

บทที่ 3

การจัดทำงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทย มีเอกภาพเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) ซึ่งเป็นการสร้างฐานและความเข้มแข็ง ให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้ “มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการขุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

การบัญญัติให้สถานศึกษาเป็น “นิติบุคคล”¹⁸ มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ การจัดองค์กรที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะย่อมมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากร และอำนาจ

¹⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546 หน้า 6.

หน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ การมีกฎหมายกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารมีความคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยรวม อย่างไรก็ตามการบริหารสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา และอำนาจหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้¹⁹

- 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ
- 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ
- 3) ด้านการบริหารบุคคล
- 4) ด้านการบริหารทั่วไป

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ขอบข่ายภารกิจ

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา

¹⁹บุญยืน กุ้ดัด และคณะ, การศึกษายุคใหม่ เล่ม 1, นครสวรรค์: หกก.ริมปิงการพิมพ์, 2546.หน้า 98-103.

- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

ขอบข่ายภารกิจ

2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

- 2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- 2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
- 2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

- 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
- 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- 2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินการ
- 2.3.2 การประเมินผลการใช้และผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 2.4.1 การจัดทรัพยากร
- 2.4.2 การระดมทรัพยากร
- 2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
- 2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง

2.5.2 การรับเงิน

2.5.3 การเก็บรักษาเงิน

2.5.4 การจ่ายเงิน

2.5.5 การนำส่งเงิน

2.5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี

2.6 การบริหารบัญชี

2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน รายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

2.7.2 การจัดหาพัสดุ

2.7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. ด้านการบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีตระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายภารกิจ

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.5 การออกจากราชการ

4. ด้านการบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่ายภารกิจ

- 4.1 การดำเนินงานธุรการ
- 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9 การทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

การจัดทำงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา²⁰ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารมาใช้ บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะต้องดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า 7 Hurdles ซึ่งมีขั้นตอนการจัดทำ

สำหรับการประเมินผลการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 ผู้ศึกษาจะศึกษาเฉพาะการวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนการผลิต

การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning)

การวางแผนงบประมาณ²¹ หรือการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาเป็นหนึ่งในโครงการนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลที่สำนักงานงบประมาณร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา ซึ่งปัจจุบันสองหน่วยงานนี้ได้บูรรวมกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมกันดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิรูประบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 2540 – 2544 ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ซึ่งสถานศึกษาต้องมีการวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุภัณฑ์ พันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางการศึกษา
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

²⁰ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ร่างแผนนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน, มปป. (อัคราณา), หน้า 2 - 4.

²¹ ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ ระดับสถานศึกษา, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2545. หน้า 2 - 24.

1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการสำรวจวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการการศึกษาของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา สำหรับขั้นตอนการศึกษาสถานภาพสถานศึกษามีดังนี้

1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติการกิจที่กำหนดไว้ (Assigned mission) คือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลงานหลักของสถานศึกษาเพื่อให้ผลงานหลัก มีคุณภาพ สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลัก โดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมายนโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม นโยบายรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาคือ การจัดการศึกษาระดับ ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งเด็กทั้ง 4 กลุ่มเป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก มีดังนี้

1. ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษาจากแหล่ง ต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรฐานการศึกษาของชาติ และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

2. ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ

3. จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4. เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้ว คณะวางแผนต้องวิเคราะห์เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น

5. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษา ในด้านปริมาณและคุณภาพ

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ	แหล่งข้อมูล	ผลผลิตหลัก
1. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	การจัดบริการการศึกษาให้แก่ นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษา
2. ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา	มาตรฐานการศึกษา	

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ ในระยะสั้นๆ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

1.2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural Factors: S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคมการคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

1.2.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิต เครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

1.2.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ ฯลฯ

1.2.4 ด้านการเมือง และกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา กฎหมาย ระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีดังนี้

1. คณะวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ตามปัจจัย ทั้ง 4 ด้าน คือ

1.1 สังคม และวัฒนธรรม

1.2 เทคโนโลยี

1.3 เศรษฐกิจ

1.4 การเมืองและกฎหมาย

2. นำข้อความที่เขียนได้ในข้อ 1 มาเรียบเรียงใหม่โดยเขียนให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษามีประเด็นเดียวในประโยคนั้นๆ ซึ่งเรียกว่า ประเด็นสำคัญ

3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็นให้สรุปประเด็นคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกันให้เป็นประเด็นสำคัญ เพียงประเด็นเดียว

4. วิเคราะห์ว่าประเด็นสำคัญที่เขียนในข้อ 3 เป็นโอกาส (+) หรืออุปสรรค (-) ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ตัวอย่าง การเขียนประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้าน	ประเด็นสำคัญ	อุปสรรค(-)/ โอกาส(+)
สังคม และ วัฒนธรรม	ประชาชนร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่น ส่งผลแก่นักเรียนอย่างดี	+
เทคโนโลยี	คอมพิวเตอร์มีราคาถูกและทำให้โรงเรียนสามารถจัด ซื้อจัดหาใช้ในการจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนได้	+
เศรษฐกิจ	ชุมชนมีรายได้น้อยฐานะทางเศรษฐกิจไม่เท่าเทียมกันมี ผลกระทบต่อการให้การสนับสนุนการศึกษา	-
กฎหมาย และ การเมือง	อบต. เข้ามามีส่วนร่วมการศึกษา โดยสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	+

1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1.3.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S) ได้แก่ โครงสร้างระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ

1.3.2 ผลผลิตและการบริการ (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการในการบริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ

1.3.3 บุคลากร (Man:M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรสถานศึกษา

1.3.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ

1.3.5 วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

1.3.6 การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ฯลฯ

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. คณะวางแผนร่วมระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความ ตามปัจจัยทั้ง 6 ด้าน
2. นำข้อความที่ได้ในข้อ 1 มาเรียบเรียงเขียนใหม่ให้เป็นประโยคมีเหตุและผล
3. หากข้อความที่เขียนมีหลายประเด็นให้สรุปประเด็นคล้ายกัน เป็นประเด็นหลักๆ ที่สำคัญ
4. วิเคราะห์ประเด็นที่ได้ในข้อ 3 เป็นจุดแข็ง(+) หรือ จุดอ่อน(-)
5. จัดเตรียมประเด็นที่วิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าบวก และลบ ไปให้คะแนนในขั้นตอนประเมินสถานศึกษา

1.4 ประเมินสถานภาพสถานศึกษา การประเมินสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็งในด้านใดบ้าง เพื่อจะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอ

2. การกำหนดทิศทางการศึกษา

การกำหนดทิศทางการศึกษา เป็นการกำหนดจุดหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้นตามสถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม ซึ่งสถานภาพต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสภาพที่จะต้องปรับขยาย แก้ไขหรือพัฒนา อะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางการศึกษาประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพ ในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากการที่ผู้บริหาร ไม่สามารถสื่อสารข้อความ วิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญกว่า ข้อความวิสัยทัศน์คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้วและมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีที่สั้นๆ เพื่อให้จดจำง่าย ดังเช่น

โรงเรียนแกรี่ จะให้ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนทุกคน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

โรงเรียน แรนโซ เป็นโรงเรียนแห่งทางเลือก

โรงเรียน ริช เซาท์ เป็น โรงเรียนแห่งความเป็นเลิศ

นักเรียนของโรงเรียนมากาเรต คิตติง จะเป็นผู้เรียนรู้ตลอด เป็นต้น

กระบวนการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความ วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นข้อความที่สั้นกระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

2.2 กำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดทำเป็นรูปมธรรมขั้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจต้องมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น

กระบวนการกำหนดพันธกิจ มีดังนี้

1. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แล้วมาเขียนตาราง แล้วให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และบทบาทตามความคาดหวังของสังคมชุมชน
2. เมื่อเขียนบทบาทในตารางเสร็จแล้วให้หลอมบทบาทสำคัญมาเขียนบทบาทของสถานศึกษา ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนก็ให้ยุบรวม
3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเขียนเป็นข้อความพันธกิจ

2.3 กำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์) การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ ดังนั้นในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอยๆ

ตัวอย่าง ความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

วิสัยทัศน์	พันธกิจ	เป้าประสงค์
นักเรียนโรงเรียนทองเดิมวิทยาทุกคนมีคุณภาพระดับสากลภายใต้วัฒนธรรมไทย	1. จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัยและธรรมชาติของนักเรียน	นักเรียนทุกคนมีพัฒนาตามศักยภาพและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน
	2. จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการแสวงหาความรู้จากแหล่งสารสนเทศต่างๆ	พร้อมนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้วิชาอื่นและอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมในท้องถิ่น
	3. จัดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสากลและประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น	

2.4 กำหนดเป้าหมายของผลผลิต ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึงการจัดการบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน ให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

กระบวนการกำหนดเป้าหมายของผลผลิต มีดังนี้

1. คณะวางแผนศึกษาผลผลิตและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้
2. กำหนดข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดต้องจัดทำใน 4 มิติ คือ
 - 2.1 ด้านปริมาณ สถานศึกษาต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตที่เป็นเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กความสามารถพิเศษ คัดคะแนนทั้ง 4 กลุ่มในแต่ละชั้น ล่วงหน้า 3 ปี
 - 2.2 ด้านคุณภาพ ต้องจัดทำข้อมูลด้านคุณภาพทั้ง 4 กลุ่ม ตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด
 - 2.3 ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่ใช้จัดการเรียนการสอนต้องเป็นไปตามหลักสูตรกำหนด คือ เรียน 1 ชั้น ต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งหมายถึง การกำหนดไม่ให้ มีเด็กตกชั้นขึ้น ดังนั้นต้องจัดเตรียมข้อมูลเด็กชั้น
 - 2.4 ด้านต้นทุน จัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตแต่ละตัวมีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร
3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานกำหนดเป้าหมายตามแผนซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป
4. กำหนดเป้าหมาย ผลผลิตในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้ โดยยึดทิศทางของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนา การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทุกชั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการวางแผนได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรเอกชน เป็นต้น

เค้าโครงแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

เค้าโครงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ เป็นส่งแสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญที่ปรากฏในเอกสารแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย

บทคัดย่อ เป็นบทสรุปเนื้อหาโดยสรุปภาพรวมของแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มจากผลการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายผลผลิต กลยุทธ์การจัดการศึกษา งาน/โครงการ

สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา แสดงสภาพแวดล้อมโดยรวมของสถานศึกษา ประกอบไปด้วยสถานที่ตั้ง อาชีพประชากรส่วนใหญ่ในเขตบริการ การคมนาคม และระบบข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญของสถานศึกษา

ภารกิจ แสดงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ให้บริการการศึกษาในปัจจุบันว่า ครอบคลุมการให้บริการการศึกษาระดับใดบ้าง

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แสดงผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในด้านปริมาณ ได้แก่ จำนวนนักเรียนที่ให้บริการเตรียมความพร้อม ธารเกษมศักดิ์ อัครการตกซำชั้น อัครการออกกลางคืน อัครการคงอยู่ ด้านคุณภาพ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น

ผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา เป็นการสรุปผลการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ตลอดจนผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดของเป้าหมายผลผลิต

กลยุทธ์การจัดการศึกษา เป็นการนำเสนอกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจะใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

การคำนวณต้นทุนผลผลิตของสถานศึกษา

การคิดต้นทุนของสถานศึกษา²² ในระยะแรกนี้เป็นการคิดต้นทุนในทัศนะของผู้ให้บริการ (Provider) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สถานศึกษาต้องจ่ายไปเพื่อผลิตนักเรียนตามเป้าหมาย โดยไม่ได้รวมค่าใช้จ่ายที่ผู้ปกครองนักเรียนต้องจ่ายให้กับบุคลากรหลานของตน หรือค่าเสียโอกาส หรือผลตอบแทนที่สังคมต้องสูญเสียไป มีขั้นตอนการคิดต้นทุนดังนี้

1. ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ และ โครงสร้างระบบงานของสถานศึกษา
2. กำหนดผลผลิตและเป้าหมายผลผลิตของสถานศึกษา
3. วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลผลิตของสถานศึกษา

²² กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการกำหนดผลผลิตและการคิดต้นทุนผลผลิต, กรุงเทพฯ: (เอกสารอัดสำเนา), 2545. หน้า 3/16 – 3/17.

4. ระบุต้นทุนทรัพยากรทั้งหมดของสถานศึกษาจากแหล่งต่างๆ ทั้งที่เป็นเงินสดและไม่ใช่นเงินสด ทั้งที่เป็นเงินงบประมาณและนอกงบประมาณ

5. ปีนส่วน/กระจายต้นทุนทรัพยากรทางตรง (Direct Cost) ไปยังผลผลิต

6. กำหนดเกณฑ์การปันส่วน (Allocation Criteria) ต้นทุนทรัพยากรไปยังกิจกรรม และต้นทุนกิจกรรมไปยังผลผลิต

7. ปีนส่วนต้นทุนทรัพยากรไปยังกิจกรรม

8. ปีนส่วนต้นทุนกิจกรรมไปยังผลผลิต

9. หาต้นทุนรวมของผลผลิต (Full Cost) ซึ่งเป็นผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)

10. หาต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

การคิดต้นทุนมีความสำคัญต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา เป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นบริการสาธารณะไม่ได้หวังผลกำไรแต่อย่างใด การคิดต้นทุนทางการศึกษาก็เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการขอตั้งงบประมาณ การระดมทรัพยากรเพิ่มเติม และการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม นักเรียนประถมศึกษาศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้รับงบประมาณรวมทุกอย่าง เมื่อคิดต่อหัวแล้ว ประมาณ 12,500 บาท ในขณะที่โรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่มีความพร้อม ได้รับเงินสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนอีกประมาณเท่าตัว รวมเป็น 25,000 บาท ต่อหัว คุณภาพนักเรียนก็จะแตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไป หากไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนนานาชาติ ซึ่งมีต้นทุนประมาณ 100,000 บาทต่อหัว ดูเหมือนว่าสิ่งอำนวยความสะดวก หรือปัจจัยต่างๆ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพก็จะยิ่งแตกต่างกันออกไป ต้นทุนการผลิตไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการก็ตาม ต่างมีความสัมพันธ์กับคุณภาพและปริมาณของสินค้าและบริการทั้งสิ้น

เมื่อทราบต้นทุนที่แท้จริง การวางแผนและการจัดสรรงบประมาณก็จะเป็นความเป็นธรรมมากขึ้น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณแตกต่างกัน เพราะกิจกรรมการพัฒนานักเรียนแต่ละประเภทที่กล่าวมานั้นแตกต่างกัน

2. ด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานนั้น กิจกรรมบางอย่างไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อผลผลิต (Non Value Added) กล่าวคือเป็นกิจกรรมที่ทำไปแล้วไม่ค่อยส่งผลต่อผลผลิตกิจกรรมลักษณะนี้ ต้องถูกขจัดออกไปจากกระบวนการผลิต เพราะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น โดยใช้เหตุ

นอกจากนั้น ยังมีกิจกรรมบางอย่างที่เราดำเนินการเองแล้วได้ผลเท่ากับผู้อื่น แต่เสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าผู้อื่นดำเนินการ เมื่อทราบต้นทุนลักษณะเช่นนี้ ต้องพยายามลดต้นทุนให้เท่ากับผู้อื่น หรือมอบให้ผู้อื่นทำการแทน

สรุป การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและการคำนวณต้นทุนผลผลิตของสถานศึกษาเป็นขั้นตอนของการพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงินของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จากกระบวนการวางแผนที่ผ่านมาพบว่า มีทั้งส่วนที่สอดคล้อง และแตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป กล่าวคือ มีกระบวนการศึกษาสถานภาพขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่ลดหลั่นกัน สำหรับสิ่งที่แตกต่างหรือเพิ่มเข้ามา คือ การกำหนดผลลัพธ์และผลผลิต ทั้งในระดับองค์กร หรือสถานศึกษาและโครงการ การคำนวณต้นทุนผลผลิตของสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดผลงานทั้งในรูปแบบของผลลัพธ์และผลผลิต และการคำนวณต้นทุนผลผลิตของสถานศึกษานี้ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องไม่พบแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่เป็นรูปแบบให้สถานศึกษาดำเนินการคิดคำนวณต้นทุนผลผลิตได้ชัดเจน

การศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาถึงการประเมินผลการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 เฉพาะมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 2 ด้าน คือการวางแผนจัดทำงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยใช้ทฤษฎีต้นทุนกิจกรรม เพื่อให้ได้ทราบว่าบุคลากรที่จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน เป็นผู้บริหารหรือผู้สอน และมีรูปแบบในการจัดงบประมาณอย่างไร