

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาถึงการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด ตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.1 งบประมาณทางการเงิน
 - 1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.3 ลักษณะของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.4 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.4.1 การวางแผนงบประมาณ
 - 1.4.2 การคำนวณต้นทุนการผลิต
 - 1.4.3 การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง
 - 1.4.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
 - 1.4.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
 - 1.4.6 การบริหารสินทรัพย์
 - 1.4.7 การตรวจสอบภายใน
2. การบริหารงานวิชาการ
 - 2.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 2.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 2.3 ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
 - 2.4 ด้านการวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 2.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 2.6 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้
 - 2.7 ด้านการนิเทศการศึกษา
 - 2.8 ด้านการแนะแนวการศึกษา

2.9 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.10 ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

2.11 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

2.12 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3. ประสิทธิภาพ

3.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

3.2 องค์ประกอบและลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

3.3 ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1. งบประมาณทางการเงิน

การบริหารงบประมาณทางการเงิน นับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ โดยควรอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ช่วยกันปฏิบัติการกิจโดยไม่ขัดต่อเงื่อนไข หลักเกณฑ์ที่กำหนด และต้องดำเนินการไปตามขั้นตอน ภายในช่วงเวลาของปีงบประมาณ และสอดคล้องตามระเบียบในการใช้จ่ายตามหมวดนั้น ๆ ซึ่งหลักการบริหารงบประมาณทางการเงิน ประกอบด้วย

1. หลักการจัดการงบประมาณและการเงินที่ดี

1.1 ความครอบคลุมและความมีวินัย ผลจากการวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวม การแสดงความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในระบบจะช่วยให้เกิดความครอบคลุมในการจัดการ งบประมาณและการเงิน การมีวินัยทางการเงิน การคลังก็นับเป็นสิ่งจำเป็น

1.2 ความชอบธรรม การตัดสินใจของผู้บริหารหรือคณะกรรมการในการดำเนินการตามหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายนั้น ต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง ชอบธรรม เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

1.3 ความยืดหยุ่น การจัดการงบประมาณและการเงินที่ดีนั้น ต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว โปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

1.4 การคาดการณ์ได้ นโยบายการดำเนินงานต้องชัดเจน มีความเป็นไปได้ และต้องมีความต่อเนื่อง ทรัพยากร ที่ใช้เพื่อการดำเนินตามนโยบายนั้น ต้องมีอย่างเพียงพอทันต่อการใช้ และต้องทราบอย่างชัดเจนว่าในปีต่อไปจะมีงบประมาณเพื่อดำเนินการตามนโยบายหรือไม่

1.5 ความซื่อสัตย์ การจัดการงบประมาณที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์โปร่งใส เป็นเหตุผล ไม่มีอคติ

1.6 ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัย ต้นทุนผลผลิต และผลลัพธ์ ที่ถูกต้องมีความสัมพันธ์กันเชื่อมโยงกัน จะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ เกิดขึ้นจากการบริหารงานนับเป็นสิ่งสำคัญ ที่หน่วยงานจะต้องสร้างขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนกับความมีอิสระทาง การเงินและการบริหารงบประมาณ

2. ประเภทการจัดทำงบประมาณ

งบประมาณที่ประเทศต่าง ๆ ใช้กันอยู่ในขณะนี้ มีหลายประเภท แต่ที่สำคัญ ๆ และรู้จักกันโดยทั่วไปมีอยู่ประมาณ 5-6 ประเภทด้วยกัน แต่ละประเภทจะมีลักษณะการใช้และการดำเนินการต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน แต่แต่ละประเภทจะเหมาะสมกับประเทศใดประเทศหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน สำหรับงบประมาณแต่ละรูปแบบสรุปได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544 : 8 - 23)

2.1 งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line - item Budgeting) การบริหารงบประมาณนี้มีวัตถุประสงค์ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม มีรายการต่าง ๆ มากมาย และกำหนดเอาไว้ตายตัว จะจ่ายเป็นรายการอื่นผิดจากที่กำหนดไว้ไม่ได้ ถ้าจะผันแปรหรือจ่ายเงินอย่างใดอย่างหนึ่ง จะต้องทำความตกลงกับสำนักงบประมาณหรือกระทรวงการคลัง และหาเงินรายจ่ายมาเพิ่มให้พอจ่ายเสียก่อน การบริหารงบประมาณนี้ ไม่เน้นการวางแผนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตลอดจนประสิทธิภาพของการบริหารงานเท่าใดนัก

ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2525 การบริหารงบประมาณของไทย เป็นการบริหารงบประมาณแบบแสดงรายการ ซึ่งการจัดทำงบประมาณในระบบดังกล่าวไม่สามารถแสดงถึงผลสำเร็จของงานได้อีกทั้งมีความไม่เชื่อมโยงกับแผนงานโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล และเน้นประเภทรายจ่ายเป็นสำคัญ มีการควบคุมรายละเอียดของการใช้จ่ายมาก ส่งผลให้ผู้บริหารทุกระดับไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร และควบคุมการปฏิบัติงานตามนโยบาย ที่กำหนดได้

2.2 งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) เป็นการบริหารงบประมาณที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน ให้ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งงบประมาณรายจ่ายไว้โดยมีการติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และมีการ

วัดผลงาน ในลักษณะวัดประสิทธิภาพในการทำงาน งานที่ได้แต่ละหน่วยงานนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร

2.3 งบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของการบริหารงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item Budgeting) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2525 สำนักงบประมาณจึงได้ปรับปรุงงบประมาณเป็นการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting) โดยนำมาใช้ผสมผสานกับการบริหารงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item Budgeting) ทั้งนี้สำนักงบประมาณได้ปรับปรุงระบบและกระบวนการงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ได้มีการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณแบบกำหนดสัดส่วนของวงเงินงบประมาณรายจ่ายแต่ละด้าน และแต่ละกระทรวงในลักษณะของการวางแผนมหภาค ผสมผสานกับการวิเคราะห์ รายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณขององค์กรภาครัฐ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ในด้านการบริหารงบประมาณได้เปลี่ยนแปลงระบบการอนุมัติเงินประจำงวดให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยได้จัดสรรเงินงบประมาณไปตั้งจ่ายในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่การอนุมัติเงินประจำงวด และให้หัวหน้าองค์กรภาครัฐ เจ้าของงบประมาณได้รับมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณมากขึ้นรวมทั้งการมอบอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุให้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ดำเนินการแทน

2.3.1 ลักษณะของงบประมาณนี้ คือ

- 1) เลิกการควบคุมรายละเอียดทั้งหมด
- 2) ให้กระทรวง ทบวง กรม กำหนดแผนงาน
- 3) สำนักงบประมาณจะอนุมัติงบประมาณรายจ่ายให้แก่แต่ละแผนงาน

โดยอิสระ

4) สำนักงบประมาณจะควบคุมโดยการตรวจสอบ และประเมินผลของงานแต่ละแผนงานว่าบรรลุเป้าหมายตามแผนงานเพียงใด

2.3.2 กระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ให้มีการจัดแผนงาน หรือโครงการเป็นระบบขึ้นมา โดยจัดเป็นโครงสร้างแผนงาน งาน หรือโครงการ
- 2) ให้มีการระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผนงาน ให้ชัดเจน
- 3) ให้แสดงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน งานหรือโครงการ
- 4) ให้แสดงถึงผลที่ได้รับจากแผนงาน งานหรือโครงการเมื่อสำเร็จเสร็จ

เรียบร้อย

5) ให้มีการวิเคราะห์เลือกแผนงาน งาน หรือโครงการใดว่าจะมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการก่อนหรือหลังอย่างไร

ในทางปฏิบัติของการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน มีข้อจำกัดซึ่งเป็นอุปสรรคอยู่หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการจัดทำงบประมาณ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเมือง ทักษะของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างมาก หากไม่เข้าใจ แนวคิดและกระบวนการวิเคราะห์เชิงระบบ (System analysis) ก็จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีปัญหาสำคัญ คือ

- 1) เน้นรายการค่าใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงาน
- 2) ขาดความเชื่อมโยงในการวางแผนทุกระดับ
- 3) ขาดความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติงานกับการจัดสรรงบประมาณ
- 4) ขาดการวางแผนการเงินล่วงหน้า
- 5) ขาดความครอบคลุมครบถ้วนทุกแหล่งเงิน
- 6) ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ
- 7) ไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

ดังนั้นจึงมีแรงผลักดันให้มีการปฏิรูปการบริหารงบประมาณของประเทศอย่างจริงจัง เพื่อให้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ โดยสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ต้องการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดหลักผลผลิต และผลลัพธ์เป็นหลัก รัฐจึงปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณ จากการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน เป็นการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน

2.4 งบประมาณแบบแสดงการวางแผนการกำหนดโครงการ (Planning Programming and Budgeting System) การบริหารงบประมาณนี้เป็นการแสดงตัวเลขค่าใช้จ่ายระยะยาว ของโครงการที่ได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งสรุปสาระสำคัญของการบริหารงบประมาณนี้ ดังนี้

2.4.1 มุ่งความสนใจในเรื่องการกำหนดโครงการ (Program) ตามวัตถุประสงค์อันเป็นพื้นฐานของรัฐบาล ไม่ได้คำนึงถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ

2.4.2 พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในอนาคต

2.4.3 พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายทุกชนิด ทั้งค่าใช้จ่ายโดยตรง ค่าใช้จ่ายประเภททุน และไม่ใช้ทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

2.4.4 การวิเคราะห์อย่างมีระบบเพื่อหาทางเลือกที่จะดำเนินงาน ซึ่งเป็นสาระสำคัญของการบริหารงบประมาณนี้ เกี่ยวกับการแสดงวัตถุประสงค์หรือเจตจำนงของรัฐบาล ทางเลือกดำเนินการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน งบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องของทางเลือก

ดำเนินการ ประเมินผลอันพึงจะได้จากทางเลือกดำเนินการนั้น ๆ และการเสนอค่าใช้จ่ายและผลอันพึงจะได้รับเพื่อเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกดำเนินการนั้น ๆ พร้อมด้วยสมมติฐาน

2.5 งบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero – Based) เป็นการบริหารงบประมาณที่จะพิจารณา งบประมาณทุกปีอย่างละเอียดทุกประการโดยไม่คำนึงถึงว่ารายการหรือแผนงานนั้นจะเป็นรายการหรือแผนงานเดิมหรือไม่ ถึงแม้รายการหรือแผนงานเดิมจะได้รับงบประมาณไปแล้วในปีที่แล้ว แต่อาจจะถูกพิจารณาอีกครั้ง และอาจเป็นไปได้ว่าในปีนี้อาจจะถูกตัดงบประมาณลงก็ได้

2.6 งบประมาณแบบสะสม (Incremental Budget) การจัดทำงบประมาณในแต่ละปี เป็นภาระหนัก ต้องใช้ข้อมูลมากในการพิจารณา และต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายงานด้วยกัน ดังนั้น เพื่อให้ทันกับเวลาที่มีอยู่ และให้งบประมาณเสร็จทันและสามารถนำมาใช้จ่ายได้ จึงมีการพิจารณางบประมาณเฉพาะส่วนเงินงบประมาณที่เพิ่มใหม่ที่ยังไม่ได้รับการพิจารณาจากปีที่แล้ว

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบข้อแตกต่างของการบริหารงบประมาณ

| การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (เดิม) | การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (ใหม่) |
|--|---|
| 1. ควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) | 1. มุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ |
| 2. ควบคุมการจัดสรรงบประมาณขาดการเชื่อมโยงในการวางแผนทุกระดับ | 2. กำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ |
| 3. เน้นรายการใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงาน (ผลผลิต ผลลัพธ์) | 3. ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การรายงาน |
| 4. ขาดการวางแผนทางการเงินล่วงหน้าให้ครอบคลุมครบถ้วนทุกแหล่งเงิน | 4. มีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจการจัดทำและการบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ |
| 5. ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานจัดการด้านงบประมาณ | 5. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ |
| 6. ไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ | 3. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure) |
| | 4. มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานสามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้ |
| | 5. เน้นความรับผิดชอบของผู้บริหารแทนการควบคุม |
| | 6. พัฒนาระบบการรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงาน |

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ การวัดผลการดำเนินงาน โดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สมบูรณ์สามารถนำไปใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา หน่วยในการวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ และคุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผลและทันเวลา และสร้างความเชื่อถือให้กับระบบได้ คือ

1. ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ ผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย
2. ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคาและคุณภาพเหมาะสม
3. ประชาชนได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบแนวทางการติดตามประเมินผล

| การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (เดิม) | การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (ใหม่) |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานงบประมาณเมื่อสิ้นงวดและสิ้นปีงบประมาณ 2. ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงานไม่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ 3. ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ 4. วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการเป็นอุปสรรคในการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน 5. ไม่มีการกำหนดกรอบตัวชี้วัดการดำเนินงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดให้หน่วยงานจัดทำระบบข้อมูล 2. วางระบบข้อมูล เพื่อการรายงานผล และการติดตามประเมินผล 3. ดำเนินงานตามผลผลิตหรือกิจกรรมหลัก 4. กำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จอย่างชัดเจนตามที่กำหนดไว้ 5. รายงานผลและติดตามประเมินผลทุกไตรมาส 6. รายงานผลเมื่อสิ้นปีงบประมาณอย่างเป็นทางการ เพื่อนำผลการติดตามประเมินผลใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณและการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป |

หลักการประเมินสัมฤทธิ์ผล การติดตามประเมินผลตามการบริหารงบประมาณแบบใหม่ เพื่อเป็นเครื่องมือการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงบประมาณมีแนวทาง ในการพัฒนาระบบประเมินผลได้มุ่งเน้นในเรื่องความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน รวมไปถึงหลักธรรมาภิบาลที่จะเอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของประชาชน มีขั้นตอนการดำเนินงานคือ เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณและมีการเบิกจ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรนำไปปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อให้บริการประชาชนมีการติดตามประเมินผลและรายงาน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยทำการประเมินเป็น 4 ระดับ คือ

1. ประเมินสาระสำคัญหรือบริบทของแผน (Context Evaluation)
2. ประเมินทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)
3. ประเมินกิจกรรมดำเนินงาน (Process Evaluation)
4. ประเมินผลผลิต (Product or Output Evaluation)

4.1 ผลที่เกิดจากกิจกรรม/โครงการ

วัตถุประสงค์

- ประสิทธิภาพเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรม/โครงการกับเป้าหมาย
- ความเพียงพอการจัดการทรัพยากรกับปัญหาที่ต้องแก้ไขและกลุ่มประชากร
- ประสิทธิภาพ เปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับปัจจัยนำเข้า

เป้าหมาย

4.2 ประเมินผลกระทบด้านต่าง ๆ ผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรม / โครงการ

ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารงบประมาณทั้ง 2 แบบ

| การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน | การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน |
|---|---|
| <p>จุดแข็ง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการพัฒนาประเทศที่มีแผนรองรับ 2. วิเคราะห์การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด <p>จุดอ่อน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการวิเคราะห์ต่างๆปฏิบัติได้ยาก เช่นการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อประสิทธิผล การวิเคราะห์ผลตอบแทนต่อทุน เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. ทักษะของเจ้าหน้าที่ มีผลต่อการนำระบบมาใช้หากไม่เข้าใจแนวคิดและกระบวนการของระบบ ที่ต้องใช้การวิเคราะห์เชิงระบบ ก็จะทำได้ยาก <p>อุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยทางการเมือง นโยบายพรรคการเมือง และรัฐบาลแต่ละชุด มีผลต่อการบริหารงบประมาณ | <p>จุดแข็ง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นผลผลิตของหน่วยงาน ดำเนินงานตามพันธกิจ สอดคล้องและเชื่อมโยง สนับสนุนเป้าหมาย กิจกรรมหลักมีความชัดเจน มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและเป็นไปได้ 2. วัดผลสำเร็จได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3. มุ่งเน้นผลที่เกิดจากการใช้จ่าย สนับสนุนผลผลิตและกิจกรรมหลัก คำนึงถึงประสิทธิภาพและความประหยัด มีการพิจารณาครอบคลุมทุกแหล่งเงินทุน และภาระที่เกิดขึ้นในปีงบประมาณต่อไป <p>จุดอ่อนและข้อจำกัด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป้าหมายการให้บริการบางส่วนยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การวัด |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน | การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน |
|--|---|
| 2. การวัดผลสำเร็จจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการวัดงานในด้านต่างๆ กำหนดตัวชี้วัด ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ | 2. ผลผลิตของหน่วยงาน ยังมีระดับความหลากหลาย และยังไม่ได้นำระบบคำนวณต้นทุนผลผลิตมาใช้ อย่างเต็มรูปแบบ |
| 3. ข้อมูลข่าวสารที่ช่วยในการตัดสินใจต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมมาก | 3. ตัวชี้วัดบางส่วนยังไม่ชัดเจน ปี 2546 เน้นเฉพาะตัวชี้วัดผลผลิตเชิงปริมาณและคุณภาพ ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ |

2. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแห่งชาติ (2544 : 37) ให้ความหมายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่า คือการบริหารงบประมาณที่เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้น การบริหารงบประมาณให้อิสระแก่ผู้บริหารในการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น คือ ผลผลิต เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรม ผลลัพธ์เป็นผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่ใช้ประโยชน์

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 46) ได้กล่าวถึง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่าเป็นการบริหารงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณซึ่งเป็นทรัพยากรที่ใช้ไปกับนักเรียน เป็นผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการจากความร่วมมือของครู อาจารย์ และบุคลากรภายในโรงเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบให้บรรลุตามนโยบายที่เป็นเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 48) ได้ให้ความหมายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่า เป็นการบริหารงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม และประเมินผลสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการบริหารจัดการงบประมาณที่โรงเรียนได้รับการจัดสรรจากรัฐ โดยคำนึงถึงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมอย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนและบุคลากร

ภายนอก ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชนเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจนสอดคล้องตามนโยบายการเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

3. ลักษณะของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เพื่อให้เห็นภาพลักษณะของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นการบริหารงบประมาณแบบใหม่ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ได้มีผู้เปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบเดิมกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 46) ได้เปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับการบริหารงบประมาณแบบเดิม โดยพิจารณาใน 8 ประเด็น คือ จุดเน้น การวางแผน การจัดทำงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ระบบบัญชี การควบคุมการพัสดุ และการรายงานผล

การพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน

ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติที่ถูกต้องให้แก่ครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาที่ยั่งยืน และขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนไปสู่เป้าหมายจึงเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการนำไปปฏิบัติในการบริหารจัดการตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) จะต้องมีการวางกลยุทธ์และการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีข้อมูลครบถ้วน จัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรม

ด้านที่ 2 การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output Costing) เน้นผลผลิต และต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิต จะต้องกระจายต้นทุนทางตรง และทางอ้อมลงสู่แต่ละผลผลิต

ด้านที่ 3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) โดยจัดระบบและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ รัดกุม และโปร่งใส

ด้านที่ 4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial and Performance Budget Control) โดยจะต้องมีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ การกำหนดความรับผิดชอบเรื่องบัญชี และการเงิน

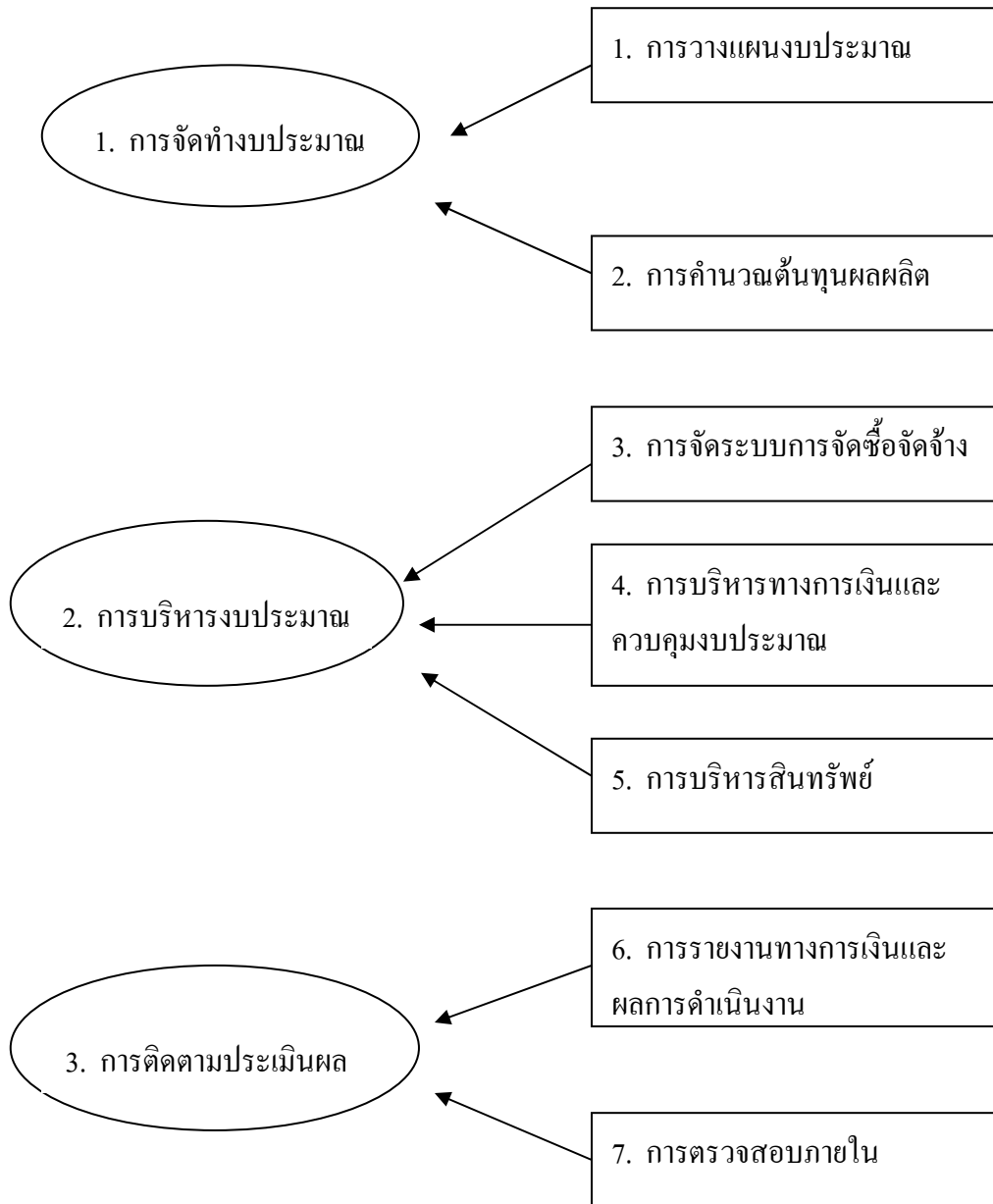
ด้านที่ 5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เพื่อความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้งบประมาณ

ด้านที่ 6 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) เพื่อใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าสูงสุด มีการลงทะเบียนสินทรัพย์ให้ครบถ้วน มีการตรวจสอบข้อมูล และสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ

ด้านที่ 7 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณ และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การตรวจสอบมีความเป็นอิสระ

ในการดำเนินการตามการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจสู่โรงเรียนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานภายใต้กระบวนการงบประมาณ 3 ขั้นตอนซึ่งจะเชื่อมโยงกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 48) ดังนี้

ภาพที่ 2.1 กระบวนการงบประมาณ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน



4. ขอบข่ายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 7) คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน

4.1 การวางแผนงบประมาณ

การวางแผน คือ กระบวนการในการคิดล่วงหน้าเพื่อควบคุมการกระทำหรือการดำเนินงานให้เป็นไปตามสิ่งต่าง ๆ ที่คิดไว้

การวางแผน คือ การวางสิ่งที่จะทำในอนาคตโดยมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินการได้ตามแผนการที่วางไว้

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การคิดอย่างมีระบบว่าจะดำเนินการอะไรบ้าง ทำอย่างไร โดยใช้ขีดความสามารถสูงสุด และมากที่สุดที่จะกระทำได้ ทั้งในด้านแนวคิด การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

การวางแผนงบประมาณ เป็นการวางระบบบริหารการเงินของโรงเรียน ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในทุกระดับ การบริการจัดการตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ โดยโรงเรียนจะต้องแสดงแผนรายได้ และแผนการใช้จ่ายเงิน มีการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด มีระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมการดำเนินงานทางการเงินทุกด้าน โรงเรียนจะต้องดำเนินการใน 3 ประการ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน และภายนอกของโรงเรียนเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และผลผลิต ผลลัพธ์ แสดงทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียน

1.1 การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ ดังที่ มัลลิกา ดันสอน (2543 : 40-41) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบและขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและพิจารณาถึงคุณลักษณะ บทบาทและอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ เพื่อที่

ผู้บริหารจะได้แก้ไขปัญหาและแสวงหาประโยชน์จากปัจจัยเหล่านั้น รวมทั้งการศึกษาถึงข้อจำกัดอันเกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อเนื้องไปยั้งการดำเนินงานและการดำรงอยู่ของธุรกิจ

1.2 การประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อโรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินสภาพแวดล้อมโรงเรียนซึ่งจะทำให้เราทราบว่า ณ วันนี้โรงเรียนของเราเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนใดบ้าง กระบวนการประเมินสถานภาพสถานศึกษาจะประกอบด้วย 1) นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในร่วมกันคิดเขียนประเด็นสำคัญทั้งด้านที่เป็นปัจจัยด้านโอกาสและอุปสรรคและประเด็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน 2) ให้คณะวางแผนแต่ละคนให้คะแนนในแต่ละประเด็น ซึ่งกำหนดคะแนนเต็ม 5 คะแนน 3) หาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นแล้วหาค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน 4) ให้นำหน้าประเด็นสำคัญปัจจัยภายนอกให้ครบทั้ง 4 ด้านและปัจจัยภายนอก 6 ด้าน โดยใช้วิธีการเดียวกับข้อ 3 ข้างต้น เมื่อทำการประเมินสภาพแวดล้อม เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 38)

1.3 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ซึ่งในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก การระบุเป้าหมายปลายทางที่สถานศึกษาจะเดินไปถึงซึ่งมีความสำคัญต่อการเลือกกลยุทธ์ เพราะตัวเป้าหมายปลายทางที่ไม่มีความชัดเจน ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่ทำให้กลยุทธ์ที่เลือกไม่สามารถนำพาทิศทางไปสู่เป้าหมายนั้นได้ การกำหนดทิศทางสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะขาดไม่ได้ สำหรับการกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตหลัก ซึ่งชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2544 : 1-7) กล่าวว่าเพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนหลังจากที่ได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกลยุทธ์ทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความชัดเจนว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้นั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลและกลยุทธ์ที่จะดำเนินการแก้ไขไหม หากไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกันมัลลิกา ดันสอน (2543 : 72) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมของธุรกิจจะให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารสามารถนำมาประกอบการกำหนดความต้องการทิศทางและกรอบการดำเนินงานของธุรกิจ หรือที่เรียกว่าการกำหนดทิศทาง

(Identify Direction) และการกำหนดกลยุทธ์ (Formulation of Strategy) ขององค์กร ซึ่งเป็นการนำแนวคิดและข้อมูลทางธุรกิจมากำหนดเป็นโครงสร้างที่เป็นรูปธรรมซึ่งถือเป็นต้นทางของความสำเเร็จ

1.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญและการใช้เทคนิค SWOT เป็นต้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาก่อนเพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูล ในการกำหนด ซึ่งมี 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกถึงทิศทางดำเนินงานขององค์กรสนองอนาคตเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกว่ามีโครงการหรืองานใด ๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ระดับแผนงานและระดับองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแห่งชาติ 2545 : 60-61) การกำหนดทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) ความต้องการในระยะยาวขององค์กรเพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stakeholder Expectation)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 34-36) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์อาจจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ระดับแรกคือกลยุทธ์ในระดับบริษัท (Corporate Strategy) ระดับที่สองคือกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ระดับที่สาม คือ กลยุทธ์ในระดับฝ่ายทางธุรกิจ (Functional Strategy) และมัลลิกา ต้นสอน (2543 : 18-19) กล่าวว่า ใ้ว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบแนวคิดและการวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้องซึ่งควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ 1) กลยุทธ์มีจุดรวมความสนใจหรือความสำคัญที่ชัดเจน 2) กลยุทธ์ต้องเป็นระบบและมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ 3) กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 4) กลยุทธ์ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 5) กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิก ซึ่ง ชรินทร์ ชุนหพันธ์ (2545 : 103-104) กล่าวว่าเกณฑ์ในการคัดเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญมีอยู่ 6 ประการคือ 1) จะต้องมีการตอบสนองต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) จะต้องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางด้านแข่งขันของกิจการ 3) จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่น ๆ ในองค์กร 4) จะต้องมีความยืดหยุ่น

ที่เพียงพอสำหรับธุรกิจและองค์กร 5) จะต้องตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร

2. กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) เป็นกรอบการวางแผนงบประมาณล่วงหน้านาระยะ 3 – 5 ปี เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการ

3. การประเมิน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบถึงผลงานและผลสำเร็จรวมทั้งเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแต่ง และตรวจสอบระบบของการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นกลไกหลักที่สำคัญที่จะทำให้ระบบของการวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง แผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับงวดเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคตเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนทางการเงิน และเป็นเครื่องมือควบคุมการทำงาน โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ในการวางแผนการบริหารงบประมาณ โรงเรียนควรพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวางแผนงบประมาณ ดังนี้

1. ความครอบคลุมของข้อมูลงบประมาณ
2. ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลาง
3. กระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในหน่วยงาน
4. การมุ่งเน้นผลงาน
5. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
6. การมีข้อมูลเพียงพอต่อการควบคุม
7. การเปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงาน
8. ความรับผิดชอบด้านงบประมาณ
9. การบริหารจัดการเชิงรุก

ศูนย์ประสานงานปรับการบริหารงบประมาณ กองแผนงาน กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 39) ได้กล่าวขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นวิธีการ หรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไรโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของครูทุกคนภายในโรงเรียน ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัย หรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดี หรือข้อเด่น หรือจุดแข็งที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตในด้านที่ดี

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัย หรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นจุดอ่อนที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่า หรือผลเสียหาย

1.3 โอกาส (Opportunities) หมายถึง องค์ประกอบ หรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนทำให้ภารกิจของโรงเรียนประสบผลสำเร็จมากขึ้น

1.4 อุปสรรค (Threats) หมายถึง องค์ประกอบ หรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นอุปสรรคภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตของโรงเรียนที่ทุก ๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนนั้น ๆ

2.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.3 เป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objective) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญ ที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่โรงเรียนเลือกวิธีการที่จะใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจที่มีความเป็นไปได้ ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์ของโรงเรียนจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ

4. การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544 : 28) ได้กล่าวถึงการวางแผนงบประมาณว่า สิ่งที่หน่วยงานของรัฐ หรือสถานศึกษาต้องดำเนินการให้ครบถ้วน ดังนี้

4.1 จัดทำแผนกลยุทธ์ และแปลงกลยุทธ์เป็นแผนดำเนินงาน ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของหน่วยงานให้ชัดเจน

4.2 จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

4.3 มีเกณฑ์จัดสรรงบประมาณอย่างไร โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ตามประเด็นสำคัญต่อไปนี้

- 4.3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์
- 4.3.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 4.3.3 การวัดผลการดำเนินงาน
- 4.3.4 การวัดความสำเร็จขององค์กร
- 4.3.5 การจัดเตรียมงบประมาณ
- 4.3.6 การเพิ่มขอบเขตครอบคลุมงบประมาณ
- 4.3.7 การจัดทำงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
- 4.3.8 การขอตั้ง และนำเสนองบประมาณ
- 4.3.9 การกำหนดหลักเกณฑ์จัดสรรทรัพยากรภายใน
- 4.3.10 การทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญเดียวกันคือ การพัฒนาผู้เรียน

4.2 การคำนวณต้นทุนการผลิต

ความหมายของต้นทุนการผลิต

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 45) ให้ความหมาย ต้นทุน (Cost) หมายถึง ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (Expenses) ที่ใช้กระบวนการ (Process) ประกอบกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ส่วนความหมายของคำว่า ผลผลิต (Output) เป็นสิ่งที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดซึ่งเกิดจากการนำทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการ หรือกิจกรรมตามขั้นตอนเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 30) กล่าวว่า ต้นทุนต่อหน่วยการผลิตเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ จากการดำเนินงานของหน่วยงานเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ได้รับ ดังนั้นจึงมีความเกี่ยวข้องกับ 1) การพิจารณาทางเลือกในการจัดการผลผลิต 2) การประหยัดเงินที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงผลผลิต กระบวนการผลิต หรือการไม่ดำเนินการ 3) การคำนวณเงินที่ต้องใช้ในการจัดทำโครงการใหม่ 4) การคิดราคาของผลผลิตเพื่อการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน 5) การคิดต้นทุนของโครงการ หรือกิจกรรมเพื่อการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรรายจ่ายประจำ หรือรายจ่ายอื่น ๆ ให้กับผลผลิตโครงการหรือผลลัพธ์

วรัศคี ทูมมานนท์ (2544 : 61-63) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้วการคิดต้นทุนกิจกรรมไม่ใช่ระบบบัญชีหากแต่เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์มากขึ้น ความจำเป็นในการพัฒนาระบบการคิดต้นทุนกิจกรรมเกิดขึ้นจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมมักให้ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง

2. ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมเน้นการจัดจำแนกค่าใช้จ่ายขององค์กร โดยแสดงบัญชีค่าใช้จ่ายที่ใช้ชื่อหน้าทำงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการบันทึกข้อมูลเก็บเงินหรือประเภทการจ่ายเงิน เช่น ค่ากระแสไฟฟ้า ค่าล่วงเวลา มากกว่าที่จะแสดงบัญชีค่าใช้จ่ายที่ใช้ชื่อกิจกรรม ซึ่งการจำแนกลักษณะดังกล่าวไม่ได้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอแก่ผู้บริหารถึงสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดต้นทุน

3. ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมเน้นการควบคุมการปฏิบัติงานในรูปแบบของการกำหนดมาตรฐานและวิเคราะห์ผลต่างการดำเนินงาน ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่สอดคล้องและไม่ทันการณ์ที่ผู้บริหารจะสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ

4. ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมเน้นตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน เช่น อัตรากำไรขั้นต้นต่อค่าขาย อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์และตัววัดผลปฏิบัติงานอื่น ๆ ในทำนองเดียวกันนี้

5. ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมไม่ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ทั้ง ๆ ที่ผลได้ที่เกิดจากกิจกรรมหนึ่งอาจอาจกลายเป็นสิ่งนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง

ประโยชน์ของการคำนวณต้นทุนผลผลิต

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 36) กล่าวถึงการคำนวณต้นทุนผลผลิตวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ วิธีการคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing หรือ ABC) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทั้งธุรกิจการผลิต ธุรกิจซื้อขายสินทรัพย์ ธุรกิจบริการ สามารถประยุกต์ใช้ได้ไม่ว่าในองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร มีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้สามารถคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุนบริการ ต้นทุนโครงการ/ฝ่าย/กลุ่มสาระฯ/งาน/รายวิชา/กิจกรรม ได้อย่างถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น
 2. ทำให้ทราบต้นทุนที่เกิดขึ้นในการประกอบกิจกรรมอย่างละเอียดเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และสร้างคุณค่าในการดำเนินงาน
 3. ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
 4. ใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน และจัดทำงบประมาณตามฐานกิจกรรมขององค์กร
 5. นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำระบบวัดผลดุลยภาพ (Balance Scorecard) ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance Indicator หรือ KPI)
- ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2545 : 31) ให้ความหมาย การคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity - Based Costing หรือ ABC) ว่า เป็นระบบการบริหารต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เน้นการบริหารต้นทุน โดยแบ่งออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างกำหนดค่าใช้จ่าย ระยะเวลา ซึ่งมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้
1. กำหนดตัวผลผลิต และบริการขององค์กร
 2. วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อจะกำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการ
 3. กำหนดตัวผลกัตันต้นทุนซึ่งเป็นเหตุการณ์หรือปัจจัยที่จะทำให้ต้นทุนรวมของกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป อาจมีมากกว่า 14 ชนิด และมักไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรที่ปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
 4. ระบุต้นทุนทางตรง และปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ โดยพิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวผลกัตันกิจกรรมของแต่ละผลผลิต หรือบริการ
 5. เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิต หรือบริการที่เกี่ยวข้องและปันส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ
 6. กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้
 7. การบริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่เป็นตัวก่อให้เกิดตัวผลผลิต หรือบริการนั้น ๆ ตลอดจนประเมินความเป็นประสิทธิผลและควมมีประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนการผลิต

1. ระบุหน่วยต้นทุนของผลผลิตแต่ละตัว แยกเป็นผลผลิตหลักและหน่วยสนับสนุนการผลิต

2. กระจายต้นทุน (Cost Location) เข้าสู่ผลผลิตแต่ละตัว การกระจายต้องเหมาะสม มีเหตุผลสอดคล้องกับภาระงาน ระยะเวลาที่หน่วยต้นทุนใช้ในกระบวนการผลิตแยกเป็นกระจายต้นทุนทางตรง และการปันส่วนต้นทุนทางอ้อม ดังนี้

2.1 การกระจายต้นทุนทางตรง โดยใช้เกณฑ์ภาระงานเป็นหลัก

2.2 การปันส่วนต้นทุนทางอ้อม โดยใช้เกณฑ์จำนวนบุคลากร และใช้สัดส่วนภาระงานในการให้บริการ

4.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต้องใช้จ่ายอย่างน้อย 4 อย่างคือ ทรัพยากรบุคคล เงิน ทัชยะการจัดการ และวัสดุ/ครุภัณฑ์ โดยเฉพาะวัสดุ/ครุภัณฑ์ จะต้องอาศัยการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี รวมถึงการบริหารจัดการกับพัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ดังนั้นระบบการจัดซื้อจัดจ้างจึงมีความสำคัญต่อองค์กรในการที่จะบริหารจัดการใช้พัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544 : 33)

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 54) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้างแนวใหม่ไว้ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรจัดหาพัสดุ และบริการให้ต่อเนื่องการดำเนินงานไม่หยุดชะงัก

2. เพื่อจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีต้นทุนต่ำสุด หรือราคาสมเหตุสมผลกับคุณภาพ

3. เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุที่ซื้อให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีเหมาะสมกับการใช้งาน

4. เพื่อลดความสูญเสียจากการลงทุน ขจัดความซ้ำซ้อน และล่าสมัย

5. เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้

6. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้า สามารถจัดซื้อสินค้าในราคาที่ต่ำกว่า

ผู้ขายรายอื่น

7. เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ และสามารถสนับสนุนพัสดุได้ตรงตาม

วัตถุประสงค์

8. เพื่อจัดทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง และวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านต้นทุนที่เหมาะสม

9. เพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

1. การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

1.1 คาดคะเนความต้องการ (จากแผนงาน งาน/โครงการ สถิติการใช้ใบคำขอคลังพัสดุ)

1.2 พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ปริมาณ คุณภาพ ราคา คุณลักษณะการใช้งาน

1.3 พิจารณาวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง (ตกลงราคา สอบราคา ประกวดราคา วิธีพิเศษ วิธีกรณีพิเศษ)

2. การเลือกแหล่งขาย

2.1 จัดทำข้อมูลรายชื่อผู้ขายผู้รับจ้าง

2.2 ประเมินผู้ขายรับจ้าง (ด้านการบริหารจัดการ ปริมาณ คุณภาพ การเงิน การบริการหลังการขาย ราคา ฯลฯ)

2.3 คัดเลือกผู้ขายผู้รับจ้าง

3. การออกคำสั่งซื้อ และจ้าง

3.1 ทำสัญญาซื้อขาย สัญญาจ้าง

3.2 การติดตามการสั่งซื้อ สั่งจ้าง

4. การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ

4.1 ตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

4.2 ตรวจสอบความถูกต้อง

4.3 ลงนามอนุมัติตรวจรับพัสดุ

4.4 การบันทึกและเอกสาร

5. การแจกจ่ายพัสดุ

5.1 คัดแยกประเภทพัสดุ

5.2 จัดเก็บรักษาพัสดุ

5.3 บรรจุหีบห่อเพื่อแจกจ่าย

5.4 ขนส่งไปสู่ผู้ใช้พัสดุ

6. การติดตามและประเมินผล

6.1 ติดตามประเมินผลด้านผู้ขาย ผู้รับจ้าง (ด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย)

6.2 ติดตามประเมินผลการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (การเบิกจ่าย ความพอใจของผู้ใช้ การบำรุงรักษา ความถูกต้องตามระเบียบ การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย)

6.3 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลา

4.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

ความหมาย และความสำคัญ

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546 : 57) ให้ความหมาย การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณว่า เป็นการบริหารเงินงบประมาณที่ได้รับให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดที่มีความซับซ้อนเพื่อประกันความคล่องตัวทางงบประมาณของหน่วยงานให้มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีมาตรฐานในการบริหารงานซึ่งจะต้องคำนึงถึงปัจจัยในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการระบบการเงินที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การตัดสินใจหาแหล่งเงินของเงินทุน โรงเรียนจะได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินตามที่ได้เสนอของบประมาณประจำปี ตามแผนงาน/โครงการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงการจัดหางบประมาณสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชน

2. การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน เมื่อโรงเรียนได้รับงบประมาณ จะต้องมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต การจัดซื้อจัดจ้าง ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

3. การตัดสินใจในนโยบายการเงิน การบริหารงบประมาณแบบใหม่โรงเรียนต้องดำเนินงานตามนโยบายทางการเงินโดยจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นงานโดยมีการกำหนดการวัดผล การดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการดำเนินงานให้ชัดเจน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 55) ให้ความหมายการบริหารงานทางการเงินว่า คือ การจัดการระบบการเงิน โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด เนื่องจากการบริหารการเงินมีความซับซ้อน และมีผลกระทบทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จึงต้องคำนึงถึงก่อนตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดระบบทางการเงิน ซึ่งมีหลักการที่ต้องยึดถือปฏิบัติ 3 ประการ คือ

1. การจัดหาแหล่งเงินงบประมาณนอกเหนือจากที่ได้รับจัดสรรจากภาครัฐ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดหาเงินนอกงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน

2. การจัดสรรงบประมาณเมื่อโรงเรียนได้รับงบประมาณ ผู้บริหารต้องจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน โครงการ งาน กิจกรรม ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตและการจัดซื้อจัดจ้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การปฏิบัติตามนโยบายการเงิน การบริหารการเงินในโรงเรียนมีความสำคัญมาก ซึ่งเป็นความจำเป็นในการบริหารการเงินงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายเพื่อให้การบริหารงานทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการดำเนินงาน

การบริหารการเงินในองค์กรภาครัฐ มีความสำคัญมากเนื่องจากการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำเป็นต้องมีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด โดยมีการกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและการประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดระบบบัญชีและการควบคุมบัญชี

ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี ระบบบัญชีของสถานศึกษาก่อนการปฏิรูปการศึกษาเป็นระบบบัญชีที่ใช้หลักการบัญชีแบบเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) ในการบันทึกการรับรู้รายการรับและจ่ายเงินของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อแสดงปริมาณและรายละเอียดการรับและจ่ายเงิน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและตรวจสอบผลการรับเงินงบประมาณการจัดเก็บรายได้ การควบคุมการใช้จ่ายเงินและรายงานการรับ-จ่ายเงินงบประมาณการจัดเก็บรายได้ การควบคุมการใช้จ่ายเงินและการรายงานการรับ-จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากส่วนราชการต้นสังกัดและรายได้ที่ได้รับจากการจัดการเรียนการสอนในแต่ละปี บนพื้นฐานของแนวความคิดว่าสถานศึกษาของ รัฐมิได้เป็นองค์กรที่มุ่งกำไร จึงมิได้จัดทำบัญชีและรายงานเพื่อแสดงผลงานการดำเนินงานและฐานะการเงิน เพื่อวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเช่นเดียวกับระบบธุรกิจ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544 : 28) ซึ่งสินธุชัย แก้วกิติชัย (2542 : 60-61) กล่าวว่า ระบบบัญชีแบบเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบัญชีราชการไม่สามารถที่จะนำมาคาดการณ์ต้นทุนประกอบการให้บริการได้อย่างแม่นยำเพียงพอเลย ยังมีประเด็นของการเกิดค่าใช้จ่าย รวมแล้วปัญหาที่จะมีความซับซ้อนทวิมาก ขึ้นอีกหลายเท่าตัว ดังนั้นฯ หลายองค์กร/หน่วยงานจึงหันมาปรับปรุงระบบบัญชีเสียใหม่ให้มีความทันสมัยในการประมาณการด้านต้นทุนและผลตอบแทนกลับคืน ซึ่งสามารถเปิดเผยหรือแสดงถึงความไม่แม่นยำถูกต้องของข้อสนเทศด้านต้นทุนที่จัดทำด้วยระบบบัญชีแบบเดิม ซึ่งสอดคล้องกับ วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2544 : 5) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมเน้นการปันส่วนและการดูดซับ (Absorb) ค่าใช้จ่ายการผลิตเป็นสำคัญ จึงไม่ได้ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

กระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การลดความสูญเปล่าต่าง ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ทั้งนี้ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมถือว่าแรงงานทางตรงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กิจกรรมมีต้นทุนสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น ซึ่งชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544 : 4-3) กล่าวว่าการจัดทำบัญชีขององค์กรภาครัฐจำเป็นต้องบันทึกบัญชีตามเกณฑ์หรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) ซึ่งระบบบัญชีตามเกณฑ์สิทธิหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอดัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าสินทรัพย์ถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้องค์กรภาครัฐทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กร

การควบคุมงบประมาณ

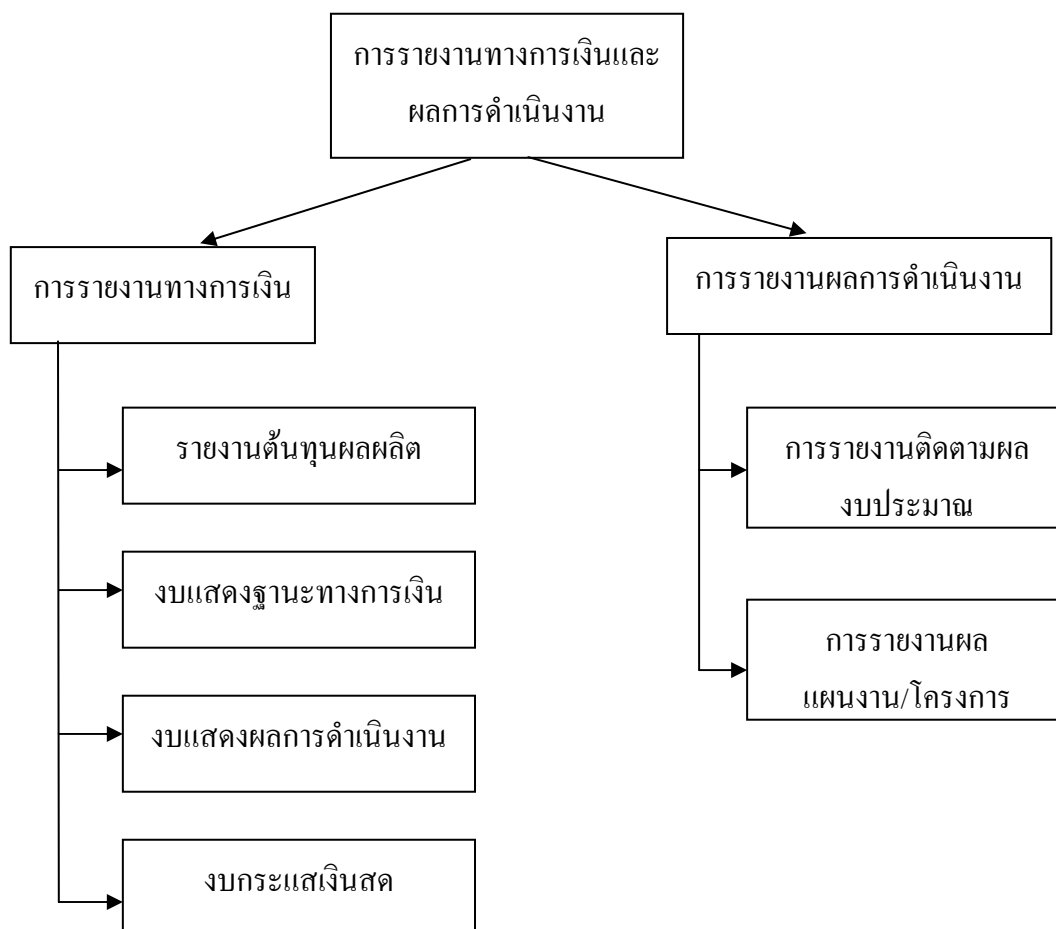
เป็นการกำกับดูแลการใช้จ่ายเงินหลังจากได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว ซึ่งการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามระเบียบว่าด้วยการเงินงบประมาณสำหรับโรงเรียนนำร่องตามโครงการปรับปรุงการบริหารงบประมาณ ซึ่งมีการมอบหมายอำนาจให้หัวหน้าสถานศึกษามีอำนาจ และเปลี่ยนแปลงปรับแผนการใช้จ่ายเงินได้

อย่างไรก็ตามสำหรับการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงาน หลังจากได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว จะต้องดำเนินการให้เรียบร้อยสอดคล้องกับเป้าหมาย มีความยุติธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ อาจมีคณะกรรมการภายในกำกับดูแลเฉพาะ มีผู้รับผิดชอบติดตามดูแลอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขอย่างรวดเร็ว

4.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 58) กล่าวว่าไว้ว่าการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นมาตรการในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเป็นเครื่องสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน เพราะจะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของปฏิบัติงานในแผนงาน งาน/โครงการของโรงเรียนตามที่โรงเรียนได้รับมอบหมายในการดำเนินงานตามการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ที่ชัดเจน จึงต้องตรวจสอบจากผลการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานว่า บรรลุตามเป้าประสงค์หรือไม่เพียงใด

ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน



กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 59)

1. การรายงานทางการเงิน

เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินของโรงเรียนให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าบรรลุเป้าประสงค์หรือสามารถบริหารการเงินของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร และมีความสำคัญถึงการตัดสินใจต่อการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนั้นยังแสดงให้เห็นถึงผลการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารที่ได้รับความไว้วางใจให้ดูแลทรัพยากรของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการรายงานข้อมูลทางบัญชีตามมาตรฐานทางการบริหารการเงิน และควบคุมงบประมาณ

2. ส่วนประกอบของรายงานทางการเงิน

- 2.1 รายงานต้นทุนการผลิต
- 2.2 งบแสดงฐานะการเงิน
- 2.3 งบแสดงผลการดำเนินงาน
- 2.4 งบกระแสเงินสด

3. แนวปฏิบัติงานรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานของโรงเรียน

ผู้รับผิดชอบในการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานของโรงเรียนต้องดำเนินการดังนี้

- 3.1 ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายต้องศึกษาข้อมูลในทุกด้าน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การคำนวณต้นทุนการผลิต การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ มาสรุปตามประเด็นการรายงาน
- 3.2 บันทึกข้อมูลการรายงานตามประเด็นในรอบบัญชีการรายงานที่กำหนด
- 3.3 รายงานให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบเมื่อสิ้นสุดแผนงาน โครงการ
- 3.4 รายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ

4.6 การบริหารสินทรัพย์

ความหมาย

สินทรัพย์ หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานเป็นผลจากเหตุการณ์ในอดีต และคาดว่าจะทำให้เกิดประโยชน์ในอนาคต หรือศักยภาพการให้บริการดีขึ้นแก่หน่วยงาน (บัณฑิต แสงกล้า, 2548 : 31-32)

แนวทางการบริหารสินทรัพย์ในโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 60) กล่าวว่า การบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษาจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

1. สร้างความตระหนัก และความเข้าใจแก่บุคลากรในสถานศึกษาทุกคน เพื่อให้ทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงงบประมาณอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด คู่มีค่ากับงบประมาณที่จ่ายไป
2. กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นการแบ่งหรือมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์โดยมีความสัมพันธ์กันทุกหน่วยงานและทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามความเหมาะสม ง่ายต่อการตรวจสอบ

ติดตาม และแก้ปัญหา ซึ่งการบริหารสินทรัพย์เป็นงานของทุกคนที่จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามความรู้ ความสามารถ เช่น ฝ่ายแผนงานรวบรวมข้อมูลความต้องการตามแผนปฏิบัติการประจำปี การให้ได้ว่าซึ่งสินทรัพย์ การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำทะเบียนคุม การตีราคาสินทรัพย์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของพัสดุ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับ และคณะกรรมการจากฝ่าย/กลุ่มสาระฯ/งาน เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายสอดคล้องกับการบริหารงาน โรงเรียน

3. กำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์ ต้องมีการกำหนดประเภทชนิดให้ชัดเจน รวมถึงจำนวนที่ต้องการใช้ไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ซึ่งเป็นความจำเป็นต้องใช้ต้องจัดหาเพิ่ม ดังนั้นจึงต้องมีระบบข้อมูลสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน

4. การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ เป็นการจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนการผลิตได้ถูกต้องตามนโยบายของกระทรวงการคลัง จะช่วยแก้ปัญหาในการสำรวจตรวจสอบข้อมูลสินทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ ได้มาอย่างไร มีจำนวนเท่าใด อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด ใช้งานได้ หรือไม่ได้ รถจักรยาน หรือหม้อต้มน้ำ การใช้งาน การตีราคา และการพิจารณาค่าเสื่อมราคา โรงเรียนต้องจัดทำฐานข้อมูลดังนี้

4.1 ทรัพย์สินที่เป็นครุภัณฑ์ให้ถูกต้องครบถ้วนทุกรายการเพื่อประโยชน์ในการตีราคาตามสภาพของตัวทรัพย์สิน

4.2 ครุภัณฑ์ประเภทที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้าง โดยปกติจะจดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ โรงเรียนต้องประสานงานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดในการตรวจสอบข้อมูลที่ต้องการ เป็นปัจจุบันโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ตั้งมานาน มีทรัพย์สินมาก ควรแต่งตั้งคณะทำงานในการจัดเก็บข้อมูลโดยใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมทรัพย์สิน และวิธีตีราคาทรัพย์สินของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลเดียวกันทั่วประเทศ

5. การจัดการเพื่อให้ได้ว่าซึ่งสินทรัพย์ เป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการตามแผนงาน/โครงการ โดยคุณภาพของการจัดการ ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

5.1 ต้องเป็นสินทรัพย์ตามความต้องการที่ระบุตามแผนงาน/โครงการ

5.2 คุณภาพได้มาตรฐานและเหมาะสมกับราคา

5.3 เหมาะสมกับช่วงเวลาที่ต้องการใช้

5.4 มีระบบการจัดการที่ชัดเจน ตรงตามแนวปฏิบัติ เข้าใจ รับรู้ และเป็นแนวทางเดียวกัน โปร่งใส ตรวจสอบได้

วิธีการให้ได้ว่าซึ่งสินทรัพย์นั้นจะดำเนินการตามมาตรฐานการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

6. วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งต้องถือหลักว่าการเกิดประโยชน์สูงสุด คือ การใช้สินทรัพย์จำนวนที่น้อยครั้งที่สุด แต่เพียงพอกับความต้องการ เกิดประสิทธิภาพในการใช้งาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน มีผลลัพธ์ ผลผลิตตามที่กำหนด โดยใช้หลักการต่อไปนี้

6.1 กำหนดระเบียบ และแนวทางปฏิบัติจัดทำคู่มือการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน

6.2 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการควบคุม และเบิกจ่ายสินทรัพย์

6.3 จัดทำห้องเก็บสินทรัพย์ หรือคลังสินทรัพย์ที่เหมาะสม ปลอดภัย ตรวจสอบง่าย สะดวก และทันใช้งาน

6.4 มีการตรวจสภาพสินทรัพย์ทั้งก่อน หลังการใช้งาน

6.5 บำรุงรักษาสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอให้สามารถมีอายุใช้งานได้นาน

6.6 จัดระบบ และการใช้สินทรัพย์ร่วมกัน

6.7 เผยแพร่ข้อมูลให้ทุกฝ่ายทราบร่วมกัน

6.8 การหารายได้ และการให้บริการแก่ชุมชน

6.9 สอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้สินทรัพย์เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบ

6.10 ดำเนินการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำปีตามระเบียบของราชการ

4.7 การตรวจสอบภายใน

เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดียิ่งขึ้น มีความคล่องตัวลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 62 บัญญัติไว้ว่าให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษ แนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก ซึ่งทศพร ศิริสัมพันธ์ (2544 : 238) ที่กล่าวว่า การตรวจสอบเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การทั่วไป เป็นหน้าที่ที่เป็นหัวใจของระบบควบคุม โดยมีเป้าหมายที่จะรักษาระดับคุณภาพให้เป็นที่พอใจลูกค้า และเป็นไปตามมาตรฐานในการบริหารภายในองค์การ

การตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการจัดการทางการเงินที่ส่วนราชการจะต้องกำหนดวิธีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจทาง

การเงิน โดยการปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณจะไปลดบทบาทและอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างไรก็ตามการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะทำให้เกิดอิสระในการบริหารงบประมาณมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้เกิดช่องโหว่ในการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นในการที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพที่ควบคู่ไปกับการผ่อนปรนทางการเงิน โดยที่การตรวจสอบภายในเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณในทางที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะถูกรตรวจสอบได้ โดยระบบการตรวจสอบภายในของหน่วยงานตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ 2544ข : 28)

การบริหารงานวิชาการ

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ ไว้แตกต่างกันดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 2) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

กมล ภูประเสริฐ (2544 : 6) ให้ความหมาย การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหาร ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของกิจกรรมของสถานศึกษา

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 142) ให้ความหมาย การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เกี่ยวกับหลักสูตร การปรับปรุง การพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์แก่ ผู้เรียนสูงสุด การวัดผล ประเมินผล การนิเทศใน และการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้คำแนะนำ ประสานงาน และทำงานร่วมกับครูในด้านการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ความสำคัญงานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษามากที่สุด โดยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 32) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนออกเป็นงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. การจัดการเรียนการสอน
3. การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. การส่งเสริมการสอนงาน
5. การวัดและประเมินผล
6. การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด
7. การนิเทศการศึกษา
8. การวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน
9. การประชุมอบรมทางวิชาการ

จากขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนดังกล่าวมาแล้วข้างต้น พอที่จะสรุป ได้ว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษานั้นประกอบด้วยขอบข่ายงานที่สำคัญดังนี้ คือ งานด้านหลักสูตร การเรียนการสอน วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การนิเทศ การศึกษา การจัดห้องสมุด การประชุมอบรมทางวิชาการ และการวัดและประเมินผลการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าเยาวชนไทยในอนาคตควรจะเป็นพลเมืองอย่างไรที่สังคมต้องการและสามารถดำรงชีวิตของตนได้อย่างมีความสุข แม้ว่าหลักสูตรจะสร้างขึ้นอย่างดีเลิศและเหมาะสมเพียงใดก็ตาม ถ้าหลักสูตรนั้นไม่มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ยากที่การใช้หลักสูตรจะบรรลุเป้าหมาย

1.1 ความสำคัญของหลักการพัฒนาหลักสูตร

หลักสูตรเป็นข้อกำหนดและแนวทางในการจัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียน ได้เกิดการเรียนรู้ และนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิต นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 27 โดยในพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดเรื่องหลักสูตรไว้ในหมวด 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษาโดยกำหนดให้คณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ และมาตรา 29 กำหนดไว้ว่าหลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ ต้องมีลักษณะหลากหลายให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ ใดมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพสาระหลักสูตรทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ก : 9)

วาณี ภูเสถวี (2542 : 112) กล่าวว่า หลักสูตรมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษา เพื่อควบคุมการเรียนการสอนให้มีระบบแบบแผนไปทางเดียวกัน
2. เป็นแผนการดำเนินงานของผู้บริหาร ในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ ตลอดจนสื่อการเรียนการสอน ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการศึกษา
3. เป็นข้อกำหนดให้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของผู้สอน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นแนวทางเดียวกัน และมาตรฐานอย่างเดียวกัน
5. เป็นดัชนีชี้ให้เห็นลักษณะของสังคมและประเทศชาติในอนาคตว่าจะมีลักษณะอย่างไร
6. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการตัดสินใจหาทางเลือกทางการเรียนการสอนให้เหมาะสม เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะกับผู้เรียน และสถานศึกษา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

1.2 แนวทางการพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร

ทาบ (Taba. 1962 : 52) ได้ให้ขั้นตอนในการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการ
2. ตั้งวัตถุประสงค์
3. เลือกเนื้อหาวิชา
4. รวบรวมเนื้อหาให้เป็นระบบ
5. เลือกประสบการณ์การเรียนรู้
6. จัดระบบประสบการณ์ในการเรียนรู้
7. ตั้งเกณฑ์การประเมินผล

แนวปฏิบัติของสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 34) กำหนดแนวทางดำเนินการ การพัฒนาหลักสูตร การศึกษา สถานศึกษาดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของ สังคม ชุมชน และท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้ง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำโครงการสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มี ในหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดย พยายามบูรณาการเนื้อหาสาระ นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการ การใช้หลักสูตรให้เหมาะสม นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

ในการนำหลักสูตรไปใช้โดยตรง ซึ่งกำหนดไว้ว่า ให้คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกำหนด หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทยความเป็นพลเมือง ที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและ สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศชาติ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคมชุมชนและท้องถิ่น
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินผลสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม
4. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม
5. นิเทศการใช้หลักสูตร
6. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร
7. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

กมล ภูประเสริฐ (2544 : 25-26) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกฎหมายและแนวความคิดสำคัญที่ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (มาตรา 23) กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทย และระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจเรื่องจัดการการบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข (มาตรา 27) กำหนดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และ

ประเทศไทย (มาตรา 28) กำหนดให้หลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ทั้งนี้ให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมกับวัยและศักยภาพ สาระของหลักสูตรทั้งนี้เป็นวิชาการและวิชาชีพต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับหลักสูตรการบริหารหลักสูตรตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักสูตรแกนกลาง ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวข้องสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2544 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546 : 112-122)

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 ความสำคัญการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

เกษม วัฒนชัย (2545 : 12) กล่าวว่า การศึกษาประกอบด้วยกระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการรับการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ ความศรัทธา เจตคติ ค่านิยม ทักษะการทำงาน ทักษะชีวิตและการครองตน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของผู้เรียน ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้เกิดกับผู้เรียน และโดยผู้เรียนเท่านั้น ส่วนกระบวนการสอนเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน ครูผู้สอนมีหน้าที่สร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อเร่งเร้า ชี้แนะ และคอยช่วยเหลือเกื้อกูลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 14) กำหนดความสำคัญของสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ดังนี้

1. จัดทำแผนการเรียนรู้โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม
2. จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยปฏิบัติจริงจากแหล่งการเรียนรู้
3. จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้และผู้เรียน
4. ใช้การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกระบวนการเรียนรู้

5. ให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้

6. ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 12-14) กระบวนการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการใช้หลักสูตร เพราะเป็นกิจกรรมที่จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ให้บังเกิดผลด้านคุณภาพแก่ผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง และมีความสุข การจัดกระบวนการเรียนรู้ นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ครูกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติในการเรียน และประสบผลตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ สรุปดังนี้ คือ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และมาตรา 30 กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร คณะครู ชุมชน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการที่จะหาวิธีการต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนแบบเดิมให้พัฒนาขึ้นตามรูปแบบใหม่ โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือผู้เรียนสำคัญที่สุด

2.2 แนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2550 : 71) หลักสูตรสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพียงใดนั้น ภารกิจการบราหรงงานวิชาการประการหนึ่งที่สำคัญยิ่ง คือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความถนัดความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างแท้จริง สถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
 3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
 4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 34-35) กำหนดแนวทางดำเนินการ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สถานศึกษาดำเนินการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการมีนิเทศ ที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อ

พัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างเหมาะสม

สรุป การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นการพัฒนากระบวนการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล และประสบการณ์อันนำไปสู่การรู้จริงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล เน้นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้นสถานศึกษาต้องพัฒนาครูในการจัดทำแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

3.1 ความสำคัญของการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2544ก : 46) กล่าวถึง การวัดผลประเมินผล ควรพิจารณา ดังนี้

1. ให้ผลการประเมินแสดงถึงการปรับปรุง และความสำเร็จของหลักสูตร
2. มีลักษณะเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาผู้เรียน
3. เป็นการวัดกระบวนการทำ ๆ กับการวัดผลผลิตของกระบวนการ
4. ไม่แยกกระบวนการวัดผลและประเมินผลออกจากการเรียนการสอน
5. เน้นการวัดที่สะท้อนถึงการใช้เหตุผลและแก้ปัญหา
6. เน้นคุณลักษณะและความสามารถของผู้เรียน
7. วัดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้
8. ให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง และแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้น
9. เป็นการปรับปรุงการสอนของครู
10. เน้นความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 26-27) สถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียน โดยการนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และ/หรือจากการ

ประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็นผลการเรียนของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับที่กำลังศึกษาอยู่ การพิจารณาเทียบโอนสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา ซึ่งจะให้ข้อมูลที่แสดงความรู้ ความสามารถของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

2. พิจารณาจากความรู้ ประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริง การทดสอบ การสัมภาษณ์ ฯลฯ

3. พิจารณาจากความสามารถเทียบโอนผลการเรียน จะเป็นการนำผลการศึกษาจากหลักสูตรหนึ่งไปยังอีกหลักสูตรหนึ่งในระดับเดียวกัน โดยนำผลการเรียนรู้อื่นในรูปแบบต่าง ๆ หรือรายวิชาหรือจำนวนหน่วยกิตการเรียนที่ผ่านการประเมินแล้วมาทดแทน และนับต่อเนื่องกับหน่วยการเรียนหรือหน่วยกิตอื่นที่ประสงค์จะเรียน เป็นการเทียบระดับการศึกษาเพื่อจบการศึกษา มี 3 ลักษณะ คือ

(1) การเทียบวุฒิจากหลักสูตรต่างประเทศเข้าสู่หลักสูตรในประเทศ

(2) การเทียบระหว่างหลักสูตรหรือเทียบต่างรูปแบบ เช่น หลักสูตรการศึกษาในระบบ และนอกระบบกับการเรียนรู้ตามอัธยาศัย

(3) การเทียบโอนผลการเรียนรู้อื่นในระดับเดียวกัน หรือต่างรูปแบบกัน

3.2 การพัฒนาของการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

มีแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 35)

1) กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัด และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3) ส่งเสริมการให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

4) จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

5) พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

สรุป การวัดและการประเมินผลสถานศึกษาจัดทำหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการวัด และประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวัดผลและประเมินผลผู้เรียน 3 ระดับ คือ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา และระดับชาตินอกจากนั้นผู้เรียนผ่านเกณฑ์บังคับตามมาตรฐานการศึกษากำหนด คือ จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำหรับการเทียบโอนผลการเรียนเป็นการนำผลการเรียน

ผลการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของผู้เรียนที่เกิดจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัยหรือผลการเรียนรู้จากการศึกษานอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพหรือจากประสบการณ์การทำงานมาเทียบโอนเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาต่อเนื่องในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี โดยสถานศึกษาจัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการเทียบโอนผลการศึกษาเพื่อใช้ในการเทียบโอนผลการศึกษา

4. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.1 ความสำคัญของการวิจัยและการพัฒนา

ชัยพจน์ รั้งงาม (2544 : 25) กล่าวว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ครูศึกษาค้นคว้าเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาการเรียนการสอนที่ครูรับผิดชอบอย่างเป็นระบบด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากความอยากรู้ และหากลวิธีในการหาคำตอบ โดยใช้วิธีการสังเกต จดบันทึก และวิเคราะห์จนได้ข้อมูลที่สรุปอย่างมีเหตุผลที่ยืนยันได้ว่าเป็นปัญหาจริง เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความสำคัญต่อการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยกำหนดให้สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องดำเนินการดังปรากฏในมาตรา 24(5) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

กาญจนา วัฒนุ (2545 : 23) กล่าวว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยในชั้นเรียน เพราะวิจัยในชั้นเรียนเป็นกระบวนการค้นคว้าหาคำตอบและแก้ปัญหาในชั้นเรียนอย่างมีระบบและน่าเชื่อถือรวมทั้งเป็นการวิจัยที่เกิดจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเกี่ยวกับการเรียนการสอน นับว่าเป็นการวิจัยที่ควบคู่ไปกับการสอน คือ สอนไปวิจัยไป วิจัยแล้วนำผลการวิจัยมาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ซึ่งขอบเขตของการวิจัยในชั้นเรียน เป็นการวิจัยปัญหาของนักเรียนในห้องเรียน โดยครูผู้สอน และมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนั้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ครูมีบทบาทที่สำคัญ ได้แก่ การจัดประสบการณ์หรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้และสร้างสื่อที่เหมาะสมกับผู้เรียน เพราะเชื่อมั่นว่า กิจกรรมการเรียนรู้และสิ่งที่ดีจะช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ได้ดีด้วย

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเป็นการศึกษาค้นหาข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ ด้วยวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ครูนำมา

แก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้และมีคุณภาพได้มาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด

4.2 การพัฒนาของการวิจัยและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ (ภารดี อนันต์นารี, 2551 : 283) ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
- 2) ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.1 ความสำคัญของการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2546 : 187-188) ได้กล่าวว่า สื่อการสอนเปรียบได้กับมือที่สามของครู เพราะครูสามารถนำมาใช้ป็นเครื่องทุ่นแรงช่วยเสริมให้การสอนอ่านน่าสนใจ และลดพลังงานการที่ครูต้องพูดอธิบายให้น้อยลงได้ เป็นการประหยัดเวลาการสอนลง สื่อจะช่วยกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ช่วยสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนขึ้น และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เร็วขึ้นตลอดจนจำได้นาน

วณิ ภูเสถร์ (2542 : 152-155) กล่าวว่า ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การขาดแคลนนักวิชาการที่ผลิตสื่อการสอนให้ได้คุณภาพที่ดี จำเป็นต้องพึ่งนักนวัตกรรมที่ช่วยในการผลิตสื่อ วางแผนการที่เป็นระบบ ในการผลิต พัฒนาควบคุมประสิทธิภาพ และติดตามประเมินผล สื่อเหล่านี้พัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น นวัตกรรมเป็นแนวคิด การปฏิบัติหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนานนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้น ได้ผลดีมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดแรงจูงใจในการเรียนด้วยนวัตกรรมและประหยัดเวลาในการเรียน ปัจจุบันนวัตกรรมการศึกษาได้มีผู้นำมาใช้มากมายหลายชนิด เช่น การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ สื่อหลายมิติและอินเทอร์เน็ต สำหรับนวัตกรรมกับเทคโนโลยี จะใช้ควบคู่กันอยู่เสมอ

เพราะนวัตกรรมเป็นเรื่องของการคิดค้นหรือกระทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ซึ่งอาจอยู่ในขั้นเสนอความคิด หรือในขั้นการทดลอง ยังเป็นที่รู้จักคุ้นเคยของสังคม ส่วนเทคโนโลยีเน้นการนำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการเข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงาน หรือแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าหากพิจารณาว่านวัตกรรมหรือสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่เมื่อนำมาใช้ก็จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีด้วย และการใช้เทคโนโลยีถ้าทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นก็เรียกว่านวัตกรรม ดังนั้น คำทั้ง 2 นี้จึงควรถูกไปเสมอ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

5.2 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้ (การดี อนันต์นาวี, 2551 : 283)

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียน การสอน และการบริหารงานวิชาการ
 - 2) ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน
 - 3) จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางาน ด้านวิชาการ
 - 4) ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น
 - 5) การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- กล่าวโดยสรุป สื่อการสอนและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจะมีความสำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อผู้เรียนกับผู้สอน การใช้สื่อการสอนให้ถูกต้องเป็นการใช้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สื่อการสอน นั้นมีคุณค่าต่อผู้เรียน ก่อให้เกิดประ โยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารมีบทบาท ในการที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูสามารถนำสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ ในกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

6.1 ความสำคัญของการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 25 ระบุว่า รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยาน

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การศึกษาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ก : 12) และหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 กำหนดให้การจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรสถานศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นสนองความต้องการของผู้เรียนด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่น สอนความต้องการของผู้เรียน สังคมและประเทศชาติ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่น สอนความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมประเทศชาติ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และเรียนรู้ได้จากสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ทุกประเภท (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 23) สอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง (2546 : 101) กล่าวว่า สภาพปัจจุบันแหล่งการเรียนรู้มีอยู่มากมายแต่ยังไม่มีการส่งเสริมอย่างจริงจัง ยังไม่มีการลงทะเบียนหรือข้อมูลของแหล่งการเรียนรู้ไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งต่อไปนี้จะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าแหล่งการเรียนรู้แต่ละประเภทตั้งอยู่ที่ใด เป็นเครือข่ายของสถานศึกษาใด

6.2 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ มีแนวทางการปฏิบัติ กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข : 34-35) ดังนี้

- 1) สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง
- 2) จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง
- 3) จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน
- 4) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

สรุป การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เป็นการพัฒนาสิ่งที่มีความจำเป็นในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีความรู้สากลรวมทั้งความรู้ที่เกิดจากท้องถิ่น ดังนั้น สถานศึกษาจะต้องดำเนินการสร้างและซ่อมแซม แหล่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นพลเมืองดี ทั้งเป็นการให้ผู้เรียนได้ศึกษาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสาร และสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งความรู้ที่เกิดจากท้องถิ่น นอกจากนั้นสถานศึกษาจัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู

สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาบริเวณใกล้เคียง จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดความรู้ ประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนา แหล่งการเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

7. การนิเทศการศึกษา

7.1 ความสำคัญของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาจะต้องเริ่มต้นจากสภาพปัญหาที่แท้จริงและต้องทราบความต้องการของครู ช่วยแก้ปัญหาและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวครู การนิเทศการศึกษาคือเป็นงานที่ผู้นิเทศจะต้องนำความรู้ เทคนิค และวิธีการ เพื่อให้ครูตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะต้องส่งผลไปถึงตัวนักเรียนในการดำเนินการนิเทศการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญ เพื่อเป็นเครื่องกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษานักวิชาการของไทยหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการนิเทศศึกษาไว้ดังนี้

ซารี มณีสรี (2538 : 27-28) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถช่วยให้ครู นักเรียน และโรงเรียนดี มีคุณภาพ เกิดจากหลักการนิเทศการศึกษา โดยใช้หลักพื้นฐานของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้นเตือน การประสานงาน และแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครู
2. การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย
3. การนิเทศการศึกษาคือกระบวนการส่งเสริม สร้างสรรค์ ดังนี้
4. การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวกันพัน
5. การนิเทศ คือ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์
6. การนิเทศส่งเสริมบำรุงขวัญ
7. การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชนโดยเฉพาะชนบท

ดวงฤทัย คำทองเมือง และคนอื่น ๆ (2544 : 1) การนิเทศการศึกษาคือเป็นหนึ่งในการบวนการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ อันเป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอน (Step) มีความต่อเนื่อง (Continuity) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ (Interaction) มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์ และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศสามารถช่วยเหลือครูให้นำความรู้ความสามารถต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า การนิเทศ

ภายในที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน การนิเทศการศึกษาจึงเป็นการพัฒนาคุณภาพของครู โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดที่คุณภาพของผู้เรียน

7.2 การพัฒนาของการนิเทศการศึกษา (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551 : 284) มีแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้

- 1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา
- 3) ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
- 4) ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา
- 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์จัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

สรุป การนิเทศการศึกษา สามารถช่วยเหลือครูให้นำความรู้ความสามารถต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเพื่อเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน สถานศึกษาจัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8 การแนะแนวการศึกษา

8.1 ความสำคัญของการแนะแนว

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 1-2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการแนะแนว คือ

1. บริการแนะแนวในโรงเรียนจัดขึ้นเพื่อนักเรียนทุกคน มิใช่จัดให้เฉพาะนักเรียนบางคนที่มีปัญหาเท่านั้น เพราะการแนะแนวมิใช่ปัญหาเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการป้องกันปัญหา และเสริมสร้างให้นักเรียนแต่ละคนมีความเจริญงอกงามขึ้นในทุกด้าน

2. การแนะแนวช่วยให้นักเรียนสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ครูเป็นเพียงผู้แนะแนวทางให้นักเรียนได้เลือกและคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3. การแนะแนวจะต้องจัดอยู่อย่างต่อเนื่องกันไป มีโครงการ มีแผนงานตลอดปี มีชั่วโมงจัดช่วงใดช่วงหนึ่ง หรือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

4. การแนะแนวจะต้องมีข้อมูลของนักเรียนในด้านต่าง ๆ ตรงตามข้อเท็จจริงและเป็นปัจจุบัน

5. การจัดการแนะแนวในโรงเรียนจะต้องมีการประสานงาน และร่วมมือกันในระหว่างบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียน โดยมีหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้รู้งานด้านนี้พอสมควร

6. การแนะแนวจะต้องทำควบคู่กันไปกับการจัดการเรียนการสอน

7. การแนะแนวควรจัดบริการต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทั้งด้านการศึกษา ด้านอาชีพ ด้านส่วนตัว และสังคม

8.2 การพัฒนาการดำเนินการแนะแนวการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ข : 37) ดังนี้

1) จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

3) ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

4) ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

สรุป การแนะแนวการศึกษา เป็นกระบวนการที่ช่วยเหลือบุคคลให้เข้าใจตนเองและสภาพแวดล้อม สามารถตัดสินใจ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและตามสถานการณ์ และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการจัดบริการแก่ผู้เรียนทุกคนเพื่อป้องกันปัญหา และเสริมสร้างให้ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ และมีความเจริญงอกงามขึ้นในทุกด้าน ดังนั้นสถานศึกษาจึงจัดระบบแนะแนวทั้งทางวิชาการและวิชาชีพในสถานศึกษา และเชื่อมโยงระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ซึ่งสิ่งสำคัญคือครูต้องติดตามกำกับ ประเมินผลการจัดระบบการแนะแนว รวมทั้งประสานความร่วมมือกับเครือข่ายสถานศึกษาอื่นๆ

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในเป็นการดำเนินงานในลักษณะของการผสมผสานระหว่างกระบวนการบริหารกับการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นการทำงานที่ต่อเนื่องตลอดเวลา การประกันคุณภาพภายในเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและเพื่อให้เป็นไปตามสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติซึ่งมีหัวข้อสำคัญ ๆ ที่จะได้นำมากล่าวตามลำดับดังนี้

9.1 ความสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักเข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ร่วมกันคิดร่วมทำ รวมทั้งจะต้องมีการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรในสถานศึกษาต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบ ในการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษามีหลายหน่วยงานได้ให้หลักการสำคัญไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 6-7) ได้มีการกำหนดหลักการในการประกันคุณภาพภายในดังนี้

1. การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้
2. การให้ผู้เรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ
3. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ
4. การกระจายอำนาจทางการศึกษา
5. การแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543ก : 11) ได้กำหนดหลักการในการประกันคุณภาพภายในไว้ดังนี้

1. การที่สถานศึกษาร่วมมือกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ
2. ต้องมีการจัดการบริหารจัดการที่เหมาะสม
3. ต้องให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการ

ของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

9.2 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (การดี อนันต์นาวี, 2551 : 285) มีแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นการที่ทุกคนต้องร่วมมือกันเพื่อให้สิ่งที่จะทำขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้

1) จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3) วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

4) ดำเนินการพัฒนาตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

7) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีหลักการสำคัญ คือ การร่วมมือกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาบริหารจัดการ

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

10.1 ความสำคัญการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 14) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน

ประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 104) กล่าวว่า จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม โดยการนำบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน สำหรับกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ในระบบ โรงเรียน นอกโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัย เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร รู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน นอกจากนี้ ตามจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังกล่าว มีเจตนาารมณ์ที่จะให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนโดยเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้ ในฐานะผู้รับ สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรบุคคล เงินและภูมิปัญญาจากชุมชนมาใช้เพื่อจัดการศึกษา ขณะเดียวกัน ในฐานะผู้ให้สถานศึกษาจะต้องร่วมมือกับบุคคลและสถาบันต่าง ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ทุกส่วนของชุมชนได้พัฒนาไปพร้อม ๆ กัน

10.2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้

(ภารดี อนันต์นาวี, 2551 : 285)

- 1) การศึกษา สสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
- 2) จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น
- 3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 4) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

สรุป การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งชุมชนเป็นหน่วยงานทางสังคมที่เป็นที่ตั้งภูมิลำเนาอยู่ในอาณาเขตภูมิศาสตร์ที่ค่อนข้างหนาแน่นและติดต่อกัน และมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

ดำเนินชีวิตร่วมกัน สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ แก่บุคคลในชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ การให้การศึกษาแก่ชุมชนเป็นการนำชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการในสถานศึกษา

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 12 กำหนดว่านอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 14) สอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง (2546 : 181-184) ให้แนวคิดที่สถานศึกษาจะมีเครือข่ายร่วมจัดการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย เช่น เครือข่ายบ้านเรือน เครือข่ายโรงเรียนในวัด เครือข่ายโรงเรียนในโรงงาน

11.1 แนวทางการดำเนินการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรท้องถิ่น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 38) กล่าวว่า กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่ การศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

กล่าวโดยสรุป การจัดการศึกษาในลักษณะของเครือข่าย โรงเรียนหลักหรือแม่ข่าย ไม่จำเป็นต้องมีนักเรียนมากมาย หรืออาคารเรียนใหญ่โตอย่างปัจจุบัน เพราะไม่มีความจำเป็นที่ทุกคนต้องเดินทางมาโรงเรียนแต่เช้าเพื่อเรียนหนังสือและกลับบ้านในตอนบ่าย ด้วยการจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 24 (6) กำหนดให้จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ดังนั้น โรงเรียนหลักไม่ต้องขนาดใหญ่และมีหน้าที่ในเรื่องการวางแผน การบริหาร การจัดการ การประสานงาน ดูแลเรื่องหลักสูตร สื่อ การพัฒนาและการประเมินผล เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จในการให้บริการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าผู้เรียนที่อยู่ในเครือข่ายเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารของสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

11.2 การพัฒนาของการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (การดี อนันต์นาวิ, 2551 : 286) มีแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้

- 1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

กล่าวโดยสรุป งานวิชาการเป็นตัวกำหนด หรือตัวที่จะทำการจัดงานของโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพของโรงเรียน ที่สำคัญที่สุดก็คือไม่มีงานวิชาการ ก็จะไม่มีการเรียน การสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ในโรงเรียนควรจัดสื่อต่าง ๆ ให้สมดุลเกื้อกูล ส่งเสริมแก่กัน ที่สำคัญที่สุดคือไม่เน้นงานด้านอื่น ๆ เพียงด้านเดียวหรือหลายด้านจนละเลยงานวิชาการทั้งนี้ ข้อผูกพันของโรงเรียนที่มีต่อสังคม ก็คือทำให้การศึกษาแก่เด็กให้มีคุณภาพ โดยจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 3-5) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็น ไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข มาตรา 12 นอกเหนือจาก รัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 189-192) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นอกเหนือจากรัฐและเอกชนจัดการศึกษาแล้ว สามารถสรุปการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวองค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การศึกษาโดยบุคคลและครอบครัว เป็นการจัดศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียน โดยจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ให้กับเด็กจำนวนไม่มาก ซึ่งอาจจะน้อยกว่า 7 คน ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน โดยต้องจดทะเบียนเช่นเดียวกับการศึกษาเอกชน เพื่อสิทธิในการได้รับเงินอุดหนุน และการตรวจสอบคุณภาพ สำหรับการศึกษาโดยครอบครัวหรือที่เรียกว่า Home

School ในช่วงแรกของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายไม่เปิดโอกาสให้จัดการศึกษารูปแบบดังกล่าว ต่อมาได้มีการวิจัยและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาดังกล่าว ดังนั้นในปัจจุบันได้มีการจัดตั้งเป็นเครือข่าย หรือชมรม และจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น เข้าค่าย และพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แต่การจัดการศึกษารูปแบบนี้ในปัจจุบันยังจัดไม่ได้มีรูปแบบ

2. องค์กรชุมชน (NGO) ต่าง ๆ ที่จดทะเบียนแล้วนั้นสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ถ้า NGO เข้ามาเป็นเครือข่ายของสถานศึกษา จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับการจัดการศึกษาโดยบุคคลและครอบครัว

3. สถาบันศาสนา ได้แก่ วัด มัสยิด และสถาบันทางศาสนาอื่น ๆ ซึ่งจัดการศึกษาในรูปแบบของโรงเรียนเอกชน และมีสถาบันทางศาสนาอีกหลายแห่งที่จัดการศึกษาในรูปแบบเครือข่าย เมื่อเข้มแข็งก็สามารถแยกออกเป็นโรงเรียนอิสระ

4. สถานประกอบการที่จัดการศึกษาจะเป็นสถานประกอบการ ประกอบอุตสาหกรรม ซึ่งจัดการศึกษาให้กับคนงานของตนเองและบริเวณใกล้เคียง โดยวัดได้ทั้ง 3 รูปแบบ แต่ในปัจจุบันสถาบันประกอบการที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษามีจำนวนไม่มากนัก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติกำลังศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อให้สถานประกอบการเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ เนื่องจากการจัดศึกษาไม่ใช่ภารกิจหลักของสถานประกอบการ ทำให้เป็นเรื่องยากที่จะให้ดำเนินการได้เอง หากให้สถานประกอบการเป็นเครือข่ายของสถานศึกษา และได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากสถานศึกษา โอกาสที่สถานประกอบการต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการจัดการศึกษาก็จะเป็นไปได้สูง

12.1 แนวการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข : 38) กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษา และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 การดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข : 38) ดังนี้

- 1) สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุน ด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาทุกอย่างลงไปสู่สถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องประสานและร่วมมือกับหลายองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจและความพร้อมที่จะจัดการศึกษาและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา

ประสิทธิผล

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลถือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนอกจากจะมุ่งเน้นให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสามารถและวิธีการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จด้วย ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิผลไว้ในหลายนิยามด้วยกัน คือ

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 168- 169) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับหรือผลสำเร็จของงาน ซึ่งการที่องค์กรสามารถดำเนินการให้ได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ และองค์กรจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผลลัพธ์ขององค์กรใกล้เคียงเป้าหมายขององค์กรหรือสูงกว่าประสิทธิผล จึงเป็นความสามารถขององค์กรในสถานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่งในการดำเนินการได้ผลตามวัตถุประสงค์ โดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อวิธีการและทรัพยากรขององค์กร

ภรณ์ มหานนท์ (2545 อ้างถึงในรุ่ง แก้วแดง, 2540 : 68-169) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลในมุมมองนักเศรษฐศาสตร์ว่าเป็นผลกำไร หรือผลประโยชน์จากการลงทุนสำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต

ประสิทธิผล หมายถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์ ประสิทธิภาพอาจตีความในรูปสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือผลผลิตใหม่ๆ แต่สำหรับนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพชีวิตในการดำเนินประสิทธิผลจึงเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป

วีระพล สุวรรณนันทน์ และคนอื่นๆ (2524 อ้างถึงในรุ่ง แก้วแดง, 2540 : 100) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้ว่า คือ ระดับของการบรรลุความมุ่งหมายของโครงการระดับของความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่สังเกตเห็นได้ในองค์กร หรือเป็นที่นิยมวัดออกเป็นรูปหน่วยสินค้าและบริการ

เดวิด เจ ลอร์เวส (David J. Lawless, 1972 : 388) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล ไว้ว่า หมายถึงระดับความสำเร็จตามเป้าหมายที่สังเกตได้ในองค์กร

เบซีสเอส จอร์โกโบลอส และอาร์โนสต์ เอ เทน เนนบอม (Basis S. Georopoulos and Arnold S. Tannenbaum, 1957 : 535) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลว่า หมายถึงการที่องค์กรพยายามจะบรรลุ วัตถุประสงค์โดยให้กลุ่มพัฒนาผลผลิต มีองค์ประกอบคือ

1. ผลผลิตขององค์กร
2. ความเป็นไปได้ขององค์กรในการปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก
3. การลดความขัดแย้ง

อาจิริส (Argyris, 1964 : 123) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง สถานะที่ องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตมากขึ้นในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลง หรือผลผลิตคงที่

แคทซ์และคานท์ (Katz and Kahn, 1966 : 19-26) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลใน มุมมองของสังคมศาสตร์ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่าง ๆ คือ

1. ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต
2. ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน
3. ระบบย่อยที่ผดุงการทำงาน
4. ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง
5. ระบบย่อยของการบริหาร

โดยความสัมพันธ์ของระบบย่อยเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดของการกระทำร่วมกัน

เรคและคนอื่นๆ (Reid and Others, 1988 : 5) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของ โรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

บาร์นาร์ด (Chester I. Bernard, 1966 : 82) ได้มองการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นสองลักษณะ คือ 1) การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ 2) การปฏิบัติงานที่ถือเอาความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องจักร ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) แนวคิดของบาร์นาร์ดนำมาซึ่งแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อมาหลายลักษณะของไทยและต่างประเทศ

มาร์ชและไซมอน (March and Simon, 1958 : 84 -92) พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นั้นผูกพันกับการที่บุคคลมีกำลังใจในการทำงานหรือไม่เพียงใด และได้ผลงานดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ที่องค์กรให้ผลตอบแทน ในลักษณะกลับกันบุคคลสามารถทำอะไรแก่องค์กรบ้าง

ไรซ์ (Charles E. Rice, 2001 : 24-29) เป็นอีกผู้หนึ่งที่นำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เขาได้สร้างแบบจำลองการวิจัยเพื่อศึกษาองค์กรทาง สังคมขนาดใหญ่ เพื่อพิจารณาว่าองค์กรประเภทนี้ จะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพได้อย่างไร ในเมื่อผลงานอยู่ในลักษณะที่ไม่สามารถจับต้องได้ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กร ทางทหารหรืออุตสาหกรรม เขาได้นำแบบจำลองที่สร้างขึ้นนี้ไปใช้ในการวิจัย เพื่อวัดประสิทธิผลของ โรงพยาบาล โรคจิตของรัฐ และคาดว่าแบบจำลองดังกล่าวสามารถจะนำไปใช้วัดองค์กรทางสังคมที่มี เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานคล้ายคลึงกันได้พอสมควร แบบจำลองนี้มุ่งที่จะช่วยในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และในการประเมินนโยบาย รวมทั้งทรัพยากรเพื่อช่วยในการตัดสินใจใน การบริหารองค์กรทางสังคม แบบจำลองดังกล่าวนี้มีชื่อว่า ระบบพหุคุณ

จากนิยามข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่องค์กรสามารถบรรลุ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทั้งระบบ ซึ่งหมายถึง ระดับผลสำเร็จจากการบริหารงานขององค์กรที่เป็นไป ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาธร (2523 : 302 อ้างถึงใน นุชนรัตน์ศิริประภา, 2543 : 56) ได้กล่าวว่าองค์กรใดจะมี ประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานจริงๆ ของผู้ปฏิบัติงานตรงตามบทบาทที่องค์กรนั้นกำหนดไว้ และองค์กรใด จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อบทบาทและหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้นั้นเป็นที่พอใจ เห็นชอบของผู้ปฏิบัติงาน

มัลลี เวชชาชีวะ (2542 : 7) รวบรวมผลงานวิจัยต่างๆ แล้วสรุปว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลนั้นประกอบด้วย 13 ประการ ดังนี้ 1) ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็น เจ้าของโครงการ หวังแผนและป้องกันชื่อเสียงขององค์กรอย่างจริงจัง 2) องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น และปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ 3) อำนาจ วินิจฉัยสั่งการไม่ได้ขึ้นอยู่กับเบื้องบนสุดขององค์กรแต่กระจายไปยังหน่วยงานระดับต่างๆ โดยทุก

หน่วยงานมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมต่างๆ 4) มีการประเมินความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเหตุผลความเป็นไปได้มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหน และเป็นใคร 5) บุคคลในองค์กรให้การสนับสนุนจากเหตุผลความเป็นไปได้มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหน และเป็นใคร 6) บุคคลในองค์กรให้การสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มที่ องค์กรก็ให้การสนับสนุนบุคคลและบุคคลก็สนับสนุนซึ่งกันและกัน 7) มีโครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่นได้ 8) บุคคลในองค์กรทุกคนความสนใจผลสำเร็จมากกว่าระเบียบประเพณีต่างๆ 9) การติดต่อสื่อสารโดยเปิดเผยตลอดทั้งองค์กรจากล่างขึ้นบน บนลงล่างและทางขวาง 10) บุคคลในองค์กรเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน 11) การประชุมเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กรเป็นประการสำคัญ 12) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ 13) งานของบุคคลแต่ละคนมีสาระน่าสนใจ และ 14) บุคคลในองค์กรมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีประสิทธิภาพหรือความชำนาญในการทำงาน รับผิดชอบเป็นอย่างดี

อรุณ รักธรรม (2542 : 249) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิผลตามเป้าหมายนั้น สมาชิกทุกคนควรต้องมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น รวมถึงผู้บังคับบัญชามีการเปิดกว้างให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและผู้ได้บังคับบัญชามีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารในระดับรองลงมา ซึ่งในการบริหารงานการนำภาวะผู้นำมาใช้มีความยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก ส่งผลให้สมาชิกในองค์กรมีจิตสำนึกเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่ง ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย และเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ สมาชิกขององค์กรทุกคนจะมีผนึกกำลังกันเพื่อแก้วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ๆ ซึ่งกระบวนการข้างต้นถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสิทธิผล เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ในส่วนของลักษณะขององค์กรที่ไม่มีประสิทธิผลนั้น จะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ บุคคลมีการอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย เพื่อเห็นข้อผิดพลาดขององค์กรมักเก็บงำ การสั่งการผู้มีตำแหน่งสูงมักยึดถือความคิดเห็นของตนเองหลัก รวมถึงบุคคลจะไม่มีการเรียนรู้งานสัมพันธ์ภายในองค์กรไม่ดี การบริหารจัดการผู้บริหารยึดกรอบประเพณีอย่างเคร่งครัด อีกทั้งโครงสร้างขององค์กรมีกฎเกณฑ์เคร่งครัด ขาดความยืดหยุ่นขาดความถ่อมตัวซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิผลและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดของนักวิชาการในข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องประกอบด้วย การร่วมมือ การเรียนรู้ การร่วมใจกันตัดสินใจแก้ปัญหา การยอมรับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนแนวปฏิบัติและความรู้สึกที่ดีในการเป็นเจ้าขององค์กร การให้การสนับสนุนและการผูกพันกับทุกคนในองค์กรเพื่อให้บุคคลเข้าใจ

ในวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการปฏิบัติงานที่เน้นถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. องค์ประกอบและลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผล

องค์ประกอบและลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผลนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดของการเกิดประสิทธิผลขององค์กรต่างๆ ดังนี้

เดเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1966 : 26) กล่าวว่า องค์กรนั้นมีระบบย่อยที่สัมพันธ์เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน และองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องกำหนดภาระหน้าที่ให้กับระบบย่อยต่าง ๆ คือ

1. ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต
2. ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน
3. ระบบย่อยที่ผดุงการทำงาน
4. ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง
5. ระบบย่อยของการบริหาร

มนูญ วงศ์นารี (2522 : 59 อ้างถึงใน นุชนรา รัตนสิระประภา, 2543 : 133) เน้นการทำงานเป็นทีม โดยเชื่อว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลบุคคลทุกคนทำงานในลักษณะที่งาน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันด้วยความรู้สึกอิสระ ซื่อสัตย์ต่อกัน เกื้อกันและร่วมกันแก้ปัญหา ยอมรับในกฎระเบียบตลอดจนร่วมรับผิดชอบ ขจัดใจของคนในองค์กร

มัลลี เวชชาชีวะ (2524 : 7) ได้รวบรวมลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโครงสร้างนั้น ห่วงแทนและป้องกันชื่อเสียงการทำงานขององค์กรอย่างจริงจัง
2. องค์กรต้องมีลักษณะยืดหยุ่นปรับให้เข้าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้
3. อำนาจการวินิจฉัยสั่งการไม่ได้ขึ้นอยู่กับเบื้องบนสุดขององค์กร แต่กระจายไปยังหน่วยงานระดับต่างๆ โดยให้ทุกคนมีส่วนในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกิจการต่างๆ
4. มีการประเมินความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากเหตุผลความเป็นไปได้มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหนและเป็นของใคร

5. บุคคลในองค์กรให้ความสำคัญสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มที่ องค์กรก็ให้ความสำคัญสนับสนุนบุคคลและบุคคลก็สนับสนุนซึ่งกันและกัน

6. มีโครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่นได้

7. บุคคลในองค์กรทุกคนมีความสนใจที่ผลสำเร็จมากกว่าระเบียบประเพณีต่าง ๆ

8. มีการติดต่อสื่อสารโดยเปิดเผยตลอดทั้งองค์กรจากล่างขึ้นบน บนลงล่างและทางขวาง

9. บุคคลในองค์กรเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรโดยแจ่มแจ้ง

10. การประชุมเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กรเป็นสำคัญ

11. มีการเน้นในเรื่องพัฒนาการมนุษย์อย่างมีระบบ

12. งานของบุคคลแต่ละคนมีสาระน่าสนใจ

13. บุคคลในองค์กรมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีประสิทธิภาพหรือความเชี่ยวชาญในการทำงานรับผิดชอบเป็นอย่างดี

สำหรับปฏิญญา สาทร (2523 : 26) กล่าวว่าองค์กรใดจะมีประสิทธิผล (Effectiveness) ก็เมื่อการปฏิบัติงานจริงๆ ของผู้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่องค์กรนั้นกำหนดไว้และองค์กรใดจะมีประสิทธิผล (Efficiency) ก็เมื่อบทบาทและหน้าที่ที่องค์กรนั้นกำหนดไว้นั้นเป็นที่พอใจเห็นชอบของผู้ปฏิบัติ

อรุณ รักธรรม (2537 : 294) กล่าวถึงลักษณะบางประการขององค์กรที่มีสุขภาพสมบูรณ์หรือองค์กรที่มีประสิทธิผลคือ

1. สมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร

2. สมาชิกทุกคนขององค์กรมีการมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่า ปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสมอ

3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหอย่างกว้างขวาง

4. มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาเป็นอย่างมาก

5. เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น สมาชิกขององค์กรทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหาสถานการณ์จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด

6. ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก

7. ความสำนึกในด้านระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่เมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีสูงมาก เรื่องใดที่เก่าล้าสมัยจะได้รับการพิจารณาและยกเลิกไปในที่สุด และลักษณะขององค์กรที่ไม่มีประสิทธิผล ได้แก่

7.1 การอุทิศจิตใจให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงเล็กน้อยเว้นแต่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงๆ

7.2 ผู้ที่ทำงานและมองเห็นข้อผิดพลาดปัญหาต่างๆ มักจะเก็บงำไว้ไม่นำเรื่องนั้นไปพูดกับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง

- 7.3 บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงพยายามวินิจฉัยการด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 7.4 ผู้บริหารงานมีความรู้สึกโดดเดี่ยวในการพยายามให้งานต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี บางครั้งระเบียบต่างๆ นโยบาย และกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ไม่ได้ได้รับการปฏิบัติตามที่ตั้ง ความมุ่งหมายไว้ขาดความร่วมมือ
- 7.5 บุคคลที่ทำงานไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทุกคนปฏิเสธที่จะยอมรับประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- 7.6 การใช้ข่าวสารสะท้อนกลับ ถูกหลีกเลี่ยงหรือขาดการประเมินผล
- 7.7 สัมพันธภาพโดยทั่วๆ ไปเกิดขึ้นโดยไม่จริงจังซึ่งกันและกันถูกปิดบังซ่อนเร้น และมีอยู่ทั่วๆ ไปในที่ทำงาน
- 7.8 นักบริหารเป็นแบบบิดาที่อยู่ในกรอบของประเพณีเคร่งครัดใครคัดค้านไม่ได้
- 7.9 นักบริหารลงมาควบคุมเรื่องเล็กๆ น้อยๆ อย่าง เคร่งครัดและใช้ดุลพินิจกับเรื่องเหล่านี้มากเกินไป
- 7.10 โครงสร้างขององค์กร นโยบายต่างๆ และกระบวนการในการทำงานทุกคน ปฏิบัติงานไปตามกฎเกณฑ์ของโครงสร้างในองค์กรดังกล่าวทำเท่าที่สั่ง

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นกล่าวได้ว่าองค์กรต้องมีการกำหนดภาระหน้าที่ มีการทำงานตามแนววิทยาศาสตร์บุคคล ร่วมกันทำงานเป็นทีม และพอใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผล และลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นยังเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรเช่นกัน

3. ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีงานวิชาการทั้งสิ้น 12 งาน ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ โดยกรอบงานทั้ง 12 งาน ดังนี้

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|--|---|
| <p>1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม</p> <p>1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม</p> <p>1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร</p> <p>1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร</p> <p>1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม</p> | <p>1. ประสิทธิผลของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>1.1 สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่มาจากการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่นที่สถานศึกษาตั้งอยู่</p> <p>1.2 สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>1.3 สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องระหว่าง โครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม</p> <p>1.4 สถานศึกษามีผลการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรอย่างเหมาะสม</p> <p>1.5 สถานศึกษามีผลการนิเทศการใช้หลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>1.6 สถานศึกษามีผลการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร</p> <p>1.7 สถานศึกษามีผลการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเหมาะสม</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|--|--|
| <p>2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</p> <p>2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับ ความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และให้ใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องให้ผสมผสานให้ความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม</p> | <p>2. ประสิทธิผลของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้</p> <p>2.1 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2.2.1 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน</p> <p>2.2.2 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง</p> <p>2.2.3 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องให้ผสมผสานกับความรู้ต่าง ๆ อย่างสมดุลกัน</p> <p>2.2.4 สถานศึกษามีผลการปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม</p> <p>2.2.5 สถานศึกษามีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้</p> <p>2.2.6 สถานศึกษามีผลการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|--|--|
| <p>2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ เน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกับแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ</p> <p>2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม</p> | <p>2.3 สถานศึกษามีรูปแบบการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร</p> <p>2.4 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม</p> |
| <p>3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน</p> <p>3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาสาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้</p> <p>3.2 ส่งเสริมการให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติ และผลงาน</p> <p>3.3 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน</p> | <p>3. ประสิทธิผลของการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน</p> <p>3.1.1 สถานศึกษามีระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล</p> <p>3.1.2 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้</p> <p>3.2 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมการให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติ และผลงาน</p> <p>3.3 สถานศึกษามีผลการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|---|---|
| <p>4. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>4.1 ศึกษา วิเคราะห์วิจัย การบริหารการจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา</p> <p>4.2 ส่งเสริมครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่แต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้</p> <p>4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงาน การวิจัย หรือพัฒนาการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น</p> | <p>4. ประสิทธิผลของการวิจัยและพัฒนา คุณภาพการศึกษา</p> <p>4.1 สถานศึกษามีผลงานวิจัยการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา</p> <p>4.2 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>4.3 สถานศึกษามีผลการประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น</p> |
| <p>5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</p> <p>5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการ ใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ</p> <p>5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน</p> <p>5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ</p> <p>5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น</p> | <p>5. ประสิทธิผลของการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</p> <p>5.1 สถานศึกษามีผลการศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ</p> <p>5.2 สถานศึกษามีผลงานที่เกิดจากการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน</p> <p>5.3 สถานศึกษามีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการอย่างเพียงพอ</p> <p>5.4 สถานศึกษามีผลงานในการประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|---|---|
| <p>5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</p> | <p>5.5 สถานศึกษามีผลการประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</p> |
| <p>6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้</p> <p>6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง</p> <p>6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง</p> <p>6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน</p> <p>6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> | <p>6. ประสิทธิผลของการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้</p> <p>6.1 สถานศึกษามีข้อมูลและสารสนเทศแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่นในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง</p> <p>6.2 สถานศึกษาเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง</p> <p>6.3 สถานศึกษามีแหล่งการเรียนรู้ที่จัดตั้งและพัฒนาขึ้นเอง เพื่อใช้ในการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน</p> <p>6.4 สถานศึกษามีผลที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> |
| <p>7. การนิเทศการศึกษา</p> <p>7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา</p> <p>7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา</p> | <p>7. ประสิทธิผลของการนิเทศการศึกษา</p> <p>7.1 สถานศึกษามีระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา</p> <p>7.2 สถานศึกษามีผลการดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|---|--|
| <p>7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา</p> <p>7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา</p> <p>7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา</p> | <p>7.3 สถานศึกษามีผลการประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา</p> <p>7.4 สถานศึกษามีผลติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา</p> <p>7.5 สถานศึกษามีผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา</p> |
| <p>8. การแนะแนวการศึกษา</p> <p>8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา</p> <p>8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา</p> <p>8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา</p> | <p>8. ประสิทธิผลของการแนะแนวการศึกษา</p> <p>8.1 สถานศึกษามีระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>8.2 สถานศึกษามีผลดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุกคน</p> <p>8.3 สถานศึกษามีผลติดตามและประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา</p> <p>8.4 สถานศึกษามีผลประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|---|--|
| <p>9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p> <p>9.1 จัดระบบ โครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p> <p>9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา</p> <p>9.3 วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา</p> <p>9.4 ดำเนินการพัฒนาตามแผนและติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายใน และการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา</p> | <p>9. ประสิทธิผลของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p> <p>9.1 สถานศึกษามีระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p> <p>9.2 สถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมาย ความสำเร็จของพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา</p> <p>9.3 สถานศึกษามีแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา</p> <p>9.4.1 สถานศึกษามีผลการดำเนินการพัฒนาตามแผนและติดตามตรวจสอบ</p> <p>9.4.2 สถานศึกษามีการนำผลการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9.5 สถานศึกษามีผลการประสานร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายใน และการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>9.6 สถานศึกษามีผลการดำเนินการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|--|--|
| <p>9.7 ประสานงานกับสำนักงานรองรับมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p> | <p>9.7 สถานศึกษามีผลการดำเนินการประสานงานกับสำนักงานรองรับมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p> |
| <p>10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน</p> <p>10.1 การศึกษา สํารวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน</p> <p>10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิค ทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น</p> <p>10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>10.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น</p> | <p>10. ประสิทธิผลของการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน</p> <p>10.1 สถานศึกษามีผลการศึกษา สํารวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน</p> <p>10.2 สถานศึกษามีผลการจัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิค ทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น</p> <p>10.3 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>10.4 สถานศึกษามีผลการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น</p> |
| <p>11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น</p> <p>11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา</p> | <p>11. ประสิทธิผลของการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น</p> <p>11.1 สถานศึกษามีผลการดำเนินการประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียงภายใน</p> |

| ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ | ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ |
|---|---|
| <p>ต่างเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>11.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</p> | <p>เขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>11.2 สถานศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</p> |
| <p>12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</p> | <p>12. ประสิทธิผลของการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>12.1 สถานศึกษามีผลการสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุน ด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>12.2 สถานศึกษามีผลการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>12.3 สถานศึกษามีผลการดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</p> |

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เสาวลักษณ์ เข็มสวัสดิ์ (2545 : 154-162) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนของรัฐในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในแต่ละด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดทำงบประมาณเพื่อขออนุมัติงบประมาณ ประเด็นที่มีการดำเนินงานมาก คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อของบประมาณ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ ประเด็นที่มี

การดำเนินงานมาก คือ การจัดระบบการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 3) ด้านการติดตามประเมินผล ประเด็นที่มีการดำเนินงานมาก คือ การจัดระบบการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

สินี ศิวาธรนิศร (2548 : 70-72) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมโรงเรียนมีความพร้อมในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านรูปแบบการจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ด้านค่านิยมรวม ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านยุทธศาสตร์องค์กร และด้านระบบปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทั้ง 7 ด้านมีดังนี้ 1) ด้านยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงบประมาณ 2) ด้านโครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างโรงเรียนมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของบุคลากรไว้ชัดเจน 3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน คือ โรงเรียนมีกระบวนการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมาย 4) ด้านบุคลากร คือ บุคลากรเห็นความสำคัญของการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ 5) ด้านทักษะความรู้ความสามารถ คือ บุคลากรมีความรู้ทักษะเพียงพอต่อการวางแผนงบประมาณและมุ่งเน้นผลงาน 6) ด้านรูปแบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์กร 7) ด้านค่านิยมร่วม คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ปฏิบัติตามค่านิยมอย่างต่อเนื่อง

บัณฑิต แสงกล้า (2548 : 83-85) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสภาพการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน โดยส่วนใหญ่มีการปฏิบัติทุกข้อ

จุฑารัตน์ อินทะแสน (2545 : 164-174) การศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรทุกโรงเรียน ได้พัฒนาหลักสูตรตามแนวการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบข้อมูลด้านสภาพเศรษฐกิจและสภาพชุมชนของโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีการกำหนดควิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยเน้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในด้านระเบียบวินัย และกิริยามารยาท หลักสูตรที่จัดทำประกอบการใช้หลักสูตร จากการศึกษาได้พบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของแต่ละโรงเรียนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระบวนการจัดทำหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรพบว่า ครูได้มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ได้รับการอบรมในการจัดทำหลักสูตร และได้รับมอบหมายงานตามความเหมาะสม จากการศึกษาได้พบว่า ครูมีภาระงานมาก ครูมีคุณวุฒิและพื้นความรู้ไม่ตรงกับวิชาที่ได้รับ

มอบหมายให้ทำการสอน 3) ด้านแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนการศึกษามีการสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ และสื่อ โดยห้องสมุดของโรงเรียนและจากการศึกษาพบว่า หนังสือ เอกสารสิ่งพิมพ์ สื่อ และโสตทัศนูปกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด 4) ด้านการวัดผลและประเมินผล มีการวัดผลและประเมินผลตามระเบียบ แต่ครูส่วนใหญ่ประสบปัญหาในด้านความรู้ ความเข้าใจ วิธีการ และกระบวนการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย 5) ด้านการนิเทศการศึกษาทุกโรงเรียนได้มีการวางแผนนิเทศภายใน โดยผู้บริหารโรงเรียนและครูวิชาการใช้วิธีการเยี่ยมชั้นเรียน แต่ไม่พบว่าได้มีการบันทึกผลการนิเทศ และไม่มีการจัดดำเนินการนิเทศอย่างเป็นทางการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์วิน ปีเตอร์สัน (Peterson, 1977 : 29) ได้ทำการวิจัยกรณีศึกษาการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐฮาวายและรัฐวอชิงตันของสหรัฐอเมริกา พบว่า แสดงประเด็นและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้กับภาพรวมที่ตรวจสอบได้ มีประเด็นครอบคลุมการพัฒนามาตรการการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การบูรณาการและการวิเคราะห์ มาตรการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ มาตรการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับการตรวจสอบความรับผิดชอบ และการยอมรับทางกฎหมาย

ลอเรนซ์ ไทรี (Tyree, 1995 : 32) ได้ศึกษาความพยายามของฝ่ายนิติบัญญัติของรัฐฟลอริดาของสหรัฐอเมริกาที่จะส่งเสริมการตรวจสอบความโปร่งใส สำหรับผลลัพธ์ทางการศึกษาในวิทยาลัยชุมชนรัฐ กล่าวถึงการฝึกอบรมด้านผลงานแบบมุ่งเน้นผลงานที่ออกแบบเพื่อเพิ่มผลงานของวิทยาลัย ในขณะที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับการตั้งตัวของความต้องการทางงบประมาณ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าจะมีความเสี่ยงอยู่ที่โครงการเหล่านี้อาจจะไปกระตุ้นให้บุคลากรหันกลับไปให้นักศึกษาฝึกโครงการอาชีพอีก

สรุปได้ว่า การบริหารด้านการเงิน ควรมีการจัดหามาตรการในการจัดการด้านการเงินให้เหมาะสม ตรวจสอบ และควบคุมได้ เพื่อให้การพัฒนางบประมาณของสถานศึกษาได้เหมาะสมและใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง