเงิน และรายงานผลการดำเนินงานควบคู่กันโดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Lewis. 2000: 4-5; สำนักงบประมาณ. 2544: 81)

1. รายงานทางการเงิน จะประกอบด้วยข้อมูลแหล่งงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ

2. รายงานผลการดำเนินงาน ข้อมูลผลการดำเนินงานจะประกอบด้วยข้อมูลด้านงบประมาณ และข้อมูลที่ไม่ใช่งบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้การรายงานเรื่องงบประมาณครบถ้วนสมบูรณ์ โดยอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ใช้ข้อมูลนี้ จะระบุรายละเอียดของผลผลิต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบ การประเมินผลแผนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรืออาจเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน

สรุป การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นต้องมีการรายงานการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้รับทราบ การรายงานผลจะต้องเสนอข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน และเรื่องที่รายงานควรเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานควบคู่กับการรายงานทางการเงิน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ

พยุง นาคอ่อน (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถม ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก และพบว่า ชั้นที่มีปัญหา มากกว่าชั้นอื่นๆ คือ ชั้นการวางแผน และชั้นที่มีปัญหารองลงไป ได้แก่ ชั้นเตรียมการวางแผน ชั้นปฏิบัติตามแผน และชั้นติดตามประเมินผลตามลำดับ

สมัย ใจมูลมั่ง (2541: 140-148) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า ชั้นเตรียมการวางแผน โรงเรียนได้จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี มีการดำเนินการเตรียมการวางแผน โดยการเตรียมบุคลากรรับผิดชอบ ประชุมปรึกษากับครู ทั้งโรงเรียน เตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ

มีการจัดหน่วยงานรับผิดชอบในการวางแผนอยู่ในความรับผิดชอบดูแลของฝ่ายธุรการ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อการวางแผน มีการเตรียมความรู้ด้านการวางแผนแก่คณะครู-อาจารย์ ในโรงเรียน โดยใช้นโยบายของกรมสามัญศึกษา ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนได้มา โดยวิธีระดมความคิดจากครู อาจารย์ มีการจัดลำดับของปัญหาโดยใช้เกณฑ์ความเร่งด่วนของ ปัญหา วิเคราะห์และคาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณ ทรัพยากรที่อยู่และจะใช้ในอนาคต การกำหนด นโยบายดำเนินการตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา ผู้กำหนดนโยบายของโรงเรียน คือ คณะกรรมการที่ปรึกษาบริหารโรงเรียน เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการ พบความ ซ้ำซ้อนของโครงการ และการประสานโครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน ขั้นตอนจัดทำแผน พบว่า แผนปฏิบัติการประจำปีประกอบด้วยแผนธุรการ แผนงานวิชาการ แผนงานปกครอง และ แผนบริการ โครงการในแผนปฏิบัติการจัดทำเพื่อแก้ปัญหาและสนองความต้องการของโรงเรียน การกำหนดมาตรการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การกำหนดกิจกรรม/โครงการสอดคล้องกับ มาตรการ บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งบุคคลที่มีส่วนร่วมมากที่สุดในการจัดทำ แผนงาน คือ หัวหน้าหมวดวิชา/ งาน ขั้นตอนจัดทำรายละเอียดของแผน หัวหน้าหมวดวิชา/งานเป็นผู้จัดทำโครงร่างงาน/โครงการ โรงเรียนใช้สัดส่วนเงินบำรุงศึกษาเป็นงานวิชาการ : งานบริหาร ทั่วไป : งบสำรอง ในสัดส่วน 70 : 20 : 10 มีหลักการพิจารณาเลือกงาน/โครงการ โดย คำนึงถึงความต้องการ และความจำเป็นของงาน/โครงการมีการขออนุมัติต่อผู้บริหาร เพื่อ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน/โครงการ โดยคณะกรรมการ แผนงาน มีการมอบหมายให้เจ้าของโครงการรับผิดชอบงาน/โครงการ ชื่อนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า มีการประชุมผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ก่อนนำแผนไปปฏิบัติ มีการขออนุมัติดำเนินการ ตามปฏิทินปฏิบัติงาน มีการแก้ปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีการ ประสานสัมพันธ์งาน/โครงการ มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน แผนงาน ขึ้น ติดตามประเมินผลและปรับแผน พบว่า มีการประเมินหลังการปฏิบัติตามแผน มีการตรวจสอบ การปฏิบัติงาน โดยยึดแผนปฏิบัติการเป็นหลัก มีแบบสรุปผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือใน การประเมินผล มีการนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน/โครงการต่อเนื่อง ในปีต่อไป

ส่วนสภาพปัญหา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนปฏิบัติการของ โรงเรียนในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า บุคลากร มีหน้าที่รับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ ขาดการนิเทศให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินงาน และขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการ ประเมินผล

ฉัตร เสกสรรค์วิริยะ; และคนอื่นๆ (2542: 58) ได้ศึกษาวิจัยโครงการรูปแบบ การบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี จากผล การศึกษา พบว่า การบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจ ในลักษณะที่สำนักงานสาธารณสุข

จังหวัดนนทบุรีดำเนินการอยู่ให้มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมมากขึ้น เพราะการกระจายอำนาจเท่ากับการกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โครงการและกิจกรรม ดังนั้น ทีมงานของอำเภอต่างๆ ต้องมีศักยภาพในการวิเคราะห์ สถานการณ์ มีความรู้ทางวิชาการ เพื่อประกอบในการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการความรู้ ด้านบูรณาการ ต้องมีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทางจังหวัดเองก็ต้องมีบทบาทหน้าที่ในด้านการ สนับสนุนวิชาการให้กับอำเภอ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ ทางเลือกกิจกรรม ควบคุมกำกับงาน และประเมินผล รวมทั้งต้องคิดค้นกลวิธีใหม่ๆ มาแก้ไข ปัญหาให้เหมาะสมกับพื้นที่

พีระพันธ์ มะรัตน์ (2543: 82) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า หัวข้อ ที่มีรายงานผลจากการประเมินแผนปฏิบัติการ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 73.70) 2) รายงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน (ร้อยละ 59.54) 3) รายงานผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 59.25) 4) รายงานข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ (ร้อยละ 42.40) 5) รายงานค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่ใช้ ในการดำเนินงาน (ร้อยละ 28.90) บุคคลและหน่วยงานที่ได้รับการรายงานผลการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน (ร้อยละ 75.74) คณะกรรมการโรงเรียน (ร้อยละ 64.45) บุคลากรทุก คนในโรงเรียน (ร้อยละ 54.62) ชุมชนและหน่วยงานอื่น (ร้อยละ 22.54) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน (ร้อยละ 14.74)

ดิเรก วรรณเศียร (2545: 114-115) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความ ต้องการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญ ศึกษาตำบลบประมาณ พบว่า โรงเรียนดำเนินการด้านงบประมาณในระดับน้อย 9 รายการ ได้แก่ 1) การระดมทรัพยากร 2) การบริหารการบัญชี 3) การบริหารการเงิน 4) การเบิกจ่าย งบประมาณ 5) การหารายได้ 6) การบริหารพัสดุ 7) การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน 8) การตรวจสอบติดตามและรายงานผล 9) การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนงบประมาณ ระยะปานกลาง และดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 3 รายการ ได้แก่ 1) การรายงานผลงาน ประจำปี 2) การโอนงบประมาณข้ามหมวด 3) การหาประโยชน์จากทรัพย์สิน

นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนมีปัญหาและความต้องการทางด้านงบประมาณ ดังนี้

1. การระดมทรัพยากรจากองค์กรต่างๆ มีน้อย มีกรอบงบประมาณจากกรม
2. ระบบบัญชีของโรงเรียนซับซ้อนไม่เป็นปัจจุบัน โรงเรียนยังใช้บัญชี แบบเดิม มีความต้องการบริหารบัญชีแบบพึงรับพึงจ่าย
3. ระเบียบการเงินซับซ้อนยุ่งยากไม่คล่องตัว
4. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ทำได้ยาก

5. การบริหารพัสดุ มีปัญหาที่ระเบียบมีขั้นตอน และช่องว่างให้เกิดทุจริตได้ง่าย
6. การตรวจสอบติดตามงบประมาณ มีปัญหาเรื่องรายงานไม่เป็นปัจจุบัน
7. การจัดตั้งงบประมาณ มีความต้องการจัดตั้งงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และการจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง
8. การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียนต้องการระบบการรายงานที่ถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น
9. การโอนงบประมาณ ทำได้ยากโรงเรียนไม่มีอำนาจ
10. โรงเรียนต้องการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2545: 141, 45-47) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนมีอุปสรรคด้านงบประมาณในระดับมากในเรื่อง 1) งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอที่จะดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ 2) ไม่สามารถจัดหางบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณและรายได้ในปัจจุบัน ในด้านผู้บริหาร โรงเรียนมีปัญหาดังนี้ 1) ความไม่รู้และไม่สามารถปฏิบัติตามการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ วิชาการ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยังคงเน้นงานธุรการอยู่มาก ผู้บริหารยังมีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณที่ดี นอกจากนี้ยังพบว่า ศักยภาพในการรับการกระจายอำนาจด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความโปร่งใสในการใช้งบประมาณและสามารถตรวจสอบได้ การเสนอและการใช้งบประมาณ เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยตรง การประเมินการใช้งบประมาณเป็นประจำและต่อเนื่อง

สุรศักดิ์ หนูพยนต์ (2545: 74-75) ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ โดยศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 9 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถวางแผนและจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานโดยโรงเรียนได้เอง 2) บริหารงบประมาณประจำปีทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียนได้เอง 3) ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียนได้เอง 4) เสนอขออนุมัติเงินตามโครงการได้ถูกต้องตามระเบียบการงบประมาณของทางราชการ 5) จัดทำเงินนอกงบประมาณ เพื่อเสนอคำขออนุมัติแผนงานและโครงการต่อคณะกรรมการสถานศึกษา 6) จัดทำบัญชีการเงินของโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงการคลัง 7) เก็บรักษาเงินทั้งรายรับ รายจ่ายตามระเบียบการเก็บรักษาเงิน และสามารถตรวจสอบได้โดยตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินเอง 8) จัดทำทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ และบัญชีผลประโยชน์ที่เกิดจากราชพัสดุ 9) จัดทำงบประมาณเบิกจ่าย ควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนทั้งขนาดใหญ่ กลาง เล็ก มีความพร้อมด้านความสามารถวางแผน และจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยโรงเรียน

ได้เองน้อยกว่าความสามารถด้านอื่นๆ

อารีลักษณ์ พงษ์โสภา (2545: 91) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการงบประมาณกับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = .765^{**}$) โดยกระบวนการงบประมาณเกี่ยวกับการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ นโยบายงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

พรพิมล ชินภักดี (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม เกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน

มนตรี สุวรรณเนตร (2546: 60) ได้ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ จากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี จำนวน 285 คน ผลการศึกษา พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) สภาพการวางแผนกลยุทธ์ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เพราะเป็นเรื่องใหม่ 2) ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา 3) ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ซับซ้อนเกินความจำเป็น

มาโนช เกิดเกลื่อน (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดำเนินงานงบประมาณ มีปัญหาเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ขาดงบประมาณสนับสนุน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบทางการเงิน พัสดุ และครุภัณฑ์ 3) การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัดไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน 4) การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน และกฎระเบียบรวมทั้งกฎหมาย ไม่ได้รับการแก้ไขให้สอดคล้องสำหรับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) ขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

วาทินี ตันติวีรวงศ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้และการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร และครูโรงเรียนในโครงการนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้ปานกลางในด้านการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา และด้านการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง แต่มีความรู้ที่น้อย

ในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

สมใจ ขำรักษา (2546: 201) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติ งานการเงินที่มีต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดิน ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงบประมาณ 4 ด้าน คือ ด้านการงบประมาณ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการเบิกจ่ายและการเก็บรักษาเงิน ด้านการจัดทำบัญชี ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง บุคลากรมหาวิทยาลัยที่สังกัดสำนักต่างกัน และมีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางด้านการเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงิน บุคลากรมหาวิทยาลัยที่สังกัด สถานภาพ วุฒิการศึกษาสูงสุดและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการจัดทำบัญชี บุคลากรมหาวิทยาลัยสังกัดคณะต่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

สำรวม ชีรานันท์ทางกูร (2546: 121-122) ได้ศึกษาความพร้อมในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 1 ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ใน ระดับดี ในด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ และการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของสถานศึกษา เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับกลุ่มที่ไม่ได้เป็น พบว่า มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในด้านระดับความพร้อมตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน พบว่า มี 3 ด้านที่มีความพร้อมในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ส่วนอีก 4 ด้าน มีความพร้อมในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายใน

ทัศนีย์ สุวรรณภา (2547: 83, 86) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการ ศึกษา พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในขั้นการวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีปัญหาในระดับมาก 1 รายการ คือ ปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนรับผิดชอบ ส่วนการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง มีปัญหาในระดับมาก 3 รายการ คือ 1) ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับดำเนินงานประจำ 2) ความชัดเจนของภาระรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวม 3) การปรับปรุงวงเงินในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยคำนึงถึงดัชนีทางเศรษฐกิจมหภาค

ที่สำคัญ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
ลดาวลัย นิवासวัต (2547: 84) ได้ศึกษาการดำเนินการบริหารจัดการโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้ศึกษาการดำเนินงานและปัญหา
การดำเนินงานบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารทรัพยากร ผลการศึกษา
พบว่า เรื่องที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการ คือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ
สถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน (ร้อยละ 33.33) การ
จัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตผลลัพธ์ (ร้อยละ 27.87) การจัดทำเอกสารการเงินเผยแพร่
เพื่อทำความเข้าใจกับคณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา (ร้อยละ 26.44) ส่วนเรื่องที่
โรงเรียนดำเนินการแล้วมีปัญหามากที่สุดเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐานการ
บริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สิน และรายได้ต่างๆ ของโรงเรียนเอง 2) การ
เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณของ
โรงเรียน 3) การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน 4) การจัดทำเอกสาร
เผยแพร่เพื่อทำความเข้าใจของคณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ โดยมี
ระดับของปัญหาในระดับปานกลาง

วรรณิ แก้วศิริ (2547: 62) ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการบริหาร
งบประมาณ 10 ด้าน ได้แก่ 1) โรงเรียนเสนอแผนงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษา
เห็นชอบ 2) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในสถานศึกษา 3) เปิดโอกาสให้ชุมชนมี
ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายบริหาร 4) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง 5) ทำรายงาน
สถานภาพการเงินต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 6) ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการเมื่อ
เปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณ 7) จัดทำแผนงาน/โครงการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ
ตรวจสอบได้ 8) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน
9) จัดทำกรอบงบประมาณการใช้จ่ายล่วงหน้าระยะ 3 ปี 10) นำกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์และมุ่งเน้นผลงานมาใช้ดำเนินการ ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมเต็ม
รูปแบบในด้านการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 19.88) และ
โรงเรียนมีความไม่พร้อมในการจัดทำรายงานสถานภาพการเงิน ต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
มากกว่าด้านอื่นๆ (ร้อยละ 7.45)

สมพร ไชยบัณฑิต (2547: 65-69) ได้ศึกษาการวางแผนการศึกษาและปัญหาของ
การวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่สุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า
โรงเรียนประถมศึกษามีปัญหาด้านการวางแผนงบประมาณ ดังนี้

1. ในขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน
ในท้องถิ่นในการเสนอปัญหา และความต้องการเป็นรายการที่มีปัญหามากกว่ารายการอื่น

2. ในขั้นการจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน พบว่า การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเป็นรายการที่มีปัญหา มากกว่ารายการอื่น

3. ในขั้นของการนำแผนการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ความเพียงพอของงบประมาณตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่กำหนดไว้ เป็นรายการที่มีปัญหามากกว่ารายการ อื่นๆ

4. ในขั้นของการติดตามประเมินผลและรายงาน พบว่า การกำหนดเครื่องมือ ให้เหมาะสม และครอบคลุมในการติดตามประเมินผล เป็นรายการที่มีปัญหาสูงสุด

เรดเมอร์; และ แอลเบิร์ต (Redmer; & Albert. 1988: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ งบประมาณ ซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากความสำเร็จและความ ล้มเหลวในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ของ งบประมาณ โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมการจัดทำงบประมาณกับทัศนคติที่มีต่อ กระบวนการจัดทำงบประมาณ ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการดำเนิน กิจกรรมงบประมาณกับทัศนคติที่มีต่อกระบวนการงบประมาณ นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วม ในการจัดทำงบประมาณ และความรับผิดชอบในงบประมาณอาจมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ มีต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณ

มูลนิธินาเนกี เพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอน ได้จัดทำรายงานเสนอให้ บุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น รายงานนี้ระบุว่าครูและครูใหญ่ มี ความต้องการมีอำนาจการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และให้ครูใหญ่มีอำนาจในการแจ้งครู การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีขึ้นในปี 1980 ที่เขตการศึกษาแอดมอนตัน (Edmonton) โดยดำเนินการใน 190 เขตการศึกษา งบประมาณ 3,000 ล้านดอลลาร์ ในปี 1988-1989 ทำให้ ร้อยละ 74 ของงบประมาณปฏิบัติการของเขตการศึกษา ได้กลายเป็นเงินเดือนครู วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ บริการสาธารณูปโภค และค่าบำรุงรักษาโรงเรียน มีการส่งเสริมให้ครูใหญ่เป็นผู้นำ ทางการเรียนการสอน และให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้อำนวยการเขตการศึกษา เห็นว่า โรงเรียนได้มีการพัฒนาขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเทียบกับสิบปีที่ผ่านมา (McConaghy. 1989: 486-487)

ซาโตริ (Satori. 1989: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียนมัธยมปลาย 4 โรงเรียน เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณด้านการสอน การสนับสนุน และการบริหารของโรงเรียน งานวิจัยนี้ ได้ศึกษากระบวนการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และวิเคราะห์วัตถุประสงค์และแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรอื่นๆ ที่มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณ งานวิจัยนี้ ได้ศึกษากระบวนการจัดทำทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัยได้เข้าร่วมประชุมพิจารณาของโรงเรียน สัมภาษณ์บุคลากร และวิเคราะห์เอกสารงบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลการ

ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งการตัดสินใจมี 3 รูปแบบ คือ การตัดสินใจแบบใช้เหตุผล (Rational Model) การตัดสินใจแบบราชการ (Buraucratic Model) และการตัดสินใจแบบการเมือง (Political Model) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ตัดสินใจแบบราชการ และแบบการเมืองในการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ และไม่พบว่า มีการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล (ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน) ในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

โมเซอร์ (Moser. 1996: Abstract) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนที่ไม่ได้นาร่อง เพื่อดูว่าการกระจายอำนาจทำให้การตัดสินใจระดับโรงเรียนพัฒนาขึ้นหรือไม่ โดยการสำรวจความเห็นของครู 3,000 คน จาก 30 โรงเรียน ในปีการศึกษา 1994-1995 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนนาร่อง และโรงเรียนที่ไม่ได้นาร่อง มีกระบวนการงบประมาณที่แตกต่างกัน และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดสรรงบประมาณและผลลัพธ์ที่ได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

กอนซาเลส (Gonzales. 1997: Abstract) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาว่าครูใหญ่ของโรงเรียนรัฐบาลขนาดใหญ่ ระดับมัธยมปลาย บริหารจัดการงบประมาณที่โรงเรียนมีอิสระในการใช้อย่างไร 2) ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณที่โรงเรียนมีอิสระในการใช้ การวิจัยนี้ศึกษาจากครูใหญ่จำนวน 1,303 คนทั่วประเทศ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่มีงบประมาณสำหรับใช้จ่ายในแต่ละปีจำนวนมาก บางโรงเรียนมีมากถึง 1 ล้านดอลลาร์ ครูใหญ่ส่วนมากสามารถใช้จ่ายเงินเหลือมปีได้ และสามารถนำเงินของโรงเรียนไปฝากในบัญชีที่มีดอกเบี้ยระยะยาว การวิจัยนี้ พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ด้านที่อิทธิพลต่อความรับผิดชอบของครูใหญ่ ได้แก่ 1) แหล่งการเรียนรู้ 2) การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) แนวโน้มในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความรับผิดชอบของครูใหญ่ และ 4) การดำเนินการตามนโยบายของมลรัฐและเขตการศึกษา

โกทซ์; และ เฮสส์ (Goertz; & Hess. 1998: 490) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตการศึกษา 4 เขต ได้แก่ ซิดาโก พอร์ทเวอร์ท นิวยอร์ก ซิตี และ โรเชสเตอร์ โดยส่งแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 2,000 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรฝ่ายสนับสนุนการสอน ครูผู้สอน และผู้ปกครอง จาก 30 โรงเรียนใน 4 เขตการศึกษาข้างต้น ผลการวิจัย พบว่า 1) การมีกระบวนการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างชัดเจนเป็นทางการ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน แต่ถึงอย่างไรผู้บริหารโรงเรียน ก็ยังมีอิทธิพลต่องบประมาณของโรงเรียนมากกว่าคนอื่นๆ 2) งบประมาณ

ที่โรงเรียนมีอำนาจในการใช้จ่ายมีจำนวนไม่มาก ทำให้โรงเรียนไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว 3) โรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลคะแนนสอบในการวิเคราะห์ความต้องการของนักเรียน และกำหนดโครงการโดยเฉพาะในเขตที่มีการทำแผนพัฒนาโรงเรียน

โอดเดน; และ คาโรลิน (Odden; & Carolyn. 1998) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปผลไว้ว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ยึดจุดมุ่งหมายของมลรัฐและเขตการศึกษา มาตรฐานและเทียบเคียงสมรรถนะ โดยมีจุดเน้นของการปฏิรูปมุ่งไปที่ยกระดับการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น และรวบรวมศักยภาพของครู เพื่อปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการสอน
2. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยสร้างเครือข่ายสภาการตัดสินใจ ของครูและทีมงาน
3. เปิดให้โรงเรียนจัดหาและคัดเลือกบุคลากรได้เอง เพื่อจะได้สร้างคณะทำงานที่ร่วมกันทำงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมของโรงเรียน
4. จัดให้มีการพัฒนาด้านวิชาชีพทั่วทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และทักษะในการบริหารจัดการ
5. สร้างวัฒนธรรมทางวิชาชีพที่ส่งเสริมในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง แก่นักเรียนทุกคน
6. สร้างระบบที่มีการพัฒนาอย่างดีเพื่อบุคลากรทุกคนเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติที่ดีที่สุด
7. พัฒนาการให้รางวัลบุคลากรที่ช่วยทำให้โรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายและมีมาตรการลงโทษสำหรับคนที่ไม่ช่วย
8. เลือกผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้
9. จัดให้โรงเรียนสามารถควบคุมงบประมาณและมีอำนาจในการจัดสรรงบดำเนินงานใหม่ เพื่อให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

และผู้วิจัยได้สรุปว่ามีงานวิจัยหลายชิ้น ที่ได้ข้อสรุปว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจควบคุมงบประมาณ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ การควบคุมงบประมาณเป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารแบบกระจายอำนาจ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องจริงสำหรับองค์กรต่างๆ รวมทั้งองค์กรด้านการศึกษา

วิลสัน; และ แมคเพค (Wilson; & McPake. 2000: 126) ได้ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร การทำแผนพัฒนาโรงเรียน การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจให้โรงเรียน และการประเมินผลและพัฒนาครู ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 86 ของโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มรูปแบบ มีโรงเรียนร้อยละ 1 ที่ไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนที่เป็นกลุ่ม

ตัวอย่างเห็นด้วยกับการที่โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพราะจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยควบคุม และให้ความสำคัญกับงานที่ทำ บางโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียน มักจะรายงานเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนให้คณะกรรมการโรงเรียนทราบ มากกว่าที่จะขอคำปรึกษาจากคณะกรรมการโรงเรียน

ลิว (Lau, 2003: Abstract) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัย การแพทย์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งประสบปัญหางบประมาณขาดดุลมาหลายปี โดยสอบถามคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามและจัดประชุม ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณ บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องการกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีภาวะผู้นำ ครู อาจารย์ และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทุกกลุ่มมีความเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม โดยองค์ประกอบด้านการบริหาร การมีนโยบายที่ดี การมีแนวปฏิบัติที่ดี ได้รับการจัดลำดับให้มีความสำคัญสูง การมีส่วนร่วม และการติดต่อสื่อสารเป็น องค์ประกอบสำคัญของการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูล เห็นว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลที่เกิดขึ้น แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้ถูกนำไปใช้กระบวนการจัดทำงบประมาณอย่างเต็มที่

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนสรุปลักษณะสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ได้ ดังนี้

1. หน่วยงานที่จะได้รับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณจะต้องมีความพร้อม
2. โรงเรียนมีความพร้อมในการวางแผนงบประมาณระดับปานกลางถึงมาก มีความพร้อมในด้านการรายงานผลประจำปี และด้านการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางน้อย
3. มีความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการงบประมาณกับสัมฤทธิ์ผลในการใช้งบประมาณ
4. โรงเรียนส่วนใหญ่ตัดสินใจแบบราชการและแบบการเมืองในการพิจารณางบประมาณ ไม่มีการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล
5. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมงบประมาณมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติที่ต่อกระบวนการงบประมาณ
6. การมีกระบวนการงบประมาณที่ชัดเจน เป็นทางการทำให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและพอใจในงบประมาณ

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

มาย สุขเอี่ยม (2535: 213-215) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วม และต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น และอาจารย์ ตามลำดับ และยังพบว่า อาจารย์ได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมต่ำกว่ากลุ่มอื่น ทั้งนี้ในการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มมากน้อยแตกต่างกัน ไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับแผนแต่ละระดับ ส่วนวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมควรใช้หลายๆ วิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเป็นคณะกรรมการวางแผนระดับต่างๆ การให้ข้อมูล เป็นต้น

สิริภัทร ศรีทำบุญ (2541: 80-81) ได้ศึกษาความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตเทศบาลขอนแก่นเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในงานธุรการ การเงิน และพัสดุ พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการร่วมเสนอแนวคิด การบริหารงบประมาณ การพิจารณางบประมาณของโรงเรียน และการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกรายการ

ประยุทธ์ เจริญชัยภูมิ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ มีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาด้านการกำหนดนโยบายแผนแม่บท และแผนพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง คณะกรรมการที่มาจากประชาชนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพราะคิดว่ามีความรู้ต่ำ ด้านการให้คำปรึกษาสนับสนุนและการร่วมบริหารงบประมาณของโรงเรียน กรรมการบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบ การบริหารงบประมาณของทางราชการ ด้านการรับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน คณะกรรมการไม่ให้ข้อเสนอแนะแก่ครู ในการปฏิบัติงานตามแผนงานของโรงเรียน ส่วนด้านการให้ความเห็นของแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมีปัญหาลดอยู่ในระดับน้อย

ฉลุวิทย์ ตีวงศ์ (2545: 98, 99, 118) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษา พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านวิชาการ และด้านงบประมาณ ในด้านงบประมาณ คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์ และการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาต่อสาธารณชนอย่างเปิดเผยอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โดยควร

มีการจัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานให้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบงบประมาณ ควรแจกจ่ายรับรายจ่ายให้ทราบ และควรมีค่าตอบแทนในการมาประชุม และมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ

ชัญญา อภิบาลกุล (2545: 103-104) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในการบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาร้อยละ 14.13 รับทราบ แต่นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาจากรายงานของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น ร้อยละ 12.80 รับทราบเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณแต่ไม่มีส่วนพิจารณาของคณะกรรมการสถานศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา มีส่วนร่วมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในระดับมาก และต้องการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการวางแผน และกำหนดนโยบายอยู่ในระดับมาก

อนันต์ หวะสุวรรณ (2545: 92-93) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการวางแผน การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการกำกับติดตาม ประเมินผล และการรายงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอน และปัญหาที่พบในการมีส่วนร่วม คือ 1) ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบันและไม่เป็นระบบ 2) คณะกรรมการมีภารกิจส่วนตัว มีเวลาน้อยในการมีส่วนร่วม 3) ไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน 4) โรงเรียนไม่มีการวางแผนกำกับติดตามประเมิน

คณิตฐา กลัดเนียม (2546: 45) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเมืองลำพูนและศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการบริหารงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า

ในด้านการวางแผนงบประมาณ มีปัญหาดังนี้

1. เงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีน้อย อนุมัติล่าช้า ทำให้ทำงานไม่ตามแผน
2. ไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณอย่างแท้จริง คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ
3. คณะกรรมการสถานศึกษายังไม่เข้าใจระบบงบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงานบริหารงบประมาณ
4. คณะกรรมการสถานศึกษายังไม่เข้าใจบทบาท และหน้าที่ ในการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงบประมาณ

5. ไม่มีงบประมาณในการดำเนินงานวางแผนงบประมาณ ให้แก่
คณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง
ด้านการมีส่วนร่วมในการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษามีปัญหา ดังนี้

1. การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาไม่ชี้แจงให้ชุมชนได้รับทราบ
2. คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องระเบียบการเงินการบัญชีและพัสดุของทางราชการ
3. การใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาได้ดำเนินการไปเรียบร้อยแล้ว จึงแจ้งให้
คณะกรรมการสถานศึกษาทราบในภายหลัง

จิราพร ตั้งสุวรรณ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 2 สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง พบว่า คณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผนอยู่ในระดับมาก

พรธิดา บุญชู (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการมี
ส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนระดับประถม
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครนายก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็น
ต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน
งบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามี
ส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมากกว่าข้ออื่นๆ ในระดับมาก คือ การมีส่วนร่วมระดมทรัพยากร
ท้องถิ่นมาสนับสนุนในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมกำหนดแผนงานในการระดมทรัพยากรต่างๆ
ทั้งภายนอกและภายในท้องถิ่น เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และประสานกับหน่วยงาน
ต่างๆ เมื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

ศักดิ์ชัย ธารธาร (2547: 78) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะ
กรรมการโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า
ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านงบประมาณเรื่องที่คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจมากที่สุด คือ การ
หางบประมาณจากที่ต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน รองลงมา คือ การบริจาคทรัพย์สินส่วนตัว
เพื่อช่วยเหลือโรงเรียน ส่วนด้านที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เรื่องที่มีปัญหา
มากกว่าด้านอื่นๆ คือ โรงเรียนไม่วางแผนใช้งบประมาณให้เหมาะสม รองลงมาคือ โรงเรียน
ขอบริจาคเงินบ่อยครั้ง และลำดับสุดท้าย คือ โรงเรียนนำเงินที่ได้รับบริจาคไปใช้ไม่ตรงตาม
วัตถุประสงค์ สำหรับด้านความคิดเห็น พบว่า คณะกรรมการให้ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่อง
การกำหนดแผนงาน และโครงการให้เหมาะสมกับงบประมาณ รองลงมาคือ การให้ชุมชนเข้า
มามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

ธีระ รุญเจริญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547: ก-ค) ได้ศึกษาวิจัยสภาพปัจจุบัน และปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปได้ ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การจัดทำหลักสูตร การกำกับติดตามการจัดการศึกษาของโรงเรียน การวางแผนการบริหารและการประเมินผลแผนและโครงการในระดับปานกลาง

2. คณะกรรมการสถานศึกษายังปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไม่สมบูรณ์ ส่วนมากยึดวัฒนธรรมการปฏิบัติแบบเดิมๆ หลายคณะเป็นเพียงร่างเงาของโรงเรียน โรงเรียนไม่ค่อยกระจายอำนาจและยอมรับในความจำเป็น

3. การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ มีปัญหาอันเนื่องจากการกรรมการสถานศึกษาเอง เช่น ขาดความรู้ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ขาดความรับผิดชอบ และจากโรงเรียน เช่น ไม่ให้ความสำคัญ ขาดการประเมิน ปิดโอกาส ไม่นำข้อเสนอไปปฏิบัติ เป็นต้น

พัชรา สิริภักดิ์วงศ์ (2547: 68, 92) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในเรื่องของการให้ข้อเสนอแนะ การจัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณในการจัดงาน/กิจกรรม/โครงการ และการกำกับดูแลตรวจสอบการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก และพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ วุฒิการศึกษา ส่วนคุณลักษณะของบุคลากร ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง ในคณะกรรมการ และระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

ถาวร พวงมณี (2547: 54, 60) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่อการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่นักเรียนอยู่ในระดับมาก และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนของงบประมาณ และใช้งบประมาณของโรงเรียน การดูแลกำกับติดตามการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลการใช้งบประมาณตามแผนการใช้จ่ายของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลางและพบว่า ปัญหาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่อการบริหารงานดังกล่าว อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านการเงิน และการวางแผนงบประมาณของโรงเรียน รองลงมาเป็นปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ในด้านการเงินและงบประมาณ

บงกศ อาษา (2548: 86, 164) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงบประมาณ พบว่า การจัดทำและเสนองบประมาณการจัดสรรงบประมาณ ครูส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมระดับน้อยในเรื่องของการตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการใช้จ่าย และผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุน เพื่อการศึกษา และการบริหารการเงิน นอกจากนี้ยังพบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณควรมีส่วนร่วมในงานวิชาการมากที่สุด (ความถี่ 166) รองลงมาเป็นงานบริหารทั่วไป (ความถี่ 40) งานงบประมาณ (ความถี่ 23) งานบุคคล (ความถี่ 17) วิธีการที่จะทำให้ครูมีส่วนร่วม คือ การให้ขวัญ กำลังใจ การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง และการระดมความคิด ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ครูควรมีส่วนร่วมจากมากไปหาน้อย คือ ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติงาน ร่วมพัฒนาและแก้ไข และร่วมประเมินผลการดำเนินงาน

พนารัตน์ สุภาคาร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาเกณฑ์ประเมินการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและชุมชน ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับสถานศึกษา 2) ด้านการใช้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ถึงชุมชน 3) ด้านการบริหารและจัดการศึกษา 4) ด้านปัจจัยภาพรวมที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและชุมชนผลการวิจัยพบว่า เกณฑ์ด้านที่ 3 คือ การมีส่วนร่วมของของสถานศึกษาและชุมชนในการบริหารจัดการศึกษามีเกณฑ์สำคัญที่สามารถสะท้อนการมีส่วนร่วมด้านนี้ ได้แก่ 1) กรรมการสถานศึกษาได้เห็นชอบแผน/กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการประจำปี 2) กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติกิจกรรมบริจาค เพื่อระดมทุนวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนสถานศึกษา 3) กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคิดวางแผนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4) กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดทำปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กรที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

โคสกี (Koski. 1990: Abstract) ได้ศึกษาความพึงพอใจของอาจารย์ในภาควิชาที่คณิตบริหารแบบให้อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ และไม่ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ และศึกษาอิทธิพลของคณะกรรมการงบประมาณ ที่มีต่อผลลัพธ์ที่ได้จากใช้งบประมาณ ผลการวิจัย พบว่า คณิตที่จากวิทยาลัยขนาดเล็ก มีแนวโน้มบริหารแบบมีส่วนร่วมมากกว่าคณิต จากวิทยาลัยใหญ่หรือวิทยาลัยในเขตเมือง ความพึงพอใจของอาจารย์แต่ละคณะที่มีต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณไม่แตกต่างกัน และความเห็นต่อกระบวนการงบประมาณของอาจารย์แต่ละคณะก็ไม่แตกต่างกัน อาจารย์ทุกคณะทั้งกลุ่มที่ทำงานกับคณิตที่บริหารแบบมีส่วนร่วมและที่บริหารแบบไม่มีส่วนร่วม ต้องการมีส่วนร่วมใน

บางส่วนของการทำงานงบประมาณ คณะดีที่บริหารแบบมีส่วนร่วมมีการประชุมมากกว่าคณะดีที่บริหารแบบไม่มีส่วนร่วมถึงสองเท่า และเนื้อหาสาระในการประชุมก็แตกต่างกันมาก

พาร์คเกอร์ (Parker. 1992: Abstract) ได้ศึกษาความรู้ที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการโรงเรียน และจัดทำแบบสอบถามผู้อำนวยการเขตการศึกษา 83 คน คณะกรรมการโรงเรียน 183 คน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการโรงเรียนมี 8 เรื่อง คือ 1) ความรู้ในวิธีการดำเนินการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน 2) ความเข้าใจในบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนในการกำหนดนโยบาย 3) ความเข้าใจในกระบวนการที่คณะกรรมการโรงเรียนใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา 4) ความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบของผู้อำนวยการเขตการศึกษา 5) ความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการโรงเรียนกับผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 6) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณและการอนุมัติงบประมาณของโรงเรียน 7) ความเข้าใจนโยบายของท้องถิ่น

เดอเลออน (De Leon. 1993: Abstract) มองว่า ครูเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาปัจจุบันได้กำหนดให้ครูเป็นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การศึกษาวิจัยของเขา พบว่า ครูต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องของงบประมาณ และการพัฒนาพัฒนาหลักสูตร แต่ไม่ต้องการรับผิดชอบในการจ้างครู การประเมินผล และการให้บุคลากรออกจากงาน ครูอยากให้ผู้ปกครองเข้ามาส่วนร่วมในการบริหารกับโรงเรียน แต่ไม่ต้องการให้มีส่วนร่วมในเรื่องบุคลากรและการปกครอง ผลการวิจัย พบว่า แม้ว่าครูต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ครูจำนวนมากยังคงต้องการทำ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารโรงเรียนก่อนที่การมีส่วนร่วมของครูจะเป็นหน้าที่และเป็นกระบวนการที่สำคัญ จะต้องมีการวางแผนให้ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจกระบวนการอย่างชัดเจน

ปาเวลแจค (Paveljack. 1995: Abstract) ได้ศึกษาความรู้ของครูการศึกษาพิเศษ และครูทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณ รวมถึงความสนใจของครูในการเข้าร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ของโรงเรียน งานวิจัยนี้สำรวจข้อมูลจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษา 5 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ครูการศึกษาพิเศษ และครูทั่วไป ขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ และเห็นว่า ครูควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสำรวจอยากให้ครูสนใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน และกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งการได้รับความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณให้มากขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีบทบาทเพียงรับทราบเกี่ยวกับงบประมาณ แต่ไม่ได้พิจารณาอย่างจริงจังและให้ข้อเสนอแนะ คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทมากที่สุดในเรื่องการบริหารงบประมาณจากแหล่งต่างๆ มาให้โรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

2. ครูต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน แต่ขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณ แตกต่างกันไปตามภาวะ หรือที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และกระบวนการงบประมาณ ขององค์กรต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเครื่องมือของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลักการของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้สถานศึกษา และสถานศึกษาต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่สำนักงบประมาณใช้ในการจัดทำงบประมาณของส่วนราชการต่างๆ ในขณะที่ หลักการของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การบริหารโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ดังนั้น ต้องให้ทุกคนได้รับรู้และสนับสนุนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ โดยเฉพาะครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ใช้งบประมาณของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการพิจารณาแผนงบประมาณของสถานศึกษา และผู้ปกครอง ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและรู้ความต้องการของนักเรียนมากที่สุด การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษา เริ่มจากการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเป็นงบล่าช้า ซึ่งโดยทั่วไปมักจะจัดสรรให้เป็นงบรายหัว และให้สถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจเองว่า จะใช้จ่ายงบประมาณนั้นอย่างไร สถานศึกษาจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนเงินงบประมาณ ให้เป็นทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น สื่อ อุปกรณ์ การพัฒนาครู ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจเปลี่ยนงบประมาณเป็นทรัพยากรที่ใช้จริงในการจัดการศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องมีกระบวนการ และขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีเหตุผล และโปร่งใส เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง ซึ่งหมายถึง การมีกระบวนการงบประมาณที่บูรณาการแผนทางการศึกษา และแผนทางการเงินเข้าด้วยกัน และใช้กระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายด้านการศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำรา และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต สรุปได้ว่า กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาควรมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เป็นขั้นของการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การจัดทำแผนทางการศึกษา การประมาณการรายรับ และการประมาณ การรายจ่าย

1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดนโยบายในการจัดทำงบประมาณ และกำหนดปฏิทินงบประมาณ เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบว่า จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำในเรื่องอะไร และเมื่อใด

1.2 การจัดทำแผนทางการศึกษา เป็นการกำหนดความต้องการในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งแผนที่ควรจัดทำในการจัดเตรียมงบประมาณ คือ

1.2.1 แผนระยะยาว ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ซึ่งจะกำหนดทิศทางของสถานศึกษาในอนาคต และแผนงบประมาณระยะปานกลาง ซึ่งเป็นแผนที่เชื่อมโยงแผนงบประมาณกับแผนกลยุทธ์และนโยบายของสถานศึกษา

1.2.2 แผนระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่นำแผนกลยุทธ์มาดำเนินการเป็นรายปี

1.3 การประมาณการรายรับ เป็นการคาดคะเนรายได้ที่โรงเรียนจะได้รับจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรู้รายได้ทำให้สถานศึกษาวางแผนแบบไม่เพื่อฝัน ทำให้ทราบวงเงินที่สถานศึกษาจะสามารถใช้จ่ายได้

1.4 การประมาณการรายจ่าย เป็นการคำนวณรายจ่ายที่เกิดจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ แล้วจำแนกรายจ่ายตามประเภทต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ ในการจัดทำงบประมาณต้องทำให้รายได้และรายจ่ายสมดุลกัน

2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ มีการประชุมเพื่อพิจารณางบประมาณ และจะต้องจัดทำเอกสารงบประมาณเสนอต่อที่ประชุม เอกสารงบประมาณควรประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ คือ แผนทางการศึกษา การประมาณการรายรับการประมาณ การรายจ่าย และควรเผยแพร่เอกสารงบประมาณให้บุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา

3. การบริหารงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ บางครั้งอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงการใช้งบประมาณไปจากที่กำหนดในแผน ซึ่งจะต้องกำหนดให้ชัดว่า ใครควรเป็นผู้ตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ นอกจากนี้ จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่สถานศึกษาจัดทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปตามหลักการของการกระจายอำนาจ ที่ว่าการกระจายอำนาจต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อผลสำเร็จ

4. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่ามีการใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมทั้งการรายงานผลการประเมินให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ การประเมินผลงบประมาณจะพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ การประเมินประสิทธิผล โดยดูว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ใน

แผนหรือไม่ และการประเมินประสิทธิภาพโดยดูว่า มีการใช้ปัจจัยในการผลิตผลผลิตอย่างไร
ประหยัดหรือไม่ โดยใช้ต้นทุนในการผลิตเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน กระบวนการงบประมาณซึ่งประกอบด้วยการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ รวมทั้งรายงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 การ ศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา กระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาศภาพการมีส่วนร่วม และความต้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้เป็นองค์ประกอบในรูปแบบที่ผู้วิจัยจะพัฒนาขึ้น

ขั้นที่ 3 การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ออกแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยร่างและออกแบบส่วนประกอบ โดยใช้ผลการศึกษาในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 แล้วนำมาเรียบเรียงและนำเสนอเป็นร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขั้นที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นที่ 5 การปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของ โรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปรับปรุงร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รายละเอียดการดำเนินงานและผลที่ได้แต่ละขั้นตอน ดังตาราง 3

ตาราง 3 การดำเนินงานและผลในแต่ละขั้นตอนการวิจัย

| ขั้นตอนการวิจัย | การดำเนินการ | ผลที่ได้ |
|---|--|--|
| 1. กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ | 1.1 วิเคราะห์เอกสารและฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณและการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1.2 สรุปรอบแนวคิดการวิจัย | 1.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณและการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน |
| 2. ศึกษากระบวนการงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการในปัจจุบัน | 2.1 สอบถามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณ จากโรงเรียนประถมศึกษา 140 โรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 2.2 วิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน 7 โรงเรียน (เขตพื้นที่ละ 1 โรงเรียน) | 2.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาข้อเสนอแนะกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำเสนอกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2.2 ได้สภาพปัจจุบันกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ขั้นตอนการวิจัย | การดำเนินการ | ผลที่ได้ |
|---|--|---|
| | <p>2.3 สอบถามความคิดเห็นของ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานศึกษา ประธานคณะ กรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมในกระบวนการ งบประมาณ</p> | <p>2.3 ได้สภาพการมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมใน กระบวนการงบประมาณของ บุคลากร</p> |
| <p>3. จัดทำร่างกระบวนการ งบประมาณของโรงเรียนที่ บริหารงบประมาณแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐาน</p> | <p>3.1 นำข้อมูลจากผลการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาจัดทำ รูปแบบที่จะนำเสนอ 3.2 นำเสนอรูปแบบ กระบวนการ งบประมาณฉบับร่าง 3.3 นำเสนอการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในกระบวนการ งบประมาณ</p> | <p>3.1 ได้ร่างรูปแบบของ กระบวนการงบประมาณ ของ โรงเรียนที่บริหารงบประมาณ แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3.2 ได้แนวทางการมีส่วนร่วม ของบุคลากร ในกระบวนการ งบประมาณ</p> |
| <p>4. ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ กระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียน ที่บริหาร งบประมาณแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐาน</p> | <p>4.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน 4.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มี ความรู้และมีประสบการณ์ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ในระดับสถานศึกษาและระดับ เขตพื้นที่การศึกษา 7 คน</p> | <p>4.1 ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติม ของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน ของเขตพื้นที่การศึกษา และ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบที่จัดทำขึ้น รวมทั้ง ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง รูปแบบที่นำเสนอ</p> |
| <p>5. ปรับปรุงและ นำเสนอกระบวนการ งบประมาณ</p> | <p>5.1 นำข้อเสนอแนะมาทำการ ปรับปรุง 5.2 นำเสนอรูปแบบที่แก้ไข ปรับปรุงแล้ว</p> | <p>5.1 กระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียนที่บริหาร งบประมาณ แบบใช้โรงเรียน เป็นฐาน</p> |

การดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 5 ขั้น ดังกล่าวข้างต้น มีรายละเอียดในการดำเนินการ แต่ละขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ

เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน กระบวนการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ รวมทั้งรายงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ แบบวิเคราะห์เอกสารโดยศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร ตำรา งานวิจัย และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปสาระสำคัญจำแนกและเรียบเรียงตามแบบวิเคราะห์เอกสาร ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นที่ 2 ศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหากระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้เป็นองค์ประกอบในรูปแบบที่ผู้วิจัยจะพัฒนาขึ้น

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 4 ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และอ่างทอง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548: ออนไลน์) และเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 212 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548: 122, 125, 127, 145) การกำหนดประชากรอยู่บนพื้นฐานความเป็นเอกพันธ์ลักษณะของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาที่จะดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ ควรจะเป็นสถานศึกษาที่มีงบประมาณต่อหัวมากพอ และมีบุคลากรเพียงพอ ซึ่งโรงเรียนที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงมีความพร้อมที่จะดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการงบประมาณ การกำหนดประชากรเฉพาะสถานศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 4 ได้ ลักษณะของสถานศึกษาไม่แตกต่างจากการกำหนดประชากรจากสถานศึกษา ที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไปทั่วประเทศ ซึ่งประชากรของสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามที่แสดงไว้ในตาราง 4

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ได้กลุ่มตัวอย่าง 140 โรงเรียน โดยมีขั้นตอนในการสุ่ม ดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของ เครจซี และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 140 โรงเรียน
2. สุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในตรวจราชการ 4 ตามสัดส่วน ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 140 โรงเรียน
3. ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 140 โรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูลรายละเอียดจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังแสดงในตาราง 4 และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน ได้แสดงไว้ในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

| เขตพื้นที่ | ประชากร (จำนวนโรงเรียน) | กลุ่มตัวอย่าง (จำนวนโรงเรียน) |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|
| นนทบุรี เขต 1 | 24 | 16 |
| นนทบุรี เขต 2 | 36 | 25 |
| ปทุมธานี เขต 1 | 48 | 31 |
| ปทุมธานี เขต 2 | 24 | 17 |
| พระนครศรีอยุธยา เขต 1 | 34 | 21 |
| พระนครศรีอยุธยา เขต 2 | 31 | 20 |
| อ่างทอง | 15 | 10 |
| รวม | 212 | 140 |

ตาราง 5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

| ผู้ตอบแบบสอบถาม | โรงเรียนละ (คน) | จำนวน | แบบสอบถามที่ตอบ |
|--------------------------|--------------------|-------|--|
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา | 1 | 140 | แบบสอบถามเกี่ยวกับ กระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียน |
| รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | 1 | 140 | |
| หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ | 1 | 140 | |
| ครูผู้สอน | 2 | 280 | แบบสอบถามเกี่ยวกับการ มีส่วนร่วมในกระบวนการ งบประมาณ |
| ผู้ปกครอง | 3 | 420 | |
| ประธานคณะกรรมการ | | | |
| สถานศึกษา | 1 | 140 | |
| กรรมการสถานศึกษา | 1 | 140 | |
| รวม | 10 | 1,400 | |

รายละเอียดการเลือกผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณมีดังนี้

1. ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระ หรือ หัวหน้าสายชั้น โรงเรียนละ 1 ท่าน ถ้าโรงเรียนมีทั้งหัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้าสายชั้น ให้หัวหน้าสายชั้น หรือหัวหน้ากลุ่มสาระตอบเพียง 1 ท่าน
2. ครูผู้สอนโรงเรียนละ 2 ท่าน เป็นครูที่ทำหน้าที่สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 สุ่มให้ตอบเพียง 2 ท่าน และ 2 ท่านนี้ไม่เป็นครูที่สอนชั้นเดียวกัน
3. ผู้ปกครองโรงเรียนละ 3 ท่าน เป็นผู้ปกครองนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 สุ่มเลือกมาเพียง 3 ท่าน และไม่เป็นผู้ปกครองของนักเรียนชั้นเดียวกัน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 ท่าน โดยสุ่มเลือกกรรมการ 1 ท่าน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 1 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในชั้นตอนนี้ได้จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม 2 ฉบับ แบบวิเคราะห์เอกสาร 1 ฉบับ มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ดังปรากฏในภาคผนวก ข ใช้สอบถาม ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ดังปรากฏในภาคผนวก ข ใช้สอบถามครู ผู้ปกครอง กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมของในกระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 140 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามให้ครูตอบโรงเรียนละ 3 คน (เป็นครู ผู้สอน 2 คน และครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ 1 คน) ผู้ปกครองโรงเรียนละ 3 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน และกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน
3. แบบวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน ดังปรากฏในภาคผนวก ข เป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ และบริหารงบประมาณของโรงเรียนเป็นการศึกษาข้อมูลยืนยันกับข้อมูลจากแบบสอบถาม สำหรับเอกสารของโรงเรียนที่จะนำมาวิเคราะห์ตามแบบวิเคราะห์ที่สร้างขึ้น มีดังนี้

- 3.1 เอกสารงบประมาณของโรงเรียน
- 3.2 เอกสารแผนกลยุทธ์
- 3.3 เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี
- 3.4 เอกสารการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง
- 3.5 เอกสารบันทึกการประชุมพิจารณาของโรงเรียน
- 3.6 หนังสือแจ้งจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.7 แบบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
- 3.8 หนังสือ คำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขึ้นที่ 1

เครื่องมือขึ้นที่ 1 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัยระบุข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ให้ครอบคลุม กระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ

2. สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร
งบประมาณ 5 โรงเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน แล้ว
นำมากำหนดเป็นกรอบในการจัดทำเครื่องมือ

3. จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น ลักษณะ
แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 6 ระดับ คือ 0, 1, 2, 3, 4, และ 5
โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น
อยู่ในระดับมากที่สุดหรือดำเนินการได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น
อยู่ในระดับมากหรือดำเนินการได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น
อยู่ในระดับปานกลาง หรือดำเนินการในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น
อยู่ในระดับน้อยหรือดำเนินการได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น
อยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือดำเนินการได้น้อยที่สุด

ระดับ 0 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าไม่มีรายการ
นั้น หรือไม่ได้ดำเนินการรายการนั้น

วิธีหาคคุณภาพเครื่องมือขึ้นที่ 1 มีดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม
ฉบับร่างให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
ของสถานศึกษา การบริหารงานของสถานศึกษา และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย พิจารณา
ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามของตัวแปร โดยใช้ดัชนีความ
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2548; อ้างอิง
จาก Waltz; & Bausell. 1981; & Lynn. 1986) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 เมื่อข้อคำถามไม่เกี่ยวข้องกับตัวแปรกระบวนการ
งบประมาณของโรงเรียน

ระดับ 2 เมื่อข้อคำถามประเมินไม่ได้ว่า เกี่ยวข้องกับตัวแปร
กระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

ระดับ 3 เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องกับตัวแปรกระบวนการงบประมาณ
ของโรงเรียนเล็กน้อย

ระดับ 4 เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับตัวแปรกระบวนการ
งบประมาณของโรงเรียน

ในการวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ข้อคำถามที่มีค่า CVI ตั้งแต่ .80 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2548; อ้างอิงจาก Polit; & Hungler. 1995) ผู้วิจัยจะคงข้อคำถามนั้นไว้ แต่หากมีค่าต่ำกว่า .80 ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงข้อคำถามนั้นใหม่ ผลการวิเคราะห์ค่า CVI พบว่า มีค่า CVI ไม่ผ่านเกณฑ์ .80 จำนวน 3 ข้อ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทพิจารณา เพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง สำหรับตรวจสอบคุณภาพในขั้นตอนต่อไป

2. ตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน 58 คน แล้วตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ประคอง กรรณสูตร. 2538: 47) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9852 และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านดังนี้ การจัดทำงบประมาณได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9851 การอนุมัติงบประมาณได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9848 การบริหารงบประมาณได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9851 และการประเมินผลงบประมาณได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9850

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขึ้นที่ 2

เครื่องมือขึ้นที่ 2 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัยระบุข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ให้ครอบคลุมการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ

2. จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

แบบสอบถามเป็นลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ถามเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมโดยแบ่งการมีส่วนร่วมเป็น 4 ระดับ คือ

0 หมายถึง ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น

1 หมายถึง มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

- 2 หมายถึง มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น
- 3 หมายถึง มีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรม

ดำเนินการ

วิธีการหาคุณภาพแบบเครื่องมือขั้นที่ 2

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา การบริหารงานของสถานศึกษา และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามของตัวแปร โดยใช้ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ผลการวิเคราะห์ค่า CVI พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนมีค่า CVI ไม่ผ่านเกณฑ์ .80 จำนวน 4 ข้อ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญา นิพนธ์

2. ตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน แล้วตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9913 และมีค่าความเชื่อมั่นรายกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระและครูผู้สอน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9878 กลุ่มผู้ปกครอง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9957 กลุ่มประธานและกรรมการสถานศึกษาได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9918

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขั้นที่ 3

เครื่องมือขั้นที่ 3 คือ แบบวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน เป็นรายการบันทึกข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ มี 4 ขั้นตอน
2. จัดทำแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยโครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย กระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มี

สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอหนังสือให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล แล้วจัดส่งและรับแบบสอบถามคืนผ่านทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การเก็บรวบรวมด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมเอกสารที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการที่ได้กล่าวข้างต้น แล้วทำการวิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์ที่สร้างขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 ส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ส่วนที่แบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึงมากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5

ระดับคำตอบ 4 หมายถึงมาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4

ระดับคำตอบ 3 หมายถึงปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับคำตอบ 2 หมายถึงน้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับคำตอบ 1 หมายถึงน้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

ระดับคำตอบ 0 หมายถึงไม่ได้ดำเนินการ กำหนดให้ค่าคะแนน

เท่ากับ 0

โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินรายการนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด หรือมีรายการนั้นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินรายการนั้นอยู่ในระดับมาก หรือมีรายการนั้นมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินรายการนั้นอยู่ในระดับ ปานกลาง หรือมีรายการนั้นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินรายการนั้นอยู่ในระดับน้อย หรือมีรายการนั้นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.50-1.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินรายการนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือมีรายการนั้นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ทาง

สถิติ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามฉบับที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ใช้วิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละและวิเคราะห์ไคสแควร์

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาสรุปสาระสำคัญและแจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์

ขั้นที่ 3 จัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เป็นการออกแบบกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยร่างและออกแบบส่วนประกอบโดยใช้ผลการศึกษาในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 แล้วนำ มาเรียบเรียงและนำเสนอเป็นร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ครอบคลุมการกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ รวมทั้งการนำเสนอกการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอน

ขั้นที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ

เป็นการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนของเขตพื้นที่การศึกษา 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบกระบวนการงบประมาณ เป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติของรูปแบบกระบวนการงบประมาณที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์

1. กำหนดประเด็นหลักเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์กระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินงบประมาณ

2. จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

3. ตรวจสอบความเที่ยงตรง ความชัดเจนและความครอบคลุมของแบบสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอให้บัณฑิตวิทยาลัยออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญและติดต่อนัดหมายเวลา และสถานที่สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ แจกแจงความถี่ของผู้ตอบแต่ละรายการ

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการปรับปรุงร่างกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยใช้ผลการศึกษาในขั้นที่ 4 มาใช้ในการในการปรับปรุง โดยวิเคราะห์ตามความเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ทรงคุณวุฒิของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วนำเสนอกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอน ทำให้ได้รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นศึกษากระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณที่ดำเนินการในปัจจุบัน

ก. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ผลการศึกษาได้แสดงไว้ในตาราง 6-9

ข. สภาพการมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ผลการศึกษาได้แสดงไว้ในตาราง 10-13

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นของการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แสดงไว้ในตาราง 14-15

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ในขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แสดงไว้ในตาราง 16-17

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์แต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นศึกษากระบวนการงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณที่ดำเนินการในปัจจุบัน

ก. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามในชั้นตอนนี้เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 135 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 118 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 258 คน จากกลุ่มตัวอย่าง 280 คน คิดเป็นร้อยละ 90.35 ของกลุ่มตัวอย่าง จาก 7 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาหนทบุรีเขต 1-2 พระนครศรีอยุธยา เขต 1-2 ปทุมธานีเขต 1-2 และ อ่างทอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสอบถามผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่รับผิดชอบงานงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 6 สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา

| ที่ | รายการ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|---|---|-----------|------|-------|
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ | | | | |
| 1.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ | | | | |
| 1 | โรงเรียนกำหนดจุดเน้นและทิศทางในการจัดทำงบประมาณประจำปี ชัดเจน | 4.01 | 0.87 | มาก |
| 2 | นโยบายงบประมาณของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | 4.11 | 0.73 | มาก |
| 3 | โรงเรียนสื่อสารนโยบายงบประมาณของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้ากิจกรรมสำคัญ | 4.22 | 0.81 | มาก |
| 1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ | | | | |
| 4 | ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน ได้กำหนดเวลาและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณครบถ้วน | 3.86 | .93 | มาก |
| 5 | การจัดทำงบประมาณของโรงเรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณ | 3.83 | .93 | มาก |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ที่ | รายการ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|---|---|-----------|------|---------|
| 6 | มีการเผยแพร่ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ | 3.71 | 1.00 | มาก |
| 7 | โรงเรียนกำหนดกิจกรรมและเวลาในปฏิทินงบประมาณได้อย่างเหมาะสม | 3.82 | .90 | มาก |
| 8 | ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียนได้กำหนดผู้รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอนชัดเจน | 4.04 | .84 | มาก |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | | | |
| 1.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์ | | | | |
| 9 | โรงเรียนมีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทุกปี | 3.73 | .89 | มาก |
| 10 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ครอบคลุม | 3.71 | .82 | มาก |
| 11 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีข้อมูลสนับสนุนครบถ้วน | 3.67 | .86 | มาก |
| 12 | โรงเรียนมีการทบทวนทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกปี | 4.02 | .76 | มาก |
| 13 | วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์มีความสอดคล้อง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน | 4.18 | .71 | มาก |
| 14 | ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว | 3.94 | .77 | มาก |
| 15 | โรงเรียนมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เคยใช้ในอดีต และปัจจุบัน ก่อนที่จะปรับกลยุทธ์ใหม่ | 3.76 | .88 | มาก |
| 1.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง | | | | |
| 16 | โรงเรียนจัดทำประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆ ล่วงหน้า 3 ปี | 3.31 | 1.12 | ปานกลาง |
| 17 | โรงเรียนจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี | 3.30 | 1.09 | ปานกลาง |
| 18 | โรงเรียนกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3 ปีล่วงหน้า | 3.50 | 1.03 | มาก |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ที่ | รายการ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|---|---|-----------|------|-------|
| 19 | โรงเรียนสามารถจัดทำกรอบรายจ่ายได้สมดุลกับกรอบรายได้ | 3.65 | .97 | มาก |
| 20 | แผนงบประมาณระยะปานกลางของโรงเรียนสอดคล้องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ | 3.76 | .85 | มาก |
| 21 | โรงเรียนมีการปรับกรอบวงเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี | 3.75 | .90 | มาก |
| 22 | แผนงบประมาณระยะปานกลางช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ | 3.81 | .89 | มาก |
| 23 | โรงเรียนได้มีการทบทวนโครงการ เป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจตุรระบบงบประมาณประจำปี | 3.77 | .88 | มาก |
| 24 | แผนงบประมาณระยะปานกลางของโรงเรียนมีความเชื่อมโยงนโยบาย แผน และงบประมาณเข้าด้วยกัน | 3.74 | .89 | มาก |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | | | |
| 25 | แผนปฏิบัติการของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ | 4.22 | .80 | มาก |
| 26 | โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการโดยการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | 4.21 | .74 | มาก |
| 27 | การจัดทำแผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุชัดเจน | 4.20 | .73 | มาก |
| 28 | มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมรองรับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ครบถ้วน | 4.18 | .74 | มาก |
| 29 | งบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายงบประมาณและลำดับความสำคัญของโรงเรียน | 4.12 | .75 | มาก |
| 30 | มีการกำหนดเวลาในการดำเนินกิจกรรมในโครงการต่างๆชัดเจน | 4.22 | .72 | มาก |
| 31 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการชัดเจน | 4.42 | .71 | มาก |
| 1.4 การประมาณการรายรับ – รายจ่าย | | | | |
| 32 | โรงเรียนมีวิธีการประมาณการรายได้ รายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ | 3.82 | .78 | มาก |
| 33 | โรงเรียนสามารถประมาณการรายรับที่ได้รับจากเงินงบประมาณ | 4.01 | .76 | มาก |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ที่ | รายการ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|-------------------------------|---|-----------|------|---------|
| 34 | โรงเรียนสามารถประมาณการรายรับที่ได้รับจากเงินนอกงบประมาณ | 3.63 | .85 | มาก |
| 35 | โรงเรียนใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนประมาณการรายรับและรายจ่าย | 4.11 | .78 | มาก |
| 36 | โรงเรียนสามารถประมาณจำนวนนักเรียนเข้าเรียนในแต่ละปีได้ใกล้เคียงกับความจริง | 4.11 | .76 | มาก |
| 37 | โรงเรียนประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการได้แม่นยำ | 3.63 | .79 | มาก |
| 38 | โรงเรียนจำแนกประเภทรายจ่ายเป็นประเภทต่างๆ เช่น หมวดรายจ่าย แผนงาน/โครงการ ฯลฯ | 3.96 | .77 | มาก |
| 39 | โรงเรียนใช้ประโยชน์จากการจำแนกประเภทรายจ่ายในการจัดทำและบริหารงบประมาณ | 3.93 | .82 | มาก |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | | | | |
| 40 | โรงเรียนส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพิจารณางบประมาณล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ | 3.36 | 1.04 | ปานกลาง |
| 41 | ในการประชุมพิจารณางบประมาณคณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ | 3.68 | .97 | มาก |
| 42 | คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณที่โรงเรียนนำเสนอ โดยใช้เหตุผลและความจำเป็นที่เหมาะสม | 3.18 | 1.20 | ปานกลาง |
| 43 | ในการพิจารณางบประมาณคณะกรรมการสถานศึกษาได้ขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณา | 3.22 | 1.16 | ปานกลาง |
| 44 | คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาโดยยึดนโยบายและจุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติการเป็นหลัก | 3.68 | 1.04 | มาก |
| 45 | มีการจัดตั้งอนุกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของงบประมาณ | 3.00 | 1.37 | ปานกลาง |
| 46 | โรงเรียนจัดให้มีการประชุมทั่วไปเพื่อพิจารณาของโรงเรียน | 3.64 | 1.09 | มาก |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ที่ | รายการ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|--|--|-----------|------|---------|
| 2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ | | | | |
| 47 | เอกสารงบประมาณของโรงเรียนได้แสดง แผนงาน/ โครงการ รายรับ รายจ่ายอย่างครบถ้วน | 3.90 | .85 | มาก |
| 48 | เอกสารงบประมาณของโรงเรียนมีการลำดับเนื้อหา ขั้นตอน ชัดเจน | 3.88 | .86 | มาก |
| 49 | มีการนิยามคำศัพท์ที่สำคัญเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ | 3.43 | 1.06 | ปานกลาง |
| 50 | มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติให้ ทุกคนได้รับทราบ | 3.85 | .92 | มาก |
| 51 | บุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียนสามารถขอดูเอกสาร งบประมาณของโรงเรียนเมื่อต้องการ | 4.02 | .87 | มาก |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | |
| 52 | โรงเรียนมีระบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อ ผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่นรายเดือน รายสัปดาห์ รายไตรมาส | 4.00 | .87 | มาก |
| 53 | โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ/บุคคลติดตามการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ | 3.90 | .89 | มาก |
| 54 | การเบิกจ่ายงบประมาณของโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติ การที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา | 4.05 | .83 | มาก |
| 55 | โรงเรียนเปรียบเทียบรายได้ รายจ่ายที่ประมาณการไว้กับ รายได้รายจ่ายที่ได้รับจริงและใช้จริง | 3.95 | .84 | มาก |
| 56 | มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือน/ รายไตรมาส | 3.80 | .92 | มาก |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | | | | |
| 57 | โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณใน แผนปฏิบัติการ | 3.34 | 1.11 | ปานกลาง |
| 58 | โรงเรียนมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน งบประมาณในแผนปฏิบัติการ | 3.49 | .95 | ปานกลาง |
| 59 | โรงเรียนรายงานการเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้ คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ | 3.39 | 1.12 | ปานกลาง |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ที่ | รายการ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|---|---|-----------|------|---------|
| 60 | มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคลากร ในโรงเรียนได้รับทราบ | 3.72 | 1.01 | มาก |
| 61 | การเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนมีผลกระทบต่อ บรรล่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติการ | 3.16 | 1.25 | ปานกลาง |
| 62 | การเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนมีความเหมาะสม และมีเหตุผลความจำเป็น | 3.83 | .88 | มาก |
| 63 | โรงเรียนนำเสนอการปรับเปลี่ยนรายรับ - รายจ่ายต่อ คณะกรรมการสถานศึกษา | 3.48 | 1.05 | ปานกลาง |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | | | | |
| 64 | การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานทำให้โรงเรียนมีความ ตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการใช้จ่ายงบประมาณ | 3.84 | .88 | มาก |
| 65 | ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดสิ่งจูงใจที่จะทำให้ โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง | 3.69 | .95 | มาก |
| 66 | ข้อตกลงผลการปฏิบัติมีการระบุผลทางลบที่จะเกิดขึ้นหาก โรงเรียนไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตาม ข้อตกลง | 3.43 | 1.02 | ปานกลาง |
| 67 | ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานมีการระบุข้อมูลเกี่ยวกับ งบประมาณที่ได้รับ ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย | 3.73 | .87 | มาก |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | | | | |
| 4.1 การประเมินผล | | | | |
| 68 | โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้จ่าย งบประมาณชัดเจน | 4.03 | .80 | มาก |
| 69 | โรงเรียนมีกำหนดการผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่าย งบประมาณ | 3.93 | .81 | มาก |
| 70 | โรงเรียนมีการจัดทำตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ | 3.86 | .86 | มาก |
| 71 | โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายของผลผลิตและผลลัพธ์ | 3.89 | .81 | มาก |
| 72 | ตัวชี้วัดผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในแผนปฏิบัติการ | 3.96 | .77 | มาก |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ที่ | รายการ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|------------------------|---|-----------|------|-------|
| 73 | ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีการนิยามชัดเจนและเข้าใจง่าย | 3.76 | .98 | มาก |
| 74 | ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียน | 3.97 | .76 | มาก |
| 75 | โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป | 4.04 | .81 | มาก |
| 76 | มีการคิดต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว | 3.90 | .89 | มาก |
| 77 | มีการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกับโรงเรียนในระดับเดียวกัน | 3.53 | 1.10 | มาก |
| 78 | โรงเรียนใช้ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ | 3.73 | .93 | มาก |
| 4.2 การรายงานผล | | | | |
| 79 | โรงเรียนมีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ – รายจ่าย ของโรงเรียน ให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้รับทราบ | 3.66 | .91 | มาก |
| 80 | การรายงานผลมีการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ | 3.62 | .89 | มาก |
| 81 | โรงเรียนรายงานผลการใช้งบประมาณโดยนำผลเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ | 3.68 | .92 | มาก |
| 82 | มีการรายงานเกี่ยวกับต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว | 3.76 | .87 | มาก |

จากตาราง 6 เป็นผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณ สรุปผลได้ ดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการประมาณการรายรับ-รายจ่าย อยู่ในระดับมากทุกรายการ ยกเว้นการทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง

ที่ดำเนินการในระดับปานกลาง 2 รายการ คือ การจัดทำประมาณรายได้จากแหล่งต่างๆ ล่วงหน้า 3 ปี และการจัดทำงบประมาณการจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ส่วนรายการอื่นดำเนินงานได้ในระดับมาก

2. ขั้นการอนุมัติงบประมาณ ในเรื่องของการพิจารณางบประมาณโรงเรียน ดำเนินได้ในระดับมาก 3 รายการ และดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 4 รายการ คือ

- 1) โรงเรียนส่งเอกสารให้คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพิจารณางบประมาณล่วงหน้า 2 สัปดาห์
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาเปรียบเทียบงบประมาณที่โรงเรียนนำเสนอโดยใช้เหตุผล และความจำเป็นที่เหมาะสม
- 3) ในการพิจารณางบประมาณคณะกรรมการสถานศึกษาได้ขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณา
- 4) การจัดตั้งอนุกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของงบประมาณ ส่วนในเรื่องการจัดทำเอกสารงบประมาณ ดำเนินการได้ในระดับมาก 4 รายการ ระดับปานกลาง 1 รายการ คือ มีการนิยามศัพท์ที่สำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ

3. ขั้นการบริหารงบประมาณ ในเรื่องของการควบคุมงบประมาณดำเนินการได้ในระดับมากทุกรายการ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงงบประมาณดำเนินการในระดับมาก 2 รายการ ระดับปานกลาง 5 รายการ ได้แก่

- 1) โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ
- 2) โรงเรียนมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงบประมาณในแผน
- 3) โรงเรียนรายงานผลการเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ
- 4) การเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
- 5) โรงเรียนนำเสนอการปรับเปลี่ยนรายรับ-รายจ่ายต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ในเรื่องของการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนดำเนินการได้ในระดับมาก 3 รายการ ระดับปานกลาง 1 รายการ คือ ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระบุผลลบที่จะเกิดขึ้น หากโรงเรียนไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง

4. ขั้นการประเมินผลงบประมาณ โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผล และรายงานผลในระดับมากทุกรายการ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ในปัจจุบันของสถานศึกษา สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะตามรายละเอียดในตาราง 7

ตาราง 7 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

| ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|--|--|
| 1. การจัดทำงบประมาณ | |
| 1. การแจ้งจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนไม่ได้แจ้งครั้งเดียว ทอยอยแจ้งมาเป็นรายการปีละหลายครั้ง ทำให้โรงเรียนวางแผนยาก บางรายการแจ้งมาเพื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณ (n = 4) | ควรกำหนดวันที่จะแจ้งจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนให้ชัดเจน และควรกำหนดให้แจ้งจัดสรรไม่เกินภาคเรียน 2 ครั้ง |
| 2. การจัดทำงบประมาณของโรงเรียนขาดการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างจริงจัง ทำให้ควรใช้งบประมาณไม่ช่วยแก้ไขปัญหาของโรงเรียน (n = 1) | มีคณะทำงานศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนที่แท้จริงก่อนทำงบประมาณ |
| 3. การแจ้งจัดสรรงบประมาณจาก สพท. ล่าช้า บางครั้งทำกิจกรรมไปก่อนแต่เงินยังไม่มา (n = 5) | ควรแจ้งจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนทราบวงเงินที่จะได้รับก่อนที่ โรงเรียนจะทำแผนประจำปีในช่วงปิดเทอม เดือน มี.ค.-เม.ย. |
| 4. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย (n = 20) | สนับสนุนให้โรงเรียนวางแผนการหาเงินนอกงบประมาณ |
| 5. ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และบุคลากรอื่นขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ (n = 11) | จัดอบรมครู และบุคลากรเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน |
| 6. ครูมีงานที่ต้องทำเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาก ไม่มีเวลาที่จะมาจัดทำงบประมาณ (n = 3) | ควรจัดทำให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดทำงบประมาณของโรงเรียนโดยเฉพาะ ครูและบุคลากรอื่นควรเข้ามาร่วมประชุมและรับทราบ (n = 6) |
| 7. โรงเรียนยังไม่มีอิสระในการจัดทำงบประมาณอย่างแท้จริง (n = 4) | ควรแก้ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณ แต่ต้องมีหลักฐานการใช้จ่ายตามระเบียบ |
| 8. โรงเรียนขาดการวางแผนงบประมาณที่ดีและเป็นระบบ (n = 4) | ศึกษาหารูปแบบการวางแผนงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นระบบและชัดเจน |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|--|---|
| 9. ในแต่ละปีโรงเรียนต้องรอนโยบายของ สพฐ และ สพท. ซึ่งใช้เวลามาก ทำให้การจัดทำงบประมาณของโรงเรียนล่าช้า (n = 5) | สพฐ และ สพท. ควรแจ้งนโยบายให้โรงเรียนทราบ และมีเวลาพอที่จะจัดทำงบประมาณของโรงเรียน |
| 10. การจัดทำงบประมาณของโรงเรียนไม่ครอบคลุมทุกงาน เช่น เน้นงานอาคารสถานที่มากเกินไป ทำให้ขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนรู้ไม่เพียงพอ (n = 2) | การพิจารณาโยกย้ายงบประมาณ ควรพิจารณาอย่างละเอียดให้ครอบคลุมทุกงานสำคัญของโรงเรียน |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | |
| 1. คณะกรรมการสถานศึกษาไม่วิเคราะห์แผนงบประมาณของโรงเรียนอย่างละเอียด ส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ | อบรมคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ บทบาท และการมีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน |
| 2. คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน | |
| 3. การบริหารงบประมาณ | |
| 1. สพฐ. โอนเงินประจำงวดให้โรงเรียนล่าช้า ทำให้การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน (n = 16) | โรงเรียนควรทราบช่วงเวลาที่จะได้โอนเงินประจำงวดที่แน่นอนและควรจัดงบสำรองจ่ายให้โรงเรียน |
| 2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ (n = 3) | จัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ |
| 4. การประเมินผล | |
| 1. ครูและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล (n = 5) | จัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลงบประมาณ |
| 2. ไม่มีรูปแบบการประเมินผลงบประมาณที่เป็นระบบชัดเจน (n = 4) | กำหนดรูปแบบการประเมินผลงบประมาณที่ชัดเจน |
| 3. ไม่มีรายงานผลการใช้งบประมาณ มีแต่การรายงานผลโครงการ (n = 3) | จัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณทุกเทอม |
| 4. ไม่มีการนำผลการประเมินงบประมาณไปใช้ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป (n = 2) | สนับสนุนให้มีการประเมินผลงบประมาณและนำผลประเมินไปใช้ |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|--|---|
| 5. ปีการศึกษาทับปีงบประมาณ ไม่ตรงกัน ทำให้กำหนดผลผลิตที่ได้จากการใช้ งบประมาณยาก (n = 4) | ควรปรับปีการศึกษาให้ตรงกับปีงบประมาณ เพื่อให้ผลผลิตและงบประมาณระยะเวลา เดียวกันหรือกำหนดให้ชัดเจนเกี่ยวกับผลผลิต จากปีการศึกษาและจากปีงบประมาณ |

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน นอกจากใช้แบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะ 1 โรงเรียน ผลการวิเคราะห์ที่ได้ผลสรุปตามตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณที่ดำเนินการในปัจจุบัน

| ประเด็นการวิเคราะห์ | สภาพที่ดำเนินการในปัจจุบัน |
|-------------------------------------|---|
| 1. การจัดทำงบประมาณ | |
| 1.1 กำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณ | <p>1. การกำหนดนโยบายงบประมาณ นโยบายการใช้งบประมาณประจำปี จะเป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ</p> <p>2. การจัดทำปฏิทินงบประมาณ โดยกำหนดกิจกรรม และผู้รับผิดชอบในขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผล งบประมาณทุกโรงเรียนไม่มีการจัดปฏิทินของกระบวนการงบประมาณทั้ง 4 ขั้นตอน แต่มีการจัดทำปฏิทินการดำเนินโครงการต่างๆ ในแผนปฏิบัติการ</p> |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ประเด็นการวิเคราะห์ | สภาพที่ดำเนินการในปัจจุบัน |
|--------------------------------------|--|
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | |
| 1.2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ | <p>โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยมีระยะ 5 ปี ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีขั้นตอนดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การประเมินสถานภาพองค์กร 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย 3. การกำหนดกลยุทธ์ มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ การจัดทำกลยุทธ์จะเป็นไปตามที่แนวทางที่ได้รับการอบรมจากกรมเจ้าสังกัด |
| 1.2.2 การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง | <p>โรงเรียนที่มีการประมาณการรายจ่ายของโครงการทุกโครงการ 3 ปีล่วงหน้า แต่ไม่มีการสรุปวงเงินรายจ่ายทั้งหมด และไม่มีการประมาณการรายได้ล่วงหน้า 3 ปี</p> |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | <p>โรงเรียนมีการจัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นเอกสารแสดงการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน แผนปฏิบัติการได้ระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รายละเอียด งาน/โครงการ กิจกรรมที่ทำ ผู้รับผิดชอบ เวลาที่ดำเนินการแต่ละกิจกรรม งบประมาณ รวมทั้งการประเมินผลโครงการ</p> |
| 1.4 การประมาณการรายรับรายจ่าย | <p>ไม่มีโรงเรียนใดแสดงการประมาณการรายรับของเงินนอกงบประมาณที่จะได้รับจากแหล่งต่างๆ ในเอกสารงบประมาณ แต่มีการแสดงการประมาณการรายจ่ายที่ได้รับจากงบประมาณทุกโครงการ และมีการสรุปรายจ่ายจำแนกประเภทเป็นแผนและโครงการ และจำแนกประเภทตามแนวทางที่สำนักงบประมาณกำหนด การจำแนก</p> |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ประเด็นการวิเคราะห์ | สภาพที่ดำเนินการในปัจจุบัน |
|---------------------------------|--|
| | <p>ประเภทรายจ่ายจะเป็นไปตามแนวทางที่ ส่วนกลางกำหนด</p> <p>นอกจากนี้ มีบางโรงเรียนจำแนกประเภท รายจ่ายเป็นงบด้านวิชาการ ด้านบุคลากร บริหารทั่วไป และงบสำรองจ่าย</p> |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | <p>การพิจารณาของโรงเรียนจะ นำเสนอแผนปฏิบัติการต่อที่ประชุม คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความ เห็นชอบ การประชุมพิจารณาส่วน ใหญ่คณะกรรมการสถานศึกษาจะเห็นชอบกับ แผนการใช้จ่ายงบประมาณที่โรงเรียนเสนอ</p> |
| 2.2 เอกสารงบประมาณ | <p>โรงเรียนใช้แผนปฏิบัติการประจำปี เป็น เอกสารงบประมาณของโรงเรียน ส่วนใหญ่ เอกสารงบประมาณจะประกอบด้วยสภาพ ปัจจุบัน และผลงานการดำเนินงานที่ผ่านมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดงาน / โครงการ และงบประมาณที่ใช้ การระบุนายได้จะ ระบุเฉพาะรายได้ที่ได้จากแหล่งที่ต่าง ๆ มาจาก เงินงบประมาณ เช่น เงินจาก อบต. จากผู้ว่า CEO จากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจาก สพฐ. ไม่มีการระบุนายได้ของสถานศึกษาหรือเงินที่ ได้รับบริจาค</p> |
| 3. การบริหารงบประมาณ | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแต่งตั้งบุคคลรับผิดชอบควบคุมการ ใช้จ่ายงบประมาณ 2. มีการจัดทำแผนการเบิกจ่ายเงินเป็นราย เดือน 3. มีการจัดตั้งฝ่ายบัญชีควบคุมรายได้และ รายจ่ายจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งเงินที่ได้รับจากรัฐ |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ประเด็นการวิเคราะห์ | สภาพที่ดำเนินการในปัจจุบัน |
|------------------------------------|---|
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | <p>และจากหน่วยงานอื่น เช่น จาก อบต. ผู้ว่า ซีอีโอ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีเอกสารแสดงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน 2. ไม่มีความชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นอำนาจของใครมีหลักเกณฑ์อย่างไร |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | <p>มีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระหว่างข้อตกลงระบุตัวชี้วัด ผลงาน เป้าหมาย และวงเงินงบประมาณ ในเอกสารข้อตกลงผลการปฏิบัติงานไม่มีข้อความแสดงผลทางบวกหากใช้งบประมาณบรรลุผลและผลทางลบที่เกิดขึ้นหากใช้งบประมาณไม่บรรลุผล</p> |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | |
| 4.1 การประเมินผล | <ol style="list-style-type: none"> 1. การประเมินประสิทธิผล มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ของงาน/โครงการในแผน 2. การประเมินประสิทธิภาพ มีการประเมินผลว่าได้มีการใช้จ่ายงบประมาณได้หมดภายในปีงบประมาณหรือไม่ มีเงินกันเหลือมปีและเงินงบประมาณที่ตกไปหรือไม่ ส่วนการประเมินต้นทุนกิจกรรมสำคัญไม่มีการดำเนินการ |
| 4.2 การรายงานผล | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการ 2. มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณว่าได้ใช้งบประมาณไปร้อยละเท่าไรที่ได้รับจัดสรรเพื่อเร่งรัดให้ใช้งบประมาณให้หมดภายในโรงเรียน |

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณในปัจจุบันของสถานศึกษาและปัญหาและข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (ตาราง 6, 7) และข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน (ตาราง 8) มาสรุปเป็นสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนตามรายละเอียดในตาราง 9

ตาราง 9 สรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

| สภาพปัจจุบัน | ปัญหาและข้อเสนอแนะ |
|--|--|
| <p>1. การจัดทำงบประมาณ</p> <p>1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ</p> <p>1.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเห็นว่าการกำหนดนโยบายงบประมาณ โรงเรียนดำเนินการได้ในระดับมากและ จากการศึกษาเอกสาร งบประมาณของโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี</p> | <p>ปัญหา</p> <p>1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งนโยบายให้โรงเรียนทราบช้า ทำให้โรงเรียนมีเวลาจัดทำงบประมาณน้อย</p> <p>2. นโยบายการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนไม่ครอบคลุมทุกงาน บางโรงเรียนจะเน้นงานอาคารสถานที่มากเกินไป ทำให้งบประมาณการเรียนรู้น้อยไม่เพียงพอ</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดเวลาแจ้งนโยบายให้โรงเรียนทราบ และให้โรงเรียนมีเวลาพอที่จะจัดทำงบประมาณ</p> <p>2. การกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปี ควรพิจารณาประเด็นที่จะสนับสนุนงบประมาณให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่เป็นภารกิจของโรงเรียน</p> |

ตาราง 9 (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน | ปัญหาและข้อเสนอแนะ |
|--|--|
| <p>1.1.2 การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเห็นว่าเป็นโรงเรียนดำเนินการได้ในระดับมาก จากการศึกษาเอกสารงบประมาณของโรงเรียนพบว่า มีการจัดทำปฏิทินการดำเนินโครงการทุกโครงการ แต่ปฏิทินดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณการอนุมัติงบประมาณการบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ ไม่มีการจัดทำ แต่ทุกโรงเรียนมีการจัดทำปฏิทินการดำเนินโครงการทุกโครงการ</p> | <p>ปัญหา การไม่มีปฏิทินกระบวนการงบประมาณทำให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบว่า จะมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ขั้นตอนใด เมื่อไร ทำให้ได้ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณไม่ครอบคลุม</p> <p>ข้อเสนอแนะ ทุกโรงเรียนควรจัดทำปฏิทินงบประมาณ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบและเข้ามามีส่วนร่วม และเตรียมสนับสนุนข้อมูล</p> |
| <p>1.2 การทบทวนแผนระยะยาว</p> <p>1.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์</p> <p>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเห็นว่าเป็นโรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ในระดับมาก จากการศึกษาเอกสารงบประมาณของโรงเรียน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปีทุกโรงเรียน</p> <p>ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีขั้นตอน 3 ขั้น</p> <p>1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร และ 3) การกำหนดกลยุทธ์</p> | <p>ปัญหา ไม่มี</p> |

ตาราง 9 (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน | ปัญหาและข้อเสนอแนะ |
|---|---|
| <p>1.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณ ระยะปานกลาง</p> <p>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรอง ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเห็นว่า โรงเรียนดำเนินการเรื่องแผนงบประมาณ ได้ใน ระดับมากทุกรายการยกเว้นเรื่องการประมาณ การรายรับ รายจ่ายล่วงหน้า 3 ปีโรงเรียน ดำเนินได้ในระดับปานกลาง</p> <p>จากการศึกษาเอกสารงบประมาณของ โรงเรียน โรงเรียนไม่ได้จัดทำเอกสารแผน งบประมาณระยะปานกลาง มีการประมาณการ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 3 ปี ของแต่ละโครงการ ซึ่ง กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ</p> | <p>ปัญหา</p> <p>โรงเรียนดำเนินการในเรื่องการประมาณ การรายได้ รายจ่ายล่วงหน้า 3 ปีน้อย ทำให้ ไม่ชัดเจนในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผน งบประมาณประจำปีเข้าด้วยกัน</p> |
| <p>1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ</p> <p>ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรอง ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเห็นว่าโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติการได้ในระดับมากทุกรายการ แผนปฏิบัติการจะเป็นเอกสารที่แสดง รายละเอียดงบประมาณประจำปี แผนปฏิบัติได้ ระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ กิจกรรมที่ทำ ผู้รับผิดชอบ เวลาที่ดำเนินการแต่ ละกิจกรรมและการประเมินผล ประเมินโครงการ แผนปฏิบัติการส่วนใหญ่จะแสดงการใช้จ่ายเงิน ที่ได้จากงบประมาณ ไม่ได้แสดงการใช้จ่ายเงินที่ ได้จากเงินนอกงบประมาณ รวมทั้งรายได้ที่ได้ จากเงินนอกงบประมาณ</p> | <p>ปัญหา</p> <p>ไม่มี</p> |

ตาราง 9 (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน | ปัญหาและข้อเสนอแนะ |
|---|---|
| <p>1.4 การประมาณการรับ-รายจ่าย</p> <p>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเห็นว่า โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการประมาณการรายรับรายจ่ายได้ในระดับมากทุกรายการ จากการศึกษาเอกสารงบประมาณของโรงเรียน จะแสดงประมาณการรายจ่าย ส่วนประมาณการรายได้มีการแสดงน้อย การสรุปจำแนกประเภทรายจ่ายจะเป็นไปตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสำนักงานประมาณกำหนด</p> | <p>ปัญหา</p> <p>การแจ้งจัดสรรงบประมาณของ สพท. จะทยอยแจ้งเป็นรายการ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถคาดคะเนวงเงินที่จะได้รับทั้งปีได้</p> |
| <p>2. การอนุมัติงบประมาณ</p> <p>2.1 การพิจารณางบประมาณ</p> <p>โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณางบประมาณได้ในระดับปานกลางในเรื่องของการส่งเอกสารให้คณะกรรมการสถานศึกษา ล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนโดยใช้เหตุผลความจำเป็นที่เหมาะสม คณะกรรมการมีการขอข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อประกอบการพิจารณางบประมาณ มีการจัดตั้งอนุกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของงบประมาณ ในการพิจารณางบประมาณโรงเรียนจะนำเสนอแผนปฏิบัติการต่อที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในการประชุมพิจารณาส่วนใหญ่คณะกรรมการสถานศึกษา จะเห็นชอบ แผนงบประมาณตามที่โรงเรียนเสนอ</p> | <p>ปัญหา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ใคร่มีเวลาและไม่ใคร่มีความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน 2. ในการพิจารณางบประมาณ คณะกรรมการศึกษาไม่มีเวลาศึกษารายละเอียดงบประมาณอย่างเจาะลึก ส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาล่วงหน้าก่อนการประชุม 2. ตั้งอนุกรรมการศึกษารายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนในเรื่องที่คณะกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจ อนุกรรมการอาจประกอบด้วย ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชน ทำให้ทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในขั้นตอน อนุมัติ |

ตาราง 9 (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน | ปัญหาและข้อเสนอแนะ |
|--|---|
| <p>2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ</p> <p>โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารงบประมาณในระดับมากทุกรายการ ยกเว้นในเรื่องของการนิยามศัพท์ที่สำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ โรงเรียนดำเนินการได้ในระดับปานกลาง เอกสารแผนปฏิบัติการเป็นเอกสารงบประมาณประจำปีของโรงเรียน สารของเอกสารประกอบ ประกอบด้วย แผนงาน/งานโครงการ งบประมาณที่ใช้ตามแผน และรายได้จากแหล่งต่าง ส่วนใหญ่จะระบุรายได้จากแหล่งที่มาจากเงินงบประมาณ งบจาก อดต. จากผู้ว่าซีไอ งบที่ได้รับจัดสรรจาก สพฐ. ส่วนงบประมาณที่มาจากเงินนอกงบประมาณ เช่น รายได้ของสถานศึกษา เงินบริจาค เงินที่เก็บจากผู้เรียน ไม่ได้ระบุไว้ในแผน</p> | <p>งบประมาณของโรงเรียน</p> <p>ปัญหา</p> <p>ไม่มี</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>เอกสารงบประมาณงบประมาณของโรงเรียน ควรมีข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน คือ แผนงาน /โครงการ งบประมาณรายจ่าย และ งบประมาณรายรับ จากทุกแหล่ง</p> |
| <p>3. การบริหารงบประมาณ</p> <p>3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณได้ในระดับมากทุกรายการ</p> | <p>ปัญหา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สพท. โอนเงินประจำงวด ให้โรงเรียนค่อนข้างล่าช้า ทำให้โรงเรียนไม่สามารถใช้เงินตามที่กำหนดเวลาในแผน 2. บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเวลาที่โรงเรียนจะได้รับโอนเงินประจำงวดในแต่ละภาคเรียน 2. ควรจัดบสรองให้โรงเรียนเพื่อให้มีเงินใช้จ่าย หากงบมาล่าช้า |

ตาราง 9 (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน | ปัญหาและข้อเสนอแนะ |
|---|---|
| <p>3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในระดับปานกลาง โดยมีการปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายในแผนปฏิบัติการ การมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานการเปลี่ยนแปลงให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงงบประมาณต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ และการนำเสนอการปรับเปลี่ยนรายรับ-รายจ่ายต่อคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนดำเนินการได้ในระดับปานกลาง</p> | <p>ปัญหา ขาดความชัดเจนในเรื่องการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ควรมีเกณฑ์อย่างไร</p> |
| <p>3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับข้อตกลงผลการปฏิบัติงานในระดับมากทุกรายการ ยกเว้นรายการที่เกี่ยวกับการระบุผลทางลบที่เกิดหากโรงเรียนไม่สามารถใช้งบประมาณให้บรรลุตามเป้าหมายตามข้อตกลง โรงเรียนดำเนินการในระดับปานกลาง จากการศึกษาเอกสารข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเรียกว่า “คำรับรองการปฏิบัติราชการ” สาระในข้อตกลงจะระบุตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมาย และวงเงินงบประมาณ ไม่มีการระบุผลทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ</p> | <p>ปัญหา ไม่มี</p> |
| <p>4. การประเมินผลงบประมาณ</p> <p>4.1 การประเมินผล ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา</p> | <p>ปัญหา 1. การประเมินผลงบประมาณยังเน้นที่ปัจจัย คือ การใช้จ่ายงบประมาณมากกว่า</p> |

ตาราง 9 (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน | ปัญหาและข้อเสนอแนะ |
|---|--|
| <p>มีความเห็นว่า โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับ การประเมินผลงบประมาณอยู่ในระดับมากทุกรายการ ข้อมูลการวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียนพบว่า ในการประเมินประสิทธิผลมีการประเมินผลการดำเนินงานของงานโครงการทุกโครงการ การประเมินภาพรวมของแผนประจำปี โดยประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีหรือไม่ มีการประเมินน้อย การประเมินประสิทธิภาพ จะเน้นที่การใช้จ่ายงบประมาณให้หมดภายในปีงบประมาณ ไม่มีเงินกันเหลือมปี หรือเงินตกไป แต่การประเมินต้นทุนกิจกรรมสำคัญ ยังดำเนินการได้น้อย</p> | <p>ผลผลิต ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ</p> <p>2. ปีงบประมาณกับปีการศึกษาไม่ตรงกัน ทำให้ประเมินผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณยาก</p> |
| <p>4.2 การรายงานผล</p> <p>ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเห็นว่า โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการรายงานผลในระดับมาก ข้อมูลจากเอกสารงบประมาณของโรงเรียน การรายงานผลงบประมาณจะรายงานให้ทราบว่าได้รับงบประมาณแต่ละหมวดเท่าไร และได้ใช้จ่ายงบประมาณแต่ละหมวดเท่าไร เพื่อเร่งรัดให้ใช้งบประมาณให้หมดภายในปีงบประมาณ</p> | <p>ปัญหา</p> <p>การรายงานผลงบประมาณยังคงเน้นที่การใช้จ่าย มากกว่าเน้นที่ผลผลิต ผลลัพธ์</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ควรเน้นที่ผลผลิต ผลลัพธ์ และงบประมาณที่ใช้ จะทำให้โรงเรียนคำนึงถึงผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นควบคู่กับการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ</p> |

ข. สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ เป็นหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 966 คน จากกลุ่ม

ตัวอย่าง 1,120 คน เป็นครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระ/สายชั้น 130 คน ร้อยละ 13.45
 ครูผู้สอน 250 คน ร้อยละ 25.88 ผู้ปกครอง 358 คน ร้อยละ 37.06 กรรมการในคณะกรรมการ
 สถานศึกษา 115 คน ร้อยละ 11.90 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 113 คน ร้อยละ 11.70

ตาราง 10 สรุปสภาพการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

| กระบวนการงบประมาณ | หัวหน้าสายชั้น | | ครูผู้สอน | | ผู้ปกครอง | | กรรมการ | | ประธาน | |
|------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|---------|------|--------|------|
| | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ | (3) | (3) | (1) | (1) | (2) | (2) | (1) | (1) | (2) | (2) |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | (3) | (2) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (2) | (2) |
| 1.4 การประมาณรายรับ-รายจ่าย | (2) | (2) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (2) | (2) |
| | 12.1 | 33.6 | 11.4 | 33.2 | 40.9 | 28.4 | 15.2 | 39.2 | 5.7 | 44.9 |
| | 10.1 | 36.9 | 9.6 | 34.2 | 37.7 | 28.6 | 14.4 | 36.1 | 3.6 | 43.1 |
| | 6.0 | 42.9 | 5.6 | 36.2 | 37.8 | 26.3 | 11.9 | 35.7 | 2.5 | 45.9 |
| | 13.6 | 34.4 | 12.4 | 33.2 | 43.6 | 26.8 | 15.6 | 38.5 | 4.3 | 46.9 |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | (2) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (2) | (2) |
| | 10.5 | 33.5 | 11.4 | 33.7 | 40.9 | 27.9 | 13.9 | 33.9 | 0.4 | 46.5 |
| 2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ | (2) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) |
| | 19.0 | 34.5 | 16.9 | 37.6 | 42.7 | 28.7 | 19.7 | 37.6 | 3.8 | 39.2 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | (2) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (2) | (2) |
| | 19.4 | 34.6 | 12.8 | 36.4 | 42.4 | 30.1 | 20.3 | 35.4 | 4.2 | 49.3 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | (2) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (2) | (2) |
| | 21.6 | 33.8 | 16.6 | 34.8 | 45.8 | 27.3 | 23.0 | 35.8 | 4.7 | 48.1 |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (1) | (2) | (2) |
| | 20.4 | 35.6 | 20.6 | 34.5 | 43.9 | 29.2 | 26.6 | 35.5 | 4.6 | 42.4 |

ตาราง 10 (ต่อ)

| กระบวนการงบประมาณ | หัวหน้าสายชั้น | | ครูผู้สอน | | ผู้ปกครอง | | กรรมการ | | ประธาน | |
|-------------------|----------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|---------|-----|--------|-----|
| | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 |

4. การประเมินผลงบประมาณ

| | | | | | |
|------------------|------|------|------|------|------|
| 4.1 การประเมินผล | (2) | (1) | (1) | (1) | (2) |
| | 18.3 | 34.5 | 17.1 | 32.7 | 43.3 |
| 4.2 การรายงานผล | (1) | (1) | (1) | (1) | (2) |
| | 18.6 | 31.6 | 12.2 | 33.4 | 38.5 |

| | | | | | | | | | | |
|----------|---|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| หมายเหตุ | 0 | หมายถึง | ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น | | | | | | | |
| | 1 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล | | | | | | | |
| | 2 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น | | | | | | | |
| | 3 | หมายถึง | มีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการ | | | | | | | |

จากตาราง 10 ได้แสดงข้อมูลสภาพการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ

1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินการ ผู้ปกครอง ส่วนใหญ่จะไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมรับรู้ รับทราบข้อมูล และประธานกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น

1.2 การทบทวนแผนระยะยาว หัวหน้าสายชั้น /กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น

1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินการ ครูผู้สอนและประธานกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล และผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น

1.4 การประมาณการรายรับ รายจ่าย หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น

2. การอนุมัติงบประมาณ

2.1 การพิจารณางบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น ครูผู้สอน และกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบ ข้อมูล ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น

2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการ สถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบ ข้อมูล ส่วนผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น /กลุ่มสาระ และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ครูผู้สอนและกรรมการในกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบ ข้อมูล ในขณะที่ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น

3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ครูผู้สอน และกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบ ข้อมูล ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น

4. การประเมินผลงบประมาณ

4.1 การประเมินผล หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ครูผู้สอน และ กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น

4.2 การรายงานผล หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการใน คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล ประธาน

คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น

ตาราง 11 สรุปความต้องการมีส่วนร่วมในการกระบวนการงบประมาณของบุคลากร

| กระบวนการงบประมาณ | หัวหน้าสายชั้น | | ครูผู้สอน | | ผู้ปกครอง | | กรรมการ | | ประชาชน | |
|------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-----------|------|---------|------|---------|------|
| | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 | 0 | 1-3 |
| | | | | | | | | | | |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 0.9 | 42.1 | 4.4 | 38.6 | 9.4 | 44.9 | 13.3 | 41.4 | 1.9 | 50.0 |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 1.3 | 39.1 | 3.0 | 42.0 | 10.7 | 42.1 | 3.2 | 41.4 | 0.0 | 50.0 |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | (3) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 0.7 | 44.9 | 1.5 | 41.3 | 8.4 | 43.3 | 3.0 | 37.0 | 1.2 | 46.4 |
| 1.4 การประมาณรายรับ-รายจ่าย | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 2.0 | 42.9 | 3.5 | 43.3 | 14.3 | 42.1 | 4.0 | 42.0 | 2.0 | 50.3 |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 0.7 | 39.6 | 4.2 | 39.6 | 13.4 | 40.4 | 1.7 | 40.3 | 0.8 | 53.3 |
| 2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 1.7 | 45.9 | 5.4 | 39.8 | 14.9 | 14.9 | 2.5 | 37.2 | 1.8 | 48.3 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 2.6 | 47.6 | 5.0 | 38.5 | 16.7 | 43.8 | 5.7 | 37.6 | 1.9 | 50.0 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 2.3 | 45.8 | 5.2 | 41.2 | 16.9 | 44.8 | 7.0 | 39.2 | 1.3 | 48.7 |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | (2) | (2) | (1) | (1) | (2) | (2) | | | | |
| | 4.2 | 46.2 | 7.7 | 43.3 | 18.5 | 43.7 | 7.6 | 36.9 | 1.1 | 51.0 |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 4.1 การประเมินผล | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 2.9 | 38.9 | 5.8 | 41.5 | 15.9 | 43.1 | 7.3 | 36.0 | 1.6 | 49.5 |
| 4.2 การรายงานผล | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (2) | | | | |
| | 4.5 | 44.8 | 4.1 | 40.7 | 11.2 | 36.0 | 2.5 | 36.4 | 1.2 | 46.2 |

จากตาราง 11 ได้แสดงข้อมูลความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ

1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

1.2 การทบทวนแผนระยะยาว ได้แก่ แผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณ ระยะปานกลาง หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ต้องการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน หรือร่วมในกิจกรรมดำเนินการ ขณะที่ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการ สถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ส่วนผู้ปกครองส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมรับรู้ รับทราบข้อมูล

1.4 การประมาณการรายรับ – รายจ่าย หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ต้องการมี ส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

2. การอนุมัติงบประมาณ

2.1 การพิจารณางบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมี ส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมี ส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่

ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครอง และกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

4. การประเมินผลงบประมาณ

4.1 การประเมินผล หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

4.2 การรายงานผล หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ต้องการมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

ตาราง 12 ความแตกต่างระหว่างสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากร

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | χ^2 |
|--|---|-----------|
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณ | | |
| 1 | การกำหนดนโยบายงบประมาณของโรงเรียน | 563.289** |
| 2 | การจัดทำปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน | 560.118** |
| 3 | การดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณของ โรงเรียน | 562.862** |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | χ^2 |
|---|---|-----------|
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | |
| 1.2.1 แผนกลยุทธ์ | | |
| 4 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกของโรงเรียน | 580.241** |
| 5 | การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน | 619.156** |
| 6 | การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน | 637.300** |
| 7 | การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 616.346** |
| 8 | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 674.080** |
| 9 | การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของโรงเรียนในแต่ละปี | 616.287** |
| 1.2.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง | | |
| 10 | การประมาณการรายได้ของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 623.039** |
| 11 | การประมาณการรายจ่ายของโรงเรียน ล่วงหน้า 3 ปี | 598.641** |
| 12 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ โรงเรียนต้องการบรรลุในช่วง 3 ปีข้างหน้า | 558.908** |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | |
| 13 | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปี | 662.566** |
| 14 | การกำหนดโครงการ/กิจกรรม รองรับ วัตถุประสงค์ | 588.535** |
| 15 | การจัดลำดับความสำคัญของ โครงการ/ กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ | 626.299** |
| 1.4 การประมาณการรายรับ – รายจ่าย | | |
| 16 | การประมาณการรายรับจากแหล่งต่างๆ ใน การจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน | 581.067** |
| 17 | การวิเคราะห์งบประมาณที่ใช้จ่ายในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม | 579.970** |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | χ^2 |
|-----|---|-----------|
| 18 | การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ การ | 570.240** |
| | 2. การอนุมัติงบประมาณ | |
| | 2.1 การพิจารณางบประมาณ | |
| 19 | การประชุมพิจารณารายรับ - รายจ่ายของ โรงเรียน | 630.434** |
| 20 | การประชุมพิจารณารายละเอียดการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 615.973** |
| 21 | กระบวนการพิจารณางบประมาณของ โรงเรียน | 600.943** |
| | 2.2 เอกสารงบประมาณ | |
| 22 | การกำหนดรูปแบบ/ สาระ ของเอกสาร งบประมาณ | 592.396** |
| 23 | การเผยแพร่ข้อมูลในเอกสารงบประมาณ | 593.852** |
| | 3. การบริหารงบประมาณ | |
| | 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | |
| 24 | การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม งบประมาณ | 629.386** |
| 25 | การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ โรงเรียน | 624.132** |
| 26 | การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็น ระยะ เช่น รายเดือน รายไตรมาส | 600.078** |
| | 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | |
| 27 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายรับในแผน ปฏิบัติการ | 565.202** |
| 28 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายจ่ายในแผน ปฏิบัติการ | 566.636** |
| 29 | การปรับเปลี่ยนโครงการ/กิจกรรมใน แผนปฏิบัติการ | 602.493** |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | χ^2 |
|--|---|-----------|
| 30 | การปรับเปลี่ยนรายละเอียดค่าใช้จ่ายของ โครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 634.134** |
| 31 | การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน | 645.860** |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการ ปฏิบัติงาน | | |
| 32 | การกำหนดสาระของข้อตกลงผลการ ปฏิบัติงานที่โรงเรียนทำกับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา | 579.638** |
| 33 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ และ วงเงินงบประมาณในข้อตกลงผลการ ปฏิบัติงาน | 618.626** |
| 34 | การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ใน ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 623.659** |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | | |
| 4.1 การประเมินผล | | |
| 35 | การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากการใช้จ่ายงบประมาณ | 655.532** |
| 36 | การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ | 633.908** |
| 37 | การจัดทำต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว ฯลฯ | 638.545** |
| 38 | การควบคุมค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ให้ใช้จ่าย อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ | 606.623** |
| 39 | การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการ การประเมินผลงบประมาณ | 665.591** |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | χ^2 |
|------------------------|---|-----------|
| 4.2 การรายงานผล | | |
| 40 | การรายงานผลข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ของ โรงเรียน | 593.702** |
| 41 | การรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ จากการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 579.505** |
| 42 | รายงานผลการดำเนินงานของงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการ | 574.352** |
| 43 | การรายงานเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายรายการ ที่สำคัญของโรงเรียน | 618.913** |

** p < .01

ตาราง 12 แสดงค่า χ^2 ที่บอกระดับความแตกต่างระหว่างสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากร ในทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

| ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|--|--|
| 1. การจัดทำงบประมาณ | |
| 1 บุคลากร ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำ งบประมาณน้อย (n = 7) | ควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ งบประมาณ ทำให้การใช้งบประมาณเพื่อ พัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง ไม่ใช่สนองความ ต้องการของคนบางกลุ่ม |
| 2 การจัดทำงบประมาณมักจะเป็นเรื่อง ของผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการ บุคลากรอื่น มีส่วนร่วมน้อย (n = 2) | จัดอบรมให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับ กระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|--|---|
| 3 บุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ทำให้ไม่ทราบจะร่วมในการทำงบประมาณอย่างไร (n = 6) | ควรจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน ให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนทราบ |
| 4 ผู้ปกครองไม่มีส่วนรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน (n = 9) | กำหนดหัวข้อเรื่องการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนในการประชุมผู้ปกครองหรือเครือข่ายผู้ปกครอง |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | |
| 1 คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านไม่ใคร่มาร่วมประชุมพิจารณาของโรงเรียน อาจไม่เห็นความสำคัญ (n = 2) | กำหนดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับงบประมาณให้ชัดเจน และแจ้งให้คณะกรรมการทราบ |
| 2 คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาของงบประมาณเพียงรับทราบ ไม่มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ หรือร่วมปฏิบัติงาน เพราะไม่มีเวลา (n = 3) | |
| 3. การบริหารงบประมาณ | |
| บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณเป็นเรื่องของครูที่ทำหน้าที่การเงิน (n = 2) | ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ และควรแจ้งรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณให้ครูและผู้ปกครองทราบ |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | |
| ไม่มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผลงบประมาณ มีแต่รับผิดชอบดำเนินการโครงการ (n = 2) | ควรให้ทุกคนประเมินโครงการร่วมกันเพื่อแก้ไขส่วนที่บกพร่อง แจ้งผลการประเมินให้ทุกคนทราบ |

จากตาราง 13 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ ปัญหา คือ บุคลากรยังมีส่วนร่วมน้อย และไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านไม่ใคร่มีเวลา และไม่ใคร่เห็นความสำคัญ ข้อเสนอแนะ คือ 1) ให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 2) เปิด

โอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ 3) แจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนให้ทุกคนได้รับทราบ 4) แจ้งบทบาทเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นของการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาในขั้นกำหนดกรอบแนวคิด (ขั้นตอนที่ 1) และขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ กระบวนการงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ (ขั้นตอนที่ 2) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาใน 2 ขั้นตอนดังกล่าวมาจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

ตาราง 14 การวิเคราะห์กรอบแนวคิด ปัญหา และข้อเสนอแนะ เพื่อกำหนดร่างรูปแบบกระบวนการของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|--|---|
| <p>1. การจัดทำงบประมาณ</p> <p>1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ</p> <p>1.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ</p> <p>1. กำหนดจุดเน้นและทิศทางในการจัดทำงบประมาณประจำปีชัดเจน</p> <p>2. นโยบายงบประมาณของสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> | <p>ปัญหา (ระดับโรงเรียน)</p> <p>1. นโยบายงบประมาณของโรงเรียนไม่ครอบคลุมทุกงาน บางครั้งเน้นที่อาคารสถานที่มากเกินไป ทำให้งบประมาณการเรียนรู้ไม่เพียงพอ</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>การกำหนดนโยบายงบประมาณควรพิจารณาประเด็นสนับสนุนให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่เป็นภารกิจของโรงเรียนและควรมีการจัดลำดับความสำคัญ</p> | <p>การกำหนดนโยบายงบประมาณควรดำเนินการดังนี้ คือ</p> <p>1. กำหนดจุดเน้นทิศทางในการจัดทำงบประมาณให้ชัดเจน ให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน และมีการจัดลำดับความสำคัญ</p> <p>2. นโยบายงบประมาณของโรงเรียนต้องสอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ. และ สพท. โดย สพฐ. และ สพท. ควรกำหนดเวลาที่จะแจ้</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|---|---|
| <p>3. มีการสื่อสารนโยบายงบประมาณให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้ากิจกรรมสำคัญ</p> | <p>ปัญหา(ระดับ สพฐ.และสพท.) สพฐ. และสพท.แจ้งนโยบายงบประมาณประจำปีให้โรงเรียนทราบล่าช้า ทำให้โรงเรียนมีเวลาจัดทำงบประมาณน้อย</p> <p>ข้อเสนอแนะ (ระดับ สพฐ. และสพท.) สพฐ. และสพท.ควรกำหนดปฏิทินเวลาที่จัดแล้วนโยบายงบประมาณประจำปีและให้โรงเรียนมีเวลามากพอที่จะจัดทำงบประมาณ</p> | <p>นโยบาย งบประมาณประจำปีให้โรงเรียนทราบ และให้มีเวลามากพอที่จะจัดทำงบประมาณของโรงเรียน</p> <p>3. สื่อสารนโยบายงบประมาณของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้ากิจกรรมสำคัญ</p> |
| <p>1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ</p> <p>1. ปฏิทินงบประมาณได้กำหนดเวลาและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ ครบถ้วน</p> <p>2. การจัดทำงบประมาณได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณ</p> <p>3. มีการเผยแพร่ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ</p> | <p>ปัญหา โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทราบขั้นตอนและเวลาการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนและไม่ทราบว่าตนเองจะมีส่วนร่วมเมื่อไรและร่วมอย่างไร</p> <p>ข้อเสนอแนะ จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ 4 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ</p> | <p>การจัดทำปฏิทินงบประมาณควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. มีการจัดทำปฏิทินงบประมาณ โดยกำหนดเวลาและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงาน ให้ครบถ้วน</p> <p>2. ดำเนินการให้เป็นไปตามปฏิทิน</p> <p>3. มีการเผยแพร่ปฏิทินให้ทุกคนรับทราบ</p> <p>4. กำหนดกิจกรรมและเวลาให้เหมาะสม</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่าง รูปแบบกระบวนการ งบประมาณ |
|---|--|--|
| <p>4. กำหนดกิจกรรมและเวลาในปฏิทินงบประมาณได้อย่างเหมาะสม</p> <p>5. ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียนได้กำหนดผู้ที่รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอนชัดเจน</p> | <p>การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ โดยกำหนดกิจกรรม เวลา และผู้มีส่วนร่วมให้ชัดเจน</p> | <p>5. กำหนดผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนร่วมแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนจะได้เตรียมข้อมูลและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณทุกขั้นตอน</p> |
| <p>1.2 การทบทวนแผน</p> | | |
| <p>ระยะยาว</p> | | |
| <p>1.2.1 การทบทวน</p> | | |
| <p>แผนกลยุทธ์</p> | | |
| <p>1. มีการทบทวนการ</p> | <p>ปัญหา</p> | <p>การทบทวนแผนกลยุทธ์มี</p> |
| <p>วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน</p> | <p>1. การจัดงบประมาณของ</p> | <p>ขั้นตอนที่ควร ดำเนินการ 7</p> |
| <p>และภายนอกทุกปี</p> | <p>โรงเรียนขาดการวิเคราะห์</p> | <p>ขั้น คือ</p> |
| <p>2. การวิเคราะห์สภาพ</p> | <p>ปัญหาอย่างจริงจังทำให้การ</p> | <p>1. ทบทวน การวิเคราะห์</p> |
| <p>แวดล้อมภายในและภายนอก</p> | <p>ใช้งบประมาณไม่ช่วยแก้</p> | <p>สภาพแวดล้อมภายในและ</p> |
| <p>มีการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบ</p> | <p>ปัญหาโรงเรียน</p> | <p>ภายนอกทุกปี</p> |
| <p>ต่อการจัดการศึกษาของ</p> | <p>2. โรงเรียนขาดการ</p> | <p>2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม</p> |
| <p>โรงเรียนได้ครอบคลุม</p> | <p>วางแผนงบประมาณที่ดีและ</p> | <p>ภายนอกได้ครอบคลุมทุก</p> |
| <p>3. การวิเคราะห์สภาพ</p> | <p>เป็นระบบ</p> | <p>ปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อการ</p> |
| <p>แวดล้อมภายในและภายนอกมี</p> | <p>ข้อเสนอแนะ</p> | <p>จัดการศึกษา</p> |
| <p>ข้อมูลสนับสนุนครบถ้วน</p> | <p>ควรมีการวิเคราะห์สภาพ</p> | <p>3. มีข้อมูลครบถ้วนในการ</p> |
| <p>4. มีการทบทวน ทิศทาง</p> | <p>ปัญหาความต้องการของ</p> | <p>วิเคราะห์สภาพแวดล้อม</p> |
| <p>การจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> | <p>โรงเรียนและโอกาส อุปสรรค</p> | <p>ภายในและภายนอก</p> |
| <p>ทุกปี</p> | <p>(โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์</p> | <p>4. มีการทบทวนทิศทาง</p> |
| <p>5. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ</p> | <p>SWOT) มีการศึกษาปัจจัยที่มี</p> | <p>การจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> |
| <p>เป้าประสงค์มีความสอดคล้อง</p> | <p>ผลกระทบให้ครอบคลุม มี</p> | <p>ทุกปี</p> |
| | <p>ข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์</p> | <p>5. กำหนดวิสัยทัศน์</p> |
| | <p>ครบถ้วนแล้วกำหนด</p> | <p>พันธกิจ และเป้าประสงค์ ให้มี</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|---|---|
| <p>และสนับสนุน ซึ่งกันและกัน</p> <p>6. ยุทธศาสตร์นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>7. มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เคยใช้ในอดีต และปัจจุบัน ก่อนที่จะปรับกลยุทธ์ใหม่</p> | <p>ยุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหา และจัดงบประมาณตาม</p> <p>ยุทธศาสตร์ จะทำให้สามารถใช้งบประมาณแก้ปัญหาและเป็นการวางแผนที่เป็นระบบ</p> | <p>ความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน</p> <p>6. กำหนดยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>7. มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เคยใช้ในอดีต และปัจจุบัน ก่อนที่จะปรับกลยุทธ์ใหม่</p> |
| <p>1.2.2 การทบทวนแผนและงบประมาณระยะปานกลาง</p> <p>1. จัดทำประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆ ล่วงหน้า 3 ปี</p> <p>2. จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี</p> <p>3. กำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3 ปีล่วงหน้า</p> <p>4. จัดทำกรอบรายจ่ายได้สมดุลกับกรอบรายได้</p> <p>5. แผนงบประมาณระยะปานกลางสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>6. มีการปรับกรอบวงเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลาง ให้เป็นปัจจุบันทุกปี</p> | <p>ปัญหา</p> <p>1. โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำเอกสารแผนงบประมาณระยะปานกลาง ทำให้ไม่มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนงบประมาณด้วยกัน</p> <p>2. โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการประมาณรายได้-รายจ่ายต่างๆล่วงหน้า 3 ปีทำให้ไม่สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณทำให้การวางแผนแบบเพื่อฝันเพราะไม่มีงบประมาณรับรอง</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>1. ควรมีการจัดทำเอกสารและงบประมาณระยะปานกลางเพื่อให้มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับ</p> | <p>การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางของโรงเรียนควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. จัดทำประมาณการรายได้จากแหล่งต่าง ๆ ล่วงหน้า 3 ปีทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ</p> <p>2. จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี</p> <p>3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3 ปีล่วงหน้า</p> <p>4. จัดทำกรอบรายจ่ายได้ให้สมดุลกับกรอบรายจ่าย</p> <p>5. จัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|---|--|
| <p>7. แผนงบประมาณระยะปานกลางช่วยให้วางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ</p> <p>8. มีการทบทวนโครงการเป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี</p> <p>9. แผนงบประมาณระยะปานกลางความเชื่อมโยงนโยบาย แผน และงบประมาณเข้าด้วยกัน</p> | <p>แผนงบประมาณเข้าด้วยกัน</p> <p>2. ควรมีการประมาณการรายได้-รายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี และปรับให้เป็นปัจจุบันทุกปี (Rolling Plan) จะทำให้การวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ</p> | <p>6. มีการปรับกรอบวงเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี</p> <p>7. วางแผนงบประมาณระยะปานกลางให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ</p> <p>8. มีการทบทวนโครงการเป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดสรรงบประมาณประจำปี</p> <p>9. เชื่อมโยงนโยบาย แผน และงบประมาณไว้ในแผนงบประมาณระยะปานกลาง</p> |
| <p>1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ</p> <p>1. แผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์</p> <p>2. จัดทำแผนปฏิบัติการโดยการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>3. การจัดทำแผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุชัดเจน</p> <p>4. มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมรองรับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ครบถ้วน</p> <p>5. งบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการสอดคล้อง</p> | <p>ปัญหา</p> <p>แผนปฏิบัติการของโรงเรียนส่วนใหญ่จะแสดงกิจกรรมค่าใช้จ่ายของเงินงบประมาณ ไม่ได้แสดงค่าใช้จ่ายของเงินนอกงบประมาณ</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>ควรแสดงค่าใช้จ่ายจากเงินนอกงบประมาณในแผนปฏิบัติการเพื่อแสดงความครอบคลุมของการใช้จ่ายงบประมาณ</p> | <p>แผนปฏิบัติการควรแสดงการใช้จ่ายงบประมาณทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ เพราะเป็นแผนที่แตกย่อยมาจากแผนกลยุทธ์ เป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น การใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณต้องมุ่งไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายในแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. จัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|---|--|
| <p>กับนโยบายงบประมาณและลำดับความสำคัญของโรงเรียน</p> <p>6. มีการกำหนดเวลาในการดำเนินกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ ชัดเจน</p> <p>7. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม / โครงการชัดเจน</p> | | <p>2. จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ</p> <p>3. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องบรรลุให้ชัดเจน</p> <p>4. จัดทำโครงการ / กิจกรรม รองรับวัตถุประสงค์ให้ครบถ้วน</p> <p>5. กำหนดงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบาย งบประมาณและลำดับความสำคัญของโรงเรียน</p> <p>6. กำหนดเวลาในการดำเนินกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ ให้ชัดเจน</p> <p>7. กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม / โครงการให้ชัดเจน</p> |
| <p>1.4 การประมาณการรายรับ-รายจ่าย</p> <p>1. มีวิธีการประมาณการรายได้ รายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2. การประมาณการรายรับที่ได้รับจากเงินงบประมาณ</p> <p>3. มีการประมาณการรายรับที่ได้รับจากเงินนอกงบประมาณ</p> | <p>ปัญหา</p> <p>โรงเรียนประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณได้ยาก เพราะการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนไม่ได้แจ้งครั้งเดียวทยอยแจ้งเป็นรายการปีละหลายครั้ง</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>โรงเรียนควรใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนในการ</p> | <p>รายได้ของโรงเรียนมีทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ สพท. ควรกำหนดปฏิทินการแจ้งจัดสรรเงินรายได้จากเงินงบประมาณให้โรงเรียนทราบล่วงหน้า ก่อนเริ่มปีงบประมาณ การแจ้งจัดสรรควรแจ้งพร้อมกันทุกรายการ ในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณ จะทำให้</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|---|--|
| <p>4. มีการใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนประมาณการรายรับและรายจ่าย</p> <p>5. มีการประมาณจำนวนนักเรียนเข้าเรียนในแต่ละปีได้ใกล้เคียงกับความจริง</p> <p>6. ประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการได้แม่นยำ</p> <p>7. จำแนกประเภทรายจ่ายเป็นประเภทต่างๆ เช่น หมวดรายจ่าย แผนงาน/โครงการ ฯลฯ</p> <p>8. ใช้ประโยชน์จากการจำแนกประเภทรายจ่ายในการจัดทำและบริหารงบประมาณ</p> | <p>ประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ เพราะ</p> <p>งบประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นงบรายหัว ดังนั้นโรงเรียนต้องมีวิธียาคัดคะแนนนักเรียนที่แม่นยำ</p> | <p>โรงเรียนสามารถประมาณรายได้จากเงินงบประมาณได้ในการประมาณรายรับ-รายจ่าย โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีวิธีการประมาณรายรับ -รายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ 2. ประมาณการรายรับที่ได้จากเงินงบประมาณ 3. ประมาณรายรับที่ได้จากเงินนอกงบประมาณ 4. ใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนประมาณการรายรับและรายจ่าย 5. ประมาณการจำนวนนักเรียนให้ใกล้เคียงกับความจริง 6. ประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการให้ใกล้เคียงกับที่ใช้จริง 7. จำแนกประเภทรายจ่ายเป็นประเภทต่างๆ เช่น หมวดรายจ่าย แผนงาน/โครงการ 8. ใช้ประโยชน์จากการจำแนกประเภทรายจ่ายในการจัดทำและบริหารงบประมาณ |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|---|--|---|
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | |
| 2.1 การพิจารณา | ปัญหา | การพิจารณางบประมาณ |
| งบประมาณ | 1. คณะกรรมการ | ควรดำเนินการดังนี้ |
| 1. ส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพิจารณางบประมาณล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ | สถานศึกษาไม่มีใครมีเวลาและความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน | 1. ส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์เพื่อจะได้มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจงบประมาณของโรงเรียน พร้อมทั้งเอกสารให้ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน |
| 2. ในการประชุมพิจารณางบประมาณให้มีการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ | 2. การพิจารณางบประมาณของคณะกรรมการไม่ได้พิจารณาอย่างเจาะลึก ส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ | 2. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ |
| 3. พิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณที่โรงเรียนนำเสนอ โดยใช้เหตุผลและความจำเป็นที่เหมาะสม | ข้อเสนอแนะ 1. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนให้กรรมการสถานศึกษา ส่งเอกสาร | 3. พิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณที่โรงเรียนเสนอโดยใช้เหตุผลและความจำเป็นที่เหมาะสม |
| 4. มีการขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณา | งบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาอ่านล่วงหน้าก่อนมีประชุมพิจารณา | 4. ในการพิจารณา |
| 5. พิจารณางบประมาณโดยยึดนโยบายและจุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติการเป็นหลัก | 2. ถ้าเรื่องใดที่คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าไม่มีความรู้เพียงพอ | ควรมีการขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณา |
| 6. จัดตั้งอนุกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของ | อาจตั้งคณะอนุกรรมการที่มีความรู้ ความชำนาญ ศึกษา | การพิจารณา |
| 7. จัดให้มีการประชุมทั่วไปเพื่อพิจารณา | การใช้จ่ายงบประมาณในเรื่องนั้นแล้วเสนอความคิดเห็นให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณา | เรื่องที่มีข้อมูลไม่ชัดเจน 5. การพิจารณา |
| งบประมาณของโรงเรียน | | งบประมาณยึดนโยบายและจุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติการเป็นหลัก |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่าง รูปแบบกระบวนการ งบประมาณ |
|---|--|--|
| <p>2.2 การจัดทำเอกสาร งบประมาณ</p> <p>1. เอกสารงบประมาณของ โรงเรียนแสดง แผนงาน/ โครงการ รายรับ รายจ่าย อย่างครบถ้วน</p> <p>2. เอกสารงบประมาณของ โรงเรียนมีการลำดับเนื้อหา ขั้นตอน ชัดเจน</p> <p>3. มีการนิยามคำศัพท์ที่ สำคัญเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ</p> <p>4. มีการเผยแพร่ข้อมูล เกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับ การอนุมัติให้ทุกคนได้รับทราบ</p> <p>5. บุคลากรทั้งในและนอก โรงเรียนสามารถขอคู่มือเอกสาร งบประมาณของโรงเรียนเมื่อ ต้องการ</p> | <p>ปัญหา</p> <p>โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่แสดง ข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ของ เงินนอกงบประมาณใน เอกสารงบประมาณ</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>ในเอกสารงบประมาณควร แสดงรายรับจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากเงินงบประมาณ และ เงินนอก รวมทั้งรายจ่ายของ เงินงบประมาณและเงินนอก งบประมาณ</p> | <p>6. มีการจัดตั้งอนุกรรมการ พิจารณารายละเอียดของ งบประมาณ ในประเด็นที่ คณะกรรมการพิจารณา มี ความรู้และประสบการณ์น้อย</p> <p>7. มีการจัดประชุมทั่วไป เพื่อให้บุคลากรได้ให้ข้อมูล และเสนอความคิดเห็นก่อนที่ จะนำเสนองบประมาณ ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดทำเอกสาร งบประมาณของโรงเรียน ควร ดำเนินการ ดังนี้</p> <p>1. แสดงแผนงาน/โครงการ รายรับ รายจ่ายครบถ้วน โดยเฉพาะรายรับ รายจ่าย จากเงินนอกงบประมาณ</p> <p>2. ลำดับเนื้อหา ขั้นตอน ชัดเจน</p> <p>3. มีการนิยามศัพท์ให้ง่าย ต่อการเข้าใจ</p> <p>4. เผยแพร่งบประมาณที่ ได้รับอนุมัติให้ทุกคนทราบ</p> <p>5. เปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถขอคู่มือเอกสาร งบประมาณเมื่อต้องการ</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|---|--|---|
| 3. การบริหารงบประมาณ | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | ปัญหา โรงเรียนไม่สามารถใช้ | ในขั้นของการควบคุมการ |
| 1. มีระบบการรายงานการ ใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหาร เป็นระยะๆ เช่นรายเดือน ราย สัปดาห์ รายไตรมาส | โรงเรียนไม่สามารถใช้ จ่ายเงินตามแผนได้เนื่องจาก ได้รับโอนเงินประจำงวดช้า | กำหนดเวลาในการโอนเงิน ประจำงวดและแจ้งให้ไว้เพื่อ ทราบ เพื่อจะได้วางแผนการ ใช้จ่ายงบประมาณได้ |
| 2. แต่งตั้งคณะกรรมการ/ บุคคลติดตามการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไปตาม แผนที่ได้รับอนุมัติ | ข้อเสนอแนะ โรงเรียนควรจัดงบสำรอง จ่ายไว้จำนวนหนึ่งให้สามารถ ใช้จ่ายเงินได้ตามแผน | สอดคล้องมีเงินประจำงวดที่ ได้รับ การควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณ ควรดำเนินการ ดังนี้ |
| 3. การเบิกจ่ายงบประมาณ ของโรงเรียนเป็นไปตาม แผนปฏิบัติการที่ได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการ สถานศึกษา | | 1. มีระบบการรายงานการ ใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหาร เป็นระยะ |
| 4. เปรียบเทียบรายได้ รายจ่ายที่ประมาณการไว้กับ รายได้รายจ่ายที่ได้รับจริงและ ใช้จริง | | 2. มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ/บุคคลติดตาม การใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน |
| 5. จัดทำแผนการใช้จ่าย งบประมาณเป็นรายเดือน/ รายไตรมาส | | 3. เบิกจ่ายงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษา |
| | | 4. มีการเปรียบเทียบ รายรับ-รายจ่ายที่ประมาณ การไว้กับที่ได้รับจริงและที่ใช้จริง |
| | | 5. มีการจัดทำแผนการใช้ จ่ายงบประมาณเป็นราย เดือน/รายไตรมาส |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|---|--|
| <p>3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</p> <p>1. การปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ</p> <p>2. มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนงบประมาณในแผนปฏิบัติการ</p> <p>3. รายงานการเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ</p> <p>4. แจ้งการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ</p> <p>5. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ</p> <p>6. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณมีความเหมาะสมและมีเหตุผลความจำเป็น</p> | <p>ปัญหา</p> <p>ไม่มีความชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในแผนปฏิบัติการมีหลักเกณฑ์อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงควรเป็นอำนาจของใคร</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>1. กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในแผนปฏิบัติการ</p> <p>2. กำหนดผู้พิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</p> | <p>6. มีการจัดงบประมาณจากเงินนอกงบประมาณไว้สำรองจ่ายหากได้รับโอนเงินประจำงวดล่าช้า</p> <p>การเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นการปรับการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการโรงเรียนควรดำเนินการมีดังนี้</p> <p>1. มีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่</p> <p>2. มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</p> <p>3. มีการรายงานผลการเปลี่ยนแปลงให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ</p> <p>4. มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ</p> <p>5. ควบคุมไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณมีผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|--|--|--|
| <p>7. นำเสนอการปรับเปลี่ยนรายรับ-รายจ่ายต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> | | <p>6. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณแต่ละครั้งต้องมีเหตุผลความจำเป็น และมีความเหมาะสม</p> <p>7. มีการนำเสนอปรับเปลี่ยนรายรับ-รายจ่ายต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> |
| <p>3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานทำให้มีความตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>2. กำหนดสิ่งจูงใจทางบวกที่จะทำให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง</p> <p>3. ระบุผลทางลบที่จะเกิดขึ้น หากโรงเรียนไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง</p> <p>4. ระบุข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย</p> | <p>ปัญหา</p> <p>ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดสิ่งจูงใจทางบวกและทางลบเพื่อกระตุ้นให้โรงเรียนตระหนักในความรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>ควรระบุสิ่งจูงใจทั้งทางบวกและทางลบเพื่อเร่งรัดให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในข้อตกลง</p> | <p>การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานโรงเรียน ควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติ เพื่อให้โรงเรียนมีความตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>2. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรกำหนดสิ่งจูงใจทางบวก ที่ทำให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>3. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรกำหนดผลทางลบที่จะเกิดขึ้น หากไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้โรงเรียนใช้งบประมาณอย่าง</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|---|--|--|
| | | <p>รอบคอบโดยยึดเป้าหมายในข้อตกลงเป็นหลัก</p> <p>4. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับผลผลิตผลลัพธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย</p> |
| <p>4. การประเมินผล งบประมาณ</p> | | |
| <p>4.1 การประเมินผล</p> | <p>ปัญหา</p> | <p>การประเมินผลงบประมาณควรเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้จ่าย</p> |
| <p>1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายงบประมาณชัดเจน</p> | <p>1. การประเมินผลงบประมาณยังคงเน้นที่ปัจจัยคือ การใช้งบประมาณมากกว่าเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณ</p> | <p>เนื่องจากการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียน ดังนั้นควรควบคุมประสิทธิผลโดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์และควบคุมประสิทธิภาพโดยเน้นการควบคุมต้นทุน ขั้นตอนการประเมินผลมีดังนี้</p> |
| <p>2. กำหนดผลผลิตผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณ</p> | <p>2. การประเมินประสิทธิผลยังคงเน้นที่การใช้งบประมาณให้หมดภายในปีงบประมาณ ไม่มีเงินกันเหลือมปีและเงินงบประมาณที่ตกไป</p> | <p>1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์การใช้จ่ายงบประมาณ</p> |
| <p>3. จัดทำตัวชี้วัดผลผลิตผลลัพธ์</p> | <p>3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงบประมาณ</p> | <p>2. กำหนดผลผลิตผลลัพธ์ ที่ต้องการ</p> |
| <p>4. กำหนดเป้าหมายของผลผลิตและผลลัพธ์</p> | <p>4. ปีการศึกษากับปีงบประมาณไม่ตรงกันทำให้ประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ได้ยาก</p> | <p>3. จัดทำตัวชี้วัดผลผลิตผลลัพธ์</p> |
| <p>5. ตัวชี้วัดผลงานมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในแผนปฏิบัติการ</p> | | |
| <p>6. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีการนิยามชัดเจนและเข้าใจง่าย</p> | | |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ |
|---|--|---|
| <p>7. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียน</p> <p>8. นำผลการประเมินไปใช้ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป</p> <p>9. คิดต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวเงินเดือนครูต่อหัว</p> <p>10. เปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกับโรงเรียนในระดับเดียวกัน</p> <p>11. ใช้ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ</p> | <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>1. ประเมินประสิทธิผลของการใช้งบประมาณโดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์</p> <p>2. ประเมินประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตที่สำคัญกับโรงเรียนในระดับเดียวกัน</p> <p>3. เผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลงบประมาณ</p> <p>4. ประเมินผลผลิตผลลัพธ์โดยยึดปีการศึกษา โดยระบุแหล่งงบประมาณตามปีงบประมาณ</p> | <p>4. กำหนดเป้าหมายของผลผลิต ผลลัพธ์</p> <p>5. สร้างตัวชี้วัดให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้อง กับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ</p> <p>6. นิยามตัวชี้วัดให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย</p> <p>7. เผยแพร่ตัวชี้วัดให้เป็นที่ยอมรับของครู</p> <p>8. นำผลการประเมินไปใช้ในการทำงานงบประมาณปีต่อไป</p> <p>9. กำหนดต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ</p> <p>10. เปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกับโรงเรียนระดับเดียวกัน</p> <p>11. ใช้ต้นทุนต่อหน่วยในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ</p> |
| <p>4.2 การรายงานผล</p> <p>1. มีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ – รายจ่ายของโรงเรียน ให้บุคลากรในโรงเรียนผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบ</p> | <p>ปัญหา</p> <p>การรายงานผลงบประมาณส่วนใหญ่จะเป็นการรายงานว่าได้รับงบประมาณแต่ละหมวดเท่าไร และได้ใช้งบประมาณแต่ละหมวดเท่าไร</p> | <p>การรายงานผลงบประมาณควรเน้นที่ผลผลิต ผลลัพธ์ และมีความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต ผลลัพธ์ และงบประมาณที่ใช้ การรายงานผลควรดำเนินการดังนี้</p> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| แนวคิด | ปัญหา และข้อเสนอแนะ | ข้อสรุปในการจัดทำร่าง รูปแบบกระบวนการ งบประมาณ |
|---|--|---|
| <p>2. การรายงานผลมีการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>3. รายงานผลการใช้งบประมาณโดยนำผลเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้</p> <p>4. มีการรายงานเกี่ยวกับต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว</p> | <p>เพื่อเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่างๆ</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>การรายงานผลควรเชื่อมโยงผลผลิตผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการและการใช้จ่ายงบประมาณเข้าด้วยกัน</p> | <p>1. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ – รายจ่าย ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>2. รายงานผลโดยเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>3. รายงานผลโดยเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้</p> <p>4. รายงานเกี่ยวกับต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ</p> |

ตาราง 15 ข้อเสนอการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากรกลุ่มต่างๆ

| กรอบแนวคิดการมีส่วนร่วม | หัวหน้าสายชั้น | | | ครูผู้สอน | | | ผู้ปกครอง | | | กรรมการ | | | ประธานกรรมการ | | |
|----------------------------------|----------------|---------|--------|-----------|---------|--------|-----------|---------|--------|----------|---------|--------|---------------|---------|--------|
| | ปัจจุบัน | ต้องการ | รูปแบบ | ปัจจุบัน | ต้องการ | รูปแบบ | ปัจจุบัน | ต้องการ | รูปแบบ | ปัจจุบัน | ต้องการ | รูปแบบ | ปัจจุบัน | ต้องการ | รูปแบบ |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 กำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.4 การประมาณการรายรับ - รายจ่าย | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้งบประมาณ | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลปฏิบัติงาน | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 การประเมินผล | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4.2 การรายงานผล | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

หมายเหตุ ปัจจุบัน หมายถึง สภาพการมีส่วนร่วมในปัจจุบัน
 ต้องการ หมายถึง ความต้องการมีส่วนร่วม
 รูปแบบ หมายถึง การมีส่วนร่วมที่กำหนดในรูปแบบ

จากตาราง 15 ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะ และข้อมูลจากการศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษา นำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรดังกล่าวข้างต้น โดยให้ความสำคัญกับความต้องการมีส่วนร่วม ผลประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม และการมีเวลาพอที่จะเข้ามามีส่วนร่วมเป็นหลักในการกำหนดระดับ การมีส่วนร่วมของบุคลากรแต่ละกลุ่ม สรุปผลการวิเคราะห์ที่จะนำเสนอในรูปแบบได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ในปัจจุบันครูหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระส่วนใหญ่มีส่วนร่วมให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมกิจกรรมในกระบวนการงบประมาณ ในรูปแบบที่นำเสนอ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นทุกขั้นตอน ยกเว้น ในขั้นของการกำหนด แนวทางการจัดทำงบประมาณ และการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมกิจกรรม เพราะหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ เป็น ผู้ที่มีบทบาทในกำหนดงาน /โครงการ ต่างๆ ในแผนปฏิบัติการ เป็นตัวเชื่อมระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมของครูผู้สอน ในสภาพปัจจุบันครูผู้สอนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูลเนื่องจากครูผู้สอนมีภารกิจหลัก คือ การสอน และมีเวลาจำกัด ดังนั้น ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูลในขั้นของการพิจารณางบประมาณ และมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นในขั้นตอนอื่นๆ ของการจัดทำงบประมาณ เพราะครูเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำโครงการต่างๆ และเป็นผู้ใช้จ่ายงบประมาณของโครงการ ดังนั้นควรมีโอกาสเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำและบริหาร งบประมาณ

3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ในสภาพปัจจุบัน ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้นในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ควรให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบ ข้อมูลทุกขั้นตอน ของกระบวนการงบประมาณ จะทำให้ผู้ปกครองรู้สึกผูกพัน และร่วม รับผิดชอบ การให้ผู้ปกครองรับทราบ จะทำให้ผู้ปกครองมีความรู้ ความเข้าใจ กระบวนการ งบประมาณของโรงเรียนมากขึ้น และจะพัฒนาไปสู่ความสามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน วิธีการให้ผู้ปกครองรับทราบข้อมูลควรใช้วิธีการที่ไม่ต้องใช้เวลาของผู้ปกครองมากนัก เช่น การส่งจดหมาย แจ้งทางเวปไซด์ตลอดแรกในการประชุม ประจำปี ดิติดบอร์ดประชาสัมพันธ์

4. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันกรรมการใน คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมรับรู้รับทราบข้อมูล และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานทั้งประธานและกรรมการ ควรมีส่วนร่วมให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นในทุก ขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณวิธีการให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมไม่ควรใช้

เวลามากนักเช่นอาจใช้แบบสอบถาม เวปบอร์ด กำหนดหัวข้ออภิปรายในการประชุมที่ดำเนินการทุกปีอยู่แล้ว จัดสัมมนาตัวแทนของแต่ละกลุ่ม จัดตู้รับฟังความคิดเห็น

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ในตาราง 14 และ 15 ได้นำมาสรุปเป็นร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (รายละเอียดตามภาคผนวก ค)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ในชั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เมื่อจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติจริง โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาระบบงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณของโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนของเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งรับผิดชอบการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษา จำนวน 7 คน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงไว้ในตาราง 16 และผลการประเมินความเป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญในระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาได้แสดงไว้ในตาราง 17

ตาราง 16 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง
รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |
|---|--|
| <p>1. ภาพรวมของรูปแบบ</p> | <p>1. รูปแบบกระบวนการงบประมาณที่นำเสนอเป็นรูปแบบที่ให้อิสระโรงเรียนในการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อโรงเรียนมีอำนาจก็ได้กระจายอำนาจต่อในแวนอนโดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณทำให้ทุกคนรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ยังมีระบบตรวจสอบที่โปร่งใสเปิดเผย เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐานที่เน้นความเป็นอิสระ การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบได้</p> <p>2. ขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณที่กำหนดไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่เหมาะสมดีแล้ว</p> <p>3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยภาพรวมเหมาะสม</p> |
| <p>2. การจัดทำงบประมาณ</p> <p>2.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ</p> <p>2.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ</p> <p>2.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ</p> <p>2.2 การทบทวนแผนระยะยาว</p> | <p>เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร</p> <p>เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร</p> |
| <p>2.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์</p> | <p>1. การวางแผนถ้าแบ่งตามระยะเวลาจะมี 3 ประเภท คือ แผนระยะยาว เวลา 10 ปีขึ้นไป แผนระยะปานกลาง 3-5 ปี แผนระยะสั้น 1 ปี โรงเรียนฐานะเป็นหน่วยงานปฏิบัติควรทำแผนระยะปานกลาง 5 ปี ตามระยะเวลาของแผนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผน 3 ปี เป็นแผนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และแผน 1 ปี คือ แผนปฏิบัติการ</p> |

ตาราง 16 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |
|--------------------------------------|--|
| | <p>2. สิ่งที่โรงเรียนควรทบทวนในการจัดทำงบประมาณประจำปี อีกอย่างหนึ่งก็คือ การติดตามผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณในปีการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำงบประมาณปีปัจจุบันให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริงและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p> |
| 2.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง | เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร |
| 2.2.3 การจัดทำแผนระยะสั้น | เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร |
| 2.2.4 การประมาณการรายรับ รายจ่าย | <p>1. การจำแนกประเภทรายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนด รายจ่ายเป็น 4 ประเภท คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบรายจ่ายอื่นๆ เป็นประโยชน์กับงบประมาณในการสรุปภาครวมในระดับมหภาค ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน อาจจำแนกประเภทรายจ่ายให้มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่อให้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและการวางแผน</p> <p>2. ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงเรียนควรจำแนกงบรายจ่ายออกเป็น 2 ประเภท คือ</p> <p>2.1 รายจ่ายที่เป็นรายจ่ายประจำ เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินงานตามปกติของโรงเรียน (Routine) เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าทำความสะอาด ค่าซ่อมแซมไฟฟ้า ประปา ฯลฯ</p> <p>2.2 รายจ่ายตามกลยุทธ์ เป็นรายจ่ายตามแผนปฏิบัติการที่แปลงมาจากแผนกลยุทธ์ เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานโครงการต่างๆ ตามกลยุทธ์ ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงเรียนต้องคำนวณรายจ่ายประจำปีขึ้นต่ำที่จำเป็นก่อน แล้วหักออกจากรายได้ที่ประมาณได้ ส่วนที่เหลือจำเป็นรายจ่ายตามกลยุทธ์</p> <p>3. การที่ปีการศึกษามีงบประมาณไม่ตรงกัน อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดงบประมาณที่โรงเรียนได้รับ หากจัดสรรงบประมาณตามรายหัว เพราะต้องมีการคาดคะเนจำนวน</p> |

ตาราง 16 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |
|--|--|
| | <p>นักเรียนปีการศึกษาที่จะมาถึง และมีการปรับงบประมาณเมื่อทราบจำนวนนักเรียนจริง ดังนั้นหากโรงเรียนสามารถประมาณการจำนวนนักเรียนในปีการศึกษาต่อไปให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่จะไม่มีผลกระทบอะไรมากนัก</p> |
| 3. การอนุมัติงบประมาณ | |
| 3.1 การพิจารณา งบประมาณ | เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร |
| 3.2 การจัดทำเอกสาร งบประมาณ | <p>โดยหลักการเอกสารงบประมาณของโรงเรียน ต้องแสดงงบประมาณให้ครอบคลุมทุกแหล่งงบประมาณ ในทางปฏิบัติโรงเรียนอาจจะไม่ต้องการให้หน่วยงานที่กำกับดูแลทราบรายได้จากเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน เพราะอาจเกรงว่าจะมีผลกระทบกับเงินที่ได้รับจัดสรร หากยังไม่มี ความชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนั้นสิ่งที่ควรทำในระดับโรงเรียนคือ แสดงรายรับ รายจ่าย ของเงินงบประมาณ เพื่อเสนอรายงานต่อ สพท./สพฐ. และจากเงินทุกแหล่งทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา</p> |
| 4. การบริหารงบประมาณ | |
| 4.1 การควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณ | <p>การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ ควรมีการติดตามเป็นรายเดือน รายไตรมาสและมีการสรุปผลเมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการใช้จ่ายงบประมาณในภาคเรียนต่อไป</p> |
| 4.2 การเปลี่ยนแปลง งบประมาณ | <p>การกำหนดวัตถุประสงค์ ผลผลิต ตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติงาน ต้องสอดคล้องกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ต้องมีการปรับตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ปรับเปลี่ยนไปด้วย มิฉะนั้นจะมีปัญหาในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของงาน</p> |
| 4.3 การจัดทำข้อตกลง ผลการปฏิบัติงาน | <p>การระบุผลทางบวกและลบในข้อตกลงผลการปฏิบัติงานมีข้อดีคือทำให้โรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณมากขึ้น และสิ่งที่ควรคำนึง คือ การระบุผลทางลบที่เกิดขึ้น อาจทำให้โรงเรียนพยายามรายงานผลว่าทำได้สำเร็จตามข้อตกลง ซึ่งอาจไม่ตรงกับความจริง และผลทางลบที่จะเกิดขึ้น เช่น การปรับลดงบประมาณลง การเข้ามาควบคุม</p> |

ตาราง 16 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |
|------------------------|---|
| | <p>โรงเรียนมากขึ้น ควรหลีกเลี่ยงการสร้างกฎเกณฑ์ที่โรงเรียนไม่ยอมรับหรือไม่สบายใจที่จะปฏิบัติ ดังนั้น ควรมีการเจรจาต่อรองระหว่างโรงเรียนกับเขตพื้นที่การศึกษาให้ยอมรับร่วมกันในเป้าหมายและผลทางบวกและทางลบที่จะกำหนดในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน</p> |
| 5. การประเมินผล | |
| งบประมาณ | |
| 5.1 การประเมินผล | <p>โรงเรียนควรมีการปรับระบบบัญชีให้เป็นระบบบัญชีแบบพึ่งรับพึ่งจ่าย ซึ่งเป็นระบบบัญชีที่แสดงงบดุลรายจ่ายของโรงเรียนและสะท้อนถึงต้นทุนอย่างแท้จริง</p> |
| 5.2 การรายงานผล | <p>1. ควรปรับการรายงานผลเพื่อความชัดเจนขึ้นใน 2 ประเด็นคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการรายงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น จัดทำเอกสาร รายงานในเวปไซด์ การจัดประชุม การติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ฯ - รายงานต่อใคร เช่น สพฐ. สพท. ชุมชน ผู้ปกครอง <p>2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่ได้อแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 48 ได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน และ มาตรา 62 กำหนดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ ในการรายงานผลงบประมาณควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรายงานประจำปี และข้อมูลจากผลการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณนี้ด้วยกัน จะทำให้เห็นได้ภาพการรายงานที่สมบูรณ์คือ มีการรายงานทั้งผลการดำเนินงานและการรายงานทางการเงิน</p> |

ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน และนำร่างรูปแบบที่ปรับไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงาน

งบประมาณ และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนของเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง มีการบันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์ สรุปผลตามตาราง 17

ตาราง 17 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่มีต่อความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติของร่างรูปแบบ

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
|-----------------------------------|---|
| <p>1. ภาพรวมของรูปแบบ</p> | <p>1. กระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่ครบวงจรของการทำงบประมาณ รายละเอียดแต่ละขั้นตอนชัดเจน แต่บางข้ออาจรวมขั้นตอนไว้ด้วยกันเพื่อความกระชับ</p> <p>2. ครูผู้สอนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน ดังนั้นควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการ แต่ครูผู้สอนอาจมีงานสอนที่ต้องรับผิดชอบมากอาจไม่มีเวลา ดังนั้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ ควรมีผู้แทนของครูผู้สอนเข้าไปร่วมปฏิบัติงาน หรือร่วมในกิจกรรม ส่วนครูผู้สอนอื่น ๆ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น</p> <p>3. ควรเพิ่มครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าโครงการซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการต่างๆ ของโรงเรียน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ โดยให้มีส่วนร่วมเหมือนกับครูหัวหน้าสายชั้น /กลุ่มสาระ</p> |
| <p>2. การจัดทำงบประมาณ</p> | |
| <p>2.1 การกำหนดแนวทางการ</p> | |
| <p>จัดทำงบประมาณ</p> | |
| <p>2.1.1 การกำหนด</p> | |
| <p>นโยบายงบประมาณ</p> | <p>1. การกำหนดนโยบายงบประมาณในข้อ 2 ที่เขียนในร่างเดิมไว้ว่า นโยบายงบประมาณของโรงเรียนต้องสอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ. และ สพท. ให้ปรับเป็นนโยบายงบประมาณของโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับจุดเน้นของโรงเรียน และนโยบายของ สพฐ. และ สพท. เนื่องจากนอกจากจะดำเนินการตามนโยบายของ สพฐ. และ สพท. แล้ว โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะมี</p> |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
|--|---|
| | <p>จุดเน้นไม่เหมือนกัน ขึ้นกับสภาพบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ ดังนั้น นโยบายงบประมาณของโรงเรียนก็ต้องสอดคล้องกับ จุดเน้นของโรงเรียนด้วย</p> |
| | <p>2. ในขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณในร่างรูปแบบเสนอ ว่า ควรมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดนโยบายงบประมาณ 2) การทบทวนแผนระยะยาว 3) การจัดทำแผนระยะสั้น (แผนปฏิบัติการ) 4) การประมาณรายรับ-รายจ่าย</p> |
| | <p>ในทางปฏิบัติเห็นว่า การจัดทำงบประมาณควรเริ่มที่การ ประมาณการรายได้ เพราะถ้ารู้รายได้ทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณแล้วจะทำให้ทราบวงเงินที่จะใช้จ่ายได้ จะมีประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ทำให้ไม่คิดกิจกรรม มากเกินไปแล้วไม่มีงบประมาณรองรับ การประมาณการรายได้ จะช่วยให้อ่างแผนได้ใกล้เคียงกับวงเงินที่มีอยู่ เมื่อทราบรายได้ จากนั้นจึงจะกำหนดนโยบายว่ารายได้เท่านี้จะแบ่งสัดส่วนการ ใช้อย่างไร มีนโยบายว่าเน้นใช้งบประมาณในเรื่องใด</p> |
| <p>2.1.2 การจัดทำปฏิทิน งบประมาณ</p> | <p>3. การแก้ปัญหา สพท. และ สพฐ. แจ้งนโยบายของ งบประมาณล่าช้า ทำได้โดยโรงเรียนควรติดตามความ เคลื่อนไหวในการจัดทำนโยบายงบประมาณของ สพฐ. และ สพท. จากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ของ สพฐ. และ สพท. แล้วเตรียมจัดทำนโยบายของโรงเรียนควบคู่ไปด้วย การรอให้แจ้งเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการค่อนข้างใช้เวลา ทำให้โรงเรียนมีเวลาในการจัดทำงบประมาณน้อย</p> |
| <p>2.2 การทบทวนแผนระยะ ยาว</p> | <p>เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร</p> |
| <p>2.2.1 การทบทวนแผน กลยุทธ์</p> | <p>เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร</p> |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------------------------------------|--|
| 2.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง | เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร |
| 2.2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | <p>การจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนควรจัดทำตามปีการศึกษา เพราะผลผลิตของโรงเรียน คือ ผลการเรียนรู้ของนักเรียนจะคิดตามปีการศึกษา แต่ใน 1 ปีการศึกษาจะใช้งบประมาณจาก 2 ปีงบประมาณ ภาคเรียนที่ 1 ใช้งบประมาณปีปัจจุบัน ส่วนภาคเรียนที่ 2 ใช้งบประมาณปีถัดไป ควรคิดงาน/โครงการดำเนินงานตามปีการศึกษา ส่วนเรื่องงบประมาณให้ระบุว่าโครงการนั้นใช้เงินงบประมาณปีใด และใช้เงินงบประมาณจากแหล่งใด</p> |
| 2.2.4 การประมาณการรายรับ รายจ่าย | <p>1. การที่โรงเรียนไม่ได้แสดงรายรับรายจ่ายของเงินนอกงบประมาณ อาจเกรงว่าถ้ามีเงินนอกงบประมาณมาแล้ว โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนน้อยลง ดังนั้นต้องทำความเข้าใจกับโรงเรียนในเรื่องนี้ การใช้เงินนอกงบประมาณ ต้องใช้ตามกฎระเบียบเหมือนเงินราชการ ระเบียบการเงินในบางเรื่องที่เข้มงวดเกินไปไม่ว่าในเรื่องของการเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้โรงเรียนไม่คล่องตัวและไม่สามารถซื้อหาวัสดุได้ตามต้องการ หรือตามเวลาที่ต้องการใช้ ควรผ่อนคลายระเบียบการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากกว่าการใช้เงินงบประมาณ</p> <p>2. การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ควรจำแนกเงินนอกงบประมาณเป็น 2 ประเภท คือ 1) เงินนอกงบประมาณที่โรงเรียนสามารถประมาณการรายได้ค่อนข้างแน่นอน เช่น เงินที่เก็บจากค่ากิจกรรมพิเศษ เร็ย่นว่ายน้ำ คอมพิวเตอร์ เงินค่าเช่าร้านอาหารของโรงเรียน เงินบริจาคจากมูลนิธิ และสมาคมผู้ปกครอง เงินรายได้จากร้านสหกรณ์ โรงเรียน โรงเรียนสามารถประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆ เหล่านี้โดยใช้ข้อมูลจากปีที่ผ่านมา 2) เงินนอกงบประมาณที่โรงเรียนประมาณการรายได้ไม่แน่นอน เช่น เงินสนับสนุนการศึกษาจาก อบต. อปท. ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารของท้องถิ่นที่</p> |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|---|
| | <p>ได้รับเลือกตั้งเข้ามาว่ามีนโยบายที่จะสนับสนุนการศึกษาอย่างน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามโรงเรียนควรศึกษานโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ว่า มีนโยบายจะสนับสนุนการศึกษาในเรื่องใด รวมทั้งศึกษาแผนระยะยาวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วจัดทำโครงการขอสนับสนุนงบประมาณ ก็จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะได้งบประมาณมาสนับสนุนโรงเรียน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรได้รับรู้รายได้รายจ่ายของโรงเรียน จะได้ทราบสถานะการเงินของโรงเรียน และช่วยวางแผนหาเงินงบประมาณเพิ่มเติม หากไม่แจ้งคณะกรรมการสถานศึกษาก็จะไม่ทราบว่าโรงเรียนมีรายรับรายจ่ายอย่างไร และมักจะคิดว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพียงพอแล้ว การได้รับทราบรายได้รายจ่ายจะทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจสถานะการเงินของโรงเรียนและพยายามช่วยเหลือโรงเรียนมากขึ้น 4) การที่โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้แสดงการประมาณรายได้ของโรงเรียนไว้ในเอกสารงบประมาณ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนไม่ทราบวิธีการประมาณการรายได้ และไม่ทราบว่าควรแสดงรายได้ไว้ในเอกสารแผนงบประมาณ ดังนั้นควรให้ความรู้โรงเรียนเกี่ยวกับการประมาณรายได้ของโรงเรียนทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ 5) การประมาณการเงินนอกงบประมาณ ควรแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เงินนอกงบประมาณที่ได้รับแน่นอน โรงเรียนสามารถประมาณการวงเงินที่จะได้รับได้ และเงินนอกงบประมาณที่ไม่แน่นอนว่าจะได้รับหรือไม่ ควรแยกโครงการที่จะใช้งบประมาณจากเงินนอกงบประมาณ ที่ไม่มีความแน่นอนว่าจะได้รับเงินตามที่คาดไว้หรือไม่ (เช่นเงินบริจาค) เป็นโครงการที่สำรองไว้เพื่อความสะดวกในการปรับแผนหากไม่ได้รับเงินตามที่คาดไว้ 6) การประมาณการรายได้มีประโยชน์กับการทำงบประมาณของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนทราบว่า มีเงินที่จะใช้จ่ายเท่าไร และวางแผนให้สอดคล้องกับวงเงินที่มีอยู่ ช่วยให้</p> |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
|------------------------------|--|
| | โรงเรียนไม่คิดโครงการมากเกินไป และมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และคิวางแผนหาเงินเพิ่มเติมหากงบประมาณไม่เพียงพอ ควรให้ความรู้โรงเรียนเกี่ยวกับการประมาณรายได้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน |
| 3. การอนุมัติงบประมาณ | ขั้นตอนของการอนุมัติงบประมาณควรเรียงลำดับใหม่ ดังนี้ 1) การจัดทำเอกสารงบประมาณ 2) การประชุมพิจารณางบประมาณ 3) การเผยแพร่เอกสารงบประมาณ |
| 3.1 การพิจารณางบประมาณ | 1. เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้และความเข้าใจ และมีเวลาศึกษางบประมาณเพื่อให้สามารถให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนได้เต็มที่ โรงเรียนควรนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับทราบก่อนที่จะมีการประชุมพิจารณางบประมาณในการประชุมนัดถัดไป และส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอ่านล่วงหน้า จะช่วยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนมากขึ้น และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานของโรงเรียน 2. การพิจารณางบประมาณควรเรียงลำดับข้อใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับที่ปฏิบัติจริง ที่เขียนในร่างมีการดำเนินการ 7 ข้อ ให้จัดลำดับข้อใหม่เป็น 7-1-2-5-4-3-6 |
| 3.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ | เหมาะสมดีแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร |
| 4. การบริหารงบประมาณ | ในขั้นของการบริหารงบประมาณ ควรเรียงลำดับขั้นตอนใหม่ดังนี้ 1) การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน 2) การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ 3) การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
|------------------------------------|--|
| 4.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | <p>การควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ โรงเรียนต้องวิเคราะห์ว่าเงินงบประมาณจะโอนมาเวลาใด และจะได้รับเงินนอกงบประมาณแต่ละรายการในเดือนใด และวิเคราะห์กิจกรรมในแต่ละโครงการให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับมาในแต่ละเดือนทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ บางครั้งจะต้องนำเงินนอกงบประมาณมาทดลองจ่ายในกิจกรรมที่ต้องใช้เงินงบประมาณ จะทำให้สามารถดำเนินการกิจกรรมตามปฏิบัติที่กำหนดได้แม้ว่าจะได้รับโอนเงินประจำงวดจากเงินงบประมาณล่าช้า</p> |
| 4.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | <p>เหมาะสมแล้วทั้งรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร</p> |
| 4.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="699 1001 1437 1480">1. การทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงความรับผิดชอบของโรงเรียนต่อการใช้จ่ายงบประมาณ ต้องมีมาตรการที่เป็นแรงจูงใจ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้ชัดเจน ตัวชี้วัดที่สำคัญเช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก่อนและหลังใช้งบประมาณ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และควรกำหนดมาตรการทางบวก เช่น จัดสรรงบให้เพิ่มเติม ให้นำเงินเหลือจ่ายไปใช้ต่อไปได้ และควรกำหนดมาตรการทางลบ เช่น ลดงบประมาณ เข้าไปควบคุมการบริหารงบประมาณมากขึ้น <li data-bbox="699 1487 1437 2002">2. การกำหนดผลทางบวกและลบเพื่อกระตุ้นให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน อาจไม่ยุติธรรมสำหรับโรงเรียนบางโรงเรียนที่ไม่มีความพร้อม เช่น ขาดแคลนครู นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ดังนั้นในการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ควรยึดข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนแล้วดูพัฒนาการ ควรมีการประชุมร่วมระหว่างสพท. กับโรงเรียนเพื่อเจรจาต่อรองเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดต้องไม่ยุ่งเกินไป และไม่ยากเกินไปที่จะบรรลุ ต้องมีความท้าทาย และเมื่อได้เป้าหมายที่เห็นร่วมกันทั้งสองฝ่ายแล้วจึงกำหนดในข้อตกลง โรงเรียนจะต้องพยายามใช้จ่าย |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รายการ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
|-------------------------|--|
| 5. การประเมินผลงบประมาณ | <p>งบประมาณให้บรรลุเป้าหมายในข้อตกลง และ สพท. จะใช้เป้าหมายในข้อตกลงในการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน 3) การทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ควรมีการให้รางวัล หากโรงเรียนใช้งบประมาณให้บรรลุตามเป้าหมายตามข้อตกลง และระบุผลทางลบที่จะเกิดขึ้น หากโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายผลการดำเนินงานในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ควรเชื่อมโยงกับระบบการเงินรางวัลประจำปี การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาย้าย และเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหาร ปัจจุบันมี สพท. บางเขตพื้นที่มีการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานกับโรงเรียน แต่ไม่มีแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนพยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน</p> <p>เหมาะสมดีแล้ว นำรูปแบบและการมีส่วนร่วมของบุคลากร</p> |

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาประกอบการปรับปรุงร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สมบูรณ์ ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ

1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ ได้ปรับการดำเนินการในข้อ 2 ซึ่งเดิมเขียนไว้ว่า “นโยบายงบประมาณของโรงเรียนต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ปรับใหม่เป็น “นโยบายงบประมาณของโรงเรียนต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและจุดเน้นของโรงเรียน” เนื่องจากโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

มีจุดเน้นแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียน ดังนั้นการใช้งบประมาณจะต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละโรงเรียน

1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ ปรับการเรียงลำดับข้อใหม่เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ปฏิบัติจริง

1.3 การทบทวนแผนกลยุทธ์ ปรับข้อความในข้อที่ 1 ที่เขียนไว้ว่า “ทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทุกปี” ปรับเป็น “ทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทุกปี รวมทั้งทบทวนข้อมูลผลการประเมินค่าใช้จ่ายของโรงเรียนปีการศึกษาที่ผ่านมา”

1.4 การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ปรับรวมข้อให้ข้อความกระชับมากขึ้นโดยรวมข้อ 6, 7 และ 10 และปรับใหม่เป็น “มีการปรับกรอบของเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี และจัดทำงบประมาณให้ครอบคลุม 3 ปีงบประมาณล่วงหน้า”

1.5 การประมาณการรายรับรายจ่าย มีการปรับข้อความในข้อ 1 จากเดิมที่เขียนไว้ว่า “ประมาณรายได้จากเงินงบประมาณ ซึ่งสถานศึกษาจะได้รับจัดสรรเป็นรายหัว ดังนั้นจึงต้องคาดคะเนนักเรียนแล้วคูณด้วยค่าใช้จ่ายรายหัว จะเป็นงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ” ปรับใหม่เป็น “ประมาณรายได้จากเงินงบประมาณ ซึ่งสถานศึกษาจะได้รับจัดสรรเป็นรายหัว ดังนั้นจึงต้องคาดคะเนนักเรียนแล้วคูณด้วยค่าใช้จ่ายรายหัว จะเป็นงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ ใน 1 ปีการศึกษาจะใช้งบประมาณ 2 ปีงบประมาณ ดังนั้น จึงต้องมีการประมาณการนักเรียนปีถัดไปให้ใกล้เคียงกับความจริงจะทำให้ไม่ต้องมีการปรับงบประมาณมากนัก เมื่อทราบจำนวนนักเรียนเข้าเรียนจริง” ข้อ 2 ที่เขียนไว้เดิมว่า “การประมาณรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินค่าจัดกิจกรรมพิเศษที่เก็บจากผู้เรียน เงินบริจาค ฯลฯ โดยศึกษาข้อมูลจากปีที่ผ่านมา ควรมีนำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบรายได้จากแหล่งต่าง ๆ ในปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบัน และคาดคะเนปีที่จะมาถึง” ปรับใหม่เป็น “การประมาณรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินค่าจัดกิจกรรมพิเศษที่เก็บจากผู้เรียน เงินบริจาค ฯลฯ โดยศึกษาข้อมูลจากปีที่ผ่านมา ควรมีนำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบรายได้จากแหล่งต่าง ๆ ในปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและคาดคะเนปีที่จะมาถึง การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณให้ใกล้เคียงกับที่ได้รับ อาจจำแนกเงินนอกงบประมาณออกเป็น 2 ประเภท คือเงินนอกงบประมาณที่ได้รับแน่นอน เช่น เงินสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครอง และเงินนอกงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ เช่น เงินบริจาค” ข้อ 3 ที่เขียนไว้เดิมว่า “การประมาณการรายจ่ายเป็นการประมาณค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เมื่อประมาณค่าใช้จ่ายเสร็จจะต้องสรุปจำแนกประเภท เช่น จำแนกตามหมวดรายจ่าย จำแนกตามแผนงาน การจำแนกประเภทรายจ่ายจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการจัดทำโครงการ และบริหารงานของสถานศึกษา ในการนำเสนอข้อมูลค่าใช้จ่าย ควรมีข้อมูลค่าใช้จ่ายปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและปีงบประมาณที่จะมาถึง” ปรับใหม่เป็น “การประมาณการรายจ่าย โดยการจำแนกรายจ่ายเป็น 2 ประเภท คือ 1) รายจ่ายที่

เป็นรายจ่ายประจำ เป็นค่าใช้จ่ายที่ดำเนินงานปกติของโรงเรียน เช่น ค่าสาธาณูปโภค ค่าทำความสะอาด ค่าซ่อมแซมไฟฟ้าประปา 2) รายจ่ายตามกลยุทธ์ เป็นรายจ่ายดำเนินการตามแผนปฏิบัติการซึ่งแปลงมาจากแผนกลยุทธ์ เมื่อประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วต้องสรุปจำแนกประเภท โดยจำแนกประเภทตามที่หน่วยงานระดับเหนือกำหนด เช่น จำแนกตามหมวดรายจ่าย จำแนกตามแผนงาน และจำแนกรายละเอียดเพื่อประโยชน์ในการวางแผนของโรงเรียน เช่น แบ่งประเภทเป็นงบบุคลากร งบปรับปรุงอาคารสถานที่ งบเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจำแนกประเภทรายจ่ายจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการจัดทำโครงการ และบริหารงานของสถานศึกษา ในการนำเสนอมูลค่าใช้จ่าย ควรมีข้อมูลค่าใช้จ่ายปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและปีงบประมาณที่จะมาถึง”

2. การอนุมัติงบประมาณ

2.1 การพิจารณางบประมาณ ปรับการเรียงลำดับข้อใหม่เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ปฏิบัติจริง

2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ ข้อความเดิม “เอกสารงบประมาณควรนำเสนอด้วยข้อความที่อ่านเข้าใจง่าย” ปรับใหม่เป็น “เอกสารงบประมาณควรนำเสนอแผนทางการศึกษาและรายรับ รายจ่าย ให้ครอบคลุมทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ และนำเสนอด้วยข้อความที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย”

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ปรับข้อความในข้อ 1 ที่เขียนไว้ว่า “มีระบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายสัปดาห์” ปรับใหม่เป็น “มีระบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายสัปดาห์ และมีการสรุปการใช้จ่ายเมื่อสิ้นภาคเรียน เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในภาคเรียนต่อไป”

3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เพิ่มการดำเนินการอีก 1 ข้อ คือ ข้อ 8 มีการปรับผลผลิตและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับงบประมาณที่เปลี่ยนแปลง

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพิ่มการดำเนินการอีก 1 ข้อ คือ ข้อ 5 มีการเจรจาต่อรองเป้าหมายผลผลิต ผลทางบวก และทางลบที่จะกำหนดในข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การประเมินผลงบประมาณ

4.1 การประเมินประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ เพิ่มการดำเนินการอีก 1 ข้อ คือ ข้อ 4 ปรับระบบบัญชีของโรงเรียนให้เป็นระบบบัญชีแบบพึงรับพึงจ่ายเพื่อแสดงต้นทุนที่แท้จริงของ ผลผลิต และกิจกรรมสำคัญ

4.2 การรายงานผล เพื่อดำเนินการอีก 1 ข้อ คือ ข้อ 5 รายงานผลด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การจัดทำเอกสาร จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดป้ายประชาสัมพันธ์ จัดประชุม จัดทำจดหมายข่าว ทำเวปบอร์ด ฯลฯ

ผลการปรับร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำให้ได้รูปแบบกระบวนการงบประมาณที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยตามรายละเอียดดังนี้

รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการศึกษาโดยมีโรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา มีการกระจายอำนาจบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอิสระในการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป สำหรับด้านงบประมาณนั้น การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน การบริหารงบประมาณแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรงได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ฯลฯ เข้ามาร่วมตัดสินใจในการใช้งบประมาณโดยเชื่อว่า บุคคลที่ใกล้ชิดนักเรียนจะตัดสินใจในการใช้งบประมาณได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทำให้นักเรียนมีคุณภาพได้ดีกว่าบุคคลในระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนกลาง การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ทำให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และเกิดความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการโรงเรียนที่แท้จริง ลดความขัดแย้งและต่อต้าน ทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันหันหน้าปรึกษาหารือกัน เป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่สร้างเสริมให้เกิดการร่วมคิดร่วมตัดสินใจในประเด็นที่เป็นเรื่องสำคัญของโรงเรียน การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้โรงเรียนโดยจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเป็นเงินก้อน (Block Grant) ซึ่งโดยทั่วไปมักจัดสรรให้เป็นงบรายหัว และให้สถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจในการเปลี่ยนงบประมาณเป็นทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น สื่อ อุปกรณ์ การพัฒนาครู ฯลฯ การตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวจำเป็นต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีเหตุผลและโปร่งใส เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง ดังนั้นการกำหนดรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนจะทำให้ทุกคนสามารถเข้า

มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดทำงบประมาณและทำให้การจัดทำงบประมาณมีความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับของทุกคน

กระบวนการงบประมาณ หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนที่สำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ กระบวนการงบประมาณที่ดีจะต้องสื่อถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร กระบวนการงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนทางการศึกษา การคำนวณรายจ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน และการคาดคะเนรายได้จากแหล่งต่างๆ ที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผน การจัดทำงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดแนวทางจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดขอบเขตทิศทางในการจัดทำงบประมาณ ใน 2 เรื่อง คือ

1.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ เป็นการชี้แนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ โดยบอกให้ทราบว่าต้องการให้ทำอะไร เน้นสิ่งใด ส่งเสริมเรื่องใดหรือเสนอมาตรการที่เหมาะสมประกอบไว้ด้วย โดยการจัดลำดับความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น กำหนดแนวทางเกี่ยวกับสัดส่วนของการใช้งบพื้นฐานตามภารกิจ งบประมาณ และงบสำรองจ่าย การกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการคำนวณค่าใช้จ่าย การกำหนดวิธีการที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโอนย้ายรายการงบประมาณได้ ในกรณีที่จำเป็นเพื่อให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหา การกำหนดวงเงินสำรองจ่าย กำหนดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณทั้งในและนอกโรงเรียน

การกำหนดนโยบายงบประมาณ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดจุดเน้นทิศทางในการจัดทำงบประมาณให้ชัดเจน และให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการ

2. นโยบายงบประมาณของโรงเรียนต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจุดเน้นของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดเวลาที่จะแจ้งนโยบายงบประมาณประจำปีให้โรงเรียนทราบ และให้มีเวลาเพียงพอที่จะจัดทำงบประมาณของโรงเรียน

3. สื่อสารนโยบายงบประมาณของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยเฉพาะหัวหน้าโครงการและหัวหน้ากิจกรรมสำคัญ

1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นการจัดทำใบแจ้งกำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับช่วงเวลาและกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณตั้งแต่ต้นจนจบ การจัดทำปฏิทินงบประมาณควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำปฏิทินกระบวนกรจัดงบประมาณ โดยกำหนดเวลา และกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงานงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงาน

2. กำหนดกิจกรรมและเวลาให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามปฏิทิน

3. กำหนดผู้รับผิดชอบ และผู้มีส่วนร่วมแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อทุกคนจะได้เตรียมข้อมูลและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนกรงบประมาณ

4. ดำเนินการให้เป็นไปตามปฏิทิน

5. มีการเผยแพร่ปฏิทินให้ทุกคนรับทราบ

ในขั้นของการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการในการร่วมปฏิบัติงาน หรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำงานงบประมาณของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วม ในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ

1.2 การทบทวนแผนระยะยาว หลักการการจัดทำงานงบประมาณมีลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่า ฐานของสามเหลี่ยม คือ แผนงานทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน ด้านข้างอีกด้านหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่จะสนับสนุนแผนงานและอีกด้านหนึ่ง คือ แผนรายได้ (วิธีการหาเงินที่ต้องการใช้) สามเหลี่ยมนี้ชี้ให้เห็นว่า แผนการศึกษาจะเป็นตัวชี้หน้างบประมาณที่ใช้จ่าย ดังนั้นการจัดทำงานงบประมาณจะเริ่มที่การจัดทำแผนการศึกษา เนื่องจากงานด้านการศึกษาเป็นงานที่ต่อเนื่อง ไม่สามารถเก็บผลได้ทันทีทันใดภายในปีเดียว ดังนั้น การวางแผนการศึกษา จึงมี 2 ประเภท คือแผนระยะยาว 5 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปี การวางแผนระยะยาวเป็นแผนที่มีระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป เป็นแผนที่เขียนกว้าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร แผนระยะยาวที่องค์กรต่างๆ จัดทำอย่าง

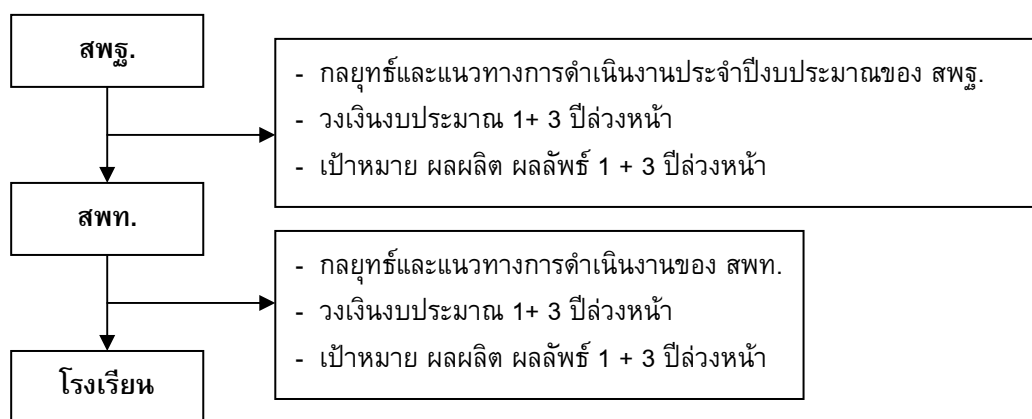
แพร่หลายในปัจจุบัน คือ แผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณระยะปานกลาง ดังนั้นในการจัดทำงบประมาณประจำปีต้องมีการทบทวนแผนระยะยาว ดังนี้

1.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวที่ปรับตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงเหมาะที่เข้ากับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรเปิด แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่กำหนดทิศทางขององค์กรและแสดงภาพรวมขององค์กร ทั้งหมดในการทำงานงบประมาณแต่ละปีจะมีการกำหนดจุดมุ่งหมายประจำปี โดยนำกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์มาจัดลำดับความสำคัญ ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีก่อนทำงบประมาณประจำปี การทบทวนแผนกลยุทธ์ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ทบทวน การวิเคราะห์แวดล้อมภายในและภายนอกทุกปี รวมทั้งข้อมูลการประเมินการใช้จ่ายงบประมาณ ปีการศึกษาที่ผ่านมา
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ครอบคลุมทุกปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา
3. มีข้อมูลครบถ้วนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
4. การทบทวนทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกปี
5. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
6. กำหนดยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว
7. มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เคยใช้ในอดีต และปัจจุบัน ก่อนที่จะปรับกลยุทธ์ใหม่

1.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง แผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นแผนที่กำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในช่วง 3-5 ปีข้างหน้าเป็นแผนที่ปรับหมุนไปข้างหน้าอีก 1 ปี (Rolling Plan) เมื่อได้รับงบประมาณปีปัจจุบัน โดยปรับตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสถานการณ์ ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์จะนำมาจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง การทำแผนงบประมาณระยะปานกลางทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ การทำแผนงบประมาณระยะปานกลางประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่กำหนดจากหน่วยงานระดับบน (Top-down) ได้แก่ กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงาน กรอบวงเงิน และเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ดังนี้



ภาพประกอบ 11 ส่วนที่กำหนดจากข้างบน(Top-down) ในการจัดทำ
แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางของโรงเรียน

2. ส่วนที่กำหนดจากข้างล่าง (Bottom up) ได้แก่ การจัดทำ
แผน/โครงการ ตามความต้องการของสถานศึกษาให้สอดคล้องนโยบาย เป้าหมาย และวงเงินที่
ได้รับจัดสรร

การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางของโรงเรียน ควร
ดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆ ทั้งจากเงิน
งบประมาณและเงินนอกงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ
ควรเริ่มจากการประมาณจำนวนนักเรียน แล้วคูณด้วยค่าใช้จ่ายต่อหัวที่ได้รับจัดสรร ส่วนการ
ประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ให้วิเคราะห์รายได้จากแหล่งต่างๆ ย้อนหลัง 3-5 ปี
และใช้เป็นฐานในการประมาณรายได้ในอนาคต 3 ปีข้างหน้า
2. จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี
3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
3 ปีล่วงหน้า
4. จัดทำกรอบรายได้ให้สอดคล้องกับกรอบรายจ่าย โดยใช้ข้อมูลจาก
การประมาณรายได้ล่วงหน้า 3 ปี
5. จัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางให้สอดคล้องกับแผน
กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
6. มีการปรับกรอบของเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้
เป็นปัจจุบันทุกปี และจัดทำงบประมาณให้ครอบคลุม 3 ปีงบประมาณล่วงหน้า
7. มีการทบทวนโครงการ เป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัด ให้
สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณประจำปี
8. เชื่อมโยงนโยบาย แผนและงบประมาณ ไว้ในแผนงบประมาณ
ระยะปานกลาง

ในชั้นของการทบทวนแผนระยะยาว ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วม ในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการทบทวนแผนระยะยาว
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการทบทวนแผนระยะยาวและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการทบทวนแผนระยะยาว
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการทบทวนแผนระยะยาว
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการทบทวนแผนระยะยาว

1.3 การจัดทำแผนระยะสั้น หรือเรียกว่า แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่มีระยะเวลา 1 ปี แดกย่อยมาจากแผนระยะยาว มีการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้นที่ชัดเจน และกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ แผนปฏิบัติการเป็นการนำแผนกลยุทธ์มาดำเนินการเป็นรายปี ตามปีงบประมาณ เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายระยะยาวในแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนในการทำแผนปฏิบัติการ มีดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้นที่จะให้บรรลุใน 1 ปี โดยแปลงจุดมุ่งหมายระยะยาวในแผนกลยุทธ์ให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น
2. จัดทำแผนปฏิบัติการโดยการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ
3. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุให้ชัดเจน
4. จัดทำโครงการ /กิจกรรม รองรับวัตถุประสงค์ให้ครบถ้วน
5. กำหนดงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายงบประมาณและลำดับความสำคัญของโรงเรียน
6. กำหนดเวลาในการดำเนินกิจกรรมในโครงการต่างๆ ให้ชัดเจน
7. กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม งาน/โครงการ

ในชั้นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.4 การประมาณการรายรับรายจ่าย ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า

งบประมาณมีลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่า ฐานของสามเหลี่ยมคือ แผนงานการศึกษา ดังนั้นในขั้นต้นของการจัดทำงบประมาณจะต้องมีการทำแผนทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวการจัดทำแผนระยะยาวคือ แผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณระยะปานกลาง และแผนระยะสั้นคือ แผนปฏิบัติการ ด้านข้างอีกด้านหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่จะสนับสนุนแผนงานและด้านข้างอีกด้านหนึ่งจะเป็นแผนรายได้ ดังนั้นจึงต้องมีการประมาณการรายรับและรายจ่าย การประมาณการรายรับรายจ่ายมีขั้นตอน ดังนี้

1. ประมาณรายได้จากเงินงบประมาณ ซึ่งสถานศึกษาจะได้รับจัดสรรเป็นรายหัว ดังนั้นจึงต้องคาดคะเนนักเรียนแล้วคูณด้วยค่าใช้จ่ายรายหัว จะเป็นงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ ใน 1 ปีการศึกษาจะใช้งบประมาณ 2 ปีงบประมาณ ดังนั้นจึงต้องมีการประมาณการนักเรียนปีถัดไปให้ใกล้เคียงกับความจริงจะทำให้ไม่ต้องมีการปรับงบประมาณมากนัก เมื่อทราบจำนวนนักเรียนเข้าเรียนจริง

2. การประมาณรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินค่าเรียนพิเศษที่เก็บจากผู้เรียน เงินบริจาค ฯลฯ โดยศึกษาข้อมูลจากปีที่ผ่านมา ควรมีนำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบรายได้จากแหล่งต่างๆ ในปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและคาดคะเนปีที่จะมาถึง การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณให้ใกล้เคียงกับที่ได้รับ อาจจำแนกเงินนอกงบประมาณออกเป็น 2 ประเภท คือเงินนอกงบประมาณที่ได้รับแน่นอน เช่น เงินสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครอง และเงินนอกงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ เช่น เงินบริจาค

3. การประมาณการรายจ่าย โดยการจำแนกรายจ่ายเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 รายจ่ายที่เป็นรายจ่ายประจำ เป็นค่าใช้จ่ายที่ดำเนินงานปกติของโรงเรียน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าทำความสะอาด ค่าซ่อมแซมไฟฟ้าประปา

3.2 รายจ่ายตามกลยุทธ์ เป็นรายจ่ายดำเนินการตามแผนปฏิบัติการซึ่งแปลงมาจากแผนกลยุทธ์

เมื่อประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วต้องสรุปจำแนกประเภท โดยจำแนกประเภทตามที่หน่วยงานระดับเหนือกำหนด เช่น จำแนกตามหมวดรายจ่าย จำแนกตามแผนงาน และจำแนกรายละเอียดเพื่อประโยชน์ในการวางแผนของโรงเรียน เช่น แบ่งประเภท

เป็นงบบุคลากร งบประมาณอาคาร สถานที่ งบประมาณเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจำแนกประเภท รายจ่ายจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการจัดทำโครงการ และ บริหารงานของสถานศึกษา ในการนำเสนอมูลค่าใช้จ่าย ควรมีข้อมูลค่าใช้จ่ายปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและปีงบประมาณที่จะมาถึง

ในขั้นของการประมาณการรายรับ รายจ่าย ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม
ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการ ให้ข้อมูลข้อเสนอแนะความคิดเห็นในการประมาณการรายรับ รายจ่าย ของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการประมาณการรายรับ รายจ่าย ของโรงเรียนและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ การประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน

2. การอนุมัติงบประมาณ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้กำหนดให้โรงเรียน นำเสนอแผน งบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยรายรับรายจ่ายให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นชอบ ก่อนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

2.1 การพิจารณางบประมาณ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการ พิจารณางบประมาณของสถานศึกษา โดยพิจารณารายรับ-รายจ่าย และรายละเอียดเกี่ยวกับการ ใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การประชุมพิจารณาควรดำเนินการ ดังนี้

1. มีการจัดประชุมทั่วไปเพื่อให้บุคลากรได้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นก่อนที่จะนำเสนองบประมาณต่อคณะกรรมการ สถานศึกษา
2. ส่งเอกสารงบประมาณพร้อมทั้งเอกสารให้ความรู้เกี่ยวกับ งบประมาณของโรงเรียน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ เพื่อจะได้มี เวลาศึกษาทำความเข้าใจงบประมาณของโรงเรียน
3. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

4. พิจารณางบประมาณโดยยึดนโยบายและจุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติการเป็นหลัก

5. ในการพิจารณางบประมาณ ควรมีการขอข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อประกอบการพิจารณางบประมาณในเรื่องที่ยังไม่ชัดเจน

6. พิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณที่โรงเรียนเสนอโดยใช้เหตุผลและความจำเป็นที่เหมาะสม พิจารณาโดยยึดนโยบายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นหลัก นอกจากจะพิจารณาภาพรวมของงบประมาณทั้งหมดแล้ว ควรพิจารณาแผนงาน โครงการที่นำเสนอว่าประโยชน์ต่อนักเรียนหรือไม่ หากเห็นว่าไม่มีประโยชน์ก็ควรระงับหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการเพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด

7. จัดตั้งอนุกรรมการพิจารณารายละเอียดของงบประมาณ ในประเด็นที่คณะกรรมการพิจารณาไม่มีความรู้หรือมีประสบการณ์น้อย

ในขั้นของการพิจารณางบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูลในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียนและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ เป็นการจัดทำเอกสารที่แสดงสาระสำคัญของงบประมาณและการเผยแพร่เอกสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณที่ได้อนุมัติเอกสารงบประมาณ ควรมีสาระประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. แผนทางการศึกษา ซึ่งนำเสนอภาพรวมของแผนและโครงการต่างๆ ที่โรงเรียนจัดทำ

2. แผนค่าใช้จ่าย เป็นการแสดงรายการใช้จ่ายตามแผนทางการศึกษาเป็นจำนวนเงิน ทำให้มองเห็นงบประมาณที่จะใช้ในปีต่อไป

3. แผนรายได้ เป็นการวิเคราะห์แยกแยะรายได้จากแหล่งต่างๆ ของโรงเรียน

เอกสารงบประมาณควรนำเสนอแผนทางการศึกษาและรายรับรายจ่ายให้ครอบคลุมทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ และนำเสนอด้วยข้อความที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย มีการนิยามศัพท์ที่เข้าใจยากและควรแจกจ่ายให้ทุกคนได้รับรู้อย่างทั่วถึง และเปิดโอกาสให้ทุกคนขอคู่มือเอกสารงบประมาณได้เมื่อต้องการ ในขั้นของการจัดทำเอกสารงบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะความคิดเห็นในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียนและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน

3. การบริหารงบประมาณ คือ กระบวนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ตามแผนที่ได้รับอนุมัติ เมื่องบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องใช้งบประมาณตามแผนที่ได้รับอนุมัติ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ โดยควรดำเนินการ ดังนี้

1. มีระบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายสัปดาห์ และมีการสรุปการใช้จ่ายเมื่อสิ้นภาคเรียน เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในภาคเรียนต่อไป
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/บุคคลติดตามการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน
3. เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา
4. มีการเปรียบเทียบรายรับ-รายจ่ายที่ประมาณการไว้กับที่รับจริง และที่ใช้จริง
5. มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือน/รายไตรมาส

6. จัดงบประมาณจากเงินนอกงบประมาณไว้สำรองจ่ายหากได้รับเงินประจำงวดจากงบประมาณล่าช้า

ในขั้นของการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เนื่องจากการจัดทำแผนงบประมาณมีการจัดทำล่วงหน้าเป็นเวลานาน เมื่อนำงบประมาณไปสู่การปฏิบัติ บางครั้งมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เช่น เปลี่ยนจากงบที่ซื้อวัสดุการเรียนการสอนไปซ่อมแซมอาคาร แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นที่ยอมรับได้ในการบริหารงบประมาณแต่ไม่ควรให้เกิดขึ้นมากเกินไป เพราะเป็นการชี้ว่าการจัดทำแผนงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ และหากมีการปล่อยให้มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณมาก ทำให้มีการจัดตั้งงบประมาณมากเกินไป การเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นการปรับการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ โรงเรียนควรดำเนินการมี ดังนี้

1. มีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่
2. มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ สิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึง ในการเปลี่ยนแปลงคือต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง เช่น กำหนดวงเงินที่โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้เอง หากเกินวงเงินนี้ จะต้องนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา หรือให้โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงรายการที่เป็นค่าใช้จ่ายประเภทเดียวกันได้ หากใช้ต่างประเภทที่กำหนดต้องเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา
3. มีการรายงานผลการเปลี่ยนแปลงให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ

4. มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงให้ บุคลากรในโรงเรียนทราบ
5. ควบคุมไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณมีผลกระทบ ต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
6. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณแต่ละครั้งต้องมีเหตุผล ความจำเป็น และมีความเหมาะสม
7. มีการนำเสนอปรับเปลี่ยนรายรับ-รายจ่าย ต่อคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. มีการปรับผลผลิตและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ เปลี่ยนแปลง

ในขั้นของการเปลี่ยนแปลงงบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการ ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมใน กิจกรรมดำเนินงาน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำข้อตกลง ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาเกี่ยวกับการนำส่งผลผลิตที่ได้จากการใช้ จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การทำข้อตกลงผลการ ปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่จะเข้าไปควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา เป็น การควบคุมก่อนการใช้งบประมาณโดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อผลงาน การ จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานโรงเรียน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้โรงเรียนมีความตระหนัก ในความรับผิดชอบต่อผลการใช้จ่ายงบประมาณ
2. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรกำหนดสิ่งจูงใจทางบวก ให้ โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมาย

3. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรกำหนดผลทางลบที่จะเกิดขึ้น หากไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้โรงเรียนใช้งบประมาณอย่างรอบคอบโดยยึดเป้าหมายในข้อตกลงเป็นหลัก

4. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

5. มีการเจรจาต่อรองเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ผลทางบวก และทางลบที่จะกำหนดในข้อตกลงระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในขั้นของการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำผลการปฏิบัติงานและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4. การประเมินผลงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ เป็นขั้นตอน ที่จะตรวจสอบว่า งบประมาณที่ใช้ไปได้ นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ หรือไม่ การประเมินผลงบประมาณ มี 2 ขั้นตอน คือ

4.1 การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าโรงเรียนได้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

4.1.1 การประเมินประสิทธิผลของการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับวัตถุประสงค์ ถ้าผลผลิตที่ผลิตออกไปนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์มากเท่าใดก็แสดงถึงประสิทธิภาพมากเท่านั้น การประเมินผลงบประมาณควรเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่กระจายอำนาจตัดสินใจให้โรงเรียน

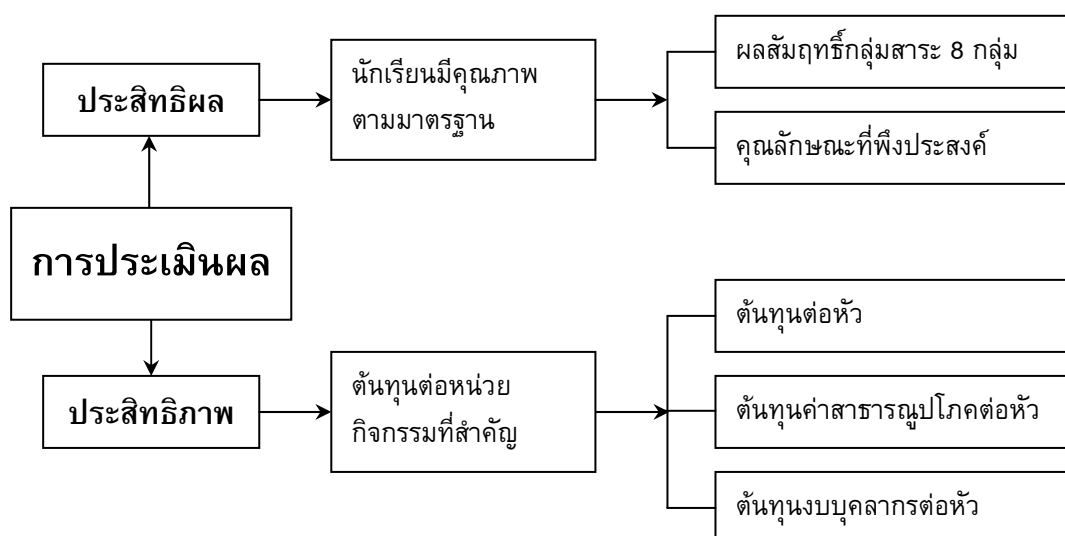
ดังนั้นควรควบคุมประสิทธิผลโดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ การประเมินประสิทธิผลควรดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ
2. กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ต้องการ
3. จัดทำตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ
4. กำหนดเป้าหมายของผลผลิต ผลลัพธ์
5. นิยามตัวชี้วัดให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย
6. เผยแพร่ตัวชี้วัดให้เป็นที่ยอมรับของครู
7. นำผลการประเมิน ไปใช้ในการทำงานงบประมาณต่อไป
8. ประเมินผลผลิต-ผลลัพธ์ตามปีการศึกษา โดยระบุแหล่งงบประมาณตามปีงบประมาณ

4.1.2 การประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ เป็นความมุ่งหวังที่จะได้ผลผลิต โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเป็นการประเมินว่ามีการใช้จ่ายอย่างประหยัดเพียงใดในการผลิตผลผลิต หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณเป็นหน่วยงานที่สามารถใช้งบประมาณได้น้อยกว่าในการสร้างผลผลิตอย่างเดียวกันหรือสร้างผลผลิตที่ดีกว่า โดยใช้งบประมาณเท่ากัน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพคือ การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย เช่น โรงเรียนที่ผลิตนักเรียนในระดับคุณภาพเท่ากัน โรงเรียนมีต้นทุนต่อหัวต่ำจะมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่มีต้นทุนต่อหัวสูง ในการประเมินประสิทธิภาพ จึงต้องมีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของค่าใช้จ่ายที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายเงินเดือนต่อหัว ค่าใช้จ่ายพัฒนาหลักสูตรต่อหัว ฯลฯ การประเมินประสิทธิภาพควรดำเนินการ ดังนี้

1. คำนวณต้นทุนผลิตที่สำคัญ
 2. เปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกับโรงเรียนระดับเดียวกัน
 3. ใช้ต้นทุนต่อหน่วยในการควบคุมการใช้งบประมาณ
 4. ปรับระบบบัญชีของโรงเรียนให้เป็นระบบบัญชีแบบพึงรับ
- พึงจ่าย เพื่อแสดงต้นทุนที่แท้จริงของผลผลิต และกิจกรรมที่สำคัญ

การประเมินงบประมาณของโรงเรียน สามารถสรุปตามภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 การประเมินผลงบประมาณ

ในขั้นของการประเมินผล ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

4.2 การรายงานผล เป็นการนำเสนอผลการประเมินต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานทำให้เกิดความโปร่งใสและเป็นการแสดงความรับผิดชอบในการใช้งบประมาณของโรงเรียน การรายงานผลต้องนำเสนอข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้อ่านรายงาน การจัดทำรายงานควรเสนอใน 2 เรื่อง

4.2.1 การรายงานทางการเงิน เป็นการรายงานข้อมูลแหล่งงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ

4.2.2 การรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการรายงานผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ใช้ ข้อมูลนี้จะสรุปรายละเอียดของ

ผลผลิต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบการประเมินผลแผน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรืออาจเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน

การรายงานผลการประเมินการใช้จ่ายควรดำเนินการ ดังนี้

1. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ-รายจ่าย ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

2. รายงานผลโดยเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยรวมรายงานประจำปีและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เข้าด้วยกัน

3. รายงานผลโดยเปรียบเทียบแผนที่วางไว้

4. รายงานเกี่ยวกับต้นทุน ผลผลิตที่สำคัญ

5. รายงานผลด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การจัดทำเอกสาร จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดป้ายประชาสัมพันธ์ จัดประชุม จัดทำจดหมายข่าว ทำเวปบอร์ด ฯลฯ

ในขั้นของการรายงานผล ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ หัวหน้าโครงการ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะความคิดเห็นในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนและมีผู้แทนของครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ได้รูปแบบของกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และช่วยให้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทราบว่า จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณได้อย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. ศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
3. จัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ
5. ปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่าเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ สรุปผลได้ ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ

1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ

1.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปี ปัญหาที่พบคือ 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบายให้โรงเรียนทราบช้าทำให้โรงเรียนมีเวลาจัดทำงบประมาณน้อย 2) นโยบายการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนไม่ครอบคลุมทุกงาน บางโรงเรียนจะเน้นอาคารสถานที่มากเกินไป ข้อเสนอแนะ คือ 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดเวลาแจ้งนโยบายให้โรงเรียนทราบให้มีเวลาพอที่จะจัดทำงบประมาณ 2) การกำหนดนโยบายงบประมาณของโรงเรียน ควรให้ครอบคลุมทุกงานที่เป็นภารกิจสำคัญ

1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบว่าจะมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ แต่ละขั้นตอนเมื่อไร ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน และแจ้งให้ทุกคนทราบ

1.2 การทบทวนแผนระยะยาว

1.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์ ทุกโรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี และมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ในการจัดทำงบประมาณ ปัญหาที่พบ คือ โรงเรียนขาดการวิเคราะห์ปัญหาในการทำแผนอย่างจริงจัง ทำให้การใช้งบประมาณไม่ช่วยแก้ปัญหาของโรงเรียน

1.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ปัญหาที่พบคือการที่ โรงเรียนไม่มีการประมาณการรายรับ รายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ทำให้ไม่สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่

1.3 การจัดทำแผนระยะสั้น แผนระยะสั้นที่โรงเรียนจัดทำคือแผนปฏิบัติการ ทุกโรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการส่วนใหญ่จะแสดงการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จากเงินงบประมาณ ไม่ได้แสดงการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ ปัญหาที่พบคือ แผนปฏิบัติการของโรงเรียนส่วนใหญ่จะแสดงค่าใช้จ่ายของเงินงบประมาณ ไม่ได้แสดงค่าใช้จ่ายของเงินนอกงบประมาณ

1.4 การประมาณการรายรับ-รายจ่าย โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประมาณการรายรับ รายจ่าย และจัดทำรายจ่ายได้สอดคล้องกับรายรับ การจำแนกประเภทรายจ่ายส่วนใหญ่จะจำแนกประเภทตามแนวทางที่สำนักงบประมาณกำหนด ปัญหาที่พบคือ 1) การแจ้งจัดสรรงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทยอยแจ้งเป็นรายการ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถประมาณวงเงินที่จะได้รับทั้งปีได้ 2) การประมาณการรายรับ-รายจ่าย ยังทำไม่ครอบคลุมทุกแหล่งเงิน ส่วนใหญ่จะประมาณการเฉพาะเงินงบประมาณ

2. การอนุมัติงบประมาณ

2.1 การพิจารณางบประมาณ ทุกโรงเรียนมีการเสนอแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาเห็นชอบ ปัญหาที่พบ 1) กรรมการสถานศึกษาไม่มีใครมีเวลาและไม่มีใครมีความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน 2) การพิจารณางบประมาณคณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีเวลาศึกษารายละเอียดอย่างเจาะลึก ส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนนำเสนอ ข้อเสนอแนะ 1) ส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาล่วงหน้าก่อนประชุมพิจารณา 2) ตั้งอนุกรรมการศึกษารายละเอียดงบประมาณในเรื่องที่คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจ แล้วนำเสนอผลการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ ทุกโรงเรียนมีการจัดทำเอกสารงบประมาณ โดยใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเอกสารงบประมาณของโรงเรียน สารในเอกสารงบประมาณจะประกอบด้วย แผนและโครงการ งบประมาณที่ใช้ตามแผน และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากเขตพื้นที่การศึกษา ปัญหาที่พบ คือ เอกสารงบประมาณของโรงเรียนจะแสดงรายรับ รายจ่ายเฉพาะ เงินงบประมาณ ไม่ครอบคลุมเงินนอกงบประมาณจากแหล่งต่างๆ

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ ปัญหา คือโรงเรียนได้รับโอนเงินประจำงวดล่าช้า ทำให้โรงเรียนไม่สามารถใช้เงินได้ตามกำหนดเวลาในแผน ข้อเสนอแนะ 1) กำหนดเวลาที่โรงเรียนจะได้รับโอนเงินประจำงวดแต่ละภาคเรียน 2) โรงเรียนควรจัดงบสำรองจ่ายเพื่อให้มีเงินใช้จ่าย หากงบประมาณมาถึงช้า

3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณไปจากแผนที่ได้รับอนุมัติ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มาก และมีเหตุผลความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน ปัญหาที่พบคือ ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับเกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปัญหาคือ ไม่มีแรงจูงใจให้โรงเรียนทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลงบประมาณ

4.1 การประเมินผล ทุกโรงเรียนมีการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาที่พบ คือ 1) การประเมินประสิทธิผลยังคงเน้นที่ปัจจัยคือการใช้งบประมาณ มากกว่าผลผลิต ผลลัพธ์ 2) การประเมินประสิทธิภาพยังคงเน้นที่การใช้งบประมาณให้หมดไปภายในปีงบประมาณมากกว่าการประเมินต้นทุน ข้อเสนอแนะ คือ 1) ประเมินประสิทธิผลโดยวัดผลผลิต ผลลัพธ์ 2) ประเมินประสิทธิภาพ โดยการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่สำคัญ

4.2 การรายงานผล โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาที่พบ คือ การรายงานผลยังคงเน้นรายงานเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ มากกว่าการรายงานเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและงบประมาณที่ใช้ไป

2. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนของหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ประชานกรรมการสถานศึกษา สรุปผลได้ ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/ กลุ่มสาระ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น
2. ครูผู้สอนส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล
3. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล

5. ประชานกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น

ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากรมีดังนี้ 1) บุคลากรยังมีส่วนร่วมน้อย และไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ 2) คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านไม่มีใครมีเวลาและไม่ใคร่เห็นความสำคัญ ข้อเสนอแนะ คือ 1) ให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 2) เปิดโอกาสให้ทุก

คนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ 3) แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนให้ทุกคนได้รับทราบ 4) แจงบทบาทเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ

2. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 ที่ว่า นำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยได้รูปแบบของกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้

รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้โรงเรียนโดยจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเป็นเงินก้อน (Block Grant) ซึ่งโดยทั่วไปมักจัดสรรให้เป็นงบรายหัว และให้สถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรงได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ฯลฯ เข้ามาร่วมตัดสินใจในการใช้งบประมาณ การตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวจำเป็นต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีเหตุผลและโปร่งใส เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง ดังนั้น การกำหนดรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนจะทำให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดทำงบประมาณและทำให้การจัดทำงบประมาณมีความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับของทุกคน

กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนทางการศึกษา การคำนวณรายจ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน และการคาดคะเนรายได้จากแหล่งต่างๆ ที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผน การจัดทำงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดแนวทางจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดขอบเขตทิศทางในการจัดทำงบประมาณใน 2 เรื่อง คือ

1.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ เป็นการชี้แนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ โดยบอกให้ทราบว่าต้องการให้ทำอะไร เน้นสิ่งใด ส่งเสริมเรื่องใดหรือเสนอมาตรการที่เหมาะสม

1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นการจัดทำกำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับช่วงเวลาและกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณตั้งแต่ต้นจนจบ

1.2 การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำงบประมาณจะเริ่มที่การจัดทำแผนการศึกษา เนื่องจากงานด้านการศึกษาเป็นงานที่ต่อเนื่อง ไม่สามารถเก็บผลได้ทันทีทันใดภายในปีเดียว ดังนั้น การวางแผนการศึกษา จึงมี 2 ประเภท คือแผนระยะยาว 5 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปี แผนระยะยาวที่องค์กรต่างๆ จัดทำอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ แผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณระยะปานกลาง ดังนั้นในการจัดทำงบประมาณประจำปีต้องมีการทบทวนแผนระยะยาวดังนี้

1.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวที่ปรับตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงเหมาะที่จะใช้กับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรเปิด แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่กำหนดทิศทางขององค์กรและแสดงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ในการจัดทำงบประมาณแต่ละปีจะมีการกำหนดจุดมุ่งหมายประจำปี โดยนำกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์มาจัดลำดับความสำคัญ ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีก่อนทำงบประมาณประจำปี

1.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง แผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นแผนที่กำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในช่วง 3 – 5 ปีข้างหน้าเป็นแผนที่ปรับหมุนไปข้างหน้าอีก 1 ปี (Rolling Plan) เมื่อได้รับงบประมาณปีปัจจุบัน โดยปรับตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสถานการณ์ ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์จะนำมาจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง การทำแผนงบประมาณระยะปานกลางทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ

1.3 การจัดทำแผนระยะสั้น หรือเรียกว่า แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่มีความละเอียด ระยะเวลา 1 ปี แดกย่อยมาจากแผนระยะยาว มีการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้นที่ชัดเจน และกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ แผนปฏิบัติการเป็นการนำแผนกลยุทธ์มาดำเนินการเป็นรายปีตามปีงบประมาณ เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายระยะยาวในแผนกลยุทธ์

1.4 การประมาณการรายรับรายจ่าย เป็นการประมาณการรายจ่ายตามแผนปฏิบัติการและประมาณการรายรับจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ และทำให้รายรับสมดุลกับรายจ่าย

2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอรายละเอียดของงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา โดยการนำเสนอแผนงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยรายรับรายจ่ายให้คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นชอบก่อนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

2.1 การพิจารณางบประมาณ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณางบประมาณของสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยพิจารณารายรับ-รายจ่าย และรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ของโรงเรียน

2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ เป็นการจัดทำเอกสารที่แสดงสาระสำคัญของงบประมาณและการเผยแพร่เอกสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณที่ได้อนุมัติ เอกสารงบประมาณ ควรมีสาระประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แผนทางการศึกษา แผนค่าใช้จ่าย แผนรายรับ

3. การบริหารงบประมาณ คือ กระบวนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ตามแผนที่ได้รับอนุมัติ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ

3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เป็นการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การเปลี่ยนแปลงต้องมีเหตุผลความจำเป็นและต้องให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกคนได้รับทราบ และควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำข้อตกลงระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาเกี่ยวกับการนำส่งผลผลิตที่ได้จากการใช้จ่ายงบประมาณที่รับจัดสรรจากเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ

4. การประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่จะตรวจสอบว่างบประมาณที่ใช้ไป ได้นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ หรือไม่ การประเมินผลงบประมาณมี 2 ขั้นตอน คือ

4.1 การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าโรงเรียนได้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

4.1.1 การประเมินประสิทธิผลของการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่

4.1.2 การประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ เป็นตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิตว่าใช้ได้อย่างประหยัดเพียงใด โดยการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย

4.2 การรายงานผล เป็นการนำเสนอผลการประเมินต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานทำให้เกิดความโปร่งใสและเป็นการแสดงความรับผิดชอบในการใช้งบประมาณของโรงเรียน การจัดทำรายงานควรเสนอใน 2 เรื่อง

4.2.1 การรายงานทางการเงิน เป็นการรายงานข้อมูลแหล่งงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ

4.2.2 การรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการรายงานผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ใช้

การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมตั้งนั้นควรให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/ กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และมีส่วนร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะ
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น
5. ประธานกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินการทั้ง 4 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีระ รุญเจริญ (2545: 141) ที่พบว่า ศักยภาพการรับภาระจ่ายอำนาจการบริหารงบประมาณของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ศึกษาวิจัยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ และเป็นโรงเรียนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้รับเลือกให้เป็นหน่วยงานนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 (กรมสามัญศึกษา. 2544: 5) และได้รับงบประมาณพัฒนาบุคลากรระดับ ทั้งส่วนกลาง ระดับ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และโรงเรียน ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนและงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544: 143)

1.1 การจัดทำงบประมาณ

ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ได้ในระดับมากทุกขั้นตอน แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะเวลา 5 ปี ซึ่งในระบบการศึกษาของไทยมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ตั้งแต่ปี 2504 โดยเริ่มมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2504-2509 ซึ่งกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจฉบับที่ 1 (เกียรติชัย พงษ์พาณิชย์. 2544: 12-13) และมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาทุก 5 ปี ตามระยะเวลาของแผนพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โรงเรียนก็มีการจัดทำแผนระยะ 5 ปี ที่สอดคล้องกับแผนที่

พัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความคุ้นเคยกับการจัดทำแผนระยะ 5 ปี และในพระราชกฤษฎีกาว่าหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ซึ่งก็คือแผนกลยุทธ์ที่มีระยะเวลา 4 ปี เพื่อวางแผนระยะยาว ในการปฏิบัติตามภารกิจในขอบเขตความรับผิดชอบของส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; & มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. 2546: 17)

สำหรับแผนงบประมาณระยะปานกลาง ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และผลงานวิจัยของ ทศนีย์ สุวรรณภา (2547: 83) ซึ่งศึกษาการวางแผนระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีปัญหาในระดับมากเกี่ยวกับความชัดเจนของภาระรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคต และการปรับวงเงินรายจ่ายล่วงหน้า โดยคำนึงถึงอัตราเงินเฟ้อ

ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าแผนปฏิบัติการของโรงเรียนจะแสดงรายได้รายจ่ายที่มาจากเงินงบประมาณเท่านั้น ไม่ได้แสดงรายได้และรายจ่ายที่มาจากเงินนอกงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานงบประมาณ (2544: 96) ที่กล่าวไว้ว่าการจัดทำงบประมาณของไทย จะมีขอบเขตจำกัดอยู่เพียงการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลเท่านั้น ทำให้กิจกรรมที่อยู่นอกระบบงบประมาณ (Extra Budgetaries Activities) เช่นเงินช่วยเหลือจากภายนอกยังไม่ได้ถูกรวมเข้ากับการจัดทำงบประมาณประจำปี

ในด้านการประมาณรายรับ รายจ่าย ผลการศึกษาการจำแนกประเภทรายจ่ายจากเอกสารแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่จำแนกรายจ่ายออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. จำแนกโครงการตามแผนงาน/โครงการ โดยมีแผนงาน 6 แผนงาน ได้แก่ แผนงานวิชาการ แผนงานอาคารสถานที่ แผนงานบุคลากร แผนงานกิจกรรมนักเรียน แผนงานบริหารทั่วไป และแผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน และมีโครงการในแต่ละแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวัฒน์ เงินน้ำ; เสาวนิตย์ ชัยมุขสิข; และชนพร ชุมวรรฐายี (2547: 21) ที่พบว่าแผนงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาจะประกอบด้วย 6 แผนงานดังกล่าวข้างต้น

2. จำแนกตามงบรายจ่ายตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนดได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

3. จำแนกตามกรอบงานของโรงเรียน 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป

1.2 การอนุมัติงบประมาณ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพิจารณางบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ใคร่มีความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน และไม่ใคร่มีเวลา และการพิจารณางบประมาณของโรงเรียนส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณิตฐา กัดเนียม (2546: 45) ที่พบว่าคณะกรรมการ

สถานศึกษายังไม่เข้าใจระบบงบประมาณและขั้นตอนการดำเนินงานบริหารงบประมาณ และยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการวางแผนบริหารงบประมาณ และผลการวิจัยของ วีระ รุญเจริญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547: ก-ค) ที่พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษายังปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไม่สมบูรณ์ หลายคณะเป็นเพียงร่างเงา ของโรงเรียน สาเหตุ เกิดจากตัวคณะกรรมการสถานศึกษาเอง เช่น ขาดความรู้ ไม่กล้า แสดงออก ขาดความรับผิดชอบ และเกิดจากโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ ขาดการประเมิน ปิด โอกาส และไม่นำข้อเสนอไปปฏิบัติ

1.3 การบริหารงบประมาณ

ในเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนทำได้ในระดับมาก เนื่องจากมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการเงินการคลัง ควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน แต่มีปัญหาเรื่องการได้รับเงินประจำงวดล่าช้า ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549ข: 37) ที่พบว่า การจัดสรรและการอนุมัติ งบประมาณ จากส่วนกลางให้กันเขตพื้นที่ล่าช้าไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง บางโครงการ งบประมาณมาถึงเขตพื้นที่เมื่อใกล้จะหมดเวลาใช้งบประมาณแล้ว และงบประมาณบางส่วนตั้ง จ่ายที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้โรงเรียนในถิ่นทุรกันดารได้รับงบล่าช้า ขาดการ ประสานงานแจ้งจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษา

1.4 การประเมินผลงบประมาณ

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลงบประมาณ ในระดับมาก แต่การประเมินผลยังเน้นที่ปัจจัยคือการใช้งบประมาณมากกว่าผลผลิต ผลลัพธ์ที่ เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณซึ่งสอดคล้องกับไนท์ (Mc. Aleese. 2001: 143 citing Knight. 1997: 148) และเลวาซิค (Levacic. 1989: 7) ที่เห็นว่าการประเมินผลงบประมาณ เป็นสิ่งที่โรงเรียนพัฒนาไปได้ไม่มาก การประเมินผลงบประมาณที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีโรงเรียน ส่วนน้อยที่ประเมินผลเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้กับผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ นงราม เศรษฐพานิช (2549: 44-45) ได้กล่าวถึง การประเมินผลงบประมาณของสถานศึกษาไว้ว่า การ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้งบประมาณ ยังไม่มีความ ก้าวหน้าในทางปฏิบัติ ทำให้ไม่มีข้อมูลนำมาคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายที่แท้จริงในการจัดการ ศึกษา และไม่มีข้อมูลเพียงพอในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ และ ทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนด เป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา อีกทั้งยังไม่มีระเบียบและแนวปฏิบัติใน การตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และทรัพยากรของสถานศึกษา เนื่องจากกฎกระทรวงในเรื่องนี้ยังอยู่ในระหว่างยกร่าง ยังไม่แล้วเสร็จ

1.5 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากร

ผลการวิจัย พบว่า ครูหัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมกิจการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้และรับทราบข้อมูล ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนใดๆทั้งสิ้น กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมรับรู้รับทราบข้อมูล และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น จากผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้ปกครองเป็นกลุ่มที่ไม่มีส่วนรับรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ถาวร พวงมณี (2547: 60) ที่พบว่า ผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจ ด้านการเงินและวางแผนงบประมาณของโรงเรียนและโรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ เรื่องการเงินและงบประมาณและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอ็ดเวิร์ด; และคนอื่นๆ (Edward; et al. 1997: 124) ที่พบว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ผู้ปกครองมักจะคิดว่า เป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียน และกรรมการบริหารโรงเรียน การประชุมที่เกี่ยวกับแผนและงบประมาณ ผู้ปกครองจะมาประชุมน้อยกว่า การประชุมอื่นๆ เช่น การประชุมพบปะผู้ปกครองในช่วงเย็น

2. รูปแบบกระบวนการงบประมาณ ของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้จากการศึกษา วิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบที่ออกแบบเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในปัจจุบัน ได้นำเสนอขั้นตอนและกิจกรรมที่สำคัญในการดำเนินการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ในปัจจุบันได้มีการดำเนินการในระดับสถานศึกษาอยู่แล้ว แต่การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนย่อยยังไม่สอดคล้องกับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้โรงเรียน โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อน (Block Grant) เมื่อโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณ ทำอย่างไรจึงทำให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณเพื่อ พัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง รูปแบบกระบวนการงบประมาณที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ จะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้เข้าใจขั้นตอนการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนและสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอน ทั้งการมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น การมีส่วนร่วมดำเนินการและปฏิบัติการ รูปแบบที่เสนอได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอนซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีรายละเอียดส่วนที่พัฒนาในแต่ละขั้นตอนดังนี้

2.1 การจัดทำงบประมาณ รูปแบบได้นำเสนอขั้นตอนย่อยในขั้นของการจัดทำงบประมาณ 4 ขั้นตอนได้แก่ การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การจัดทำปฏิทินงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น และการประมาณการรายรับรายจ่าย ในขั้นตอนนี้ได้พัฒนาในประเด็นที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

2.1.1 ในสภาพปัจจุบันโรงเรียนไม่มีการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ งานวิจัยนี้ได้เสนอโรงเรียนให้มีการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณซึ่งจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนและทราบว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไร เมื่อไร

2.1.2 การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ รูปแบบที่ศึกษาวิจัยได้เสนอให้โรงเรียนจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง ทำให้โรงเรียนทราบวงเงินรายได้ล่วงหน้า 3 ปี เมื่อทราบว่าจะมีงบประมาณเท่าไร ทำให้การวางแผนมีความเป็นไปได้ไม่เพื่อฝัน อย่างไรก็ตามการที่โรงเรียนจะประมาณการรายได้ใน 3 ปี ข้างหน้าได้จะต้องมีการประมาณจำนวนนักเรียนล่วงหน้า 3 ปีก่อน แล้วคูณด้วยค่าใช้จ่ายต่อหัว ดังนั้นในระบบนี้ต้องพยายามกำหนดค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้เป็นค่าใช้จ่ายรายหัวให้มากที่สุด หากเงินส่วนใหญ่ที่โรงเรียนได้รับเป็นเงินรายหัวก็สะดวกกับโรงเรียนในการประมาณการรายได้ที่โรงเรียนจะได้รับจากเงินงบประมาณแต่ละปี ส่วนเงินรายได้จากเงินนอกงบประมาณโรงเรียนสามารถประมาณการ โดยใช้การวิเคราะห์แหล่งรายได้ต่างๆ และศึกษาข้อมูลที่ผ่านมา ธนาคารโลกได้กล่าวถึงการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ควรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่กำหนดจากข้างบนลงมา (Top-down) และส่วนที่จัดทำในระดับล่าง (Bottom up) (Medium Term Expenditure Framework. 2005: Online; citing World Bank. Public Expenditure Management Handbook. 1998: 47-51) ดังนั้น หน่วยงานระดับเหนือ คือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ต้องมีการกำหนด กรอบวงเงินงบประมาณที่จะจัดสรรให้แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาล่วงหน้า 3 ปี พร้อมกับเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดกรอบในลักษณะเดียวกันให้กับโรงเรียนในสังกัด หากทำเช่นนี้ได้ก็จะทำให้หน่วยงานทุกระดับมีกรอบงบประมาณรายได้ล่วงหน้า 3 ปี จากนั้นแต่ละหน่วยงานก็จะจัดทำแผนที่สอดคล้องกับนโยบายและกรอบวงเงินที่หน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปกำหนด อย่างไรก็ตามการดำเนินการในส่วนที่กำหนดจากข้างบน (Top-down) ดังกล่าวข้างต้นยังไม่สมบูรณ์ ทำให้โรงเรียนไม่ทราบกรอบวงเงินที่จะได้จัดสรรล่วงหน้า ซึ่ง สมนึก พิมลเสถียร (Phimolsathian. 2006) ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ว่า ปัญหาการทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง คือผู้ที่เกี่ยวข้องยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของการจัดทำงบประมาณระยะปานกลางไม่ชัดเจน และขาดความเชื่อมโยงแผนงบประมาณระยะปานกลางระหว่างระดับมหภาคและระดับจุลภาค

2.1.3 ในปัจจุบัน แผนปฏิบัติการของโรงเรียนได้แสดงรายรับ รายจ่ายที่มาจากเงินงบประมาณเท่านั้น ผู้วิจัยได้เสนอให้โรงเรียนแสดงรายรับ รายจ่ายในส่วนที่มาจากเงินนอก

งบประมาณไว้ในแผนปฏิบัติการด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสำนักงบประมาณที่ว่า หากนำกิจกรรมที่ใช้จากเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาร่วมกับการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว จะทำให้แผนการเงินโดยรวมมีความสมบูรณ์ และสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนการเงินได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น (สำนักงบประมาณ. 2544: 97) การเพิ่มการพิจารณาเงินนอกงบประมาณในแผนงบประมาณเป็นการเพิ่มขอบเขตการครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding Budget Coverage) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญข้อหนึ่งของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดทำงานงบประมาณของไทยในปัจจุบัน

2.1.4 การประมาณการรายรับ รายจ่าย ปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่จำแนกประเภทรายจ่ายตามเกณฑ์ที่สำนักงบประมาณ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ในขณะที่ ประเทศในกลุ่มองค์การความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ได้เสนอให้ประเทศต่างๆ แบ่งงบดำเนินงานด้านการศึกษาออกเป็น 4 หมวด คือ (UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education. 2005: 47)

หมวดที่ 1 เป็นงบเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างประจำ

หมวดที่ 2 เป็นงบที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโรงเรียน ค่าหนังสือเรียน ค่าคู่มือครู และค่าพัฒนาครู

หมวดที่ 3 เป็นงบเกี่ยวกับ การซ่อมแซมห้องเรียนและครุภัณฑ์ งบซื้อคอมพิวเตอร์และงบห้องสมุด

หมวดที่ 4 เป็นงบเกี่ยวกับโครงการพิเศษต่างๆ

และ เลวาซิค; และรอสส์ (Levacic; & Ross. 1999: 39-43) ได้จำแนกงบของสถานศึกษาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ค่าใช้จ่ายพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียน เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับครูและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2. ค่าใช้จ่ายสนับสนุนหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นพิเศษ เช่น ดนตรี กีฬา คอมพิวเตอร์

3. ค่าใช้จ่ายเพิ่มสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเช่น เด็กเรียนอ่อน เด็กพิเศษ ฯลฯ

4. ค่าใช้จ่ายตามที่ตั้งของโรงเรียน เช่น ค่าเดินทาง ค่าทำความสะอาด ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า

ผู้วิจัยเห็นว่าการแบ่งประเภทงบประมาณของโรงเรียนตามลักษณะงานของโรงเรียนตามที่ขอเสนอของประเทศในกลุ่ม OECD และ เลวาซิคและรอสส์ มีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และภารกิจของโรงเรียนและโรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากการจำแนกประเภทรายจ่ายดังกล่าวในการวางแผนการจัดทำโครงการและการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งงานวิจัยของเวลลิงส์กี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 33; อ้างอิงจาก

งบประมาณตามแผนได้เนื่องจากได้รับเงินประจำงวดล่าช้า ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบให้โรงเรียนจัดงบสำรองจ่ายจากเงินนอกงบประมาณเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

2.3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยหลักการการใช้จ่ายงบประมาณควรเป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง เพราะจะสะท้อนถึงความไม่มีประสิทธิภาพของแผน แต่ในทางปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากในการจัดทำงบประมาณ เพราะ มีการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าหลายเดือน เวลาใช้จ่ายเหตุการณ์และสถานการณ์เปลี่ยนไปก็จำเป็นต้องปรับงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ในการบริหารงบประมาณ ประเด็นที่ควรพิจารณาคือใครเป็นผู้ที่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง และมีหลักเกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่ง แมค อลิส (Mc. Aleese. 2000: 142) มีความเห็นว่าโรงเรียนควรมีการนำเสนอการเปลี่ยนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณพิจารณา และคณะกรรมการที่มีอำนาจอนุมัติงบประมาณอาจกำหนดเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เช่น กำหนดเงินที่โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้เอง และหากเกินวงเงินที่กำหนดให้นำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมเปลี่ยนแปลงงบประมาณกลางปี (Mid Year Correction) ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสามารถเปลี่ยนการใช้งบประมาณเกี่ยวกับบุคลากรโดยเปลี่ยนจากการจ้างครูผู้สอนไปจ้างบุคลากรสนับสนุนแทนได้ แต่ไม่สามารถเปลี่ยนเองบุคลากรไปใช้เป็นงบเกี่ยวกับอาคารได้ สิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงคือ ต้องรักษาหลักการของงบประมาณไว้ดังนั้นโรงเรียนควรจัดทำงบประมาณให้ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด การตั้งงบประมาณหากมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ก็จะทำให้มีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณไม่มากนัก ทางแก้เพื่อไม่ให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ อันหนึ่งก็คือ การตั้งงบสำรองจ่ายไว้ ที่โรงเรียน ดังที่ สลอสสัน (Slosson. 2000: Online) ได้เสนอความเห็นที่โรงเรียนควรมีงบจำนวนหนึ่งสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด จำนวนเงินที่สำรองขึ้นกับขนาดของโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ควรสำรองไว้ร้อยละ 4 โรงเรียนขนาดเล็กอาจจะสำรองไว้ร้อยละ 10-12 ของงบประมาณที่โรงเรียนควบคุมได้ การตั้งงบสำรองจะทำให้การเปลี่ยนแปลงงบประมาณน้อยลง และโรงเรียนไม่ต้องเสียเวลากับการปรับแผนการใช้จ่ายงบประมาณใหม่ ผู้วิจัยได้นำเสนอให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของทุกคน และให้การเปลี่ยนแปลงงบประมาณนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งในระบบงบประมาณของโรงเรียนปัจจุบันยังไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว

2.3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นระบบที่เน้นการกระจายอำนาจ ในการใช้จ่ายงบประมาณ ให้โรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจว่าใช้งบประมาณอย่างไร ผู้ใดมีอำนาจในการตัดสินใจ ย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นด้วย ดังนั้นระบบงบประมาณแบบนี้ จึงต้องมีการสร้างระบบความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จ (Accountability System) ขึ้นมา เพื่อให้ผู้ที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจ

มีความตระหนักในผลที่เกิดขึ้น และมีความระมัดระวังรอบคอบในการตัดสินใจ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสร้างความรับผิดชอบวิธีหนึ่ง เป็นการควบคุมก่อนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อควบคุมให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ในแผน มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ให้โรงเรียนยึดเป็นหลักในการตัดสินใจใช้จ่ายงบประมาณ สิ่งใดที่มีการวัดหรือประเมินผล ผู้รับผิดชอบจะมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อที่จะทำกิจกรรมนั้น ดังคำกล่าวที่ว่า ถ้าต้องการให้เกิดสิ่งใด ก็ให้วัดสิ่งนั้น (What gets measure gets done) (พลู เดชะรินทร์. 2545: 10) ซึ่งจะทำให้โรงเรียนยึดตัวชี้วัดและเป้าหมายในข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นตัวขับเคลื่อนการใช้จ่ายงบประมาณ

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีแรงจูงใจให้โรงเรียนมุ่งมั่นดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในข้อตกลง ผู้วิจัยเห็นว่าการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างระบบความรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นควรมีการระบุผลทางบวกที่เกิดขึ้นหากโรงเรียนใช้งบประมาณได้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง เช่น ให้งบเพิ่มขึ้นในปีหน้า ให้ความอิสระและคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณมากขึ้น และควรรระบุผลทางลบที่จะเกิดขึ้นหากโรงเรียนไม่สามารถใช้งบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงเช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับลดงบประมาณ ใช้มาตรการบริหารโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าไปดูแลและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมากขึ้น ดังนั้นสาระที่จะกำหนดในข้อตกลง ผลการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย เป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการ วงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการและผลทางบวก หากใช้งบประมาณให้บรรลุเป้าหมายและผลทางลบหากใช้งบประมาณไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้ ในรูปแบบได้นำเสนอให้มีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน และมีแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ ที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนใช้งบประมาณให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ตามข้อตกลงเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการใช้งบประมาณ (Accountability) ซึ่งในระบบงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบัน โรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการใช้จ่ายงบประมาณแต่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลการใช้จ่ายงบประมาณ (Accountability)

2.4 การประเมินผลงบประมาณ ปัจจุบันโรงเรียนมีการประเมินผลงบประมาณ แต่การประเมินผลยังเน้นที่ปัจจัยคือการใช้งบประมาณ มากกว่าผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยหลักการการประเมินผลงบประมาณจะประเมินใน 2 เรื่อง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพใช้จ่ายงบประมาณ การประเมินประสิทธิภาพเป็นดูความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตที่เกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมายที่คาดหวังไว้ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพคือ การวัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ ส่วนการประเมินประสิทธิภาพคือ การทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่คาดไว้โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณคือต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิต (Jones. 2000: 117; สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. 2544: 100) การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจให้โรงเรียนควบคุมการใช้จ่าย

งบประมาณเอง ดังนั้นโรงเรียนจะต้องทราบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่สำคัญเช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวในการสอนคอมพิวเตอร์ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของเงินเดือนครู ฯลฯ แล้วมีการเปรียบเทียบต้นทุนกับโรงเรียนในระดับที่ใกล้เคียงและนำข้อมูลมาใช้ในการควบคุมต้นทุนเช่น กิจกรรมใดที่ดำเนินการเองแล้วมีต้นทุนสูงกว่าให้คนภายนอกมาทำ ก็ใช้วิธีจ้างให้คนนอกมาทำแทนที่จะดำเนินการเอง เช่น การทำความสะอาด การถ่ายเอกสาร การอยู่เวรยาม เป็นต้น รูปแบบที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้เสนอให้สถานศึกษามีการประเมินผลงานงบประมาณ ทั้งการประเมินประสิทธิผลและประเมินประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการประเมินประสิทธิภาพจะเน้นในเรื่องของการบริหารและควบคุมต้นทุนซึ่งเป็นเรื่องที่ใช้กันในระบบธุรกิจ แต่ในระบบราชการไม่มีใครให้ความสำคัญกับเรื่องต้นทุนเพราะมักจะคิดว่าระบบราชการไม่จำเป็นต้องคิดเรื่องต้นทุน เพราะเป็นองค์กรที่ไม่มีกำไรขาดทุน แต่สิ่งที่ต้องคำนึง คือ เงินงบประมาณมีจำกัด ทำอย่างไรจึงจะใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด การให้โรงเรียนตระหนักถึงการควบคุมต้นทุน จะทำให้โรงเรียนไม่ใช้งบประมาณอย่างมีอิสระไร้ขอบเขตและฟุ่มเฟือย เพราะมีต้นทุนเป็นตัวบ่งชี้ แต่จะทำให้โรงเรียนใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.5 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ในทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณได้นำเสนอให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา ได้แก่ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง คณะกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่า ผู้ปกครอง ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ไม่ได้มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้นในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบกระบวนการงบประมาณที่เสนอในการวิจัยครั้งนี้ จัดทำโดยยึดหลักการของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ หลักการกระจายอำนาจให้อิสระในการใช้จ่ายงบประมาณ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หากโรงเรียนได้ใช้กระบวนการที่นำเสนอในการจัดทำงบประมาณ ก็จะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารงบประมาณที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียน ดังนั้นควรพัฒนาโรงเรียนทุกโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน
2. ควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเป็นเงินก้อน(Block Grant) ให้มากที่สุด พยายามให้ค่าใช้จ่ายทุกอย่างของโรงเรียนอยู่ในค่าใช้จ่ายรายหัว เพื่อให้โรงเรียนมีอิสระในการใช้จ่ายงบประมาณที่มีจำนวนมากพอที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังเมื่อดำเนินการตามรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. ควรเร่งออกกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณเพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างแท้จริง
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมากขึ้น
5. ควรพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน และสนับสนุนให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
6. การจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนควรแจ้งจัดสรรทุกรายการพร้อมกันในช่วงต้นปีงบประมาณ เพื่อโรงเรียนจะได้ทราบรายได้และสามารถวางแผนภายในวงเงินที่ได้รับจัดสรรไม่วางแผนแบบเพื่อฝัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในระดับโรงเรียน

1. โรงเรียนควรศึกษากระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เข้าใจและพัฒนาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. ส่งเสริมและสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินงบประมาณ ตามแนวทางที่ได้เสนอในการวิจัยหรืออาจปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ข้อเสนอสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิผลและประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนที่ใช้กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับกระบวนการที่ใช้อยู่เดิม
2. ศึกษารูปแบบการจูงใจให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน
3. ศึกษารูปแบบการพัฒนาครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน
4. ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มต่างๆในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่เหมาะสมและเป็นไปได้กับบริบทของแต่ละโรงเรียน
5. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณ
6. ศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2544). *เปิดประตูสู่ PBB: ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting)*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546ก). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- . (2546ข). *การเตรียมการจัดระบบการบริหารและการจัดการทางกฎหมายเข้าสู่โครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงฯ.
- . (2548). *สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการ*. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2548, จาก <http://www.moe.go.th/inspec/Region-sip.htm>
- กวี วงศ์พุ่ม. (2540, มกราคม-กุมภาพันธ์). *การบริหารงบประมาณที่ดีต้องทำให้มีประสิทธิภาพ*. วารสารเพิ่มผลผลิต. 36(7): 30-39.
- เกียรติชัย พงษ์พาณิชย์. (2544). *รายงานการวิจัยเรื่องแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์. (2528). *หลักการงบประมาณแผ่นดิน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- คณิตฐา กลัดเนียม. (2546). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเมืองลำพูน*. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2546). *ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จภาครัฐ : ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- จรินทร์ เทศวานิช; และ วรรณภา ประเสริฐสุข. (2541). *ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา*. หน้า 1-82. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิราพร ตั้งสุวรรณ. (2546). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตบรมราชชนนี 2 สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฉลุนิษฐ์ ตีวงศ์. (2545). *การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ฉัตร เสกสรรค์วิริยะ; และคนอื่นๆ. (2542, ตุลาคม-ธันวาคม). โครงการศึกษารูปแบบ การบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี. วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม. 22(4): 28-67.
- ชัญญา อภิपालกุล. (2545). รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในการบริหารและจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษา : กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (พัฒนศาสตร์) ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2546). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ณรงค์ สัจพันธ์โรจน์. (2541). งบประมาณเพื่อการศึกษา. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร ทรัพยากรการศึกษา หน่วยที่ 1-8. หน้า 380-450. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณแบบในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ดิลก บุญเรืองรอด. (2534). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- ถาวร พวงมณี. (2547). การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่อการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์; และคนอื่นๆ. (2546). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาาระบบและกลไก การตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ทัศนีย์ สุวรรณภา. (2547). ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย ลำดับวงศ์; และ พิสิฐ ลี้อาธรรม. (2544). รายจ่ายรัฐบาล. ใน เอกสารการสอน ชุดวิชาการคลังและการงบประมาณ. หน่วยที่ 9-15. หน้า 390-450. พิมพ์ครั้งที่ 18. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ธรรมรส โชติคุณุชร. (2536). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 9-12. หน้า 219-274. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษา *ขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: วิกิซังคอมมิวนิเคชั่น.
- นงราม เศรษฐพานิช. (2549). ผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม *แห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ประเด็น ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา*. เอกสารนำเสนอที่ประชุมคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดทำ กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ *ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ถ่ายเอกสาร.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2535). *การงบประมาณ : หลักทฤษฎีและแนววิเคราะห์เชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุดจิตออฟเซต.
- บงกศ อาษา. (2548). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด เขตพื้นที่การศึกษากระบี่*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปภาวดี ดุลยจินดา; และ ชงชัย ลำดับวงศ์. (2544). ระบบงบประมาณและเทคนิคการจัดสรร *งบประมาณ*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการคลังและการงบประมาณ*. หน่วยที่ 9-15. หน้า 507-558. พิมพ์ครั้งที่ 18. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประคอง กรรณสูต. (2538). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2533). *นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประยุทธ์ เจริญภูมิ. (2542). *ปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2541). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรการศึกษา*. ใน *ประมวลสาระ ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา*. หน้า 1-57. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พนารัตน์ สุภาการ. (2548). *การพัฒนาเกณฑ์ประเมินการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและ ชุมชน ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พรธิดา บุญชู. (2546). การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์. (2537). การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ. กรุงเทพฯ: พิสิทธ์เซ็นเตอร์.
- พรพิมล ชินภักดี. (2546). การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พลุ เดชะรินทร์. (2545). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key Performance Indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา สิริภักดีวงศ์. (2547). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรี สีโรตส; โสภารัตน์ จารุสมบัติ; และ อรทัย ก๊กผล. (2548). *คู่มือและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี : การเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาระบบราชการ.
- พีระพันธ์ มะรัตน์. (2543). การประเมินแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- พยุง นาคอ่อน. (2539). ปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. ปรินญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพศาล ชัยมงคล. (2526). *งบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- มนตรี สุวรรณเนตร. (2546). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มัย สุขเอี่ยม. (2535). รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มาโนช เกิดเกลื่อน. (2546). สภาพปัญหาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2542). ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: มติชน.
- . (2546). โรงเรียนนิตยบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ลดาวลัย นิवासวัสดิ์. (2547). การดำเนินการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณิ แก้วศิริ. (2547). ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วาทีณี ตันติวีระวงศ์. (2546). ความรู้และการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร และครูโรงเรียนนาร่องในโครงการนาร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิต นันทสุวรรณ; และ จำนง แรกพินิจ. (2541). รายงานการวิจัยประกอบร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ... บทบาทของชุมชนกับการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิทยากร เชียงกุล. (2544). รายงานภาวะการศึกษาไทยปี 2543/2544 ปฏิรูปการศึกษาอย่างไร เพื่อใคร เพื่ออะไร. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์ชัย ธาราธาร. (2547). การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา ประถมศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร. สारณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สมชัย ฤชุพันธ์. (2547). การนำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากงานวิจัยประเด็นการเงินเพื่อการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2547, จาก <http://www.onec.go.th>
- สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. (2544). กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มติชน.
- สมพร ไชยบัณฑิต. (2547). การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมัย ใจมูลมั่ง. (2541). สภาพและปัญหาการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สิริภัทร ศรีท่าบุญ. (2547). การศึกษาความต้องการของชุมชนในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาในเขตเทศบาลขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของประเทศไทยปี 2544. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- (2545). ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยปี 2544. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานประมาณ. (2544). การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พี เอ สี่ฟวิง.
- (2546). เอกสารประกอบการสัมมนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.
- (2547). เอกสารงบประมาณฉบับที่ 3 งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เล่มที่ 8 (1) กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.
- (2548ก). เอกสารประกอบการฝึกอบรม / สัมมนาหลักสูตร การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.
- (2548ข). หลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.
- (2549). เอกสารงบประมาณฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2550 เล่มที่ 8(1): กระทรวงศึกษาธิการ (1). กรุงเทพฯ: สำนักกฎหมายและระเบียบ สำนักงานประมาณ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). สถิติข้อมูลทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2547. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543). *แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: อรุณสภา.
- . (2544). *เปิดเส้นทางระบบงบประมาณใหม่ PBB*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- . (2545ก). *การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- . (2545ข). *คู่มือการวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547, มิถุนายน). *ภาวะสังคมไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ. NESDB Social Outlook. 1(2): 1-2.*
- . (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; และ มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. (2546). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *รายงานการวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- . (2549ก). *การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหาร สถานศึกษา การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- . (2549ข). *รายงานการวิจัยประเมินผลการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). *รายงานการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เล่มที่ 1*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- . (2545ก). *ปัญหาปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- . (2545ข). *แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- . (2545ค). *หมายเหตุการศึกษาไทย: รวมข้อเขียน สปศ. และบทความว่าด้วยปฏิรูปการศึกษา 2543-2545. เล่ม 1 ข่าวสารและทัศนะของ สปศ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำรวม ธีรานันท์ทางกูร. (2546, ธันวาคม). *การศึกษาความพร้อมในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาสหวิทยาเขตบรมราชชนนี 1. วารสารวิชาการลานปัญญา. 4(1): 121-130.*

- สุรศักดิ์ หนูพันธ์. (2545). ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุวัฒน์ เงินน้ำ; เสาวนิตย์ ชัยมุสิก; และ ธนพร ชุมวรจฉายี. (2547). รายงานการวิจัย เรื่อง ตัวบ่งชี้/เกณฑ์ และกรอบการสร้างเครื่องมือในการศึกษาระบบแผนงานระดับสถานศึกษา. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง แนวทางการใช้ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์ และกรอบการสร้างเครื่องมือเพื่อพัฒนาระบบงานแผนของสถานศึกษา วันศุกร์ที่ 12 มีนาคม 2547 ณ โรงแรม เอส ดี อเวนิว กรุงเทพมหานคร. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2537). ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหา และแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 5-8. หน้า 178-217. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- (2548). *บันทึกคำบรรยายประกอบการสอนรายวิชา RS731 วิธีแสวงหาข้อเท็จจริงเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2548. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ หวะสุวรรณ. (2545). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ. (2548, 6 กรกฎาคม). *ทำไมงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร*. *มติชน*. หน้า 7.
- อารีลักษณ์ พงษ์โสภา. (2545). *กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ กรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. รายงานการศึกษาอิสระ ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: ศุภสภา.

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*.
กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2546). *การบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน*. ใน
*เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อรองรับการ
กระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษา*. หน้า 20-27. เชียงใหม่: สำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:
สุภาพใจ.
- Ahearn, Charles. (1998). *Planning for School Improvement: A Report on a
Comprehensive Planning Process*. Florida: South Eastern Regional Vision
for Education.
- Anthony, A. R.; & Herzlinger. (1989). Management Control in Non Profit Organization
In *Financial Management in Education*. pp.16-31. Rosalind Levacic. Milton
Keynes: Open University Press.
- Arnold, John; & Hope, Tony. (1989). The Budgeting Process. in *Financial
Management in Education*. pp. 46-54. Keynes: Open University Press.
- Aroson, J. Richard. (1985). *Public Finance*. New York: McGraw- Hill.
- Ayala, Ulpiano; & Perotti, Roberto. (2002). *The Colombian Budget Process*. Retrieved
May 14, 2005, from <http://www.lue.it/Personal/Perotti/papers/budget-process9-02pdf>
- Beck, Lynn G.; & Murphy, Joseph. (1996). *The Four Imperatives of a Successful
School*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Berry, Bill. (1995). The School Development Plan. in *The School Management
Handbook*. London: Kogan Page.
- Birley, Derek. (1972). *Planning and Education*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Burrup, Percy E.; Brimley, Vern, Jr.; & Garfield, R. Rulon. (1996). *Financing Education
in a Climate of Change*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bush, Tony; & Coleman, Marianne. (2000). *Leadership and Strategic Management
in Education*. London: Paul Chapman.
- Certo, Samuel C. (1986). *Principles of Modern Management: Functions And
System*. 3rd ed. Iowa: Wm. C. Brown Publishers.

- Certo, Samuel C.; & Peter, J. Paul. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: McGraw Hill.
- Chapman, Judith; Dunstan, Jeffrey; & Spicer, Brian. (1996). System Restructuring, School-Based Management and the Achievement of Effectiveness in Australian Education. in *The Reconstruction of Education Quality, Equality And Control*. pp. 196-229. London: Cassell.
- Creese, Michael; & Earley, Peter. (1999). *Improving Schools and Governing Bodies: Making a Difference*. London: Routledge.
- Cunningham, William G.; & Cordeiro, Paula A. (2000). *Education Administration: A Problem Based Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- . (2003). *Educational Leadership: A Problem Based Approach*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Davies, Brent; & Ellison, Linda. (2003). *The New Strategic Direction and Development of the School: Key Frameworks For School Improvement Planning*. London: Routledge Falmer.
- Dean, Joan. (2001). *The Effective School Governor*. London: Routledge Falmer.
- De Leon, Raymond Zavala. (1993). Teachers' Attitudes About Share Decision-Making. Dissertation, Ph.D. The Claremont Graduate University. Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (DAI-A54/06. p. 2037. December 1993).
- Drake, Thebert L.; & Roe, William H. (1994). *School Business Management: Supporting Instructional Effectiveness*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dummock, Clive. (1993). *School Based Management and School Effectiveness*. London: Routledge.
- Edward, P.; et al. (1997). New Public - Sector Reform and Institutional Change: The Local Management of Schools Initiative. The Chartered Institute of Management Accountants.
- Farooq, R. A. (1993). *Orientation of Educationists*. Islamabad: Al-Mutahir.
- Farrell, Michael. (1999). *Key Issues for Primary Schools*. London: Routledge.
- Fidler, Brian. (2002). *Strategic Management for School Development: Leading Your School 's Improvement Strategy*. London: Paul Chapman.
- Finney, Robert G. (1994). *Basics of Budgeting*. New York: American Management Association.

- Flagler County, Florida. (2005). *Budget Adoption Process*. Retrieved August 20, 2005, from <http://www.flaglercounty.org/departments/budgetanaul105/Section%208pdf>
- Foskett, Nick; & Lumby, Jacky. (2003). *Leading and Managing Education: International Dimensions*. London: Paul Chapman.
- Frohreich, L. E. (1983). *The School Budgeting*. Wisconsin: Association of School Boards.
- Goertz, Margaret E.; & Hess, G.Alfred, Jr. (1998). Processes and Power in School Budgeting Across Four Large Urban School District. *Journal Education Finance*. 23(4): 409-506.
- Goertz, Margaret E.; & Stiefel, Leanna. (1998). School Level Resource Allocation in Urban Public Schools. *Journal Education Finance*. 23(4): 436-446.
- Gold, Richard; & Szemerényi, Stephen. (1999). *Running a School 2000/01: Legal Duties and Responsibility*. Bistol: Jordans.
- Gonzales, Kathleen Jones. (1997). High School Principals' Knowledge of School Budgeting and Finances: Implications for Professional Development. Dissertation, Ph.D. New Orleans: University of New Orleans Available: UMI ; *Dissertation Abstracts International*. (DAI-A58/12. p. 4507. June 1998).
- Gross, Michael J. (1996). The School Budget: Blueprint for Success. *Momentum*. 27: 52-54.
- Gutek, Gerald L. (1983). *Education and Schooling in America*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guthrie, James W. (1986, December). School Based Management: The Next Needed Education Reform. *Phi Delta Kappan*. (68): 305-309.
- Guthrie, James W.; & Reed, Rodney J. (1991). *Educational Administration and Policy: Effective Leadership for American Education*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Hack, Walter G.; Candoli, I. Caral; & Ray, John R. (1995). *School Business Administration: A Planning Approach*. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Hargreaves, D.; & Hopkins, D. (1991). *The Empowered School*. London: Cassell.
- Harter, Elizabeth A. (1999). How Educational Expenditures Relate to Student Achievement: Insight from Texas Elementary School. *Journal of Education Finance*. 24(3): 281-302.

- Hyde Park Central School District: Budget Hearing. Retrieved August 25, 2005, from <http://www.Hydeparkschools.org/BOE/Policies/6120shtml>
- Indiana Department of Education. (2005). *School Improvement Plan*. Retrieved August 25, 2005, from <http://www.Doe.state.in.us>
- International Monetary Fund. (2005). *Guideline for Public Expenditure Measurement*. Retrieved August 20, 2005, from <http://www.imf.org.external/pubs/ft/expend/guide4.htm>
- Introduction to the MTEF in Mauritius* Liz Muggeridge. (2005). Retrieved March 22, 2005, from <http://www.ncb.intnet.mu/medrc/mtef.mug.doc>
- Jarvis, Oscar T.; Gentry, Harold W.; & Stephens, Lester D. (1967). *Public School Business Administration and Finance: Effective Policies and Practices*. New York: Parker.
- Jones, David S. (2000, December). Uses and Limitations of Performance Measurement in the Civil Service: An Assessment from the Singapore And New Zealand Experiences. *Asian Journal of Political Science*. 8(2): 109-135.
- Jordan, K. Forbis. (1969). *School Business Administration*. New York: The Ronald Press.
- Jordan, K. Forbis.; & Lyons, Teresa S. (1992). *Financing Public Education in the Era of Change*. Indiana: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Kansas Board of Regents. (2005). *Performance Agreement Update Fall 2004*. Retrieved March 28, 2005, from <http://www.Kansasregents.org>
- Keith, Sherry; & Girling, Robert Henriques. (1991). *Education, Management, and Participation: New Directions in Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Klay, William Earle. (1992). Revenue Forecasting: A Learning Perspective. in *Hand Book of Public Budgeting*. pp. 211-271. New York: Marcel Dekker.
- Knezevich, Stephen J. (1984). *Administration of Public Education: A Sourcebook for the Leadership and Management of Educational Institutions*. 4th ed. New York: Happer & Row.
- Knight, B. (1993). *Financial Management for Schools: The Thinking Manager's Guide*. Oxford: Heinemann.
- Kolter, Philip; & Fox, Karen F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

- Koski, Mary Bernadette. (1990). Differences in Faculty Satisfaction with Budgeting Process Under Two Management Styles in Minnesota Community Colleges. Dissertation, Ed.D. University of South Dakota. Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (DAI- A52/03. p. 761. September 1991).
- Kowalski, Theodore J. (2003). *Contemporary School Administration: An Introduction*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610.
- Lau, Ron. (2003). A Formative Study on the Budget Process at the Urban University of Medicine and Science (California). Dissertation, Ed.D. Pepperdine University. Available: *Dissertation Abstracts International*. UMI number 3083507.
- Levacic, Rosalind. (1989). Financial Management in Education: An Emerging Function. in *Financial Management in Education*. pp. 1-15. Milton Keynes: Open University Press.
- . (1995). *Local Management of Schools*. Buckingham: Open University Press.
- . (2000). Linking Resources to Learning Outcome. in *Managing Finance and Resources in Education*. pp. 3-23. London: Paul Chapman.
- Levacic, Rosalind.; & Ross, Kenneth N. (1999). Principles for Designing Needs-Based School Funding Formulae. in *Needs - Based Resource Allocation in Education via Formula Funding of Schools*. Kenneth N. Ross; & Rosalind Levacic. Paris: UNESCO.
- Lewis, Hawke. (2000). *Financial and Performance Reporting: Option for the New Thai Budget Framework*. Bangkok: Bureau of Budget.
- Lewis, James Jr. (1983). *Long- Range and Short- Range Planning for Educational Administrators*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lunenburg, Fred C.; & Ornstein, Allan C. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 2nd ed. Belmont: Wadworth Publishing.
- MacGilchrist, Barbara; et al. (1995). *Planning Matters: The Impact of Development Planning in Primary Schools*. London: Paul Chapman.
- MacGregor, Robert. (2005). *School Improvement Planning Process Guide*. Washington: Office of Superintendent of Public Instruction.

- Massarik, Fred. (1983). *Participative Management*. New York: Pergamon Press.
- Matthews, L. Joseph; & Crow, Gary M. (2003). *Being and Becoming a Principal: Role Conceptions for Contemporary Principals and Assistant Principals*. Boston: Allyn and Bacon.
- McAleese, Kevin. (2000). Budgeting in Schools. in *Managing Finance and Resources in Education*. pp. 132-147. Marianne Coleman; & Lesley Anderson. London: Paul Chapman.
- McConaghy, Tom. (1989, February). The Quiet Revolution: School - Based Management. *Phi Delta Kappan*. (70): 486-487.
- Medium Term Expenditure Framework. (2005). Retrieved March 22, 2005, from www.grips.ac.jp/module/prsp/MTEF1.html
- Medium Term Expenditure Frameworks: Panacea or Dangerous Distractions. (2005). *Oxford Policy Management Review*. Retrieved March 22, 2005, from www.worldbank.org/publicsector/pe/mtef/htm
- Moser, Michele. (1996). An Examination of School- Level Resource Allocation and School - Level Budget Process in Rochester, New York. Dissertation Ph.D. New York: New York University. Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (DAI- A57/08. p. 3673. February 1997).
- Murphy, Joseph. (1991). *Restructuring Schools*. New York: Teacher College Press.
- Nagarajan, Nigel; & Vanheukelen, Marc. (1997). *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide Ex post and Intermediate Evaluation*. European Union.
- Neal, Richard G. (1991). *School Based Management: A Detailed Guide for Successful Implementation*. Indiana: National Education Service.
- Norton, M. Scott; et al. (1996). *The School Superintendency: New Responsibilities, New Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Odden, Allan; & Carolyn Busch. (1998). *Funding School for High Performance Management: Strategic for Improving the Use of School Resource*. San Francisco CA: Jossey Bass.
- Odden, Allan; & Picus, Lawrence O. (2004). *School Finance: A Policy Perspective*. 3rd ed. Boston: McGraw Hill.
- Parker, James Vernon, Jr. (1992). The Identification of Essential Knowledge for School Board Members in Georgia. Dissertation, Ed.D. Georgia: University of Georgia Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (DAI- A54/02. p. 393. August 1993).

- Paveljack, Jane L. (1995). *Teacher's Knowledge of School Budget Development*. Thesis, MS. D' Youville College. Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (MAI - 34/01. p. 33. February 1996).
- Pennsylvania Department of Education. (2004). *Budget Factors*. Retrieved November 10, 2004, from <http://www.pde.state.us/Schoolfinance101/cwp/viw.aps>
- Peterson, David. (1991). *School Based Budgeting*. Retrieved October 22, 2004, from <http://www.ericdigests.org/1992-5/based.htm>
- Phimolsathian, Somnuk. (2006). *Overview of Public Expenditure Management and Strategic Performance Based Budgeting System*. Presentation in Expert Meeting on Implementing Education Policies and Plans in the Content of Public Sector Management Reform Organized by UNESCO in Association with the World Bank. 20-25 March 2006.
- Planning Budgeting and School Self- Evaluation*. Retrieved March 24, 2005, from <http://www.emb.gov.hk/fileManager/EN/Content-2171/section5/pdf>
- Pollitt, Christopher. (1999). *Integrating Financial Management and Performance Management*. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development.
- Portland Public Schools. (2005). *Community Guide to Understanding the Portland Public School Budget*. Retrieved February 28, 2005, from <http://www.portlandschool.org/pages/community/document/PPSbudgetColor.pdf>
- Rebore, William T.; & Rebore, Ronald W. (1993). *Introduction to Financial and Business Administration in Public Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Redmer, Timothy; & Albert Oral. (1988). *Budget Activities and Their Impact on the Budget Process: An Exploratory Study*. Dissertation, Ph.D. Virginia: Virginia Commonwealth University. Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (DAI - A50/01. p. 191. July 1989).
- Rhodes, Christopher. (2001). *Resource Management for Schools: A Handbook of Staff Development Activities*. London: David Fulton Publishers.
- Ridler, George E.; & Shuckley, Robert J. (1989). *School Administrator's Budget Handbook: Step-By-Step Guide for Preparing and Managing Your School Budget*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rossow, Lawrence F. (1990). *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rue, Leslie W.; & Lloyd, Byars. (2000). *Management: Skill and Application*. 9th ed. Boston: Mc Graw Hill.
- Rumble, G. (1987). Why Distance Learning Can be Cheaper Than Conventional Educational. *Distance Learning*. 8(1): 2-94.
- Satori, M. Barbara. (1989). Allocation and Distribution of Resources in High Schools. Dissertation, Ph.D. Pennsylvania: Pennsylvania State University. Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (DAI-A50/10, p. 3128. April 1990).
- Save the Children Sweden. (2005). *SEAP Regional Workshops on Good Practices- A Child Rights Programming Perspective*. Bangkok: Save the Children Sweden.
- Schack, Ronald Walter. (2000). Political, Institutional and Organizational Effects on the Accuracy of Local Government Revenue Estimation. Dissertation, Ph.D. University of Connecticut. Available: UMI; *Dissertation Abstracts International*. (DAI-A61/10. p. 4174. April 2001).
- Schick, Allen. (2001). *Does Budgeting Have a Future?*. Paris: OECD.
- Shim, Jae K.; & Siegel, Joel G. (1993). *Complete Budgeting Workbook and Guide*. New York: New York Institute of Finance.
- School Based Budgeting. (2003). Retrieved September 1, 2004, from <http://www.sun.beft.be.ca/researchreports296ei04>.
- Slosson, James. (2000). Taming the Budget Process. *Principal Leadership*. 1(3): 54-57.
- Smith, Neville I. (1994). *Down- to- Earth Strategic Planning*. Sydney: Prentice-Hall.
- Stafford County Public Schools. (2005). *Best Practice: Budget Process*. Retrieved January 22, 2005, from <http://www.bmpcoe.org/bestpractices/internalstaff/staff-3html>
- Steiss, Alan Walter. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker.
- Stevenson, William J. (2002). *Operations Management*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Stoops, Emery; Rafferty, Max; & Johnson, Russell E. (1980). *Handbook of Educational Administration: A Guide for Practitioner*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Tennessee Department of Education. (2004). *Tennessee School Improvement Planning Process: SIP Guide*. Tennessee: Tennessee Department of Education.

- The High Involvement Framework: Strategies for School Based Budgeting.* (2004). Retrieved October 22, 2004, from <http://www.ed.gov/pubsSER/SchBasedMgmt/redefin2html>
- The Institute for Democracy in South Africa. (2004). *Budget Cycle*. Retrieved December 12, 2004, from <http://www.idasa.org.za/FAQs-Details.asp?RID=18>
- The Maryland State Department of Education. (2005). *School Improvement Process*. Retrieved May 15, 2005, from <http://www.mak.12org/process>
- Thomas, Harold. (1996). Strategic Planning. in *Higher Education Management: The Key Elements*. pp. 33-46. David Warner; & Devid Palfreyman. Buckingham: Open University Press.
- Thomas, H. Education. (1990). *Costs and Performance: A Cost-Effective Analysis*. London: Cassell.
- Thompson, David C.; & Wood, R. Craig. (1998). *Money and Schools: A Handbook for Practitioners*. New York: Eye on Education.
- UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education. (2005). *Handbook for Decentralized Education Planning: Implementing National EFA Plans*. Bangkok: UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education.
- U.S. Department of Commerce. (2005). *Budget Execution*. Retrieved August 30, 2005, from <http://www.osec.doc.gov/bmi/budget/handbook/Chp5pdf>
- Wake County Public School. (2005). *The budget Process Who should be Involved?*. Retrieved August 28, 2005, from <http://www.wcpss.net/budget/201-02officialbudgetdownloads/budget-cycle.pdf>
- Wallace, Mike; & McMahon, Agnes. (1994). *Planning for Change in Turbulent times: The Case of Multiracial Primary Schools*. London: Cassell.
- Webb, L. Dean; Metha, Arlene; & Jordan, K. Forbis. (1996). *Foundation of American Education*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Weston School. (2005). *How Your Involment Affects the School Budget: An Explanation of School Approval and Political Process*. Retrieved March 5, 2005, from <http://www.westonschools.org/comm/scomm/budgetoverview.pdf>
- Wilson, Valerie; & McPake, Joanna. (2000, April). Managing Change in Small Scottish Primary Schools: Is there a Small School Management Style?. *Educational Management & Administration*. 28(2): 119-132.
- Wragg, E. C.; & Partington. J. A. (1995). *The School Governors' Handbook*. 3rd ed. London: Routledge.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและร่างรูปแบบ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

- | | |
|--|--|
| 1. นางมัทนา ศังชะกฤษณ์ | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผู้อำนวยการสำนักนโยบาย และแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์วิจัย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ | ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. อาจารย์ ดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง | ภาควิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 ร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ
 แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. นางมัทนา ศังขะกฤษณ์ | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ชั้นพื้นฐาน |
| 2. นางสาวนวลจันทร์ ปัตตพงศ์ | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 8 ผู้อำนวยการส่วนการศึกษา 3 สำนักงานงบประมาณ |
| 3. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์วิจัยการจัดการศึกษา ชั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. ดร.วรัยพร แสงนภาพร | นักวิชาการศึกษา 8ว สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 5. นายชาญ ตันติธรรมถาวร | หัวหน้ากลุ่มนโยบายทรัพยากรเพื่อการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 6. Mr. Perran Penrose | ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบงบประมาณ ด้านการศึกษา |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติของ
ร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

1. นายดิเรก เนคมานุรักษ์ หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
2. นางไพรวลัย สังขพันธ์ หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานนทบุรี เขต 2
3. นายศักดา โปร่งทอง หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาปทุมธานี เขต 1
4. นางนารี คูหาเรืองรอง ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาศรศาสตร์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
5. นายณัฐวุฒิ สังข์ลีลา ผู้อำนวยการโรงเรียนพรานี่ลวัชระ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
6. นางวราภรณ์ ภาตังใจจริง รองผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
7. นายปัญญา โพธิประสาท รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากน้ำ (พิบูลสงคราม)
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

เรื่องที่วิเคราะห์ กระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำ
งบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณ
ผู้วิเคราะห์ นางสาวพรจันทร์ พรศักดิ์กุล

ประเด็นที่วิเคราะห์ กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่ดำเนินการในปัจจุบัน 4 ขั้นตอน
ได้แก่

1. การจัดทำงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ
 - 1) การกำหนดแนวทางจัดทำงบประมาณ
 - 2) การทบทวนแผนระยะยาว
 - 3) การจัดทำแผนระยะสั้น
 - 4) การประมาณการรายรับ-รายจ่าย
2. การอนุมัติงบประมาณ มีขั้นตอน 2 ขั้นตอน คือ
 - 1) การพิจารณางบประมาณ
 - 2) การจัดทำเอกสารงบประมาณ
3. การบริหารงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ
 - 1) ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 2) การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 3) การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผลงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ
 - 1) การประเมินผล
 - 2) การรายงานผล

เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์

เอกสารที่เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ได้แก่

1. เอกสารแผนกลยุทธ์
2. เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี
3. เอกสารการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง
4. เอกสารบันทึกการประชุมพิจารณาของโรงเรียน
5. หนังสือแจ้งจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. แบบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
7. หนังสือ คำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน

**แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน
สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน**

**การวิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหาร
งบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา ของกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ
2. แบบสอบถามชุดนี้สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่รับผิดชอบงานงบประมาณเป็นผู้ตอบ
3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน
 - ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน
4. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและตอบให้ครบทุกข้อ ข้อมูลจากการตอบของท่านจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ได้อนุเคราะห์ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว.
สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ตามสภาพที่เป็นจริง

2.1 ตำแหน่งของท่าน

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- วิชาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน
- วิชาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน

2.2 โรงเรียนของท่านสังกัด

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2
- สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาอ่างทอง

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าในโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับการดำเนินงานซึ่งมีความหมายดังนี้

- 0 หมายถึง ไม่ได้ดำเนินการ หรือไม่มีรายการนั้นๆ
- 1 หมายถึง ดำเนินการได้น้อยที่สุด หรือ มีรายการนั้นน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ดำเนินการได้น้อย หรือ มีรายการนั้นน้อย
- 3 หมายถึง ดำเนินการได้ปานกลาง หรือ มีรายการนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ดำเนินการได้มาก หรือ มีรายการนั้นมาก
- 5 หมายถึง ดำเนินการได้มากที่สุด หรือ มีรายการนั้นมากที่สุด

| ร.ก. | รายการ | ระดับการดำเนินงาน | | | | | |
|------|--|-------------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | |
| | 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ | | | | | | |
| | 1.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ | | | | | | |
| 1 | โรงเรียนกำหนดจุดเน้นและทิศทางในการจัดทำงบประมาณประจำปีชัดเจน | | | | | | |
| 2 | นโยบายงบประมาณของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | | | | | |
| 3 | โรงเรียนสื่อสารนโยบายงบประมาณของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้ากิจกรรมสำคัญ | | | | | | |
| | 1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ | | | | | | |
| 4 | ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน ได้กำหนดเวลาและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการประเมินผลงบประมาณครบถ้วน | | | | | | |
| 5 | การจัดทำงบประมาณของโรงเรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณ | | | | | | |
| 6 | มีการเผยแพร่ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ | | | | | | |
| 7 | โรงเรียนกำหนดกิจกรรมและเวลาในปฏิทินงบประมาณได้อย่างเหมาะสม | | | | | | |
| 8 | ปฏิทินงบประมาณของโรงเรียนได้กำหนดผู้ที่รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอนชัดเจน | | | | | | |
| | 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | | | | | |
| | 1.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์ | | | | | | |
| 9 | โรงเรียนมีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทุกปี | | | | | | |
| 10 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ครอบคลุม | | | | | | |
| 11 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีข้อมูลสนับสนุนครบถ้วน | | | | | | |
| 12 | โรงเรียนมีการทบทวนทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกปี | | | | | | |
| 13 | วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์มีความสอดคล้องและสนับสนุน ซึ่งกันและกัน | | | | | | |
| 14 | ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว | | | | | | |

| ที่ | รายการ | ระดับการดำเนินงาน | | | | | |
|-----|---|-------------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | โรงเรียนมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เคยใช้ในอดีต และปัจจุบันก่อนที่จะปรับกลยุทธ์ใหม่ | | | | | | |
| | 1.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง | | | | | | |
| 16 | โรงเรียนจัดทำประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆ ล่วงหน้า 3 ปี | | | | | | |
| 17 | โรงเรียนจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี | | | | | | |
| 18 | โรงเรียนกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3 ปีล่วงหน้า | | | | | | |
| 19 | โรงเรียนสามารถจัดทำกรอบรายจ่ายได้สอดคล้องกับกรอบรายได้ | | | | | | |
| 20 | แผนงบประมาณระยะปานกลางของโรงเรียนสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ | | | | | | |
| 21 | โรงเรียนมีการปรับกรอบวงเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี | | | | | | |
| 22 | แผนงบประมาณระยะปานกลางช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ | | | | | | |
| 23 | โรงเรียนได้มีการทบทวนโครงการ เป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจตุรบรรณงบประมาณประจำปี | | | | | | |
| 24 | แผนงบประมาณระยะปานกลางของโรงเรียนมีความเชื่อมโยงนโยบายและแผนงบประมาณเข้าด้วยกัน | | | | | | |
| | 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | | | | | |
| 25 | แผนปฏิบัติการของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ | | | | | | |
| 26 | โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการโดยการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | | | | | | |
| 27 | การจัดทำแผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุชัดเจน | | | | | | |
| 28 | มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมรองรับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ครบถ้วน | | | | | | |
| 29 | งบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายงบประมาณและลำดับความสำคัญของโรงเรียน | | | | | | |
| 30 | มีการกำหนดเวลาในการดำเนินกิจกรรมในโครงการต่างๆ ชัดเจน | | | | | | |
| 31 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการชัดเจน | | | | | | |
| | 1.4 การประมาณการรายรับ-รายจ่าย | | | | | | |
| 32 | โรงเรียนมีวิธีการประมาณการรายได้ รายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| 33 | โรงเรียนสามารถประมาณการรายรับที่ได้รับจากเงินงบประมาณ | | | | | | |

| ที่ | รายการ | ระดับการดำเนินงาน | | | | | |
|-----|---|-------------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | โรงเรียนสามารถประมาณการรายรับที่ได้รับจากเงินนอกงบประมาณ | | | | | | |
| 35 | โรงเรียนใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนประมาณการรายรับและรายจ่าย | | | | | | |
| 36 | โรงเรียนสามารถประมาณจำนวนนักเรียนเข้าเรียนในแต่ละปีได้ใกล้เคียงกับความจริง | | | | | | |
| 37 | โรงเรียนประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการได้แม่นยำ | | | | | | |
| 38 | โรงเรียนจำแนกประเภทรายจ่ายเป็นประเภทต่างๆ เช่น หมวดรายจ่าย แผนงาน/โครงการ ฯลฯ | | | | | | |
| 39 | โรงเรียนใช้ประโยชน์จากการจำแนกประเภทรายจ่ายในการจัดทำและบริหารงบประมาณ | | | | | | |
| | 2 การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | |
| | 2.1 การพิจารณางบประมาณ | | | | | | |
| 40 | โรงเรียนส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพิจารณาประมาณล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ | | | | | | |
| 41 | ในการประชุมพิจารณาประมาณคณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ | | | | | | |
| 42 | คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณที่โรงเรียนนำเสนอ โดยใช้เหตุผลและความจำเป็นที่เหมาะสม | | | | | | |
| 43 | ในการพิจารณาประมาณคณะกรรมการสถานศึกษาได้ขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณาประมาณ | | | | | | |
| 44 | คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาประมาณโดยยึดนโยบายและจุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติการเป็นหลัก | | | | | | |
| 45 | มีการจัดตั้งอนุกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียดของงบประมาณ | | | | | | |
| 46 | โรงเรียนจัดให้มีการประชุมทั่วไปเพื่อพิจารณาประมาณของโรงเรียน | | | | | | |
| | 2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ | | | | | | |
| 47 | เอกสารงบประมาณของโรงเรียนได้แสดง แผนงาน/โครงการ รายรับรายจ่ายอย่างครบถ้วน | | | | | | |
| 48 | เอกสารงบประมาณของโรงเรียนมีการลำดับเนื้อหา ชั้นตอน ชัดเจน | | | | | | |
| 49 | มีการนิยามคำศัพท์ที่สำคัญเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ | | | | | | |
| 50 | มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติให้ทุกคนได้รับทราบ | | | | | | |

| ที่ | รายการ | ระดับการดำเนินงาน | | | | | |
|-----|--|-------------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | บุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียนสามารถขอคู่มือสารงบประมาณของโรงเรียนเมื่อต้องการ | | | | | | |
| | 3 การบริหารงบประมาณ | | | | | | |
| | 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | |
| 52 | โรงเรียนมีระบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่นรายเดือน รายสัปดาห์ รายไตรมาส | | | | | | |
| 53 | โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ/บุคคลติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ | | | | | | |
| 54 | การเบิกจ่ายงบประมาณของโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา | | | | | | |
| 55 | โรงเรียนเปรียบเทียบรายได้ รายจ่ายที่ประมาณการไว้กับรายได้รายจ่ายที่ได้รับจริงและใช้จริง | | | | | | |
| 56 | มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือน/รายไตรมาส | | | | | | |
| | 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | | | | | | |
| 57 | โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ | | | | | | |
| 58 | โรงเรียนมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการการปรับเปลี่ยนงบประมาณในแผนปฏิบัติการ | | | | | | |
| 59 | โรงเรียนรายงานการเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ | | | | | | |
| 60 | มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ | | | | | | |
| 61 | การเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ | | | | | | |
| 62 | การเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนมีความเหมาะสมและมีเหตุผลความจำเป็น | | | | | | |
| 63 | โรงเรียนนำเสนอการปรับเปลี่ยนรายรับ-รายจ่ายต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | | | | | | |
| | 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 64 | การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานทำให้โรงเรียนมีความตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | |

| ที่ | รายการ | ระดับการดำเนินงาน | | | | | |
|-----|---|-------------------|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65 | ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดสิ่งจูงใจที่จะทำให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง | | | | | | |
| 66 | ข้อตกลงผลการปฏิบัติมีการระบุผลทางลบที่จะเกิดขึ้นหากโรงเรียนไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง | | | | | | |
| 67 | ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานมีการระบุข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย | | | | | | |
| | 4. การประเมินงบประมาณ | | | | | | |
| | 4.1 การประเมินผล | | | | | | |
| 68 | โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายงบประมาณชัดเจน | | | | | | |
| 69 | โรงเรียนมีกำหนดการผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | |
| 70 | โรงเรียนมีการจัดทำตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ | | | | | | |
| 71 | โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายของผลผลิตและผลลัพธ์ | | | | | | |
| 72 | ตัวชี้วัดผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในแผนปฏิบัติการ | | | | | | |
| 73 | ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีการนิยามชัดเจนและเข้าใจง่าย | | | | | | |
| 74 | ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียน | | | | | | |
| 75 | โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป | | | | | | |
| 76 | มีการคิดต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว | | | | | | |
| 77 | มีการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกับโรงเรียนในระดับเดียวกัน | | | | | | |
| 78 | โรงเรียนใช้ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ | | | | | | |
| | 4.2 การรายงานผล | | | | | | |
| 79 | โรงเรียนมีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ-รายจ่าย ของโรงเรียน ให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้รับทราบ | | | | | | |
| 80 | การรายงานผลมีการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | |
| 81 | โรงเรียนรายงานผลการใช้งบประมาณโดยนำผลเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ | | | | | | |
| 82 | มีการรายงานเกี่ยวกับต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว | | | | | | |

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

คำชี้แจง ในกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการประเมินผลงบประมาณ การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ในโรงเรียนของท่านประสบปัญหาในเรื่องใดบ้าง ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

| ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|-------------------------|------------|
| 1. การจัดทำงบประมาณ | |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | |
| 3. การบริหารงบประมาณ | |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | |

แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระ/สายชั้น ครู ผู้ปกครอง กรรมการในคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้
โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการมีส่วนร่วม และความ
ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การจัดทำงบประมาณ
- 2) การอนุมัติงบประมาณ
- 3) การบริหารงบประมาณ
- 4) การประเมินผลงบประมาณ

2. แบบสอบถามชุดนี้สำหรับ หัวหน้ากลุ่มสาระ/สายชั้น ครูผู้สอน ผู้ปกครอง
กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เป็นผู้ตอบ

3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับ สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วม
ร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมี
ส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

4. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบงบประมาณ
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอให้ท่าน
ตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและตอบให้ครบทุกข้อ ข้อมูลจากการตอบ
ของท่านจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ได้อนุเคราะห์ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
เป็นอย่างดี

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว.
สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ตามสภาพที่เป็นจริง

1. สถานภาพของท่าน

ครูหัวหน้าสายชั้น/ กลุ่มสาระ

ครูผู้สอน

ผู้ปกครอง

กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง

ตอนที่ 2 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามที่ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ โดยต้องการคำตอบ 2 ส่วน คือ

สภาพการมีส่วนร่วมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับความต้องการมีส่วนร่วมในอนาคต

1) สภาพการมีส่วนร่วม หมายถึง สภาพการมีส่วนร่วมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือที่ผ่านมาในอดีต

2) ความต้องการมีส่วนร่วม หมายถึง ความต้องการที่จะมีส่วนร่วมที่จะมีต่อไปในอนาคต

โดยระดับของการมีส่วนร่วมมี 4 ระดับซึ่งมีความหมาย ดังนี้

0 หมายถึง ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น

1 หมายถึง มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ
คำชี้แจง ขอให้ท่านเขียนปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ
โรงเรียน และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

| ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|-------------------------|------------|
| 5. การจัดทำงบประมาณ | |
| 6. การอนุมัติงบประมาณ | |
| 7. การบริหารงบประมาณ | |
| 8. การประเมินผลงบประมาณ | |

แบบสัมภาษณ์

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของ
โรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

สถานที่สัมภาษณ์..... วันที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์

คำชี้แจง : หลังจากที่ท่านได้ศึกษาร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหาร
งบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ท่านมีความคิดเห็นต่อรูปแบบดังกล่าวอย่างไรบ้าง

1. ภาพรวมของรูปแบบ

1.1 ภาพรวมของกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1.2 ภาพรวมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. การจัดทำงบประมาณ

2.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ

2.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.1.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2 การทบทวนแผนระยะยาว

2.2.2 การทบทวนแผนกลยุทธ์

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2.3 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทบทวนแผนระยะยาว

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.3 การจัดทำแผนระยะสั้น

2.3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.3.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.4 การประมาณการรายรับ รายจ่าย

2.4.1 การประมาณการรายรับ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.4.2 การประมาณการรายจ่าย

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.4.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประมาณการรายรับ รายจ่าย

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. การอนุมัติงบประมาณ

3.1 การพิจารณางบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพิจารณางบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3 การจัดทำเอกสารงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำเอกสารงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. การบริหารงบประมาณ

4.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.3 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.5 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.6 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5. การประเมินผลงบประมาณ

5.1 การประเมินผล

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผล

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5.3 การรายงานผล

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการรายงานผล

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ภาคผนวก ค

ร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ร่าง

รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการศึกษา โดยมีโรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา มีการกระจายอำนาจบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอิสระในการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป สำหรับด้านงบประมาณนั้น การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน การบริหารงบประมาณแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรงได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ฯลฯ เข้ามาร่วมตัดสินใจในการใช้งบประมาณโดยเชื่อว่าบุคคลที่ใกล้ชิดนักเรียนจะตัดสินใจในการใช้งบประมาณได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทำให้นักเรียนมีคุณภาพได้ดีกว่าบุคคลในระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนกลาง การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ทำให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการโรงเรียนที่แท้จริง ลดความขัดแย้งและต่อต้าน ทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน หันหน้าปรึกษาหารือกัน เป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่สร้างเสริมให้เกิดการร่วมคิดร่วมตัดสินใจในประเด็นที่เป็นเรื่องสำคัญของโรงเรียน การบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้โรงเรียนโดยจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเป็นเงินก้อน (Block Grant) ซึ่งโดยทั่วไปมักจัดสรรให้เป็นงบรายหัว และให้สถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจในการเปลี่ยนงบประมาณเป็นทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น สื่อ อุปกรณ์ การพัฒนาครู ฯลฯ การตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวจำเป็นต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีเหตุผลและโปร่งใส เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง ดังนั้น การกำหนดรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนจะทำให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดทำงบประมาณและทำให้การจัดทำงบประมาณมีความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับของทุกคน

กระบวนการงบประมาณ หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนที่สำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ กระบวนการงบประมาณที่ดีจะต้องสื่อถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร และเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร กระบวนการงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนทางการศึกษา

การคำนวณรายจ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน และการคาดคะเนรายได้จากแหล่งต่างๆ ที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผน การจัดทำงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดแนวทางจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนด

ขอบเขต ทิศทางในการจัดทำงบประมาณ ใน 2 เรื่อง คือ

1.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ เป็นการชี้แนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ โดยบอกให้ทราบว่าต้องการให้ทำอะไร เน้นสิ่งใด ส่งเสริมเรื่องใดหรือเสนอมาตรการที่เหมาะสมประกอบไว้ด้วย โดยการจัดลำดับความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น กำหนดแนวทางเกี่ยวกับสัดส่วนของการใช้งบพื้นฐานตามภารกิจ งบประมาณ และงบสำรองจ่าย การกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการคำนวณค่าใช้จ่าย การกำหนดวิธีการที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโอนย้ายรายการงบประมาณได้ในกรณีที่จำเป็น เพื่อให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหา การกำหนดวงเงินสำรองจ่าย กำหนดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณทั้งในและนอกโรงเรียน การกำหนดนโยบายงบประมาณ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดจุดเน้นทิศทางในการจัดทำงบประมาณให้ชัดเจน และให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการ
2. นโยบายงบประมาณของโรงเรียนต้องสอดคล้องกับนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดเวลาที่จะแจ้งนโยบาย งบประมาณประจำปีให้โรงเรียนทราบ และให้มีเวลามากพอที่จะจัดทำงบประมาณของโรงเรียน
3. สื่อสารนโยบายงบประมาณของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยเฉพาะหัวหน้าโครงการและหัวหน้ากิจกรรมสำคัญ

1.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นการจัดทำไปแจ้งกำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับช่วงเวลาและกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณตั้งแต่ต้นจนจบ การจัดทำปฏิทินงบประมาณควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำปฏิทินกระบวนการจัดงบประมาณ โดยกำหนดเวลาและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ
2. ดำเนินการให้ไปได้เป็นไปตามปฏิทิน
3. มีการเผยแพร่ปฏิทินให้ทุกคนรับทราบ
4. กำหนดกิจกรรมและเวลาให้เหมาะสม
5. กำหนดผู้รับผิดชอบ และผู้มีส่วนร่วมแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อทุกคนจะได้เตรียมข้อมูลและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

ในขั้นของการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ

1.2 การทบทวนแผนระยะยาว หลักการจัดทำงานงบประมาณ

ลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่า ฐานของสามเหลี่ยม คือ แผนงานทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวางแผน เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน ด้านข้างอีกด้านหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่จะสนับสนุนแผนงานและอีกด้านหนึ่ง คือ แผนรายได้ (วิธีการหาเงินที่ต้องการใช้) สามเหลี่ยมนี้ชี้ให้เห็นว่า แผนการศึกษาจะเป็นตัวชี้เป้างบประมาณที่ใช้จ่าย ดังนั้นการจัดทำงานงบประมาณจะเริ่มที่การจัดทำแผนการศึกษา เนื่องจากงานด้านการศึกษาเป็นงานที่ต่อเนื่อง ไม่สามารถเก็บผลได้ทันทีทันใดภายในปีเดียว ดังนั้น การวางแผนการศึกษา จึงมี 2 ประเภท คือแผนระยะยาว 5 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปี การวางแผนระยะยาวเป็นแผนที่มีระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป เป็นแผนที่เขียนกว้าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร แผนระยะยาวที่องค์กรต่าง ๆ จัดทำอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ แผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณระยะปานกลาง ดังนั้นในการจัดทำงานงบประมาณประจำปีต้องมีการทบทวนแผนระยะยาวยาวดังนี้

1.2.1 การทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวที่ปรับตาม สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงเหมาะกับการใช้กับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรเปิด แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่กำหนดทิศทางขององค์กรและแสดงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ในการทำงานงบประมาณแต่ละปีจะมีการกำหนดจุดมุ่งหมายประจำปี โดยนำกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์มาจัดลำดับความสำคัญ ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีก่อนทำงบประมาณประจำปี

การทบทวนแผนกลยุทธ์ควรดำเนินการ ดังนี้

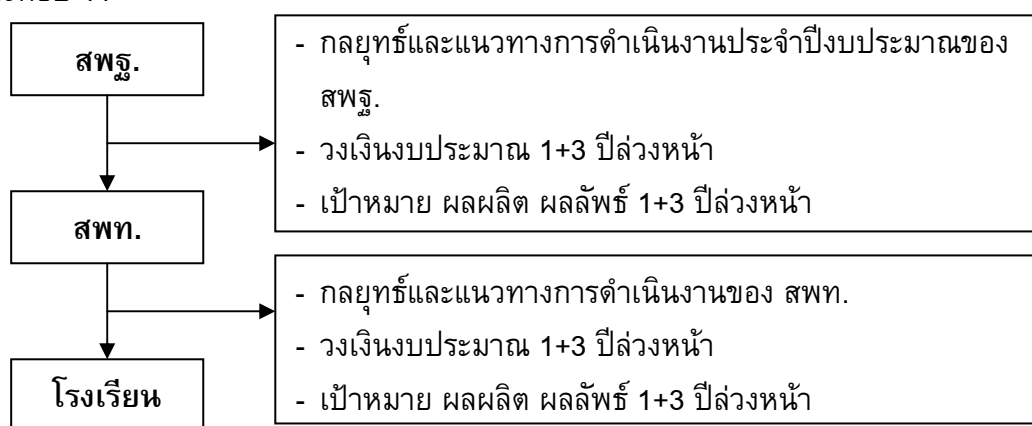
1. ทบทวน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทุกปี
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้ครอบคลุมทุกปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา

3. มีข้อมูลครบถ้วนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
4. ทบทวนทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกปี
5. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
6. กำหนดยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว
7. มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เคยใช้ในอดีต และปัจจุบัน ก่อนที่จะปรับกลยุทธ์ใหม่

1.2.2 การทบทวนแผนงบประมาณระยะปานกลาง แผน

งบประมาณระยะปานกลาง เป็นแผนที่กำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในช่วง 3-5 ปี ข้างหน้าเป็นแผนที่ปรับหมุนไปข้างหน้าอีก 1 ปี (Rolling Plan) เมื่อได้รับงบประมาณปีปัจจุบัน โดยปรับตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสถานการณ์ ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์จะนำมาจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง การทำแผนงบประมาณระยะปานกลางทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ การทำแผนงบประมาณระยะปานกลางประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่กำหนดจากหน่วยงานระดับบน(Top-down) ได้แก่ กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงาน กรอบวงเงิน และเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ส่วนที่กำหนดจากข้างบน(Top-down) ในการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางของโรงเรียน

2. ส่วนที่กำหนดจากข้างล่าง (Bottom up) ได้แก่ การจัดทำแผนโครงการ ตามความต้องการของสถานศึกษาให้สอดคล้องนโยบาย เป้าหมาย และ วงเงินที่ได้รับจัดสรร การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางของโรงเรียน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆ ทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ

ควรเริ่มจากการประมาณจำนวนนักเรียน แล้วคูณด้วยค่าใช้จ่ายต่อหัวที่ได้รับจัดสรร ส่วนการประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ให้วิเคราะห์รายได้จากแหล่งต่างๆ ย้อนหลัง 3 – 5 ปี และ ใช้เป็นฐานในการประมาณรายได้ในอนาคต 3 ปีข้างหน้า

2. จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี
3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3 ปีล่วงหน้า
4. จัดทำกรอบรายได้ให้สอดคล้องกับกรอบรายจ่าย โดยใช้ข้อมูลจากการประมาณรายได้ล่วงหน้า 3 ปี
5. จัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
6. มีการปรับกรอบของเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี
7. วางแผนงบประมาณระยะปานกลางให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ
8. มีการทบทวนโครงการ เป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณประจำปี
9. เชื่อมโยงนโยบาย แผนและงบประมาณ ไว้ในแผนงบประมาณระยะปานกลาง

10. ปรับปรุงแผนงบประมาณระยะปานกลางทุกปี เพื่อให้การจัดทำงบประมาณครอบคลุม 3 ปีงบประมาณล่วงหน้า (Rolling Plan) ในขั้นของการทบทวนแผนระยะยาว ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการในการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการทบทวนแผนระยะยาว
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการทบทวนแผนระยะยาว
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล เกี่ยวกับการทบทวนแผนระยะยาว
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการทบทวนแผนระยะยาว
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการทบทวนแผนระยะยาว

1.3 การจัดทำแผนระยะสั้น หรือเรียกว่า แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่มีระยะเวลา 1 ปี แดกย่อยมาจากแผนระยะยาว มีการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้นที่ชัดเจน

และกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ แผนปฏิบัติการเป็นการนำแผนกลยุทธ์มาดำเนินการเป็นรายปี ตามปีงบประมาณ เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายระยะยาวในแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนในการทำแผนปฏิบัติการมีดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้นที่จะให้บรรลุใน 1 ปี โดยแปลงจุดมุ่งหมายระยะยาวในแผนกลยุทธ์ให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

2. จัดทำแผนปฏิบัติการโดยการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ

3. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุให้ชัดเจน

4. จัดทำโครงการ /กิจกรรม รองรับวัตถุประสงค์ให้ครบถ้วน

5. กำหนดงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายงบประมาณและ

ลำดับความสำคัญของโรงเรียน

6. กำหนดเวลาในการดำเนินกิจกรรมในโครงการต่างๆ ให้

ชัดเจน

7. กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม งาน/โครงการ

ในขั้นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.4 การประมาณการรายรับรายจ่าย ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า

งบประมาณมีลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่า ฐานของสามเหลี่ยม คือ แผนงานการศึกษา ดังนั้นในขั้นต้นของการจัดทำงบประมาณจะต้องมีการทำแผนทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวการจัดทำแผนระยะยาวคือ แผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณระยะปานกลาง และแผนระยะสั้นคือ แผนปฏิบัติการ ด้านข้างอีกด้านหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่จะสนับสนุนแผนงานและด้านข้างอีกด้านหนึ่งจะเป็นแผนรายได้ ดังนั้น จึงต้องมีการประมาณการรายรับและรายจ่าย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประมาณรายได้จากเงินงบประมาณ ซึ่งสถานศึกษาจะได้รับจัดสรรเป็นรายหัว ดังนั้น จึงต้องคาดคะเนนักเรียนแล้วคูณด้วยค่าใช้จ่ายรายหัว จะเป็นงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ

2. การประมาณรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินค่าเรียนพิเศษที่เก็บจากผู้เรียน เงินบริจาค ฯลฯ โดยศึกษาข้อมูลจากปีที่ผ่านมา ควรมีนำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบรายได้จากแหล่งต่างๆ ในปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและคาดคะเนปีที่จะมาถึง

3. การประมาณการรายจ่าย เป็นการประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เมื่อประมาณค่าใช้จ่ายเสร็จจะต้องสรุปจำแนกประเภท เช่น จำแนกตามหมวดรายจ่าย จำแนกตามแผนงาน การจำแนกประเภทรายจ่ายจะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการจัดทำโครงการ และบริหารงานของสถานศึกษา ในการนำเสนอข้อมูลค่าใช้จ่าย ควรมีข้อมูลค่าใช้จ่ายปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและปีงบประมาณที่จะมาถึง

ในขั้นของการประมาณการรายรับ รายจ่าย ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล เกี่ยวกับการประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประมาณการรายรับ รายจ่ายของโรงเรียน

2. การอนุมัติงบประมาณ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้กำหนดให้โรงเรียน นำเสนอแผนงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยรายรับรายจ่ายให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นชอบก่อนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะอนุมัติงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

2.1 การพิจารณางบประมาณ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณางบประมาณของสถานศึกษา โดยพิจารณารายรับ-รายจ่าย และรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การประชุมพิจารณางบประมาณควรดำเนินการ ดังนี้

1. ส่งเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ เพื่อจะได้มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจงบประมาณของโรงเรียน พร้อมทั้งเอกสารให้ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน

2. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

3. พิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณที่โรงเรียนเสนอโดยใช้เหตุผลและความจำเป็นที่เหมาะสม พิจารณาโดยยึดนโยบายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นหลัก นอกจากจะพิจารณาภาพรวมของงบประมาณทั้งหมดแล้ว ควรพิจารณาแผนงาน โครงการที่นำเสนอว่า เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนหรือไม่ หากเห็นว่าไม่มีประโยชน์ก็ควรระงับหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการเพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ในการพิจารณางบประมาณ ควรมีการขอข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อประกอบการพิจารณางบประมาณในเรื่องที่ยังไม่ชัดเจน

5. พิจารณางบประมาณยึดนโยบายและจุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติการเป็นหลัก

6. จัดตั้งอนุกรรมการพิจารณารายละเอียดของงบประมาณ ในประเด็นที่คณะกรรมการพิจารณาไม่มีความรู้และประสบการณ์น้อย

7. มีการจัดประชุมทั่วไปเพื่อให้บุคลากรได้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นก่อนที่จะนำเสนองบประมาณต่อคณะกรรมการ สถานศึกษา

ในขั้นของการพิจารณางบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูลในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ เป็นการจัดทำเอกสารที่แสดงสาระสำคัญของงบประมาณและการเผยแพร่เอกสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณที่ได้อนุมัติเอกสารงบประมาณ ควรมีสาระประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ คือ

1. แผนทางการศึกษา ซึ่งนำเสนอภาพรวมของแผนและโครงการต่างๆ ที่โรงเรียนจัดทำ

2. แผนค่าใช้จ่าย เป็นการแสดงรายการใช้จ่ายตามแผนทางการศึกษาเป็นจำนวนเงิน ทำให้มองเห็นงบประมาณที่จะใช้ในปีต่อไป

3. แผนรายได้ เป็นการวิเคราะห์แยกแยะรายได้จากแหล่งต่างๆ ของโรงเรียน

เอกสารงบประมาณควรนำเสนอด้วยข้อความที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย มีการนิยามศัพท์ที่เข้าใจยากและควรแจกจ่ายให้ทุกคนได้รับรู้อย่างทั่วถึง และเปิดโอกาสให้ทุกคนขอติเอกสารงบประมาณได้เมื่อต้องการ ในขั้นของการจัดทำเอกสารงบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียน

3. การบริหารงบประมาณ คือ กระบวนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนที่ได้รับอนุมัติ เมื่องบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องใช้งบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ โดยควรดำเนินการ ดังนี้

1. มีระบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายสัปดาห์
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/บุคคลติดตามการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน
3. เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา
4. มีการเปรียบเทียบรายรับ-รายจ่ายที่ประมาณการไว้กับที่รับจริงและที่ใช้จริง

5. มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือน/รายไตรมาส

6. จัดงบประมาณจากเงินนอกงบประมาณไว้สำรองจ่ายหากได้รับเงินประจำงวดจากงบประมาณล่าช้า

ในขั้นของการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เนื่องจากการจัดทำแผน

งบประมาณมีการจัดทำล่วงหน้าเป็นเวลานาน เมื่อนางบประมาณไปสู่การปฏิบัติบางครั้งมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เช่น เปลี่ยนจากบชื้อวัสดุการเรียนการสอน จากที่ได้รับอนุมัติไว้เดิมไปเป็นค่าซ่อมแซมอาคาร แม้ว่า การเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นที่ยอมรับได้ในการบริหารงบประมาณ แต่ไม่ควรให้เกิดขึ้นมากเกินไปเพราะเป็นการชี้ว่าการจัดทำแผนงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ และหากปล่อยให้มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณมาก ทำให้มีการจัดตั้งงบประมาณมากเกินไปจริง การเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นการปรับการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการโรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

1. มีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่
2. มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ สิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึง ในการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง เช่น กำหนดวงเงินที่โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้เอง หากเกินวงเงินนี้ จะต้องนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา หรือให้โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงรายการที่อยู่ในหมวดเดียวกันได้ หากข้ามหมวดต้องเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาหรือเขตพื้นที่พิจารณา

3. มีการรายงานผลการเปลี่ยนแปลงให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ

4. มีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ
5. ควบคุมไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
6. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณแต่ละครั้งต้องมีเหตุผล ความจำเป็น และมีความเหมาะสม
7. มีการนำเสนอการปรับเปลี่ยนรายรับ-รายจ่าย ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

ในขั้นของการเปลี่ยนแปลงงบประมาณควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำข้อตกลงระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับสถานศึกษา เกี่ยวกับการนำส่งผลผลิตที่ได้จากการใช้จ่ายงบประมาณที่รับจัดสรรจากเขตพื้นที่การศึกษา การทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่จะเข้าไปควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา เป็นการควบคุมก่อนการใช้งบประมาณโดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อผลงาน การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานโรงเรียน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติ เพื่อให้โรงเรียนมีความตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการใช้จ่ายงบประมาณ
2. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรกำหนดสิ่งจูงใจทางบวก ที่จูงใจให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมาย
3. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรกำหนดผลทางลบที่จะเกิดขึ้น หากไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้โรงเรียนใช้งบประมาณอย่างรอบคอบโดยยึดเป้าหมายในข้อตกลงเป็นหลัก
4. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ในชั้นของการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4. การประเมินผลงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณเป็นขั้นตอนที่จะตรวจสอบว่า งบประมาณที่ใช้ไปได้นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการหรือไม่ การประเมินผลงบประมาณมี 2 ขั้นตอน คือ

4.1 การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าโรงเรียนได้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

4.1.1 การประเมินประสิทธิผลของการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับวัตถุประสงค์ ถ้าผลผลิตที่ผลิตออกไปนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์มากเท่าใดก็แสดงถึงว่ามีประสิทธิผลมากเท่านั้น การประเมินผลงบประมาณควรเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่กระจายอำนาจตัดสินใจให้โรงเรียน ดังนั้นควรควบคุมประสิทธิผลโดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์การประเมินประสิทธิผลควรดำเนินการดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์การใช้จ่ายงบประมาณ
2. กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ต้องการ
3. จัดทำตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์
4. กำหนดเป้าหมายของผลผลิต ผลลัพธ์
5. สร้างตัวชี้วัด ให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ
6. นิยามตัวชี้วัดให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย
7. เผยแพร่ตัวชี้วัดให้เป็นที่ยอมรับของครู
8. นำผลการประเมิน ไปใช้ในการทำงานงบประมาณปีต่อไป

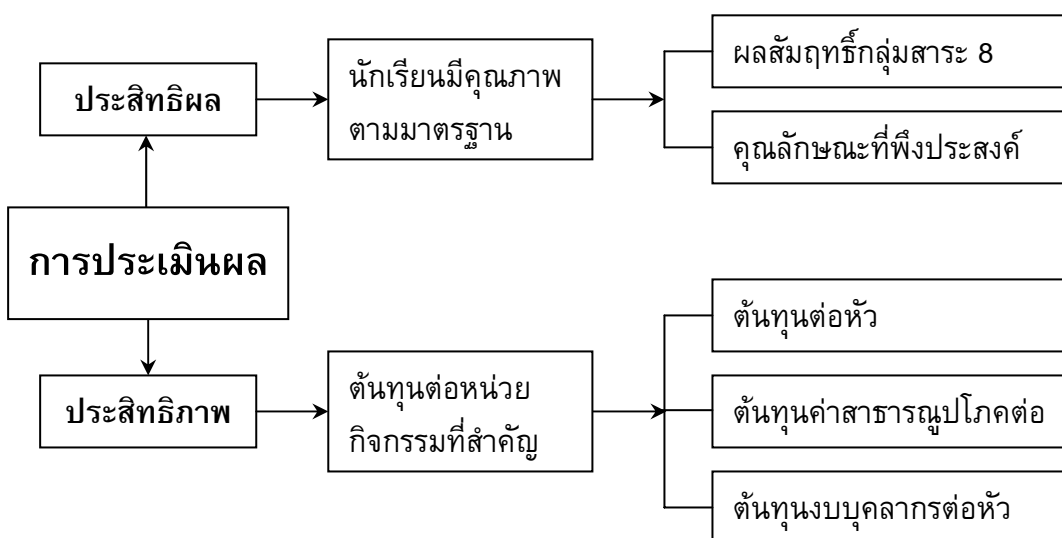
9. ประเมินผลผลิต-ผลลัพธ์ตามปีการศึกษา โดยระบุแหล่งงบประมาณตามปีงบประมาณ

4.1.2 การประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ เป็นความมุ่งหวังที่จะได้ผลผลิต โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเป็นการประเมินว่ามีค่าใช้จ่ายอย่างประหยัดเพียงใดในการผลิตผลผลิต หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณเป็นหน่วยงานที่สามารถใช้งบประมาณได้น้อยกว่าในการสร้างผลผลิตอย่างเดียวกันหรือสร้างผลผลิตที่ดีกว่า โดยใช้งบประมาณเท่ากัน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพคือ การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย เช่น โรงเรียนที่ผลิตนักเรียนในระดับคุณภาพเท่ากัน โรงเรียนมีต้นทุนต่อหัวต่ำจะมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่มีต้นทุนต่อหัวสูง ในการประเมินประสิทธิภาพ จึงต้องมีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของค่าใช้จ่ายที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายเงินเดือนต่อหัว ค่าใช้จ่ายพัฒนาคุณิตศาสตร์ต่อหัว ฯลฯ การประเมินประสิทธิภาพควรดำเนินการ ดังนี้

1. คำนวณต้นทุนผลิตที่สำคัญ
2. เปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกับโรงเรียนระดับเดียวกัน
3. ใช้ต้นทุนต่อหน่วยในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

การประเมินงบประมาณของโรงเรียน สามารถสรุปตาม

ภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 การประเมินงบประมาณ

ในขั้นของการประเมินผล ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการประเมินผลค่าใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประเมินผลค่าใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล เกี่ยวกับการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

4.2 การรายงานผล เป็นการนำเสนอผลการประเมินต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานทำให้เกิดความโปร่งใสและเป็นการแสดงความรับผิดชอบในการใช้งบประมาณของโรงเรียน การรายงานผลต้องนำเสนอข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน รายงาน การจัดทำรายงานควรเสนอใน 2 เรื่อง

4.2.1 การรายงานทางการเงิน เป็นการรายงานข้อมูลแหล่งงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ

4.2.2 การรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการรายงานผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ใช้ ข้อมูลนี้จะสรุปรายละเอียดของผลผลิต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบการประเมินผลแผนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรืออาจเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน

การรายงานผลการประเมินการใช้จ่ายควรดำเนินการ ดังนี้

1. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ-รายจ่าย ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

2. รายงานผลโดยเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ

3. รายงานผลโดยเปรียบเทียบแผนที่วางไว้

4. รายงานเกี่ยวกับต้นทุน ผลผลิตที่สำคัญ

ในขั้นของการรายงานผล ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนี้

1. หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

2. ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

3. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

4. กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

5. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

ภาคผนวก ง

ข้อมูลสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วม
ในกระบวนการงบประมาณของบุคลากร

ตาราง 18 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ
หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1 | การกำหนดนโยบายงบประมาณของโรงเรียน | 15.2 | 22.4 | 31.5 | 30.9 | 1.3 | 24.0 | 40.0 | 34.7 |
| 2 | การจัดทำปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน | 10.7 | 28.0 | 31.5 | 29.8 | 0.7 | 25.2 | 43.7 | 30.5 |
| 3 | การดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณของ โรงเรียน | 10.3 | 17.0 | 32.7 | 40.0 | 0.7 | 17.6 | 42.6 | 39.2 |
| | รวม | 12.1 | 22.5 | 31.9 | 33.6 | 0.9 | 22.3 | 42.1 | 34.8 |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | | | | | | | | |
| 1.2.1 แผนกลยุทธ์ | | | | | | | | | |
| 4 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกของโรงเรียน | 7.4 | 19.0 | 40.5 | 33.1 | 0.7 | 17.4 | 41.7 | 40.3 |
| 5 | การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน | 6.0 | 12.0 | 34.3 | 47.6 | 0.7 | 12.8 | 36.2 | 50.3 |
| 6 | การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน | 7.1 | 12.5 | 36.3 | 44.0 | 0.7 | 15.9 | 35.1 | 48.3 |
| 7 | การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 4.2 | 15.0 | 35.3 | 45.5 | 0.7 | 13.3 | 36.7 | 49.3 |
| 8 | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 6.5 | 14.9 | 39.3 | 30.3 | 0.7 | 16.6 | 33.1 | 49.7 |
| 9 | การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของโรงเรียนในแต่ละปี | 4.2 | 14.3 | 40.7 | 40.7 | 0.7 | 13.3 | 35.3 | 50.7 |
| 1.2.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง | | | | | | | | | |
| 10 | การประมาณการรายได้ของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 21.6 | 25.7 | 36.5 | 16.2 | 2.6 | 28.9 | 44.1 | 24.3 |
| 11 | การประมาณการรายจ่ายของโรงเรียน ล่วงหน้า 3 ปี | 19.8 | 27.5 | 37.7 | 15.0 | 2.6 | 27.8 | 47.0 | 22.5 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|--|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| 12 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ โรงเรียนต้องการบรรลุในช่วง 3 ปีข้างหน้า | 14.4 | 33.5 | 31.7 | 20.4 | 2.6 | 27.8 | 42.4 | 27.2 | |
| | รวม | 10.1 | 19.4 | 36.9 | 32.5 | 1.3 | 19.3 | 39.1 | 40.3 | |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | | |
| 13 | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปี | 6.0 | 15.5 | 35.7 | 42.9 | 0.7 | 13.4 | 40.9 | 45.0 | |
| 14 | การกำหนดโครงการ/กิจกรรม รองรับ วัตถุประสงค์ | 3.0 | 9.5 | 39.3 | 48.2 | 0.7 | 11.3 | 40.7 | 47.3 | |
| 15 | การจัดลำดับความสำคัญของ โครงการ/ กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ | 8.9 | 16.1 | 37.5 | 37.5 | 0.7 | 16.6 | 40.4 | 42.4 | |
| | รวม | 6.0 | 13.7 | 37.5 | 42.9 | 0.7 | 13.8 | 40.7 | 44.9 | |
| 1.4 การประมาณการรายรับ – รายจ่าย | | | | | | | | | | |
| 16 | การประมาณการรายรับจากแหล่งต่างๆ ใน การจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน | 18.0 | 28.7 | 34.1 | 19.2 | 3.3 | 30.3 | 44.1 | 22.4 | |
| 17 | การวิเคราะห์งบประมาณที่ใช้จ่ายในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม | 12.0 | 27.5 | 35.3 | 25.1 | 1.3 | 28.9 | 41.4 | 28.3 | |
| 18 | การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติ การ | 10.9 | 26.7 | 33.9 | 28.5 | 1.3 | 26.7 | 43.3 | 28.9 | |
| | รวม | 13.6 | 27.6 | 34.4 | 24.3 | 2.0 | 28.6 | 42.9 | 26.5 | |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | | | | | | | | | |
| 19 | การประชุมพิจารณารายรับ - รายจ่ายของ โรงเรียน | 9.6 | 28.1 | 36.5 | 25.7 | 0.7 | 23.7 | 43.1 | 29.6 |
| 20 | การประชุมพิจารณารายละเอียดการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 9.1 | 28.5 | 31.0 | 25.5 | 0.7 | 36.0 | 45.3 | 28.0 |
| 21 | กระบวนการพิจารณางบประมาณของ โรงเรียน | 12.7 | 26.5 | 33.1 | 27.7 | 0.7 | 26.5 | 30.4 | 32.5 |
| | รวม | 10.5 | 27.7 | 33.5 | 26.3 | 0.7 | 28.7 | 39.6 | 30.0 |
| 2.2 เอกสารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 22 | การกำหนดรูปแบบ/ สาระของเอกสาร งบประมาณ | 21.1 | 27.1 | 35.5 | 16.3 | 2.0 | 31.6 | 44.7 | 21.7 |
| 23 | การเผยแพร่ข้อมูลในเอกสารงบประมาณ | 16.8 | 33.5 | 33.5 | 16.2 | 1.3 | 30.1 | 47.1 | 21.6 |
| | รวม | 19.0 | 30.3 | 34.5 | 16.3 | 1.7 | 30.9 | 45.9 | 21.7 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 24 | การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม งบประมาณ | 17.4 | 32.9 | 33.5 | 16.2 | 3.3 | 31.8 | 47.0 | 17.9 |
| 25 | การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ โรงเรียน | 19.9 | 24.7 | 34.3 | 21.1 | 2.6 | 28.3 | 47.4 | 21.7 |
| 26 | การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็น ระยะ เช่น รายเดือน รายไตรมาส | 21.0 | 29.9 | 35.9 | 13.2 | 2.0 | 32.5 | 48.3 | 17.2 |
| | รวม | 19.4 | 29.2 | 34.6 | 16.8 | 2.6 | 30.9 | 47.6 | 18.9 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 27 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายรับในแผนปฏิบัติการ | 25.7 | 30.5 | 31.1 | 12.6 | 2.0 | 35.3 | 48.7 | 14.0 |
| 28 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายจ่ายในแผนปฏิบัติการ | 25.7 | 31.1 | 28.7 | 14.4 | 2.0 | 37.1 | 45.7 | 15.2 |
| 29 | การปรับเปลี่ยนโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 15.1 | 28.9 | 33.1 | 22.9 | 2.0 | 30.9 | 42.3 | 42.8 |
| 30 | การปรับเปลี่ยนรายละเอียดค่าใช้จ่ายของโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 18.0 | 28.7 | 38.9 | 14.4 | 2.0 | 33.8 | 45.0 | 19.2 |
| 31 | การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน | 23.4 | 26.9 | 37.1 | 12.6 | 3.3 | 32.2 | 47.4 | 17.1 |
| | รวม | 21.6 | 29.2 | 33.8 | 15.4 | 2.3 | 33.9 | 45.8 | 21.7 |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | |
| 32 | การกำหนดสาระของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 19.2 | 39.5 | 30.5 | 10.8 | 4.6 | 35.1 | 47.0 | 13.2 |
| 33 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ และวงเงินงบประมาณในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 21.7 | 33.7 | 28.3 | 16.3 | 4.0 | 36.2 | 45.0 | 14.8 |
| 34 | การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 20.4 | 33.5 | 31.1 | 15.0 | 4.0 | 32.7 | 46.0 | 17.3 |
| | รวม | 20.4 | 35.6 | 30.0 | 14.0 | 4.2 | 34.7 | 46.0 | 15.1 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 4.1 การประเมินผล | | | | | | | | | |
| 35 | การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากการใช้จ่ายงบประมาณ | 22.8 | 31.1 | 31.7 | 14.4 | 3.3 | 34.4 | 47.7 | 14.6 |
| 36 | การประเมินผลผลิตผลลัพธ์เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ | 20.4 | 33.5 | 31.1 | 15.0 | 2.6 | 38.4 | 41.7 | 17.2 |
| 37 | การจัดทำต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว ฯลฯ | 25.7 | 32.9 | 28.1 | 13.2 | 5.3 | 37.5 | 41.4 | 15.8 |
| 38 | การควบคุมค่าใช้จ่ายของโรงเรียนให้ใช้จ่าย อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ | 10.2 | 26.9 | 40.7 | 22.2 | 1.3 | 25.2 | 43.7 | 29.8 |
| 39 | การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการ การประเมินผลงบประมาณ | 12.6 | 32.9 | 40.7 | 13.8 | 2.0 | 26.7 | 20.0 | 21.3 |
| | รวม | 18.3 | 31.5 | 34.5 | 15.7 | 2.9 | 32.4 | 38.9 | 19.7 |
| 4.2 การรายงานผล | | | | | | | | | |
| 40 | การรายงานผลข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ของ โรงเรียน | 20.5 | 34.9 | 31.9 | 12.7 | 6.0 | 32.0 | 46.4 | 16.6 |
| 41 | การรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ จากการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 21.6 | 31.7 | 29.9 | 16.8 | 4.6 | 32.5 | 46.4 | 16.6 |
| 42 | รายงานผลการดำเนินงานของงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการ | 12.6 | 26.3 | 29.3 | 31.7 | 2.7 | 26.0 | 40.7 | 30.7 |
| 43 | การรายงานเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายรายการ ที่สำคัญของโรงเรียน | 19.8 | 33.5 | 32.3 | 14.4 | 4.6 | 30.5 | 45.7 | 19.2 |
| | รวม | 18.6 | 31.6 | 30.9 | 18.9 | 4.5 | 30.3 | 44.8 | 20.8 |

ตาราง 19 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ
ครูผู้สอน

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1 | การกำหนดนโยบายงบประมาณของโรงเรียน | 12.7 | 28.9 | 29.9 | 28.5 | 4.6 | 23.0 | 42.9 | 29.5 |
| 2 | การจัดทำปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน | 14.1 | 28.6 | 27.6 | 29.7 | 5.0 | 25.6 | 37.6 | 31.8 |
| 3 | การดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณของ โรงเรียน | 7.5 | 25.7 | 25.7 | 41.4 | 3.5 | 23.6 | 35.4 | 37.4 |
| | รวม | 11.4 | 27.7 | 27.7 | 33.2 | 4.4 | 24.1 | 38.6 | 32.9 |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | | | | | | | | |
| 1.2.1 แผนกลยุทธ์ | | | | | | | | | |
| 4 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกของโรงเรียน | 5.0 | 23.6 | 41.8 | 29.6 | 3.6 | 17.4 | 45.5 | 33.6 |
| 5 | การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน | 4.2 | 18.0 | 38.5 | 39.2 | 2.3 | 16.0 | 39.3 | 42.4 |
| 6 | การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน | 4.9 | 19.7 | 35.6 | 39.8 | 2.3 | 17.5 | 39.7 | 40.5 |
| 7 | การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 4.2 | 19.3 | 35.1 | 41.4 | 2.3 | 16.3 | 39.7 | 41.6 |
| 8 | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 4.9 | 22.5 | 37.7 | 34.9 | 2.0 | 18.8 | 40.6 | 38.7 |
| 9 | การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของโรงเรียนในแต่ละปี | 6.0 | 22.2 | 36.3 | 35.6 | 2.3 | 16.5 | 41.5 | 39.6 |
| 1.2.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง | | | | | | | | | |
| 10 | การประมาณการรายได้ของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 20.1 | 35.2 | 29.2 | 15.5 | 4.6 | 29.9 | 43.7 | 21.8 |
| 11 | การประมาณการรายจ่ายของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 19.6 | 36.8 | 26.1 | 17.5 | 4.3 | 29.1 | 43.4 | 23.3 |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | | |
|---|--|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|--|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| 12 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่ โรงเรียนต้องการบรรลุในช่วง 3 ปีข้างหน้า | 17.3 | 35.2 | 27.8 | 19.7 | 3.5 | 28.8 | 44.2 | 23.5 | |
| | รวม | 9.6 | 25.8 | 34.2 | 30.4 | 3.0 | 21.1 | 42.0 | 33.9 | |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | | |
| 13 | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปี | 6.7 | 23.0 | 36.7 | 33.6 | 1.6 | 19.1 | 41.0 | 38.3 | |
| 14 | การกำหนดโครงการ/กิจกรรม รองรับ วัตถุประสงค์ | 3.5 | 18.4 | 37.2 | 40.8 | 1.2 | 16.5 | 38.8 | 43.5 | |
| 15 | การจัดลำดับความสำคัญของ โครงการ/ กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ | 6.7 | 26.9 | 34.6 | 31.8 | 1.6 | 17.1 | 44.0 | 37.4 | |
| | รวม | 5.6 | 22.8 | 36.2 | 35.4 | 1.5 | 17.6 | 41.3 | 39.7 | |
| 1.4 การประมาณการรายรับ – รายจ่าย | | | | | | | | | | |
| 16 | การประมาณการรายรับจากแหล่งต่างๆ ในการ จัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน | 14.7 | 31.9 | 35.1 | 18.2 | 3.5 | 28.1 | 44.9 | 23.4 | |
| 17 | การวิเคราะห์งบประมาณที่ใช้จ่ายในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม | 12.3 | 32.4 | 34.5 | 20.8 | 4.3 | 24.8 | 45.3 | 25.6 | |
| 18 | การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ | 10.1 | 32.6 | 30.1 | 27.2 | 2.8 | 24.8 | 39.6 | 32.8 | |
| | รวม | 12.4 | 32.3 | 33.2 | 22.1 | 3.5 | 25.9 | 43.3 | 27.3 | |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | | | | | | | | | | |
| 19 | การประชุมพิจารณารายรับ - รายจ่ายของ โรงเรียน | 9.9 | 34.2 | 29.2 | 26.8 | 3.9 | 24.8 | 38.0 | 3.3 | |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|--|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 20 | การประชุมพิจารณารายละเอียดการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 11.6 | 34.0 | 27.7 | 26.7 | 3.9 | 23.8 | 41.4 | 30.9 |
| 21 | กระบวนการพิจารณาของโรงเรียน | 12.8 | 33.0 | 28.0 | 26.2 | 4.7 | 25.6 | 39.4 | 30.3 |
| | รวม | 11.4 | 33.7 | 28.3 | 26.6 | 4.2 | 24.7 | 39.6 | 21.5 |
| 2.2 เอกสารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 22 | การกำหนดรูปแบบ/ สาระ ของเอกสาร งบประมาณ | 17.9 | 37.9 | 28.1 | 16.1 | 5.4 | 32.2 | 38.8 | 23.6 |
| 23 | การเผยแพร่ข้อมูลในเอกสารงบประมาณ | 15.8 | 37.2 | 33.3 | 13.7 | 5.4 | 30.2 | 40.7 | 23.6 |
| | รวม | 16.9 | 37.6 | 30.7 | 14.9 | 5.4 | 31.2 | 39.8 | 23.6 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 24 | การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม งบประมาณ | 12.7 | 37.0 | 30.6 | 19.7 | 5.0 | 33.7 | 37.6 | 24.6 |
| 25 | การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ โรงเรียน | 12.0 | 33.6 | 30.0 | 24.4 | 5.0 | 29.2 | 39.6 | 26.2 |
| 26 | การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ เช่น รายเดือน รายไตรมาส | 13.7 | 38.7 | 25.7 | 21.8 | 5.0 | 33.2 | 37.8 | 23.9 |
| | รวม | 12.8 | 36.4 | 28.8 | 22.0 | 5.0 | 32.0 | 38.3 | 24.9 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 27 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายรับในแผนปฏิบัติการ | 16.9 | 36.3 | 31.0 | 15.8 | 5.8 | 36.4 | 41.5 | 16.3 |
| 28 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายจ่ายในแผนปฏิบัติ การ | 18.1 | 35.5 | 30.9 | 15.6 | 5.5 | 37.6 | 38.8 | 18.0 |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|-----|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 29 | การปรับเปลี่ยนโครงการ/กิจกรรมใน แผนปฏิบัติการ | 14.1 | 33.2 | 33.2 | 19.4 | 4.3 | 32.2 | 41.9 | 21.7 |
| 30 | การปรับเปลี่ยนรายละเอียดค่าใช้จ่ายของ โครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 16.2 | 32.4 | 32.0 | 19.4 | 4.7 | 31.1 | 42.4 | 21.8 |
| 31 | การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน | 17.7 | 36.5 | 28.7 | 17.0 | 5.9 | 34.8 | 41.4 | 18.0 |
| | รวม | 16.6 | 34.8 | 31.2 | 17.4 | 5.2 | 34.4 | 41.2 | 19.2 |

3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

| | | | | | | | | | |
|----|---|------|------|------|------|-----|------|------|------|
| 32 | การกำหนดสาระของข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ที่โรงเรียนทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 20.8 | 33.9 | 30.0 | 15.2 | 7.4 | 32.4 | 41.8 | 18.4 |
| 33 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ และ วงเงินงบประมาณในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 20.1 | 35.9 | 30.3 | 13.7 | 8.2 | 31.6 | 43.4 | 16.8 |
| 34 | การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ในข้อตกลง ผลการปฏิบัติงาน | 20.8 | 33.8 | 28.9 | 16.5 | 7.4 | 31.8 | 44.6 | 16.3 |
| | รวม | 20.6 | 34.5 | 29.7 | 15.1 | 7.7 | 31.9 | 43.3 | 17.2 |

4. การประเมินผลงบประมาณ**4.1 การประเมินผล**

| | | | | | | | | | |
|----|---|------|------|------|------|-----|------|------|------|
| 35 | การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากการใช้จ่ายงบประมาณ | 21.1 | 35.2 | 27.5 | 16.2 | 8.1 | 30.8 | 43.1 | 18.1 |
| 36 | การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ | 21.2 | 32.2 | 30.7 | 14.8 | 5.9 | 32.8 | 43.8 | 17.6 |
| 37 | การจัดทำต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่าย ต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว ฯลฯ | 22.3 | 32.2 | 26.1 | 19.4 | 7.8 | 33.1 | 38.9 | 20.2 |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|------------------------|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 38 | การควบคุมค่าใช้จ่ายของโรงเรียนให้ใช้จ่าย อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ | 7.7 | 32.3 | 28.8 | 31.2 | 3.1 | 25.1 | 38.6 | 33.2 |
| 39 | การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการ ประเมินผลงบประมาณ | 13.1 | 31.8 | 32.2 | 23.0 | 3.9 | 28.2 | 42.9 | 25.1 |
| | รวม | 17.1 | 32.7 | 29.1 | 20.9 | 5.8 | 30.0 | 41.5 | 22.8 |
| 4.2 การรายงานผล | | | | | | | | | |
| 40 | การรายงานผลข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ของ โรงเรียน | 14.0 | 35.8 | 27.4 | 22.8 | 4.7 | 31.8 | 38.4 | 25.2 |
| 41 | การรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ จากการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 12.3 | 35.6 | 32.4 | 19.7 | 3.9 | 31.8 | 42.6 | 21.7 |
| 42 | รายงานผลการดำเนินงานของงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการ | 9.2 | 27.5 | 32.4 | 31.0 | 3.1 | 25.6 | 38.4 | 32.9 |
| 43 | การรายงานเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายรายการที่ สำคัญของโรงเรียน | 13.3 | 34.7 | 34.0 | 17.9 | 4.6 | 30.5 | 43.2 | 21.6 |
| | รวม | 12.2 | 33.4 | 31.6 | 22.9 | 4.1 | 29.9 | 40.7 | 25.4 |

ตาราง 20 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของผู้ปกครอง

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการงบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1 | การกำหนดนโยบายงบประมาณของโรงเรียน | 38.5 | 28.0 | 24.4 | 9.1 | 6.7 | 47.5 | 30.2 | 15.7 |
| 2 | การจัดทำปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน | 42.5 | 30.8 | 17.2 | 9.5 | 11.3 | 45.3 | 29.3 | 14.1 |
| 3 | การดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน | 41.6 | 26.3 | 21.2 | 10.9 | 10.2 | 41.8 | 31.3 | 13.8 |
| | รวม | 40.9 | 28.4 | 20.9 | 9.8 | 9.4 | 44.9 | 30.3 | 14.5 |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | | | | | | | | |
| 1.2.1 แผนกลยุทธ์ | | | | | | | | | |
| 4 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน | 33.0 | 30.0 | 24.0 | 13.1 | 8.0 | 39.6 | 34.0 | 18.4 |
| 5 | การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน | 32.6 | 28.6 | 25.4 | 13.4 | 7.4 | 40.3 | 35.7 | 16.7 |
| 6 | การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน | 35.6 | 27.6 | 23.3 | 13.5 | 10.9 | 36.6 | 35.0 | 17.5 |
| 7 | การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 34.4 | 29.0 | 22.0 | 14.5 | 9.3 | 40.5 | 32.0 | 18.1 |
| 8 | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 38.0 | 27.9 | 20.3 | 13.8 | 11.6 | 38.2 | 32.8 | 17.4 |
| 9 | การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนในแต่ละปี | 32.9 | 29.2 | 24.9 | 13.0 | 7.7 | 43.5 | 30.8 | 18.1 |
| 1.2.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง | | | | | | | | | |
| 10 | การประมาณการรายได้ของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 46.2 | 26.5 | 20.4 | 6.9 | 14.7 | 47.1 | 27.4 | 10.8 |
| 11 | การประมาณการรายจ่ายของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 44.2 | 29.6 | 18.6 | 7.7 | 14.3 | 45.9 | 28.2 | 11.6 |

ตาราง 20 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|--|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| 12 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ โรงเรียนต้องการบรรลุในช่วง 3 ปีข้างหน้า | 42.5 | 29.1 | 19.3 | 9.1 | 12.3 | 47.5 | 25.7 | 14.6 | |
| | รวม | 37.7 | 28.6 | 22.0 | 11.7 | 10.7 | 42.1 | 31.3 | 15.9 | |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | | |
| 13 | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปี | 39.5 | 26.4 | 27.5 | 11.6 | 8.9 | 43.0 | 30.2 | 17.8 | |
| 14 | การกำหนดโครงการ/กิจกรรม รองรับ วัตถุประสงค์ | 35.0 | 28.1 | 22.6 | 14.2 | 7.5 | 43.7 | 28.0 | 20.9 | |
| 15 | การจัดลำดับความสำคัญของ โครงการ/ กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ | 38.9 | 24.4 | 21.8 | 14.9 | 8.9 | 43.2 | 28.6 | 19.3 | |
| | รวม | 37.8 | 26.3 | 24.0 | 13.6 | 8.4 | 43.3 | 28.9 | 19.3 | |
| 1.4 การประมาณการรายรับ-รายจ่าย | | | | | | | | | | |
| 16 | การประมาณการรายรับจากแหล่งต่างๆ ใน การจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน | 43.3 | 27.3 | 22.2 | 7.3 | 14.8 | 41.6 | 29.6 | 14.0 | |
| 17 | การวิเคราะห์งบประมาณที่ใช้จ่ายในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม | 43.8 | 27.9 | 19.9 | 8.3 | 14.4 | 42.8 | 29.2 | 13.6 | |
| 18 | การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติ การ | 43.6 | 25.3 | 23.1 | 8.1 | 13.7 | 42.0 | 30.6 | 13.7 | |
| | รวม | 43.6 | 26.8 | 21.7 | 7.9 | 14.3 | 42.1 | 29.8 | 13.8 | |

ตาราง 20 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | | | | | | | | | |
| 19 | การประชุมพิจารณารายรับ-รายจ่ายของ โรงเรียน | 39.5 | 29.0 | 23.2 | 8.3 | 13.5 | 40.4 | 29.2 | 16.9 |
| 20 | การประชุมพิจารณารายละเอียดการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 40.6 | 27.5 | 20.7 | 11.2 | 12.0 | 40.3 | 31.8 | 15.9 |
| 21 | กระบวนการพิจารณางบประมาณของ โรงเรียน | 42.6 | 27.2 | 20.2 | 9.9 | 14.6 | 40.6 | 28.7 | 16.1 |
| | รวม | 40.9 | 27.9 | 21.4 | 9.8 | 13.4 | 40.4 | 29.9 | 16.3 |
| 2.2 เอกสารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 22 | การกำหนดรูปแบบ/ สาระ ของเอกสาร งบประมาณ | 45.8 | 26.9 | 20.4 | 6.9 | 16.9 | 42.5 | 27.2 | 13.4 |
| 23 | การเผยแพร่ข้อมูลในเอกสารงบประมาณ | 39.6 | 30.5 | 20.7 | 9.1 | 12.8 | 42.0 | 28.4 | 16.7 |
| | รวม | 42.7 | 28.7 | 20.6 | 8.0 | 14.9 | 42.3 | 27.8 | 15.1 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 24 | การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม งบประมาณ | 42.8 | 29.7 | 18.1 | 9.4 | 17.2 | 46.0 | 23.8 | 13.0 |
| 25 | การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ โรงเรียน | 42.5 | 29.7 | 17.9 | 9.9 | 16.3 | 43.8 | 26.7 | 13.2 |
| 26 | การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็น ระยะ เช่น รายเดือน รายไตรมาส | 42.0 | 30.8 | 19.2 | 8.0 | 16.5 | 43.8 | 26.5 | 13.1 |
| | รวม | 42.4 | 30.1 | 18.4 | 9.1 | 16.7 | 44.5 | 25.7 | 13.1 |

ตาราง 20 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------|------|-----|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 27 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายรับในแผนปฏิบัติการ | 47.8 | 25.0 | 21.4 | 5.8 | 17.0 | 45.9 | 25.9 | 11.2 |
| 28 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายจ่ายในแผนปฏิบัติการ | 48.3 | 26.4 | 19.0 | 6.3 | 17.9 | 45.6 | 25.8 | 10.7 |
| 29 | การปรับเปลี่ยนโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 42.9 | 30.2 | 20.0 | 6.9 | 16.7 | 43.8 | 26.0 | 13.6 |
| 30 | การปรับเปลี่ยนรายละเอียดค่าใช้จ่ายของโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 44.9 | 27.9 | 18.5 | 8.7 | 15.8 | 45.0 | 28.1 | 11.2 |
| 31 | การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน | 44.9 | 27.2 | 20.3 | 7.6 | 17.3 | 43.5 | 25.8 | 13.5 |
| | รวม | 45.8 | 27.3 | 19.8 | 7.1 | 16.9 | 44.8 | 26.3 | 12.0 |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | |
| 32 | การกำหนดสาระของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 40.9 | 34.4 | 18.1 | 6.5 | 16.9 | 43.7 | 26.8 | 12.6 |
| 33 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ และวงเงินงบประมาณในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 46.2 | 25.5 | 21.8 | 6.5 | 19.2 | 43.8 | 24.2 | 12.7 |
| 34 | การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 44.7 | 27.6 | 18.9 | 8.7 | 19.3 | 43.6 | 23.6 | 13.5 |
| | รวม | 43.9 | 29.2 | 19.6 | 7.2 | 18.5 | 43.7 | 24.9 | 12.9 |

ตาราง 20 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 4.1 การประเมินผล | | | | | | | | | |
| 35 | การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากการใช้จ่ายงบประมาณ | 43.8 | 28.8 | 18.6 | 8.8 | 18.8 | 44.1 | 24.1 | 13.0 |
| 36 | การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ | 45.5 | 28.0 | 19.6 | 6.9 | 18.0 | 46.0 | 26.4 | 9.6 |
| 37 | การจัดทำต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว ฯลฯ | 45.7 | 30.1 | 15.6 | 8.7 | 17.9 | 44.7 | 25.6 | 11.8 |
| 38 | การควบคุมค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ให้ใช้จ่าย อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ | 38.3 | 27.1 | 22.0 | 12.6 | 11.2 | 38.5 | 33.8 | 16.5 |
| 39 | การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่โรงเรียนใช้ใน การประเมินผลงบประมาณ | 43.0 | 25.3 | 22.7 | 9.0 | 13.4 | 42.1 | 31.4 | 13.0 |
| | รวม | 43.3 | 27.9 | 19.7 | 9.2 | 15.9 | 43.1 | 28.3 | 12.8 |
| 4.2 การรายงานผล | | | | | | | | | |
| 40 | การรายงานผลข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ของ โรงเรียน | 38.5 | 28.4 | 21.5 | 11.6 | 10.5 | 46.1 | 26.4 | 17.1 |
| 41 | การรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ จากการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 39.1 | 29.3 | 21.4 | 10.1 | 11.5 | 43.3 | 28.0 | 17.2 |
| 42 | รายงานผลการดำเนินงานของงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการ | 37.1 | 27.6 | 21.8 | 13.5 | 9.9 | 42.0 | 31.3 | 16.8 |
| 43 | การรายงานเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายรายการ ที่สำคัญของโรงเรียน | 39.1 | 28.6 | 21.4 | 10.9 | 12.9 | 12.6 | 27.4 | 17.1 |
| | รวม | 38.5 | 28.5 | 21.5 | 11.5 | 11.2 | 36.0 | 28.3 | 17.1 |

ตาราง 21 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ
กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1 | การกำหนดนโยบายงบประมาณของโรงเรียน | 11.8 | 40.9 | 31.8 | 35.6 | 1.0 | 21.2 | 49.5 | 27.3 |
| 2 | การจัดทำปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน | 17.4 | 38.5 | 31.2 | 12.8 | 1.0 | 30.0 | 39.0 | 30.0 |
| 3 | การดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณของ โรงเรียน | 16.4 | 38.2 | 24.5 | 20.9 | 2.0 | 29.7 | 35.6 | 32.7 |
| | รวม | 15.2 | 39.2 | 29.2 | 23.1 | 1.3 | 27.0 | 41.4 | 30.0 |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | | | | | | | | |
| 1.2.1 แผนกลยุทธ์ | | | | | | | | | |
| 4 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกของโรงเรียน | 11.2 | 32.7 | 36.4 | 19.6 | 2.1 | 20.6 | 42.3 | 35.1 |
| 5 | การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน | 10.0 | 28.2 | 40.9 | 20.9 | 3.1 | 19.4 | 38.8 | 38.8 |
| 6 | การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน | 10.9 | 31.8 | 38.2 | 19.1 | 3.1 | 20.4 | 43.9 | 32.7 |
| 7 | การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 11.8 | 30.0 | 37.3 | 20.9 | 4.0 | 19.2 | 40.4 | 36.4 |
| 8 | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 11.8 | 31.8 | 37.3 | 19.1 | 5.1 | 20.4 | 40.8 | 33.7 |
| 9 | การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของโรงเรียนในแต่ละปี | 11.8 | 30.9 | 38.2 | 19.1 | 5.1 | 17.2 | 45.5 | 32.3 |
| 1.2.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง | | | | | | | | | |
| 10 | การประมาณการรายได้ของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 19.4 | 35.2 | 34.3 | 11.1 | 2.0 | 33.7 | 37.6 | 26.7 |
| 11 | การประมาณการรายจ่ายของโรงเรียน ล่วงหน้า 3 ปี | 20.6 | 35.5 | 31.8 | 12.1 | 1.0 | 34.0 | 39.0 | 26.0 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 12 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ โรงเรียนต้องการบรรลุในช่วง 3 ปีข้างหน้า | 22.2 | 34.3 | 30.6 | 13.0 | 3.0 | 27.7 | 44.6 | 24.8 |
| | รวม | 14.4 | 32.3 | 36.1 | 17.2 | 3.2 | 23.6 | 41.4 | 31.8 |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | |
| 13 | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปี | 11.3 | 35.8 | 28.3 | 24.5 | 2.0 | 26.0 | 38.0 | 34.0 |
| 14 | การกำหนดโครงการ/กิจกรรมรองรับ วัตถุประสงค์ | 11.2 | 33.6 | 31.8 | 23.4 | 3.0 | 23.0 | 40.0 | 34.0 |
| 15 | การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/ กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ | 13.2 | 37.7 | 26.4 | 22.6 | 4.0 | 25.7 | 34.7 | 35.6 |
| | รวม | 11.9 | 35.7 | 28.8 | 23.5 | 3.0 | 24.9 | 37.6 | 34.5 |
| 1.4 การประมาณการรายรับ-รายจ่าย | | | | | | | | | |
| 16 | การประมาณการรายรับจากแหล่งต่างๆ ใน การจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน | 14.7 | 38.5 | 35.8 | 11.0 | 4.0 | 23.8 | 50.5 | 21.8 |
| 17 | การวิเคราะห์งบประมาณที่ใช้จ่ายในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม | 15.6 | 38.5 | 32.1 | 13.8 | 4.0 | 24.8 | 49.5 | 21.8 |
| 18 | การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ | 16.5 | 38.5 | 34.9 | 10.1 | 4.0 | 25.0 | 26.0 | 25.0 |
| | รวม | 15.6 | 38.5 | 34.3 | 11.6 | 4.0 | 24.5 | 42.0 | 22.9 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | | | | | | | | | |
| 19 | การประชุมพิจารณารายรับ-รายจ่ายของ โรงเรียน | 11.0 | 35.8 | 29.4 | 23.9 | 1.0 | 25.7 | 42.6 | 30.7 |
| 20 | การประชุมพิจารณารายละเอียดการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 14.7 | 33.0 | 27.5 | 24.8 | 2.0 | 27.7 | 37.6 | 32.7 |
| 21 | กระบวนการพิจารณางบประมาณของ โรงเรียน | 16.0 | 33.0 | 29.2 | 21.7 | 2.0 | 26.5 | 40.8 | 30.6 |
| | รวม | 13.9 | 33.9 | 28.7 | 23.5 | 1.7 | 26.6 | 40.3 | 31.3 |
| 2.2 เอกสารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 22 | การกำหนดรูปแบบ/ สาระ ของเอกสาร งบประมาณ | 22.0 | 37.6 | 27.5 | 12.8 | 3.0 | 35.6 | 34.7 | 26.7 |
| 23 | การเผยแพร่ข้อมูลในเอกสารงบประมาณ | 17.4 | 37.6 | 29.4 | 15.6 | 2.0 | 34.7 | 39.6 | 23.8 |
| | รวม | 19.7 | 37.6 | 28.5 | 14.2 | 2.5 | 35.2 | 37.2 | 25.3 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 24 | การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม งบประมาณ | 20.4 | 37.0 | 26.9 | 15.7 | 6.1 | 33.3 | 38.4 | 22.2 |
| 25 | การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ โรงเรียน | 18.3 | 34.9 | 33.0 | 13.8 | 4.0 | 34.7 | 39.6 | 21.8 |
| 26 | การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็น ระยะ เช่น รายเดือน รายไตรมาส | 22.2 | 34.3 | 29.6 | 13.9 | 6.9 | 33.7 | 34.7 | 24.8 |
| | รวม | 20.3 | 35.4 | 29.8 | 14.5 | 5.7 | 33.9 | 37.6 | 22.9 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 27 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายรับในแผนปฏิบัติการ | 25.0 | 32.4 | 26.9 | 15.7 | 8.9 | 33.7 | 34.7 | 22.8 |
| 28 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายจ่ายในแผนปฏิบัติการ | 24.3 | 32.7 | 30.8 | 12.1 | 8.0 | 34.0 | 35.0 | 23.0 |
| 29 | การปรับเปลี่ยนโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 21.3 | 39.8 | 25.0 | 13.9 | 9.0 | 28.0 | 40.0 | 23.0 |
| 30 | การปรับเปลี่ยนรายละเอียดค่าใช้จ่ายของโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 22.4 | 36.4 | 25.4 | 15.9 | 4.0 | 31.8 | 41.6 | 22.8 |
| 31 | การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน | 22.0 | 37.6 | 23.9 | 16.5 | 5.0 | 28.7 | 44.6 | 21.8 |
| | รวม | 23.0 | 35.8 | 26.4 | 14.8 | 7.0 | 31.2 | 39.2 | 22.7 |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | |
| 32 | การกำหนดสาระของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 27.5 | 34.9 | 27.5 | 10.1 | 7.9 | 37.6 | 33.7 | 20.8 |
| 33 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ และวงเงินงบประมาณในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 26.6 | 35.8 | 25.7 | 11.9 | 6.9 | 37.6 | 34.7 | 20.8 |
| 34 | การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 25.7 | 35.8 | 26.6 | 11.9 | 7.9 | 35.6 | 32.7 | 23.8 |
| | รวม | 26.6 | 35.5 | 26.6 | 11.3 | 7.6 | 36.9 | 33.7 | 21.8 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|-------------------------|--|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4.1 การประเมินผล | | | | | | | | | |
| 35 | การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากการใช้จ่ายงบประมาณ | 25.7 | 34.9 | 26.6 | 12.8 | 9.9 | 28.7 | 27.6 | 23.8 |
| 36 | การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ | 25.7 | 35.8 | 24.8 | 13.8 | 8.9 | 31.7 | 39.6 | 19.8 |
| 37 | การจัดทำต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว ฯลฯ | 27.5 | 35.8 | 25.7 | 11.0 | 9.9 | 32.7 | 35.6 | 21.8 |
| 38 | การควบคุมค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ให้ใช้จ่าย อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ | 20.4 | 34.3 | 27.8 | 17.6 | 2.0 | 30.0 | 40.0 | 28.0 |
| 39 | การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการ การประเมินผลงบประมาณ | 24.3 | 33.6 | 29.0 | 13.1 | 6.0 | 24.0 | 37.0 | 23.0 |
| | รวม | 24.7 | 34.9 | 26.8 | 13.7 | 7.3 | 29.4 | 36.0 | 23.3 |
| 4.2 การรายงานผล | | | | | | | | | |
| 40 | การรายงานผลข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ของ โรงเรียน | 13.8 | 41.3 | 31.2 | 13.8 | 3.0 | 34.3 | 36.4 | 26.3 |
| 41 | การรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ จากการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 13.9 | 43.5 | 25.0 | 17.6 | 3.1 | 33.7 | 37.8 | 25.5 |
| 42 | รายงานผลการดำเนินงานของงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการ | 12.8 | 37.6 | 29.4 | 20.2 | 1.0 | 33.3 | 36.4 | 29.3 |
| 43 | การรายงานเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายรายการ ที่สำคัญของโรงเรียน | 14.7 | 40.4 | 28.4 | 16.5 | 3.0 | 34.0 | 35.0 | 28.0 |
| | รวม | 13.8 | 40.7 | 28.5 | 17.0 | 2.5 | 33.8 | 36.4 | 27.3 |

ตาราง 22 สภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ
ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1. การจัดทำงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณ | | | | | | | | | |
| 1 | การกำหนดนโยบายงบประมาณของโรงเรียน | 3.1 | 21.9 | 42.7 | 32.3 | 2.4 | 3.6 | 50.0 | 44.0 |
| 2 | การจัดทำปฏิทินงบประมาณของโรงเรียน | 7.4 | 22.3 | 47.9 | 22.3 | 2.2 | 11.2 | 50.6 | 36.0 |
| 3 | การดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณของ โรงเรียน | 6.5 | 23.7 | 44.1 | 25.8 | 1.2 | 11.8 | 49.4 | 37.6 |
| | รวม | 5.7 | 22.6 | 44.9 | 26.8 | 1.9 | 8.9 | 50.0 | 39.2 |
| 1.2 การทบทวนแผนระยะยาว | | | | | | | | | |
| 1.2.1 แผนกลยุทธ์ | | | | | | | | | |
| 4 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกของโรงเรียน | 2.2 | 26.9 | 39.8 | 31.2 | 0.0 | 5.9 | 50.6 | 43.5 |
| 5 | การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน | 3.2 | 20.0 | 45.3 | 31.6 | 0.0 | 11.6 | 43.0 | 45.3 |
| 6 | การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน | 3.2 | 23.4 | 41.5 | 31.9 | 0.0 | 11.4 | 46.6 | 42.0 |
| 7 | การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 2.1 | 18.9 | 45.3 | 33.7 | 0.0 | 9.2 | 48.3 | 42.5 |
| 8 | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 2.1 | 24.5 | 45.7 | 27.7 | 0.0 | 11.4 | 47.7 | 40.9 |
| 9 | การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของโรงเรียนในแต่ละปี | 2.1 | 21.3 | 45.7 | 30.9 | 0.0 | 9.1 | 47.7 | 43.2 |
| 1.2.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง | | | | | | | | | |
| 10 | การประมาณการรายได้ของโรงเรียนล่วงหน้า 3 ปี | 6.4 | 38.3 | 39.4 | 16.0 | 0.0 | 17.4 | 59.1 | 24.4 |
| 11 | การประมาณการรายจ่ายของโรงเรียน ล่วงหน้า 3 ปี | 7.4 | 40.4 | 39.4 | 12.8 | 0.0 | 19.5 | 52.9 | 27.6 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 12 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ โรงเรียนต้องการบรรลุในช่วง 3 ปีข้างหน้า | 3.3 | 34.0 | 45.7 | 16.0 | 0.0 | 16.1 | 54.0 | 29.9 |
| | รวม | 3.6 | 27.5 | 43.1 | 25.8 | 0.0 | 12.4 | 50.0 | 37.7 |
| 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | |
| 13 | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปี | 3.2 | 18.1 | 43.6 | 35.1 | 0.0 | 10.6 | 43.5 | 45.9 |
| 14 | การกำหนดโครงการ/กิจกรรม รองรับ วัตถุประสงค์ | 1.1 | 29.7 | 45.1 | 24.2 | 1.2 | 14.3 | 47.6 | 36.9 |
| 15 | การจัดลำดับความสำคัญของ โครงการ/ กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ | 3.2 | 28.7 | 48.9 | 19.1 | 2.4 | 11.8 | 48.2 | 37.6 |
| | รวม | 2.5 | 25.5 | 45.9 | 26.1 | 1.2 | 12.2 | 46.4 | 40.1 |
| 1.4 การประมาณการรายรับ-รายจ่าย | | | | | | | | | |
| 16 | การประมาณการรายรับจากแหล่งต่างๆ ใน การจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน | 2.2 | 31.2 | 46.2 | 20.4 | 2.4 | 13.1 | 48.8 | 35.7 |
| 17 | การวิเคราะห์งบประมาณที่ใช้จ่ายในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม | 5.4 | 25.8 | 51.6 | 17.2 | 1.2 | 14.0 | 57.0 | 27.9 |
| 18 | การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติ การ | 5.4 | 26.9 | 43.0 | 24.7 | 2.4 | 16.9 | 45.2 | 32.7 |
| | รวม | 4.3 | 28.0 | 46.9 | 20.8 | 2.0 | 14.7 | 50.3 | 32.1 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2. การอนุมัติงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 2.1 การพิจารณางบประมาณ | | | | | | | | | |
| 19 | การประชุมพิจารณารายรับ-รายจ่ายของ โรงเรียน | 0.0 | 18.9 | 46.3 | 34.7 | 0.0 | 7.0 | 54.7 | 38.4 |
| 20 | การประชุมพิจารณารายละเอียดการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน | 0.0 | 18.9 | 49.5 | 31.6 | 1.2 | 7.0 | 55.8 | 36.0 |
| 21 | กระบวนการพิจารณางบประมาณของ โรงเรียน | 1.1 | 24.5 | 43.6 | 30.9 | 1.2 | 10.6 | 49.4 | 38.8 |
| | รวม | 0.4 | 20.8 | 46.5 | 32.4 | 0.8 | 8.2 | 53.3 | 37.7 |
| 2.2 เอกสารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 22 | การกำหนดรูปแบบ/ สาระ ของเอกสาร งบประมาณ | 4.3 | 40.4 | 37.2 | 18.1 | 2.3 | 22.1 | 50.0 | 25.6 |
| 23 | การเผยแพร่ข้อมูลในเอกสารงบประมาณ | 3.2 | 37.9 | 40.0 | 18.9 | 1.2 | 27.3 | 46.5 | 29.1 |
| | รวม | 3.8 | 39.2 | 38.6 | 18.5 | 1.8 | 24.7 | 48.3 | 27.4 |
| 3. การบริหารงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 24 | การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม งบประมาณ | 6.4 | 28.7 | 46.8 | 18.1 | 3.4 | 20.7 | 47.1 | 28.7 |
| 25 | การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ โรงเรียน | 3.1 | 24.0 | 53.1 | 19.8 | 1.2 | 14.1 | 51.8 | 32.9 |
| 26 | การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็น ระยะ เช่น รายเดือน รายไตรมาส | 3.2 | 24.5 | 47.9 | 24.5 | 1.2 | 17.4 | 51.2 | 30.2 |
| | รวม | 4.2 | 25.7 | 49.3 | 20.8 | 1.9 | 17.4 | 50.0 | 30.6 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการ งบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 27 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายรับในแผนปฏิบัติการ | 5.3 | 22.1 | 53.7 | 18.9 | 0.0 | 21.6 | 52.3 | 26.1 |
| 28 | การปรับเปลี่ยนวงเงินรายจ่ายในแผนปฏิบัติการ | 3.2 | 27.4 | 50.5 | 18.9 | 1.1 | 22.7 | 52.3 | 23.9 |
| 29 | การปรับเปลี่ยนโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 4.2 | 27.4 | 48.4 | 20.0 | 1.1 | 21.6 | 48.9 | 28.4 |
| 30 | การปรับเปลี่ยนรายละเอียดค่าใช้จ่ายของโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการ | 6.3 | 28.4 | 45.3 | 20.0 | 1.1 | 25.0 | 46.6 | 27.3 |
| 31 | การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน | 4.3 | 31.9 | 42.6 | 21.3 | 3.4 | 20.5 | 43.2 | 33.0 |
| | รวม | 4.7 | 27.4 | 48.1 | 19.8 | 1.3 | 22.3 | 48.7 | 27.7 |
| 3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | |
| 32 | การกำหนดสาระของข้อตกลงผลการปฏิบัติงานที่โรงเรียนทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 5.3 | 34.7 | 45.3 | 14.7 | 1.1 | 22.5 | 50.6 | 25.8 |
| 33 | การกำหนดเป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์และวงเงินงบประมาณในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 5.3 | 37.2 | 43.6 | 13.8 | 1.1 | 18.4 | 54.0 | 26.4 |
| 34 | การกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน | 3.2 | 38.3 | 38.3 | 20.2 | 1.1 | 20.7 | 48.3 | 29.9 |
| | รวม | 4.6 | 36.7 | 42.4 | 16.2 | 1.1 | 20.5 | 51.0 | 27.4 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในขั้นตอนในกระบวนการงบประมาณ | ระดับการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
|--------------------------------|---|--------------------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|
| | | สภาพการมีส่วนร่วม | | | | ความต้องการมีส่วนร่วม | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4. การประเมินผลงบประมาณ | | | | | | | | | |
| 4.1 การประเมินผล | | | | | | | | | |
| 35 | การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ | 3.2 | 38.9 | 38.9 | 18.9 | 0.0 | 21.6 | 51.1 | 27.3 |
| 36 | การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ | 3.2 | 30.5 | 48.4 | 17.9 | 1.1 | 14.8 | 56.8 | 27.3 |
| 37 | การจัดทำต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว เงินเดือนครูต่อหัว ฯลฯ | 9.5 | 38.9 | 34.7 | 16.8 | 4.5 | 23.9 | 43.2 | 28.4 |
| 38 | การควบคุมค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ให้ใช้จ่ายอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ | 3.2 | 21.1 | 49.5 | 26.3 | 1.2 | 12.9 | 48.2 | 27.6 |
| 39 | การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการประเมินผลงบประมาณ | 2.1 | 31.6 | 45.3 | 21.1 | 1.2 | 16.5 | 48.2 | 34.1 |
| | รวม | 4.2 | 32.2 | 43.4 | 20.2 | 1.6 | 17.9 | 49.5 | 28.9 |
| 4.2 การรายงานผล | | | | | | | | | |
| 40 | การรายงานผลข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ของโรงเรียน | 2.1 | 30.5 | 43.2 | 24.2 | 1.2 | 18.6 | 44.2 | 36.0 |
| 41 | การรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ จากการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน | 4.3 | 29.0 | 44.1 | 22.6 | 1.2 | 19.8 | 45.3 | 33.7 |
| 42 | รายงานผลการดำเนินงานของงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการ | 5.3 | 27.7 | 41.5 | 25.5 | 1.1 | 18.4 | 46.0 | 34.5 |
| 43 | การรายงานเกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่ายรายการที่สำคัญของโรงเรียน | 5.3 | 28.7 | 43.6 | 22.3 | 1.1 | 16.1 | 49.4 | 33.3 |
| | รวม | 4.3 | 29.0 | 43.1 | 23.7 | 1.2 | 18.2 | 46.2 | 34.4 |

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

| | |
|----------------------|--|
| ชื่อ นามสกุล | นางสาวพรจันทร์ พรศักดิ์กุล |
| วัน/เดือน/ปีเกิด | 12 กุมภาพันธ์ 2497 |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 2/454 ซอยพหลโยธิน 40 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพมหานคร 10300 |
| ประวัติการศึกษา | |
| พ.ศ. 2514 | สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย กรุงเทพมหานคร |
| พ.ศ. 2518 | กศ.บ. (เคมี) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน |
| พ.ศ. 2528 | ศษ.ม (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| พ.ศ. 2550 | กศ.ด (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |