

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรม  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รุ่งสุรีย์ สิงหาราช

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


เมษายน 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณิพนธ์ของ รุ่งสุรีย์ สิงหราช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์


..........อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ)

..........อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

..........ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ)

..........กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ)

..........กรรมการ  
(ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์)

..........กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..........คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่.....2.....เดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตากรุณาของท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้งสองท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ และ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา คุษฎีนิพนธ์ทั้งสองท่านที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่และ ให้กำลังใจในการทำงานเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ทุกท่านที่ให้ความเมตตา และเสียสละเวลามาเป็นกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ พร้อมให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข คุษฎีนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ ประธานสอบ คุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร รวมไปถึงผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ วิจัยทุกท่าน อันได้แก่ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก รองศาสตราจารย์ ดร.วิไล ตั้งจิตสมคิด รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา ดร.ชูชาติ แก้วนอก ดร.ปิติชาย ตันปิติ และ ดร.วรินทร์ทิพย์ หมีแสน ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในงานวิจัย พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่เสียสละเวลามาให้ข้อมูล เก็บรวบรวมงานวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดีทำให้การดำเนินงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มาจนตราบเท่า ทุกวันนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย บูรพา ทุกท่าน คุณพ่อ คุณแม่ คนใกล้ชิดพร้อมไปถึงขอขอบคุณลูกชาย คณะครูโรงเรียนวัดใหญ่ทุกท่าน ที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจมาโดยตลอด และขอขอบคุณ พี่ เพื่อน และน้อง ๆ ในสาขาวิชา การบริหารการศึกษาที่ช่วยเป็นแรงใจและช่วยเหลืองานวิจัยด้วยดีเสมอมา

รุ่งสุรีย์ สิงหาราช

56810067: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน/ การบริหารงบประมาณ/ มาตรฐานการเงิน 7 ด้าน

รุ่งสุรีย์ สิงหาราช: การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(DEVELOPING MANAGEMENT MODEL OF INOVATIVE PERFORMANCE-BASED

BUDGETING FOR PRIMARY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION

COMMISSION) คณะกรรมการควบคุมคุรุวิชาชีพ: ธร สุนทรายุทธ, Ph.D., สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, ปร.ด.

451 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า  $t$ -test โดยผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสภาพระดับการปฏิบัติรายด้านในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยมีค่าร้อยละ เท่ากับ 59.58 และมีปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.74 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) เท่ากับ 0.10

2. รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน และ 3) เงื่อนไขของความสำเร็จ

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) เท่ากับ 0.15

4. ผลการทดลองใช้คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คะแนนหลังใช้คู่มือสูงกว่าก่อนการใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



56810067: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: PERFORMANCE-BASED BUDGETING/BUDGET MANAGEMENT/7 HURDLES

RUNGSUREE SINGHARACH: DEVELOPING MANAGEMENT MODEL OF INNOVATIVE PERFORMANCE BASED BUDGETING FOR PRIMARY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. DISSERTATION ADVISORS: DHORN SUNTRAYUTH, Ph.D., SOMBAT SUWANPITAK, Ed.D. 451 P. 2018.

The objectives of the study were; 1) to determine the circumstances and problems of management of innovative performance based budgeting for primary school under the Office of the Basic Education Basic Commission, 2) to develop a model of innovative performance based budgeting and, 3) to validate the model of the innovative performance-based budgeting by focus group technique. The samples were 379 schools under office of basic education commission. The research instruments were a questionnaire, interview and test. The statistical devices used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and *t*-test.

The results of the study reveal that:

1. The circumstances and problems of performance based budgeting of primary schools under the Office of the Basic Education Commission were at a moderate level, with an average of 59.58 percent but the overall problem was at a high level, with mean ( $\bar{X}$ ) of 3.74 and standard deviation (*SD*) of 0.10.

2. Management model of the innovation performance based budgeting model composed of; 1) principle, 2) management processes which composed of; budgeting planning, output specification and costing, procurement management, financial management, asset management, financial performance reporting and internal audit, and 3) condition of success.

3. The assessment of the suitability of the manual and management of the innovative performance based budgeting model were at the highest level, with mean ( $\bar{X}$ ) at 4.83 and standard deviation (*SD*) at 0.15.

4. The try-out of the management model manual revealed that the model was suitable at a high level with mean ( $\bar{X}$ ) of 4.47, standard deviation (*SD*) at 0.15. The score after the post-test was significantly higher than the pre-test at the .05 level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับของงบประมาณ.....	12
แนวคิดและทฤษฎีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	29
แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	75
แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research).....	89
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	96
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	111
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	111
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	112
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	114
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	122

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
แบบแผนการดำเนินการวิจัย.....	125
4 ผลการวิจัย.....	126
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	219
สรุปผลการวิจัย.....	219
อภิปรายผลการวิจัย.....	236
ข้อเสนอแนะ.....	251
บรรณานุกรม.....	253
ภาคผนวก.....	263
ภาคผนวก ก.....	264
ภาคผนวก ข.....	266
ภาคผนวก ค.....	268
ภาคผนวก ง.....	270
ภาคผนวก จ.....	272
ภาคผนวก ฉ.....	274
ภาคผนวก ช.....	278
ภาคผนวก ซ.....	282
ภาคผนวก ฌ.....	288
ภาคผนวก ญ.....	290
ภาคผนวก ณ.....	341
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	451

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงประชากรใน 18 ภูมิภาค..... 112
2	แสดงกลุ่มตัวอย่าง..... 113
3	แสดงปฏิบัติการทดลองการใช้คู่มือพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนพระอินทร์ศึกษาระหว่างวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2560-25 สิงหาคม พ.ศ. 2560..... 120
4	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ..... 127
5	ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ..... 129
6	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล..... 131
7	ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม..... 134
8	สรุปผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน... 135
9	ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ..... 137
10	ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ..... 139

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล.....	142
12	ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม.....	146
13	สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..	147
14	ข้อค้นพบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจากโรงเรียนรับรางวัล พระราชทานขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ประจำปีการศึกษา 2558.....	192
15	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ.....	196
16	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	198
17	ผลการนำคู่มือและรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง นวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	214
18	ผลของการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนและหลังใช้คู่มือครู โดยใช้แบบทดสอบ..	218

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 7
2	ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles..... 37
3	การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบ..... 80
4	ขั้นตอนการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ กรณีที่ 1 ร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์ เอกสาร และการศึกษาจากสภาพจริง..... 87
5	ขั้นตอนการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ กรณีที่ 2 ร่างรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย..... 88
6	แบบแผนการดำเนินการวิจัย..... 125
7	การคำนวณต้นทุนผลผลิตอย่างเป็นระบบ..... 153
8	ขั้นตอนการบริหารสินทรัพย์..... 159
9	รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 201
10	การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและต้นทุนผลผลิต..... 206
11	การบริหารทางการเงินและการควบคุมของสถานศึกษา..... 209
12	การบริหารจัดการสินทรัพย์..... 211

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกของสังคมข่าวสารในปัจจุบัน ทุกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง พร้อมทั้งมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ประกอบกับภาวะวิกฤตทางด้านสังคม เศรษฐกิจหรือการเมืองของประเทศไทยในที่ผ่านมา โดยสาเหตุหนึ่งเกิดกลไกการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายสาธารณะและการทุจริตประพฤติ มิชอบในวงราชการ ประกอบกับมีการสอบสวนเรื่องการทุจริตเกี่ยวกับการเงินการงบประมาณขึ้น ซึ่งทางราชการพยายามปกป้องและปราบปรามการทุจริต โดยในปี พ.ศ. 2540 ได้มีการประกาศใช้ รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ มีการจัดตั้งองค์กรอิสระขึ้น หนึ่งในองค์กรที่จัดตั้งขึ้น คือ คณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นองค์กรหลักสำคัญที่ทำหน้าที่ต่อต้านการทุจริต คอรัปชั่นของประเทศไทย (เสาวณีย์ ไทยรุ่งโรจน์, ธนวรรณ พลวิชัย, ปรีดา โพธิ์ทอง และ วาทีตร รัชชธรรม, 2553, หน้า 5) ภาครัฐพยายามสร้างองค์กรหลักในการปราบปรามการทุจริต คอรัปชั่น โดยการออกพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่จะป้องกันและปราบปรามการทุจริต อันได้แก่ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 และ องค์กรในภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการปราบปรามการคอรัปชั่นอย่างชัดเจน คือ สำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สต.ง.) (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ, 2559, หน้า 6) สังคมโลกที่มีความแข่งขันสูงขึ้นทำให้ทุกประเทศมีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสังคมโลกในปัจจุบัน

ประเทศไทยจึงมีรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนเป็นฉบับแรก เมื่อปี พ.ศ. 2540 และต่อมา ได้มีการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการประชาชน โดยมีการประกาศ ใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการปฏิรูปการศึกษาโดยอิงกฎหมายเป็นครั้งแรก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544 ก, หน้า 1) ทำให้คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยแผน ดังนี้ คือ แผนปรับเปลี่ยน บทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ แผนปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล แผนปรับเปลี่ยนกฎหมาย แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและ ค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ งบประมาณการเงินและพัสดุเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงาน

ทุกชนิด ทุกหน่วยงาน และทุกองค์การ ไม่ว่าจะป็นฝ่ายรัฐหรือเอกชน ฝ่ายที่มุ่งการกุศล หรือฝ่ายธุรกิจ ทุกหน่วยงานและทุกองค์การจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์ และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก จากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 10 ที่บัญญัติว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” ได้ส่งผลให้รัฐต้องรับภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพแก่พลเมืองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมชัย ฤชุพันธุ์, กฤษฎา อุทยานิน, กนต์ธีร์ นุชสุวรรณ และมาลี โสมสิรินาค, 2550, หน้า 2)

การบริหารจัดการงบประมาณจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า คุ้มทุนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับผู้เรียน การบริหารงบประมาณจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดในการบริหารงาน ตลอดจนวิธีดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา งบประมาณมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงาน และโครงสร้างของหน่วยงาน การบริหารงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารจัดการ มาตรา 39 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และในภารกิจตามหมวด 8 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดว่า ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงิน และทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้ รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเงินเพิ่มเติมแก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ รัฐจัดสรรงบดำเนินการและงบลงทุนให้แก่สถานศึกษาของรัฐ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษา และให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษาควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและการบัญชี มีระบบตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย เพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้



ระบบการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมีลักษณะของการรวมศูนย์ การบังคับบัญชาไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) ก่อนข้างมาก โดยในระยะเวลาที่ผ่านมารัฐต้องทำหน้าที่ควบคุมผ่านการกำหนดและการกำกับด้านนโยบาย แผน มาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากการทำหน้าที่ในการจัดบริการการศึกษาในเวลาเดียวกัน ส่งผลให้ภาคเอกชน สถาบัน/องค์กรต่าง ๆ ในสังคมไม่สามารถเข้ามาจัดการศึกษาและแข่งขันกับภาครัฐได้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งยังส่งผลให้การบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาของรัฐขาดประสิทธิภาพ (สมชัย ฤชุพันธุ์ และคณะ, 2550, หน้า 3) ทำให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการให้บริการของรัฐ คือ ก่อให้เกิดการดำเนินงานล่าช้า เพราะกลไกที่ซับซ้อนในการจัดสรรและเบิกจ่าย รวมทั้งขาดการเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ รวมทั้งไม่มีการวัดความสำเร็จของงาน และขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างขององค์กร สำนักงานประมาณจึงเห็นควรให้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ จึงร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมและดีกว่าในอันที่จะนำไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีความโปร่งใสและมีการกระจายอำนาจในการจัดการงบประมาณ โดยการดำเนินการปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งแต่เดิมนั้นวิธีการจัดหางบประมาณใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting) คือ งบประมาณที่แสดงการใช้จ่ายเงินเป็นรายการตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) แต่ละรายการ โดยแสดงให้เห็นแต่เพียงว่าในการบริหารงานนั้นจะจ่ายเป็นเงินเดือน ค่าสิ่งของ ค่าบริการ อย่างละเท่าใด ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการนี้มีข้อบกพร่องที่ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ เพราะการอนุมัติเงินประจำงวดจะอนุมัติตามหมวดรายจ่าย มิได้อนุมัติตามแผนงาน งาน โครงการ จึงไม่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่จัดสรรให้แก่งาน โครงการหนึ่ง ๆ กับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น และวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการนั้น ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการประเมินผลสำเร็จของงาน โครงการต่าง ๆ จึงทำให้ผู้บริหารไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงานเท่าที่ควร ไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้ สำนักงานประมาณจึงได้ปรับปรุงระบบงบประมาณ โดยนำแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบแผน (Programme budgeting) มาใช้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting) และได้นำมาใช้ในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน ตามนโยบายของรัฐบาล ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 ซึ่งระบบงบประมาณแบบแผนงาน จะเป็นระบบที่ส่งเสริมการพัฒนาประเทศอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรอันจำกัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด ซึ่งต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ และการตัดสินใจที่เป็นขั้นเป็นตอน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติก็มีข้อจำกัดและเงื่อนไขซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่หลายประการ

ด้วยกัน อันได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ ปฏิบัติได้ไม่ยากนัก เช่น เทคนิคเกี่ยวกับการจัดทำโครงสร้าง แผนงาน การวิเคราะห์หาผลตอบแทนต่อทุน (Benefit-cost analysis) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อประสิทธิผล (Cost effectiveness analysis) ตลอดจนเทคนิคการประเมินผลทักษะของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการนำระบบงบประมาณมาใช้อย่างได้ผล หากไม่เข้าใจแนวความคิดและกระบวนการของระบบที่อาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบ (Systems analysis) แล้วก็จะเป็ นอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง ทำให้การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบแผนงานไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากเน้นการควบคุมมากเกินไป ขาดการเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ สำนักงบประมาณจึงได้มีความพยายามปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณอีกหลายครั้ง จึงมีแรงผลักดันที่ต้องการให้มีการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทยอย่างจริงจัง เพื่อให้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและเอื้อต่อการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างให้มีกลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม มีการจัดลำดับความสำคัญ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนให้มีการจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รศสุคนธ์ มกรมณี, 2550, หน้า 29) รัฐบาลมีเจตนารมณ์ในการปฏิรูประบบงบประมาณเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งเห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก ซึ่งตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ดังกล่าวจะมีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งสำนักงบประมาณพิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณให้ทันสมัย เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และมีความโปร่งใส ทั้งนี้ โดยเปลี่ยนแปลงจุดเน้นจากการควบคุมทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs) มาเป็นการมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณจะทำให้หน่วยงานปฏิบัติมีอิสระในการจัดการทรัพยากรได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ส่วนสำนักงบประมาณจะเปลี่ยนมาดำเนินบทบาทในการวางแผนนโยบายการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติ และในขั้นแรก สำนักงบประมาณได้จัดทำโครงการนำร่องขึ้น เพื่อให้การขยายผลการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณไปสู่หน่วยงานภาครัฐดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outputs and outcomes) ความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และการรายงาน (Reporting) การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจการเจ้าหน้าที่และการบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ (Budget devolution)

การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding budget coverage) และการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (Medium term expenditure framework-MTEF) (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2542, หน้า 13-15)

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ ได้มีมาตรการให้สำนักงบประมาณศึกษาการใช้จ่ายทรัพยากร การลงทุนภาครัฐ และการศึกษาปรับปรุงระบบการจัดงบประมาณโดยแกนหลักของการปฏิรูประบบงบประมาณ ประกอบด้วย หลักการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยดำเนินการในกรอบของการบริหารจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการบริหารที่มีความรับผิดชอบ ผลดำเนินงานโดยหน่วยปฏิบัติที่ได้รับทรัพยากรจากรัฐบาลเพราะที่ผ่านมาถึงแม้ว่าระบบงบประมาณของประเทศไทยจะมีประสิทธิผลสูง สร้างความพึงพอใจในด้านการบริหารการคลังแต่เป็นลักษณะรวมอำนาจควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด ผู้บริหารจึงให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์เพียงเล็กน้อย ประกอบกับมีข้อมูลไม่เพียงพอเกี่ยวกับความสำเร็จของแผนงาน ดังนั้นวัตถุประสงค์หลักของการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทยจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรสาธารณะ (Public resource) โดยมิได้ลดประสิทธิภาพของการควบคุมทางการเงิน หลักการมีอำนาจในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และความรับผิดชอบต่อผลงานและหลักการแสดงความโปร่งใส ทางการคลังมีระบบบัญชีที่เป็นมาตรฐานสากลมีการรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย หลักการทั้ง 3 ข้อ มีความเป็นไปตามแนวยุทธศาสตร์หลักธรรมาภิบาลหรือธรรมรัฐ (Good governance) คือ ความรับผิดชอบต่อนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมและความคุ้มค่า สำนักงบประมาณได้สร้างระบบงานกำหนดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ขึ้นเพื่อให้มีขีดความสามารถตามมาตรฐานทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) เป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540-2544 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าระบบงบประมาณปัจจุบันให้ความสำคัญเรื่องปัจจัยนำเข้า (Inputs) มากกว่าผลผลิต (Outputs) เน้นการควบคุมมากกว่าผลการดำเนินงาน มีระบบการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวดหน่วยงานทุกระดับเคร่งครัดในการเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารเงินสด จึงทำให้การจัดสรรงบประมาณมีรายละเอียดค่อนข้างมากเป็นภาระสำหรับเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณไทยว่า ระบบงบประมาณของประเทศไทยที่กำลังใช้อยู่ในขณะนี้มืองค์ประกอบหลายอย่างสอดคล้องกับระบบงบประมาณ

แบบมุ่งเน้นผลงาน เช่น มีโครงสร้างของแผนงานและโครงการอยู่แล้วแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ไม่ได้ถูกใช้อย่างที่ควรจะเป็น จากปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าวทำให้การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบแผนงานจึงไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากการควบคุมมากเกินไปขาดการเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ จากความบกพร่องของระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในเชิงของความคุ้มค่าในการใช้จ่ายและการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน การปฏิรูประบบงบประมาณรัฐบาล (สำนักงบประมาณ, 2543, หน้า 3) ได้เลือกการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนเพื่อปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณของประเทศ โดยกระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้หน่วยงานมีอิสระคล่องตัวในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ตลอดจนรับผิดชอบและนำส่งผลงานให้แก่สาธารณชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิรูประบบงบประมาณในครั้งนี้ สถานศึกษาเป็นหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งบุคลากรของสถานศึกษาส่วนใหญ่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนไม่ได้จบการศึกษาตาม เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับด้านงบประมาณ โดยตรงส่วนใหญ่จะเป็นครูที่จะต้องสอนหนังสือและใช้เวลาส่วนหนึ่งมาทำหน้าที่ทางการเงินเป็นสาเหตุให้ทำงานด้านนี้ได้ไม่เต็มที่ และยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติทางการเงินส่งผลให้สภาพการเบิกจ่ายเงินล่าช้าตั้งแต่ขั้นตอนการวางฎีกา การอนุมัติวงจ การจัดซื้อจัดจ้าง สำหรับด้านปริมาณของบุคลากรสถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนครูไม่เพียงพออยู่แล้วในการปฏิบัติงานประจำยังขาดโปรแกรมสำเร็จรูปที่จะใช้สำหรับการจัดทำงบประมาณ และขาดบุคลากรที่ชำนาญในด้านนี้ สำหรับอุปกรณ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังขาดแคลนคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 43-45) จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา รวมทั้งปัญหาข้างต้น

ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมเพื่อได้รูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณสูงสุดของงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด และมีงบประมาณที่สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจซึ่งจัดสรรงบประมาณเป็นรายหัวให้เด็กปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสเป็นจำนวนเงินสูงมาก ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการจัดบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและบริหารงบประมาณด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

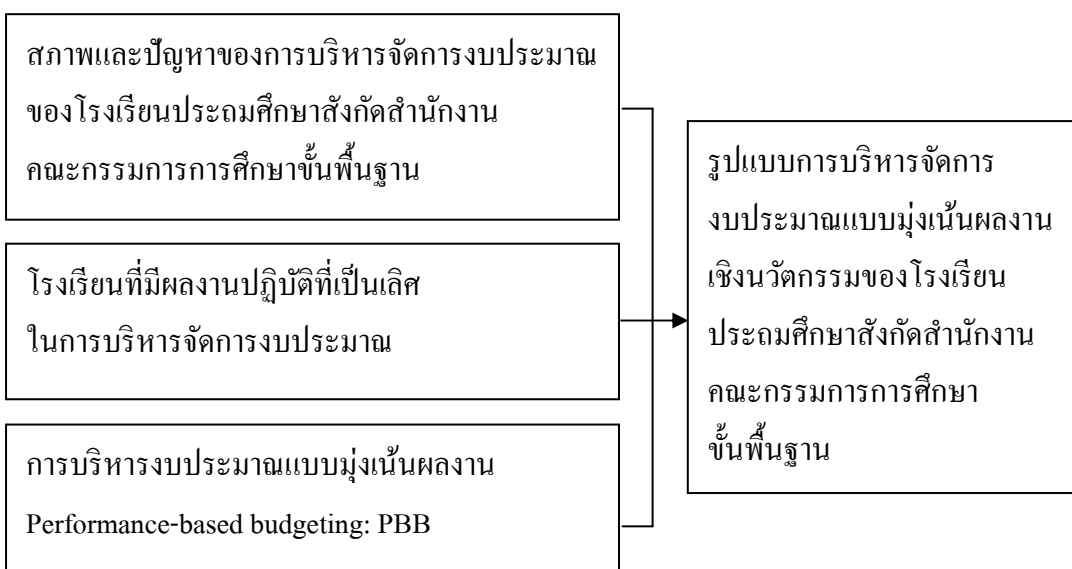
## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีลักษณะอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมเพียงใด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นเชิงนวัตกรรมพัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ไปปรับใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องและป้องกันการทุจริตการใช้จ่ายงบประมาณอย่างระมัดระวังถูกต้องเป็นตามระเบียบแบบแผนแบบโปร่งใส และตรวจสอบได้
2. ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นนำรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมและนำไปใช้การบริหารงบประมาณกับหน่วยงานของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้คือ มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed methods research) โดยศึกษาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 (7 Hurdles) เชิงนวัตกรรม โดยใช้กรอบแนวคิดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544 ก, หน้า 24-31; ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544, หน้า 9-12)
2. ผู้ให้ข้อมูล
  - ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
    - 2.1 ประชากร ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด 18 ภูมิภาค ปีการศึกษา 2558 จำนวนทั้งสิ้น 28,358 โรงเรียน
      - กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียน จำนวน 379 โรงเรียน
      - ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,137 คน
    - 2.2 โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยเป็นสถานศึกษารับรางวัลพระราชทาน ประจำปี พ.ศ. 2558 ใน 3 ขนาด 3 โรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่
  3. โรงเรียนที่ทดลองใช้คู่มือ ได้แก่ โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
  4. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 (7 Hurdles) รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การจัดทำงบประมาณที่เป็นระบบแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรงบประมาณกับสินค้าหรือบริการที่จัดหาโดยภาครัฐซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์

2. รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการงบประมาณเชิงปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้นมาใหม่จากแนวคิดทฤษฎีของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน

3. การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การวางระบบบริหารการเงินของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารทางการเงิน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ

4. การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดผลผลิตที่เป็นปัจจัยนำเข้าและการคิดต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในกระบวนการประกอบกิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตในแต่ละผลผลิตให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณคุณภาพ และเวลาอันจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ

5. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้ ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน

6. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น การปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

7. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจนและมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน

8. การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การวางแผนดำเนินการจัดการทรัพย์สิน การเงินและบัญชีอย่างเป็นระบบ โดยทำให้เกิดการใช้งบประมาณและสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

9. การตรวจสอบภายใน หมายถึง การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานตามนโยบายตามแผนงานที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารทางการเงิน การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การตรวจสอบบัญชี การวิเคราะห์และประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงในด้านการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบทางกิจการหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้

10. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดทำการสอนภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

11. นวัตกรรม หมายถึง รูปแบบและคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา

12. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ องค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

13. คู่มือการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม หมายถึง หนังสือที่แสดงให้เห็นขั้นตอน กระบวนการของวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสาระสำคัญ คือ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาตรฐานการจัดการทางด้านการเงินเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับของงบประมาณ
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ
  - 1.2 หลักการจัดงบประมาณ
  - 1.3 ระบบงบประมาณ
  - 1.4 วิธีการจัดทำงบประมาณ
  - 1.5 การบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - 2.1 ความเป็นมาและความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - 2.2 หลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - 2.3 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - 2.4 เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน
  - 2.5 กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research)
6. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดเกี่ยวกับของงบประมาณ

องค์กรทุกหน่วยงานต้องมีการบริหารงานงบประมาณเพื่อทำให้งานที่ปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวางแผนงบประมาณเป็นการคาดการณ์รายจ่ายในการบริหารงานที่ต้องจ่ายที่แสดงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลข หรือในรูปของตัวเงิน การงบประมาณมีวิวัฒนาการมาจากในประเทศอังกฤษ แต่เดิมนั้นคำว่า “Budget” หมายถึง กระเป๋า (Bag) หรือถุงที่บรรจุเอกสารและรายการบัญชีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการคลังสาธารณะซึ่งถูกนำมาใช้ในประโยค “ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้เปิดกระเป๋าของท่าน” ซึ่งเป็นประโยคที่ใช้บอกกล่าวสุนทรพจน์ประจำปีของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังที่นำเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่ออธิบายข้อเสนอต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดให้รายรับและรายจ่ายของรัฐบาลให้อยู่ในภาวะที่สมดุลกัน ดังนั้นคำว่า “Budget” จึงหมายถึง กระเป๋าหนังที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังใช้ใส่เอกสารต่าง ๆ ที่แสดงความต้องการใช้เงินและรายรับของรัฐบาลที่ถือไปยังสภาผู้แทนราษฎร การที่แปลคำว่า “Budget” ว่า “งบประมาณ” นั้นสันนิษฐานว่า เนื่องจากเรื่องของรายจ่ายและรายรับของรัฐบาลนั้น เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในปีถัดไปที่ต้องประมาณการกันในปีปัจจุบัน (ณรงค์ สัจพันโรจน์, 2548, หน้า 117) การปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชเป็นระบอบประชาธิปไตย โดยในปีนั้นได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2476 เพื่อจัดวิธีการงบประมาณให้สอดคล้องกับระบอบการปกครองใหม่ รัฐสภาได้มอบอำนาจให้เป็นฝ่ายอนุมัติงบประมาณที่เสนอโดยฝ่ายบริหารในช่วงปี พ.ศ. 2476-2498 นั้นการจัดทำงบประมาณเป็นหน้าที่ของรัฐมนตรีคลัง และหลังจากนั้นก็กลายเป็นหน้าที่ของคณะรัฐมนตรีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของงบประมาณเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2502 โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ซึ่งนำไปสู่การจัดตั้งสำนักงานงบประมาณในรูปที่ปรากฏในปัจจุบันและเป็นการจัดรูปแบบและวิธีการงบประมาณที่คล้ายคลึงกับที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อนการปฏิรูปในปี ค.ศ. 1962 (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, 2542, หน้า 17)

### ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ

นักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายของงบประมาณจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละด้าน ซึ่งมองงบประมาณในแต่ละด้านที่ไม่เหมือนกัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์แล้วจะมองงบประมาณในลักษณะของการมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้รรถประโยชน์สูงสุด นักบริหารจะมองงบประมาณในลักษณะของกระบวนการหรือการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นักการเมืองจะมองในลักษณะของการมุ่งให้รัฐสภาใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของรัฐสภา ซึ่งการงบประมาณแผ่นดินในลักษณะที่เข้าใจกันมีผู้ให้ความหมาย

ของงบประมาณไว้ดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2529 ให้ความหมายคำว่า งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวนเงินที่รวมการกำหนดรายรับรายจ่ายเงิน ซึ่งมีนักวิชาการหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของงบประมาณ ดังเช่น พวงมณี ชัยเสรี (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดภายใต้ระยะเวลาหนึ่ง ๆ มีการระบุถึงนโยบายแผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายกำหนดไว้ล่วงหน้า ตลอดจนการประมาณการค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนเกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2552, หน้า 382) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนปฏิบัติงานของรัฐบาลที่แสดงในรูปตัวเงินที่เสนอต่อรัฐสภาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวง ส่วนการวิเคราะห์งบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำให้ภารกิจต่าง ๆ ของรัฐบาลสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องโดยมีแผนงาน งาน/โครงการ รองรับเพื่อการบริหารและพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศและให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้นำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรักษาเสถียรภาพของรัฐบาลและประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, การบริหารจัดการงบประมาณปีงบประมาณ 2542-2543 และสภาพความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในการรองรับการดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินแบบมุ่งเน้นผลงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 7) โดยบวร ประพตติดี (2530, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง เอกสารอย่างหนึ่ง ประกอบด้วย ข้อความและตัวเลขซึ่งเสนอขอรายจ่ายเพื่อรายการและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ข้อความจะพรรณนาถึงรายการที่ใช้จ่าย เช่น เงินเดือน ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอยหรือวัตถุประสงค์ เช่น การเศรษฐกิจการศึกษา การป้องกันประเทศ และมีตัวเลขแนบอยู่ด้วยทุกรายการ หรือทุกวัตถุประสงค์ หรืองบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปของตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่งแผนนี้จะรวมถึงการประมาณกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน

สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง เอกสารในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อใช้จ่ายเงินของหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยแสดงถึงแหล่งที่มาของรายได้หรือทรัพยากรที่จะนำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนด

#### **ความสำคัญของงบประมาณ**

งบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารราชการแผ่นดินตามที่รัฐบาลได้แถลงนโยบายไว้ กล่าวคือ นโยบายและสิ่งต่าง ๆ ที่รัฐบาลตั้งใจที่จะทำเพื่อพัฒนาหรือเพื่อแก้ปัญหาของประเทศ

จะถูกกำหนดเป็นแผนงานและโครงการต่าง ๆ ในแผนการใช้จ่ายของรัฐบาลและรัฐบาลก็สามารถใช้แผนงานหรือโครงการเหล่านั้นตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานของรัฐบาลเพื่อที่จะพิจารณาว่าหน่วยงานต่าง ๆ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยแค่ไหน และมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร ประการที่สอง ในทางเศรษฐกิจรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณทั้งในด้านการหารายได้และการใช้จ่ายของรัฐบาลที่ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทางเศรษฐกิจของรัฐบาล เช่น ในเรื่องของการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การแก้ปัญหาการกระจายรายได้ของสังคมหรือการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค เป็นต้น ประการที่สาม ในทางการเมืองสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมและตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลตั้งแต่ในขั้นของการอนุมัติงบประมาณ การแปรญัตติและการตรวจสอบการใช้จ่ายของรัฐบาล โดยทั่วไปประเทศที่ปกครองในระบอบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญต่อกฎหมายงบประมาณแผ่นดินที่รัฐบาลเสนอต่อรัฐสภามาก กล่าวคือ ถ้าร่างงบประมาณแผ่นดินที่รัฐบาลเสนอไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภาเท่ากับรัฐสภาไม่ให้ความไว้วางใจรัฐบาลในการบริหารประเทศซึ่งจะมีผลทำให้รัฐบาลจะต้องลาออก หรือทำการยุบสภาเพื่อให้มีการเลือกตั้งใหม่ หรือเพื่อให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินว่า สิ่งที่รัฐบาลทำหรืองบประมาณที่เสนอต่อรัฐสภานั้นถูกต้องหรือไม่ ถ้าประชาชนเห็นว่ารัฐบาลทำในสิ่งที่ถูกต้องประชาชนก็จะเลือกพรรครัฐบาลกลับเข้ามาบริหารประเทศอีก ซึ่งณรงค์ สัจพันโรจน์ (2548) ได้กล่าวถึงงบประมาณมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อประเทศชาติอยู่หลายประการ รัฐบาลสามารถนำเองงบประมาณแผ่นดินมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศให้เจริญก้าวหน้าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชน (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552, หน้า 21) ดังต่อไปนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศ รัฐบาลสามารถจัดงานต่าง ๆ ทุกงานที่รัฐบาลประสงค์จะดำเนินการไว้ในงบประมาณตามที่รัฐบาลเห็นว่าจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและตามกำลังเงินที่มีอยู่ และให้ทุกส่วนราชการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น ๆ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันตามแผนที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ งบประมาณเป็นรายจ่ายจำนวนมหาศาลการใช้จ่ายของรัฐบาลหากใช้จ่ายให้ดีและถูกต้องจะสามารถพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนและเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมหาศาล โดยที่รัฐบาลต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรร งบประมาณให้เกิดประสิทธิผลและไปสู่โครงการที่จำเป็นและเป็นโครงการในด้านการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างแท้จริง

3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของประเทศมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรหรือใช้จ่ายทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ไปในแต่ละด้านว่าจะจัดสรรไปด้านใดเท่าไร และมีการวางแผนในการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้นด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

4. เป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้ประชาชาติที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกระจายรายได้ของประชาชน โดยรัฐบาลจะจัดสรรเงินงบประมาณ ไปสู่จุดที่ช่วยยกระดับฐานะของประชาชนที่ยากให้มีรายได้สูงขึ้น เช่น การจัดสรรงบประมาณให้มีการสร้างสาธารณูปโภค ถนนหนทางไปสู่ประชาชนที่ยากจนในชนบทให้มากขึ้น เพื่อให้ประชาชนที่ยากจนสามารถใช้ขนส่งผลผลิตของตนเองออกขายสู่ตลาดภายนอกได้เพื่อจะได้ออกขายผลผลิตได้ดีขึ้นทำให้มีรายได้สูงขึ้น เป็นต้น

5. เป็นเครื่องมือรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศได้โดยรัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ เช่น เมื่อเศรษฐกิจมีภาวะเงินเฟ้ออยู่รัฐบาลก็ควรจัดสรรงบประมาณ โดยใช้นโยบายการเก็บเงินภาษีอากรและรายได้อื่น ๆ ของรัฐบาลให้มีรายรับงบประมาณให้มากและให้มากกว่ารายจ่ายงบประมาณที่รัฐบาลจะจ่ายออกไป เพื่อให้ปริมาณเงินในท้องตลาดในประเทศมีปริมาณเงินน้อยลง ซึ่งจะเป็นวิธีการขจัดภาวะเงินเฟ้อลงได้ทางหนึ่ง และในทางตรงกันข้ามในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศมีภาวะเงินฝืดอยู่รัฐบาลก็สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือจัดสรรเงินงบประมาณ โดยจะจัดสรรเงินงบประมาณที่จะใช้จ่ายให้มีการใช้จ่ายที่สูงและให้สูงกว่างบประมาณรายรับที่รัฐบาลเก็บเข้ามาจากการเก็บภาษีอากรและรายได้ทางอื่น ๆ ของรัฐบาลเพื่อปริมาณเงินในท้องตลาดลดน้อยลง ซึ่งจะเป็นวิธีการขจัดปัญหาภาวะเงินฝืดลงได้ทางหนึ่ง

6. เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลจะดำเนินการให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมของทั้งหมดของงานและแผนงานที่รัฐบาลดำเนินการในแต่ละปีด้านสังคม ด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตร ฯลฯ ว่ามีงานอะไรบ้างที่รัฐบาลจะดำเนินงานแต่ละด้านอย่างไร ดังนั้นรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่รัฐบาลจะทำให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เผยแพร่และประชาสัมพันธ์เพื่อประชาชนจะได้ทราบว่าเงินภาษีอากรต่าง ๆ ที่ประชาชนได้เสียให้แก่รัฐนั้น รัฐได้นำมาใช้ทำประโยชน์อะไรให้กับประชาชนบ้าง ประชาชนจะได้มีส่วนร่วมในการบริหารประเทศร่วมกับ

รัฐบาลด้วยการเสียภาษีอากรด้วยความเห็นใจและศรัทธาในผลงานของรัฐบาลต่อไป และ บวร ประพฤตติ (2530) ได้กล่าวว่า งบประมาณมีหน้าที่หลายประการอันเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือ อเนกประสงค์ (Multi-purpose) ของฝ่ายรัฐบาล ซึ่งได้แก่

- 6.1 รายงานเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของประเทศ
- 6.2 เป็นตัวกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจหรือแผนการใช้จ่ายเงินในอนาคต
- 6.3 เป็นเครื่องมือสำหรับช่วยในการบริหารราชการแผ่นดินและการดำเนินการใด ๆ

ของรัฐบาล

6.4 งบประมาณแผ่นดินเป็นตัวจักรสำคัญที่จะรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของระบบ เศรษฐกิจของประเทศเช่น การเก็บภาษีและการใช้จ่ายเงินของรัฐอาจมีผลกระทบต่อ ภาวะการค้า การลงทุนและการเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ (บวร ประพฤตติ, 2530) จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นว่างบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกหน่วยงานเพราะ จะได้มีการวางแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการไว้ล่วงหน้า มีการวางแผนการใช้จ่าย และวางแผนการหารายรับไว้ล่วงหน้า ทำให้สามารถคาดคะเนสภาพเศรษฐกิจในปีต่อไปได้ นอกจากนี้งบประมาณยังช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถบริหารการคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขอบเขตของงบประมาณที่จัดทำขึ้น

#### หลักการจัดงบประมาณ

งบประมาณเป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลทุกรัฐบาลการใช้จ่ายเงินงบประมาณอาจ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในส่วนดีและส่วนเสียซึ่งนี้ต้องขึ้นอยู่กับวิธีการจัดทำ งบประมาณ เป้าหมายและนโยบาย ในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายบริหารเป็นสำคัญ ในการจัดทำ งบประมาณหากขาดหลักสำคัญในการจัดสรรงบประมาณแล้วการใช้จ่ายเงินที่ได้จากการเก็บภาษี จากรายการที่ย่อมเป็นไปได้ในทางที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตรงกับความต้องการของประชาชนทั้งยัง ทำให้การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่ง ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2529) ได้กล่าวหลักการสำคัญของการงบประมาณซึ่งผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ จะได้ใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการพิจารณานั้นมีอะไรบ้างตามทัศนะของศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ได้ให้หลักสำคัญไว้ 6 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. หลักการคาดไกล (Foresight) การจะทำอะไรจะใช้จ่ายเงินในปีใดต้องมีการวางแผนไว้ มิฉะนั้นจะทำก็ทำ ต้องการจะใช้จ่ายเงินอย่างไรก็เพียงแต่หาเงินจากที่โน่นบ้างที่นี้บ้างโดย ไม่คำนึงว่า มีอนุญาตไว้ในงบประมาณหรือไม่

2. หลักการประชาธิปไตย (Democracy) ต้องให้ราษฎรผู้เสียภาษีมียส่วนรู้เห็นและให้ ความเห็นชอบด้วยทั้งรายได้และรายจ่ายในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐสภา

ซึ่งประกอบด้วย สภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรมก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาและอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากรและการจ่ายเงิน

3. หลักดุลยภาพ (Balance) งบประมาณควรจะสมดุลกันทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องสมดุลทุกปี บางปีอาจจะขาดดุล บางปีอาจจะเกินดุลซึ่งจะขาดหรือเกินดุลก็ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลักแต่อย่างไรก็ตามเมื่อนำงบประมาณหลาย ๆ ปีรวมกันแล้วควรจะสมดุล ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันไม่ให้ประเทศเกิดหนี้สินล้นพ้นตัว

4. หลักสวัสดิประโยชน์ (Utility) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก ควรจะมีการจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับรายจ่าย

5. หลักยุติธรรม (Equity) คือ ให้มีความยุติธรรม (มีศีลธรรม และความชอบธรรม) รายได้มากก็ควรเสียภาษีมากกว่าคนจน เป็นต้น

6. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับการควบคุมงบประมาณทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้องซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทุกแห่งทั้งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงิน กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณ มีหน้าที่ดูแลส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพขึ้น (ชัยยุทธ ศิริสุทธิ, 2547, หน้า 14) และณรงค์ สัจพันโรจน์ (2548) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของงบประมาณดังต่อไปนี้

6.1 มีลักษณะเป็นศูนย์รวมของเงินงบประมาณแผ่นดินทั้งหมดปกติการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินทั้งหมดควรจะใช้จ่ายและพิจารณาจากศูนย์หรือแหล่งรวมเดียวกันทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการพิจารณาเปรียบเทียบการใช้จ่ายในทุกรายการหรือทุกโครงการว่ารายการหรือโครงการใดมีความสำคัญและมีความจำเป็นมากน้อยกว่ากัน หากรายการหรือโครงการใดมีความสำคัญและมีความจำเป็นมากกว่ารายการหรือโครงการนั้น ๆ ก็ควรได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ทั้งนี้เพื่อความยุติธรรมในการจัดสรรให้แก่รายการและโครงการต่าง ๆ ที่ควรมีสัทธิเท่า ๆ กันในการเสนอเข้ารับพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณและเพื่อให้มีการประสานงาน และโครงการเข้าด้วยกันป้องกันมิให้มีการทำงาน หรือโครงการที่ซ้ำซ้อนกัน อันจะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณแผ่นดินที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นจึงไม่ควรแยกการพิจารณางบประมาณแผ่นดินไว้หลาย ๆ จุด ซึ่งจะก่อให้เกิดการพิจารณาแตกต่างกัน และเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในการพิจารณาถึงความจำเป็นและความสำคัญของงานและโครงการขึ้น

6.2 มีลักษณะหลักพัฒนาประเทศเป็นสำคัญ งบประมาณที่ดีนั้นควรจะต้องดำเนินการจัดสรรโดยยึดหลักการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ เป็นสำคัญไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านความมั่นคงให้เกิดความก้าวหน้ามีเสถียรภาพและประสานสอดคล้องเข้าด้วยกัน

ทั้งนี้เนื่องจากเงินงบประมาณนั้นมีอยู่อย่างจำกัดไม่สามารถจะดำเนินการทุกอย่างได้ทั้งหมดในทุก ๆ เรื่อง ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามหลักการพัฒนาที่ดีด้านไหนควรจะมาก่อนหลังอย่างไรตามสถานการณ์และหลักวิชาการที่ถูกต้องในการพัฒนาประเทศ

6.3 มีลักษณะช่วยกำหนดวงเงินของรัฐบาลให้สอดคล้องกับปัจจัยในการทำงานต่าง ๆ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลนั้นก็มิลักษณะคล้ายกับกิจกรรมต่าง ๆ ของเอกชนโดยทั่วไป แม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายแตกต่างกันออกจากกัน ไปบ้างก็ตามกรรมวิธีในการดำเนินงาน ก็ย่อมจะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลตามที่ได้อ้างโครงการไว้กิจกรรมของเอกชนซึ่งต้องอาศัยปัจจัยในการผลิต เช่น เงินทุน ที่ดิน แรงงาน และการจัดการนั้นก็เป็นอย่างอันดีที่จะให้เห็นว่างานของรัฐบาลจะต้องอาศัยปัจจัยในการทำงานต่าง ๆ เหล่านั้นเหมือนกัน

6.4 มีลักษณะเป็นเครื่องมือของรัฐสภาและประชาชนในการสอดส่องดูแลการบริหารราชการในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย รัฐสภาในฐานะผู้แทนประชาชนย่อมมีหน้าที่ที่จะกำหนดนโยบายและตรวจสอบผลงานที่ได้มอบให้ฝ่ายบริหารรับไปทำ และประชาชนเองในฐานะเจ้าของประเทศและผู้เสียภาษีอากรก็ย่อมจะต้องช่วยเหลือกัน รับรู้ดูแลการใช้จ่ายเงินที่ตนได้เสียสละไปเพื่อการบริหารประเทศและระบบสังคมที่ตนเป็นเป็นเจ้าของและต้องอาศัยอยู่ โอกาสที่รัฐสภาหรือประชาชนจะได้พิจารณาวินิจฉัยงานต่าง ๆ ของราชการแผ่นดิน ตลอดจนงานพัฒนาประเทศในรอบปีหนึ่ง ๆ นั้นย่อมพิจารณาได้จากแผนงานงบประมาณประจำปีที่จะแยกให้เห็นว่ามีรายละเอียดงานในสาขาต่าง ๆ ของรัฐบาลพร้อมด้วยการนำเงินของแผ่นดินไปใช้จ่ายตามรายการต่าง ๆ เหล่านั้น

6.5 มีลักษณะเป็นงบประมาณที่มีระยะเวลาการดำเนินการเหมาะสม ตามปกติงบประมาณที่ตีนั้นควรมีระยะเวลาของงบประมาณ (ปีงบประมาณ) ให้เหมาะสมตามตามสถานการณ์ของแต่ละประเทศ ไม่สั้นไปหรือยาวไป โดยคำนึงถึงดุลการผลิต การหมุนเวียนและผลทางด้านเศรษฐกิจต่าง ๆ ประเทศไทยมีระยะเวลางบประมาณยาว 1 ปี เช่นเดียวกับประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และเยอรมนี

6.6 มีลักษณะช่วยให้เกิดการประหยัด ในการทำงบประมาณควรพยายามให้การใช้จ่ายเงินตามโครงการต่าง ๆ ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยมีให้มีการใช้จ่ายเกินความจำเป็นหรือใช้จ่ายไปในทางฟุ่มเฟือย ทั้งในด้านรายรับและรายจ่าย

6.7 มีลักษณะชัดเจน งบประมาณที่ดีควรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย เน้นถึงความสำคัญของแต่ละโครงการได้ดีไม่คลุมเครือ ซึ่งง่ายต่อการพิจารณาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ต่อผู้นำโครงการไปปฏิบัติด้วย



6.8 มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ งบประมาณที่ดีจะต้องเป็นงบประมาณที่มีความถูกต้องในรายละเอียดทั้งในด้านตัวเลขและรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ หากงบประมาณมีข้อบกพร่องในด้านความถูกต้องซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดหรือความไม่รอบคอบก็ตามที่อาจเกิดผลเสียหายขึ้นได้ และต่อไปงบประมาณอาจไม่ได้รับความเชื่อถือก็ได้

6.9 จะต้องเปิดเผยได้งบประมาณที่ดีจะต้องมีลักษณะที่สามารถจะเปิดเผยให้แก่สาธารณชนหรือผู้เกี่ยวข้องทราบได้ไม่ถือเป็นความลับ เพราะการเปิดเผยได้แสดงถึงความบริสุทธิ์และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับประชาชนในแง่ของการใช้จ่ายของรัฐบาลได้อีกด้วย

6.10 มีความยืดหยุ่นงบประมาณที่ดีควรจะยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็นหากจัดวางงบประมาณไว้อย่างเคร่งครัดจนขยับไม่ได้จะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะลักษณะของการทำงบประมาณเป็นการวางแผนการทำงานในอนาคต จากการศึกษาในอดีต ปัจจุบัน และพิจารณาความจำเป็นซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเรื่องของอนาคตอาจจะมีโอกาสผิดพลาดได้บ้างจึงจำเป็นต้องวางแผนงบประมาณที่สามารถยืดหยุ่นไว้ด้วย

6.11 งบประมาณที่ดีจะต้องมีความเชื่อถือได้ในแง่ของความบริสุทธิ์ไม่มีการทุจริตซึ่งผลที่ได้จะช่วยให้เกิดความเชื่อถือได้ ประหยัดและตรงตามวัตถุประสงค์

6.12 งบประมาณที่ดีจะต้องไม่มีเรื่องอื่นที่ไม่ใช่งบประมาณมาเกี่ยวข้อง จากที่กล่าวมาข้างต้นหลักในการจัดทำงบประมาณจะต้องมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ มีความคุ้มค่าในการใช้จ่าย และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงบประมาณ โดยงบประมาณที่ดีจะต้องเป็นงบประมาณที่มีความถูกต้องในรายละเอียดทั้งในด้านตัวเลขและรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ หากงบประมาณมีข้อบกพร่องในด้านความถูกต้องซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดและอาจเกิดผลเสียหายขึ้นได้

#### **ระบบงบประมาณ**

ระบบงบประมาณจำแนกเป็นระบบใหญ่ ๆ ได้แก่ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting system) ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting system) ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning programming budgeting system) และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละประเภท ดังนี้ (พัลลภ ศักดิ์โสภณ, 2547, หน้า 29)

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting system) เป็นระบบงบประมาณแบบดั้งเดิมเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 19 ซึ่งประเทศต่าง ๆ ถือว่ารัฐบาลควรมีบทบาททางเศรษฐกิจน้อยที่สุดให้เป็นหน้าที่ของภาคเอกชนในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังนั้น

เมื่อรัฐจะใช้จ่ายต้องควบคุมการใช้จ่ายอย่างเข้มงวดและให้มีการใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น เช่น การป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยการต่างประเทศ เป็นต้น (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 2542, หน้า 3) โดยงบประมาณแบบนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมมีรายการต่าง ๆ มากมาย และกำหนดเอาไว้ตายตัวจะพลิกแพลงจ่ายเป็นรายการอย่างอื่นผิดจากที่กำหนดไว้ไม่ได้ และถึงแม้จะจ่ายตามรายการที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่จะจ่ายเงินที่ที่กำหนดไว้ไม่ได้ ถ้าจะผันแปรหรือจ่ายเงินอย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องทำความตกลงกับ สำนักงบประมาณหรือกระทรวงการคลังและหาเงินรายจ่ายมาเพิ่มให้พอจะจ่ายเสียก่อนงบประมาณแบบนี้มีได้ เฟ่งเล็งกิจการ วางแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานเท่าใดนัก ทำให้ขาดการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทำงานไม่คล่องตัว เพราะเมื่อมีเหตุการณ์ที่ผันแปรไปอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งกระทบกระเทือนไม่อาจทำงานให้เป็นไปตามรายการที่กำหนดไว้ได้อย่างละเอียดตายตัวได้ (ณรงค์ สัจพันโรจน์, 2548, หน้า 21)

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting system) เริ่มใช้เป็นที่แรกในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1947 (พ.ศ. 2490) ซึ่งเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจากบทบาทของรัฐบาลในประเทศต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 1 ยุติลง รัฐบาลต้องเข้าไปจัดการในด้านเศรษฐกิจและสังคมมากขึ้น แนวความคิดในการพัฒนาประเทศยอมรับว่าการใช้จ่ายของรัฐบาลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและเมื่อรัฐบาลใช้งบประมาณมากขึ้นโดยลำดับจึงเกิดแนวความคิดในการจัดการเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมีผลตอบแทนสูงสุด และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานให้ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ใช้งบประมาณรายจ่ายไว้โดยมีการติดตามและประเมินผลของโครงการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดและมีการวัดผลงานในลักษณะวัดประสิทธิภาพในการทำงานว่างานที่ได้แต่ละหน่วยนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด ถูกหรือแพงประการใด อาทิ ถนน 1 กิโลเมตร เสียค่าใช้จ่ายในการสร้างเท่าไร คนเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาเท่าไรต่อคน นักเรียนเสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาเท่าไรต่อหัว เป็นต้น โดยงบประมาณแบบนี้จะกำหนดงานเป็นลักษณะ ดังนี้

2.1 ลักษณะของงานที่ทำ (Classification by function) เน้นหนักไปในทิศทางที่ว่า จะทำงานอะไรบ้างเป็นข้อสำคัญ

2.2 แผนของการดำเนินการต่าง ๆ (Classification by work program) แผนที่แสดงให้เห็นว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ แล้วเสร็จพร้อมด้วยคุณภาพของงาน

2.3 วัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายจริง (Classification by object of expenditure) เน้นหนักไปในทิศทางที่ว่า จะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปตามเจตนาที่ใช้งบประมาณรายจ่ายเพื่อการนั้น ๆ ไว้

3. ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning programming budgeting system) หรือระบบงบประมาณแบบวางแผนการและการกำหนดโครงการ หรือระบบงบประมาณแบบแสดงวางแผน การกำหนดโครงการและระบบงบประมาณในเบื้องต้นนี้ใคร่ขอทำความเข้าใจว่าระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning budgeting) นั้นแนวความคิดพื้นฐานไม่แตกต่างจากแนวความคิดหลักของระบบ PPBS (Planning programming budgeting system) ดังนั้นในทางทฤษฎีจึงถือว่าระบบทั้งสองไม่แตกต่างกัน (อิสสระ นิติทัณฑ์ประภาศ, 2537, หน้า 22)

ระบบงบประมาณแบบแผนงานเริ่มใช้ครั้งแรก เมื่อปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) โดยกระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกา และขยายไปสู่กระทรวงฝ่ายพลเรือนและประเทศอื่น ๆ นำไปปรับใช้เนื่องจากประเทศต่าง ๆ ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระยะปานกลาง (5-6 ปี) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายโดยส่วนรวมของแผนไว้ การที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายจะต้องมีการเชื่อมโยงการจตุรระบบงบประมาณกับการวางแผน โดยให้กระบวนการวางแผนและกระบวนการงบประมาณผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งแต่เดิมการวางแผนและการจตุรระบบงบประมาณจัดทำโดยต่างหน่วยงาน ในทางปฏิบัติจึงขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และในการจัดทำงบประมาณรูปแบบเดิมนั้น หน่วยงานที่จตุรระบบประมาณมักจะมองเฉพาะผลสำเร็จในระยะสั้น ๆ ปีต่อปี ส่วนหน่วยงานวางแผนมักจะมองผลสำเร็จในระยะยาว (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 2542, หน้า 4)

4. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting system) การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจตุรระบบประมาณการจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือ สิ่งของหรือบริการเป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายความว่าถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมสิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน คือ การวัดผลการดำเนินงาน (Performance measures) ที่เป็นการกำหนดหน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานนี้จะต้องชัดเจน สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยนับในการตรวจวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพและทันเวลาตามต้องการ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543, หน้า 5)

ระบบงบประมาณจึงสามารถแบ่งได้เป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting system) ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting system) ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning programming budgeting system) และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting system)

## วิธีการจัดทำงานประมาณ

ในการจัดทำงานประมาณหรือการกำหนดงบประมาณไม่ว่าจะเป็นระบบใดหน่วยงานที่จัดทำงานประมาณอาจใช้วิธีการจัดทำงานประมาณลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือทั้งสองลักษณะรวมกัน ดังนี้

1. การจัดทำงานประมาณแบบส่วนเพิ่ม (Incremental method) เป็นการจัดทำงานประมาณแบบดั้งเดิมโดยพิจารณาจากข้อมูลของปีที่ผ่านมาหรือจากค่าเฉลี่ยของหลาย ๆ ปีในอดีต แล้วปรับเพิ่มด้วยอัตราเงินเฟ้อในปีปัจจุบัน หรือปรับเพิ่มตามการคาดการณ์ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในปีถัดไป กล่าวคือ ปรับเพิ่มคิดเป็นร้อยละจากจำนวนงบประมาณปีปัจจุบันเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 5, 10, 15 เป็นต้น การจัดทำงานประมาณลักษณะนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Historical funding 24

2. การจัดทำงานประมาณฐานศูนย์ (Zero base method) เป็นการจัดทำงานประมาณในลักษณะกว้าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงว่ารายการหรือแผนงานนั้นจะเป็นรายการหรือแผนงานเดิมหรือไม่ถึงแม้รายการหรือแผนงานเดิมที่เคยถูกพิจารณาและได้รับงบประมาณในงบประมาณปีที่แล้วก็จะถูกพิจารณาอีกครั้ง และอาจเป็นไปได้ว่าในปีนี้อาจจะถูกตัดงบประมาณลงก็ได้ กล่าวคือทุกแผนงานหรือโครงการเริ่มต้นจากฐานที่เป็นศูนย์ การจัดทำงานประมาณลักษณะนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Zero base funding

สรุปได้ว่าวิธีการจัดทำงานประมาณมีวิธีการจัดทำใน 2 ลักษณะ คือ การจัดทำงานประมาณแบบส่วนเพิ่ม (Incremental method) และการจัดทำงานประมาณฐานศูนย์ (Zero base method) ลักษณะของการจัดทำงานประมาณเนื่องจากการจัดทำงานประมาณรายจ่ายจะต้องพิจารณารายรับที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณนั้น ดังนั้นงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปีรัฐบาลอาจเลือกจัดทำในลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศด้วย ดังนี้

1. งบประมาณสมดุล (Balanced budget) คือ การจัดทำงานประมาณรายรับเข้ามามีจำนวนเท่ากับงบประมาณที่รัฐบาลใช้จ่ายออกไป ซึ่งการใช้จ่ายงบประมาณในลักษณะสมดุลควรจะใช้ในกรณีที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศกำลังมีเสถียรภาพไม่มีปัญหาภาวะเศรษฐกิจเงินเฟ้อหรือเงินฝืดอยู่ในประเทศในขณะนั้น อุปสงค์หรือความต้องการสินค้าและบริการมีจำนวนสมดุลกับอุปทานหรือการเสนอขายพอดี รวมตลอดทั้งปริมาณเงินเดือนหรือธนบัตรมีจำนวนได้สัดส่วนกับปริมาณสินค้าที่ซื้อขายกันอยู่ ซึ่งลักษณะการมีเสถียรภาพเช่นนี้จะเป็ประโยชน์ต่อประเทศจะทำให้ประเทศพัฒนาและก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ไม่ควรมีอะไรไปทำให้เสถียรภาพนี้เสียไป ควรรักษาเสถียรภาพนี้ไปให้ได้ตลอด ดังนั้นในขณะที่เศรษฐกิจกำลังมีเสถียรภาพซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศรัฐสภาจึงควรใช้งบประมาณแบบสมดุลไม่ควรใช้งบประมาณแบบเกินดุล

หรือขาดดุลซึ่งจะไปทำให้ดุลยภาพของเศรษฐกิจที่ดีในขณะนั้นเสียไปเนื่องจากปริมาณเงินที่ขาดลงหรือเพิ่มขึ้นจากงบประมาณเกินดุลหรือขาดดุลที่รัฐบาลใช้จ่ายลงไป

2. งบประมาณเกินดุล (Surplus budget) การจัดทำงบประมาณรายรับที่รัฐบาลหามา มีจำนวนมากกว้างงบประมาณรายจ่ายที่รัฐบาลใช้จ่ายออกไปในแต่ละปีซึ่งจะมีผลให้จำนวนเงินที่หามาและใช้ไปมีเหลืออยู่ในมือรัฐบาลและรัฐบาลไม่มีความประสงค์ที่จะใช้เงินที่เหลืออยู่นั้นออกไป การใช้งบประมาณแบบเกินดุลนี้รัฐบาลควรใช้ในกรณีที่เศรษฐกิจมีภาวะเงินเฟ้ออยู่อย่างมาก ปริมาณเงินในท้องตลาดหรือประเทศมีมากกว่าปริมาณสินค้าและปริมาณที่ผลิตออกมาขายอยู่มาก ทั้งนี้เพื่อลดปริมาณเงินในท้องตลาดให้น้อยลง โดยการเก็บภาษี ฯลฯ มาเป็นรายรับของรัฐบาล โดยในขณะที่เดียวกันรัฐบาลต้องใช้จ่ายเงินที่หามาได้ให้น้อยกว่ารายรับที่ได้มาซึ่งการใช้งบประมาณในลักษณะเกินดุลเช่นนี้จะทำให้ปริมาณเงินในท้องตลาดลดลงและได้สัดส่วนกับปริมาณสินค้า

3. งบประมาณขาดดุล (Deficit budget) คือ การจัดทำงบประมาณรายรับเข้ามามีจำนวนน้อยกว่าการใช้จ่ายงบประมาณออกไป ซึ่งจะมีผลให้ปริมาณเงินในท้องตลาดมีจำนวนสูงขึ้นกว่าเดิมทำให้มีการซื้อขาย ผลิตสินค้าและบริการมากขึ้น มีการจ้างงานมากขึ้น การว่างงานลดลง ซึ่งงบประมาณขาดดุลควรนำมาใช้ในกรณีที่ภาวะเศรษฐกิจกำลังตกต่ำ ภาวะการณเงินกำลังฝืดเคืองอยู่ขณะที่ปริมาณเงินในท้องตลาดมีมากขึ้น จากการทำรัฐบาลปล่อยปริมาณเงินออกมามากกว่าปริมาณเงินที่เก็บเข้าไป ช่วยทำให้มีเงินซื้อขายกันมากขึ้น มีการผลิตมากขึ้น มีการจ้างงานมากขึ้น ขจัดปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำให้ฟื้นตัวดีขึ้น (ณรงค์ สัจพันโรจน์, 2548, หน้า 20-21)

**การจัดสรรงบประมาณ สามารถปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้**

1. Add back funding เป็นการจัดสรรงบประมาณบนพื้นฐานที่ว่าถึงอย่างไรหน่วยปฏิบัติก็จะต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างแน่นอนในระดับหนึ่ง โดยอาจจะใช้แนวโน้มในระยะที่ผ่านมาหรือใช้ปีที่ผ่านมารัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณให้จำนวนเท่าไรอาจจะกำหนดออกมาในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ เช่น สมมติว่าในปีที่ผ่านมารัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณให้จำนวนหนึ่งเมื่อรวมกับเงินเฟ้อในปีปัจจุบัน เท่ากับ 1 ล้านบาท กำหนดให้เท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ แล้วกำหนดให้ 90 เปอร์เซ็นต์ เท่ากับ 9 แสนบาท 110 เปอร์เซ็นต์ เท่ากับ 1.1 ล้านบาท (การกำหนดเปอร์เซ็นต์ขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐบาลและจำนวนเงินงบประมาณที่รัฐบาลมีอยู่ และจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในแต่ละระดับของเปอร์เซ็นต์ 90 เปอร์เซ็นต์ 100 เปอร์เซ็นต์ 110 เปอร์เซ็นต์ เช่น สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว อาจจัดสรรให้ 110 เปอร์เซ็นต์ และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วอาจจัดสรรให้ 100 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น) ทั้งนี้หน่วยปฏิบัติต้องชี้แจงให้ได้ว่า ถ้าต้องการได้รับงบประมาณ 1.1 ล้านบาท นั้นหน่วยปฏิบัติจะนำเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในส่วนที่เพิ่มไปใช้ทำอะไร

แล้วรัฐบาลหรือผู้มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณจะเป็นผู้พิจารณาว่าจะจัดสรรให้หรือไม่ ถ้าให้ จะให้จำนวนเท่าไร

2. Formula funding เป็นการจัดสรรงบประมาณโดยใช้สูตร โดยปกติมักจะใช้จำนวนคน เช่น จำนวนนักเรียน นักศึกษา เป็นฐานในการคำนวณ

3. Base plus target funding เป็นการจัดสรรงบประมาณเพิ่มให้แก่หน่วยปฏิบัติเพื่อให้ ปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากปกติหรือเพิ่มเป้าหมายการดำเนินงานที่ทำอยู่แล้วหรือเป็นการมอบหมายให้ หน่วยปฏิบัติจัดทำโครงการพิเศษ

4. Voucher funding (Coupon) เป็นการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบของบัตรอุดหนุน เป็นคู่มือการศึกษา โดยจัดสรรคู่มือให้ตามจำนวนนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปชำระค่าเล่าเรียน แทนการถือเงินสดได้ มูลค่าของคู่มืออาจกำหนดเป็นจำนวนเงินที่ชัดเจนตายตัว หรือกำหนด เป็นมูลค่าสูงสุด เช่น ไม่เกิน 10,000 บาท 20,000 บาท 30,000 บาท ก็ได้ โดยรัฐบาลเป็นผู้ชำระ ค่าเล่าเรียนแทนนักเรียน

5. Contract funding เป็นการจัดสรรงบประมาณในลักษณะที่รัฐบาลทำความตกลงเป็น สัญญากับสถานศึกษาหรือรัฐบาลกำหนดเงื่อนไขกับสถานศึกษา เช่น รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณ ให้จำนวนหนึ่งโดยที่สถานศึกษาจะต้องรับนักเรียน นักศึกษา ตามจำนวนที่กำหนด และนักเรียน จะต้องสอบผ่านตามจำนวนที่รัฐบาลกำหนด สถานศึกษาจะต้องทำการสอนจำนวนกึ่งวันต่อปี และรัฐบาลจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขึ้น (สำนักน โยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, 2551, หน้า 11)

#### **การบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา**

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32) กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ

2. การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหาร จัดการเพื่อให้เกิดความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting: PBB) ให้มีการจัดทา

ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงาน อื่น ๆ ได้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและ จัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน เพื่อให้ การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า งานทั้ง 4 งาน จึงมีขอบข่ายและ ภารกิจที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ในส่วนของผู้ศึกษามีความสนใจในการศึกษาในเรื่องของงาน การเงินการบัญชีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงบประมาณ เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยความสะดวก ทำให้การบริหารงานหลักอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วยิ่งขึ้น ถ้าหน่วยงานใดขาดเงินหรืองบประมาณสนับสนุน หน่วยงานนั้นก็จะประสบผลสำเร็จไปไม่ได้ งานการเงินการบัญชีจึงถือเป็นงานที่สำคัญมาก หากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจหรือมีปัญหาในระบบ การเงินการบัญชีแล้ว การบริหารงานด้านอื่น ๆ ก็จะล้มเหลวไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 24)

สถานศึกษา เป็นหน่วยงานสำคัญหน่วยหนึ่งที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งจะต้องมีเงิน พัสตุ ครุภัณฑ์ เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมี การบริหารงบประมาณให้เป็นไปด้วยความครบถ้วน ถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การบริหารงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีความพร้อมที่จะดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบที่จะช่วย ให้การดำเนินงานบริหารจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ โครงการ กิจกรรม ที่กำหนดขึ้นในแผนปฏิบัติการราชการ แผนปฏิบัติการประจำปี ต้องมีการบริหารจัดการงบประมาณ

แบบมุ่งเน้นผลงานและคุ้มค่านักเรียนต่อผู้เรียนสูงสุด ลดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรให้มากที่สุดหลักการบริหารงบประมาณต้องมุ่งตอบสนองเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมที่เน้นความสำคัญของตัวผู้เรียนโดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2556)

1. หลักความเป็นธรรม (Equity) หน่วยงานที่จัดการศึกษา และผู้เรียนที่มีบริบทสภาพแวดล้อม ความต้องการและความจำเป็นเหมือนกันควรจะได้รับทรัพยากรและความจำเป็นเหมือนกันควรจะได้รับทรัพยากรเพื่อการศึกษาเท่ากัน
2. หลักความเสมอภาค (Equality) ในการจัดสรรทรัพยากรส่วนแรก ทุกหน่วยที่จัดการศึกษา และผู้เรียนจะได้รับทรัพยากรเพื่อการศึกษาเท่ากันลักษณะเช่นนี้เป็นความเสมอภาคตามแนวนอน (Horizontal equality) แต่หากมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากคนอื่น หน่วยงานที่จัดการศึกษาและผู้เรียนนั้นก็จะได้รับทรัพยากรเพิ่มเติม ลักษณะประการหลังนี้เรียกว่าความเสมอภาคในแนวตั้ง (Vertical equality) ซึ่งก่อให้เกิดความยุติธรรม (Fairness)
3. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงานใด หน่วยงานที่จัดการศึกษาและผู้เรียนที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ต้องวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม (Appropriation) ปฏิบัติได้จริง (Practicality) เกิดประโยชน์ได้ (Utilization) ทันเวลา (Up to date) ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่ได้ผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานมากที่สุด
4. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อศึกษานั้น จะต้องคำนึงถึงเหตุผลและหลักทางการศึกษาเป็นสำคัญ กล่าวคือ เด็กในวัยเรียนทุกคนต้องได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย
5. หลักความพอเพียง (Adequacy) ทรัพยากรที่ได้รับเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องพอเพียงที่จะจัดการศึกษาและใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานตามต้นทุนมาตรฐานที่ควรจะเป็น หากได้รับทรัพยากรที่ต่ำกว่าทุนมาตรฐาน ผลผลิตและผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้
6. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การบริหารจัดการต้องเป็นไปในลักษณะของการกระจายอำนาจ กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องกระจายอำนาจการบริหารจัดการลงไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนให้มากขึ้น
7. หลักเสรีภาพ (Freedom of choice) หน่วยงานที่จัดการศึกษาและผู้เรียนต้องมีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ตนเองได้รับอย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจมากขึ้น คล่องตัวยืดหยุ่น



8. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้ที่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรไปต้องมีความรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์ตามเจตนารมณ์ ต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้าและพัฒนาการของการดำเนินงานเพื่อแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ให้สาธารณชนรับทราบรายละเอียดของค่าใช้จ่ายในแต่ละรายการของงบประมาณ โดยรวมของหน่วยงาน

9. หลักความโปร่งใส (Transparency) ระบบและวิธีการจัดทรัพยากรทางการศึกษาจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยมต่อสาธารณะ สามารถเข้าใจได้ง่ายชัดเจนอันจะช่วยลดความสูญเปล่าจากการใช้ทรัพยากรได้มากขึ้น

**การจัดทำบัญชีของสถานศึกษา** (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 16) การจัดทำบัญชีของสถานศึกษาตามระบบการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 มุ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานย่อยซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน และ/หรือหน่วยงานย่อยซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ สามารถบันทึกรายการเกี่ยวแก่การเงินในแนวเดียวกัน

หน่วยงานย่อย” คือ ส่วนราชการที่มีการจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน และ/หรือมีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ซึ่งมีได้เบิกตรงต่อกรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคลังจังหวัด เช่น แผนกต่าง ๆ ประจำอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ สถานีตำรวจ สถานีอนามัย โรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ วิทยาลัย และ โรงพยาบาลต่าง ๆ ในส่วนกลาง เป็นต้น ทั้งนี้ไม่รวมถึงหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

ระบบการควบคุมเงินนี้มุ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานย่อย (สถานศึกษา) ซึ่งมีอัตราค่าจ้างจำกัด ไม่มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิทางบัญชี และมีการใช้จ่ายเงินไม่มาก ไม่ต้องมีภาระทางบัญชี เพื่อให้มีเวลากับภารกิจหลักของสถานศึกษาได้เต็มที่ ซึ่งเกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้สะดวกในการควบคุมและตรวจสอบ
2. ทำให้มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบอย่างมีสัดส่วน
3. ทำให้สามารถพิสูจน์ความถูกต้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
4. ทำให้สามารถจัดทำรายงานการเงินได้รวดเร็ว

#### **ขอบเขตความรับผิดชอบด้านการเงินของหน่วยงานย่อย (สถานศึกษา)**

1. การเบิก-จ่ายเงินงบประมาณ ให้สถานศึกษารวบรวมหลักฐานการขอเบิกเงินงบประมาณจากเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชิงรับราย เขต 1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนก่อนเบิกเงินจากสำนักงานคลังจังหวัด และจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิโดยตรง หรือใช้วิธีโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของเจ้าหน้าที่ หรือผู้มีสิทธิแล้วแต่กรณี

2. การรับ-นำส่งเงินรายได้แผ่นดิน ให้หน่วยงานย่อยรับและนำเงินส่งกระทรวงการคลัง หรือสำนักงานคลังจังหวัด โดยตรง หรือนำฝากเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการผู้เบิก หรือนำส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 และให้รายงานการรับและส่ง หรือฝากเงิน ให้ส่วนราชการผู้เบิกทราบ

3. การรับ-จ่ายเงินนอกงบประมาณ ให้นำส่งหรือนำฝากเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 และรายงานเช่นเดียวกับรายได้แผ่นดิน สำหรับเงิน นอกงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ และสามารถเก็บไว้ใช้ตามวัตถุประสงค์ของเงินนอกงบประมาณ นั้น ๆ ให้บันทึกควบคุมและรายงานตามวิธีการ และรูปแบบที่กำหนด

#### **การตรวจสอบการจัดทำบัญชี**

การทำบัญชีเป็นการบันทึกข้อมูลการรับ-จ่ายเงิน นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการทำ รายงานเพื่อบริหารด้านการวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงแก้ไข ฉะนั้นข้อมูลที่ได้มาควร ถูกต้องตามความเป็นจริง ในการลงบัญชีต้องมีหลักฐานเอกสารที่เชื่อถือได้ และหลักฐานจากบุคคล ภายนอกเป็นผู้ออกให้ โดยได้รับการตรวจสอบอนุมัติการจ่ายเงินที่ถูกต้อง การตรวจสอบหลักฐาน ก่อนการลงบัญชีเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมาก ดังนั้นการตรวจสอบบัญชีควรมีหลักฐานเชื่อถือ ได้ ลงรายการถูกต้องตรงตามบัญชีที่ต้องการ ลงตัวเลขและรวมตัวเลขถูกต้อง และยกยอดบัญชีไป ทำรายงานถูกต้อง โดยให้หัวหน้าหน่วยงานย่อยดำเนินการต่อไปนี้

1. ทุกสิ้นวันทำการให้ตรวจนับเงินสดและตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสารแทน ตัวเงินให้ถูกต้องตรงกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันกับยอดคงเหลือในสมุดเงินสด แล้วลง ลายมือชื่อรับรองในรายงานดังกล่าว
2. ทุกสิ้นเดือนให้ตรวจสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือแต่ละใบเบิกเงินเพื่อจ่ายใน ราชการในทะเบียนคุมเงินงบประมาณรวมกัน ซึ่งจะเท่ากับยอดคงเหลือช่อง “เงินงบประมาณ” ในสมุดเงินสด
3. ทุกสิ้นเดือนให้ตรวจสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือของเงินรายได้แผ่นดิน แต่ละประเภทที่ยังไม่ได้นำส่งในทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดินรวมกัน ซึ่งจะเท่ากับยอดคงเหลือ ช่อง “เงินรายได้แผ่นดิน” ในสมุดเงินสด
4. ทุกสิ้นเดือนให้ตรวจสอบความถูกต้องของยอดเงินคงเหลือเงินนอกงบประมาณ แต่ละ ประเภทในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณรวมกัน ซึ่งจะเท่ากับยอดคงเหลือช่อง “เงินนอก งบประมาณ” ในสมุดเงินสด
5. ควบคุมดูแลการเบิกเงินงบประมาณตามลำดับหลักฐานขอเบิก ในทะเบียนคุม หลักฐานขอเบิก การจัดทำรายงานการเงิน

### การจัดทำรายงานการเงิน

1. รายงานเงินคงเหลือประจำวัน ทุกสิ้นวันที่มีการรับ-จ่ายเงิน ให้เจ้าหน้าที่จัดทำรายงานเงินคงเหลือ โดยตรวจนับเงินสดในมือคงเหลือ จำนวนเงินคงเหลือตามสมุดคู่ฝากธนาคารทุกเล่ม สมุดคู่ฝากที่นำฝาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) สัญญาออมเงิน เสนอต่อหัวหน้าสถานศึกษา
2. รายงานการเงิน ทุกสิ้นเดือนให้จัดทำรายงานการเงินส่ง สพท. ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป ดังนี้
  - 2.1 รายงานเงินคงเหลือประจำวัน ณ วันสิ้นเดือน
  - 2.2 รายงานประเภทเงินคงเหลือ โดยเก็บตัวเลขยอดคงเหลือเมื่อสิ้นวันทำการสุดท้ายของเดือนจากทะเบียนคุมเงินงบประมาณ ทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ และทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน
  - 2.3 งบประมาณเทียบยอดเงินฝากธนาคาร (กรณีบัญชีเงินฝากประเภทกระแสรายวัน) จัดทำโดยเปรียบเทียบจำนวนเงินคงเหลือในทะเบียนคุมเงินฝากธนาคารของโรงเรียน กับจำนวนเงินคงเหลือที่ธนาคารแจ้งยอด ณ วันสิ้นเดือน
3. รายงานการรับ-จ่ายเงินรายได้สถานศึกษาให้รายงานตามแบบที่กำหนด

### แนวคิดและทฤษฎีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ความเป็นมาและความหมายระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการจัดทำระบบงบประมาณแบบใหม่ เกิดขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบตามแผนแม่บทในการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ พ.ศ. 2540-2544 (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2544, หน้า 10) ซึ่งปัจจุบันภาวะสังคม เศรษฐกิจหรือการเมืองในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ จึงมีการนำการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) ที่เป็นรูปธรรม แสดงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นจึงเป็นแนวคิดที่รัฐบาลได้นำมาใช้ในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานประกอบด้วยหลายประเทศต่างประสบภาวะวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจซึ่งในภาควิชาการซึ่งหลักสำคัญผลการจัดทำงบประมาณระบบใหม่ คือ การกระจายอำนาจทางการเงิน โดยจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม หรือ Block grant ให้หน่วยปฏิบัติไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่าสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนยานประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองการบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะและการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการด้วยเหตุดังกล่าวรัฐบาลจึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานภาครัฐ

ใหม่ภายใต้แนวคิดที่มุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ (RBM: Results-based management) เป็นระบบบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลงานเป็นหลักผลงานที่ปรากฏมีทั้งผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome) สำหรับความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานพิจารณาได้จากผลลัพธ์ที่วัดได้ว่ามีความคุ้มค่า เป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับจากประชาชน โดยมีสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540-2544 การดำเนินการปฏิรูประบบราชการ ประกอบไปด้วย แผนปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีทิศทางในการปรับบทบาทภารกิจในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มั่นคง รวมทั้งสร้างโอกาสและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลก ได้แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ มุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณของประเทศเป็นระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของการทำงานเป็นหลัก โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ มุ่งเน้นการจัดทำค่านิยมสร้างสรรคอุดมการณ์และจรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ อันจะส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ได้รับความสะดวกจากระบบราชการและเพื่อให้การดำเนินงานในครั้งนี้นำบรรลุเจตนารมณ์ รัฐบาลได้กำหนดมาตรการให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้ตอบสนองวัตถุประสงค์โดยทบทวนบทบาทภารกิจลด ตัดทอนภารกิจที่ซ้ำซ้อน ปรับปรุงรูปแบบขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอันจะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีผลงานเป็นรูปธรรมมีพันธกิจที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ เป้าหมายผลการทำงานที่สอดคล้องกับพันธกิจใช้งบประมาณที่คุ้มค่าเงินภาษีอากรของประชาชน มีระบบบัญชีที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ง่ายเป็นที่ยอมรับของประชาชน มีขั้นตอนในการทำงานที่สั้นเรียบง่าย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ในส่วนของการปฏิรูประบบงบประมาณซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อน RBM ให้มีสัมฤทธิ์ผลรัฐบาลได้เลือกใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) เป็นแกนหลักในการปฏิรูปครั้งนี้ โดย BPP จะกระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้หน่วยงานมีอิสระ คล่องตัวในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า แต่ต้องรับผิดชอบต่อผลงานตามภารกิจ โดยกำหนดให้สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 ก, หน้า 1-6) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นผลมาจากแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540-2544 ซึ่งการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ ประกอบไปด้วย แผนปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ

การเงินและการพัสดุ แผนปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล แผนปรับเปลี่ยนกฎหมายและแผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ

### **ความเป็นมาและความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

สำนักงานประมาณ กล่าวถึงงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ วิธีการที่เป็นระบบในการระบุพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตผลผลิตและผลลัพธ์เข้ากับเป้าหมายของนโยบายและวัตถุประสงค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 7-9)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการจัดทำงบประมาณโดยใช้ผลงาน (Performance) ตามพันธกิจของหน่วยงานเป็นตัวตั้งในการคิดงบประมาณ ดังนั้นหัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้หรือลงทุน ไปกับผลงานอย่างชัดเจนเป็นการใช้ทรัพยากรในการสร้างผลงานที่แท้จริงของหน่วยงานระบบงบประมาณระบบนี้จะก่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544 ก, หน้า 4)

งบประมาณที่กระจายอำนาจไปสู่หน่วยงานปฏิบัติให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรหรืองบประมาณที่ใช้กับผลผลิต/ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นโดยผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcomes) ต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาลเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไปต้องดำเนินงานให้ได้ผลผลิตมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด (กรมสามัญศึกษา, 2544, หน้า 9)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นการจัดทำงบประมาณที่เป็นระบบแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรงบประมาณกับสินค้าหรือบริการที่จัดหาโดยภาครัฐ ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์

### **หลักการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน**

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ลดการควบคุมจากส่วนกลาง ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ
2. ลดขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่าย
3. ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. กระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

5. กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด หรือปรับปรุงผลลัพธ์ให้สูงขึ้น โดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม
  6. ปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนที่เกิดผลลัพธ์
  7. เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป
  8. ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นตัวชี้นำเป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน
  9. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ปีงบประมาณ โดยทั่วไปนิยมใช้ 3 ปีงบประมาณ
  10. เลือกระบบผลผลิตที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจ
  11. เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ของการดำเนินงานความพอใจของผู้รับบริการ การเสิร์ฟทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วย และประสิทธิผล
  12. การจำกัดรายจ่ายในวงเงินที่จำกัด
  13. การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า
  14. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงาน
  15. ลดกระบวนการทำงานเพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณแต่เพิ่ม
- ความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 4)

กล่าวโดยสรุปหลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะต้องแสดงความโปร่งใสทางการเงิน มีระบบครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผล (Results) ที่จะได้รับจากโครงการ มีการรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เข้าใจง่ายสามารถตรวจสอบได้

#### ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

สำนักงบประมาณได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2543 ขึ้น ซึ่งขั้นตอนสำคัญของการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้

1. จัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม โดยระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายในปัจจุบันและอนาคตของหน่วยงาน โดยต้องตอบคำถามให้ได้ว่าเหตุผลที่ต้องมีหน่วยงานนี้ขึ้น ถ้าไม่มีหน่วยงานนี้ได้หรือไม่ หน่วยงานได้ให้บริการอะไรแก่ผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมายหลัก

ใครคือผู้ที่ให้บริการหลักของหน่วยงานบริการที่ให้นั้นสัมพันธ์กับพันธกิจของหน่วยงานอย่างไรบ้าง และประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร

2. ระบุเป้าเชิงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจของหน่วยงานกับพันธกิจของกระทรวงและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีชี้วัด วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรกับผลผลิต ผลผลิตกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย

4. เสนอของบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block grants) โดยก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณไม่น้อยกว่า 15 วัน ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดส่งแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงิน และแผนการจัดสรรงบประมาณให้สำนักงานงบประมาณ 3 ชุด โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน/โครงการแต่ละแผนงานในแต่ละงวดตามระยะเวลาของเงินประจำงวดตลอดปีงบประมาณเพื่อขอรับความเห็นชอบจากสำนักงานงบประมาณในการเสนอของบประมาณตามระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานนั้นในระยะแรกเป็นการของบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง ซึ่งสำนักงานงบประมาณได้กำหนดให้มีงบประมาณเป็นวงเงินรวม 4 ด้าน คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน และงบอุดหนุน ซึ่งงบประมาณแต่ละด้านมีขอบเขตดังนี้ งบบุคลากร หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว และหมายความรวมถึงการจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว งบดำเนินงาน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค งบลงทุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง งบเงินอุดหนุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการอุดหนุนภาคเอกชน ราชการการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยราชการอื่นใดของรัฐที่กฎหมายกำหนดให้ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินอุดหนุน

5. อนุมัติเงินประจำงวดเมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานแผนการใช้จ่ายเงินและแผนการจัดสรรงบประมาณแล้ว สำนักงานงบประมาณจะอนุมัติเงินประจำงวดให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตั้งแต่นั้นปีงบประมาณตามวงเงินที่กำหนดไว้

ในแต่ละแผนงาน งาน/ โครงการ และประเภทงบรายจ่ายโดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไม่ต้องขออนุมัติเงินประจำงวดเมื่อส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้รับเงินประจำงวดแล้วให้จัดสรรเงินประจำงวดในแต่ละประเภทงบรายจ่ายไปยังหน่วยปฏิบัติตามแผนการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณแล้ว ยกเว้นรายจ่ายงบบุคลากร โดยให้เบิกที่กรมบัญชีกลางหรือสำนักคลังจังหวัด แล้วแต่กรณี

6. ควบคุมการใช้งบประมาณ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ และรายงานทางการเงินเมื่อสิ้นระยะเวลาของเงินประจำงวด แต่ละงวด และเมื่อสิ้นปีงบประมาณหนึ่ง ๆ ให้รายงานสรุปผลต่อสำนักงบประมาณกรมบัญชีกลางและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ในรายงานผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินนี้ต้องแสดงรายละเอียดของผลผลิต ผลลัพธ์ของงาน/ โครงการในแต่ละแผนงาน (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า 39)

ดังนั้นในการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม การระบุเป้าหมายเชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ การเสนอของบประมาณเป็นวงเงินรวม การอนุมัติเงินประจำงวด และการควบคุมการใช้งบประมาณอันจะทำให้การบริหารงานงบประมาณเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

#### เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน

ในการวัดผลการดำเนินงานนั้น มักนิยมกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้สำหรับการประเมินความสำเร็จ ดังนี้

1. ปริมาณของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
2. คุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
3. ต้นทุน ได้แก่ ต้นทุนที่เป็นจริง ต้นทุนที่คาดหวัง ต้นทุนเฉลี่ย (Average costs)

ต้นทุนส่วนเพิ่ม

4. เวลา ผลผลิตและผลลัพธ์ต้องเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่เช่นนั้นผลที่ได้จะไม่เกิดประโยชน์

จากเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานข้างต้นสรุปได้ว่า มีเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานประกอบไปด้วย ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ ต้นทุนและเวลา

#### กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงานของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีการวัดผลสำเร็จ (Performance



measures) ของผลงาน โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายในการนำส่งผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ผลผลิตที่นำมาคำนวณต้นทุนต้องเป็นผลผลิตที่มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์หรือเป้าหมายและความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณของส่วนราชการ โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ, 2544, หน้า 17)

กระบวนการงบประมาณ มี 3 ขั้นตอน คือ

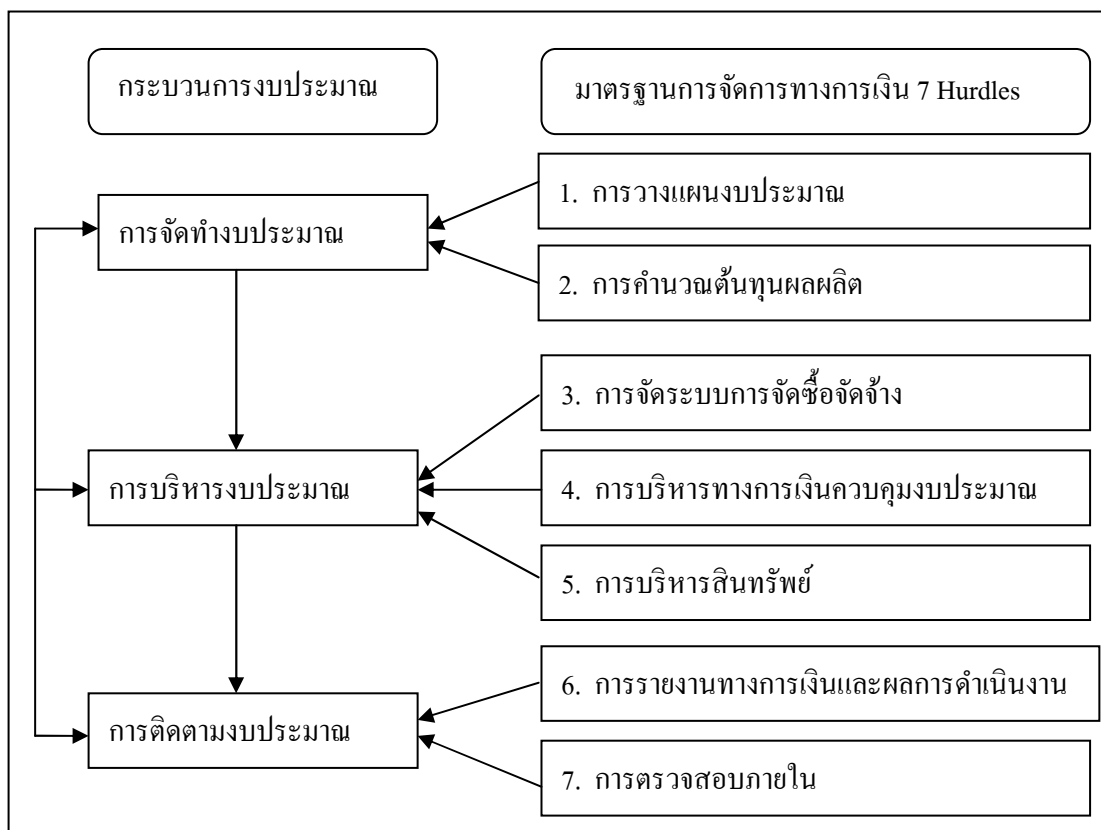
1. การจัดทำงบประมาณ ประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งมีการดำเนินการ ดังนี้
  - 1.1 พิจารณาความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณของส่วนราชการ
  - 1.2 ระบบเป้าหมายผลการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ให้ชัดเจน
  - 1.3 กำหนดให้มีการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า
  - 1.4 คำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ
2. การบริหารงบประมาณ ประกอบไปด้วย การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ ซึ่งมีการดำเนินงาน ดังนี้
  - 2.1 ให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณมากขึ้น
  - 2.2 ผู้บริหารของหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน
  - 2.3 มีระบบการให้ประโยชน์กรณีดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การติดตามประเมินผลและการรายงาน ประกอบด้วยการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน
  - 3.1 ให้มีการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน
  - 3.2 ติดตามและประเมินผลความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
  - 3.3 รายงานผลการบริหารทางการเงินตามเกณฑ์มาตรฐานระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ความสำคัญกับตัวผลผลิต (Output) แทนการควบคุมในเรื่องรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า (Input) โดยผลผลิตดังกล่าวจะต้องผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเรื่องงบประมาณ ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และระบบการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลต่อการทำตามแผนและการติดตามผลแผนการจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนงบประมาณของส่วนราชการแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน โดยสามารถเชื่อมโยงกับผลลัพธ์และผลิตรระหว่างหน่วยงาน ระดับสถานศึกษา ระดับกระทรวง และระดับชาติได้ อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์สูงสุดตามเป้าหมาย

ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้การจะสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์ระดับบนได้นั้น องค์กรจะต้องกำหนดปัจจัยนำเข้า (Input) และสร้างกระบวนการนำส่งผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีกลยุทธ์ (Strategic processes) ซึ่งวิเคราะห์แล้วว่าป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามความต้องการได้จริง และภายใต้กระบวนการดังกล่าวควรคัดสรรเอาแต่เฉพาะกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า (Value adding activities) ซึ่งจะทำให้การนำส่งผลผลิตเกิดต้นทุนต่ำสุด โดยที่ยังสามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงไว้ได้

### แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน

#### แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

การบริหารระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความสำคัญมาในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เน้นความรับผิดชอบของผู้บริหาร แทนการควบคุมแบบรายละเอียดในการเบิกจ่ายปัจจุบัน ทั้งนี้ในการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายนั้นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติ ที่ถูกต้องให้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร เพื่อให้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยบริหารจัดการที่มีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2544, หน้า 17; เกื้อ ไกรดี, 2552, หน้า 28) ดังนี้



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting planning) การวางแผนงบประมาณ (Budgeting planning) เป็นการวางระบบบริหารการเงินของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารทางการเงิน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเป็นองค์ประกอบหลักของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะต้องเชื่อมโยงสอดคล้องประสานกัน กล่าวคือ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์จะใช้เป็นฐานในการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการประจำปี ดังต่อไปนี้

1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา ในการที่จะดำเนินพันธกิจให้เป้าหมายของการให้บริการสาธารณะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานทุกระดับ โดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุทัศนพันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการสำรวจวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการการศึกษาของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพทำให้ทราบว่า สถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาจุดเริ่มต้นของการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา คือ การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้รู้สถานภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาจะทำให้ทราบว่า สถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาสำหรับขั้นตอนการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา มีดังนี้คือ การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สุดท้ายเป็นการประเมินสถานภาพสถานศึกษา

1.1.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ คือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถือได้ว่าผลงานหลักของสถานศึกษาเพื่อให้ผลงานหลักมีคุณภาพสถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมายวางแผนและดำเนินการสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมาย นโยบายและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาศาสนา ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ผลผลิต คือ การตอบคำถามว่า อะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือให้บริการหรือจัดซื้อการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เกิดขึ้นในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดจากความต้องการของประชาชนและสังคม และสำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส

ซึ่งจัดได้ว่าเด็กทั้ง 4 กลุ่มเป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดบริการการศึกษา

1.1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษา ว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ซึ่งโอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.1.1.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมไม่ได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural factors: S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ ด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

1.1.1.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ ผลผลิตและบริการ (Products

and service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษากรมประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

1.1.1.3 ประเมินสถานภาพสถานศึกษา การประเมินสถานภาพสถานศึกษา จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้างเพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอโดยกราฟแสดงสถานภาพสถานศึกษา ซึ่งลักษณะของกราฟนอกจากจะบ่งบอกสถานภาพของสถานศึกษาในลักษณะเอื้อและแข็งแล้วยังบ่งบอกสถานภาพของสถานศึกษาอีก 3 สถานภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ คำนิยามสรุปสภาพแวดล้อม ดังนั้นกราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษาจึงบ่งบอกทิศทางของสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ ดังนี้ เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็น โอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นมีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต เอื้อแต่อ่อนเป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาแล้วจะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง ไม่เอื้อแต่แข็งเป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็งแต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัว เพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคารฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสมหรือสถานการณ์บ้านเมือง เป็นต้น ซึ่งทำให้วิกฤติเป็นโอกาสของการพัฒนาไม่เอื้อและอ่อนเป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษา และในขณะที่เดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษาสถานภาพดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

1.1.2 การกำหนดทิศทางการศึกษา การกำหนดทิศทางการศึกษาเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ตามสถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม การกำหนดทิศทางการศึกษาเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้นตามสถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้นซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไขหรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางการศึกษาประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิต หนึ่งองค์ประกอบข้างต้นจะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรก กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายในเป็นข้อมูลที่ใช้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

1.1.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็นหรืออยากให้เห็นผู้อื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ตีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาแรงเกิดบันดาลใจ อยากปฏิบัติงาน เพื่อให้วิสัยทัศน์และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้วและมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีที่สั้น ๆ เพื่อให้จดจำได้ง่าย

1.1.2.2 กำหนดพันธกิจ พันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องยึดถือปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของตามแผนกลยุทธ์

1.1.2.3 กำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์) การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็น

เป้าประสงค์แล้วการจัดทำพันธกิจก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น ดังนั้นกล่าวได้ว่า เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น นอกจากนี้เป้าประสงค์ยังเป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการมีสถานศึกษาจัดการบริการ การศึกษาทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้นในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียน เป็นความคาดหวังแบบลอย ๆ

#### 1.1.2.4 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs)

หมายถึง การจัดการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนสถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้น ให้กับนักเรียน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษากำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้ สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และให้ครอบคลุมตัวชี้วัด ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

1.1.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษาซึ่งต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ สถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้ โดยยึดทิศทางของสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายที่ได้รับ ผลประโยชน์ลักษณะงานที่ทำและทางเลือกที่เหมาะสมการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการเลือก วิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้ สามารถดำเนินการได้อย่างประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์ สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัย เจริญพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญและการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับวิธี ที่จะนำเสนอ คือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ โดยอาศัยหลักการพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผล การประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสภาพโน้มเอียง ไปในทิศทางแข็งหรืออ่อนและกำหนดสภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและ อุปสรรครว่า มีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางโอกาสหรืออุปสรรค ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์ มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้ กำหนดขึ้นลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้วจะมี 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต



เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น กลยุทธ์ความถนัดเป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น กลยุทธ์การตัดทอน เป็นการกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

1.2 การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง การกำหนดกรอบงบประมาณระยะปานกลาง (Medium term expenditure framework: MTEF) เป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 3 ปี กรอบค่าใช้จ่ายระยะปานกลางหรือกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง หรือ MTEF ถือได้ว่าเป็นแผนงบประมาณของสถานศึกษาที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา แผนงบประมาณมีความสำคัญดังนี้ คือ เชื่อมโยงผลผลิตหลักของหน่วยงานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์นั้นกับงบประมาณที่จะใช้เพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลผลิตหลัก มีการประมาณการรายได้ของสถานศึกษาจากทุกแหล่งทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายกรอบวงเงินรายจ่ายของสถานศึกษา รวมทั้งเป็นการประมาณการรายจ่ายตามกลยุทธ์ให้พอดีกับกรอบวงเงินที่ประมาณการไว้ แสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ผ่านมายงบประมาณปีปัจจุบันและงบประมาณปีที่ขอตั้งด้วย ดังนั้นแผนงบประมาณของสถานศึกษาจะแสดงค่าใช้จ่ายในช่วง 6 ปี นำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาในการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางประกอบไปด้วย

1.2.1 การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสถานศึกษาจะได้รับงบประมาณในรูปวงเงินรวม ประกอบไปด้วยเงินงบประมาณ 3 ประเภท คือ

1.2.1.1 การประมาณการงบบุคลากร การคำนวณงบบุคลากรเป็นการประมาณการความต้องการค่าใช้จ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราวเพื่อใช้จ้างครูผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างของโรงเรียน การคำนวณงบบุคลากรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษาตามมาตรฐานอัตรากำลังที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกำหนด เพื่อการสรรหาหรือตัดทอนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ศึกษาอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่บุคลากรได้รับอยู่ตามกฎหมายระเบียบ คำนวณเงินที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนในกรณีต่าง ๆ ตามสิทธิของบุคลากร เช่น การปรับวุฒิ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือเพิ่มค่าจ้างประจำปี เป็นต้น เงินที่คำนวณได้เป็นวงเงินประมาณการค่าใช้จ่ายงบบุคลากรแต่ละปีใช้ในการขอตั้งงบประมาณต่อไป

1.2.1.2 การประมาณการงบดำเนินงาน การจัดสรรงบดำเนินงานสถานศึกษา อาจได้รับการจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียน รวมทั้งงบที่สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจัดให้เป็นพิเศษเพื่อดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดในระยะแรกของการใช้งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานอาจจะยังไม่สามารถจัดสรรเป็นรายหัวได้ เนื่องจากระบบข้อมูลยังไม่สามารถ แยกค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนแต่ละประเภทได้ อย่างไรก็ตามสถานศึกษาอาจคำนวณโดยใช้ข้อมูล งบประมาณที่ได้รับในปัจจุบันว่าได้รับจัดสรรงบประมาณต่อหัวของเด็กแต่ละประเภทเท่าไร ไปก่อน ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องคาดคะเนจำนวนนักเรียนล่วงหน้าโดยดำเนินการดังนี้สำรวจ สภาพนักเรียนปัจจุบันโดยจำแนกออกเป็นนักเรียนในเขตบริการนักเรียน นอกเขตบริการมาเข้า เรียนและนักเรียนต่างสัญชาติ นักเรียนที่มีชื่อในทะเบียนราษฎร (ต้องรับไว้เข้าเรียนตามกฎหมาย ระเบียบมติคณะรัฐมนตรีหรือตามนโยบาย) วิเคราะห์แนวโน้มการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่า จะต้องขยายระดับการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่ต้องจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับ นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส หรือต้องจัดการศึกษานอกระบบของ โรงเรียนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานเจ้าของต้นสังกัดในการขยายหรือลด การศึกษาเพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนทรัพยากรและกลวิธีการดำเนินการ สำรวจผู้อยู่ในเกณฑ์ เข้าเรียนตามทะเบียนราษฎร (ทร.14) และหาข้อมูลเพื่อการจดกลุ่มประเภทผู้เรียน ศึกษาวิเคราะห์ เพื่อคาดคะเนจำนวนนักเรียน โดยแยกผู้เรียนตามประเภท และระดับการศึกษา การคาดคะเน จำนวนนักเรียนแต่ละชั้นให้จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ เด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ และ เด็กความสามารถพิเศษ

1.2.1.3 การประมาณการลงทุน การประมาณการลงทุนเป็นการประมาณ การความต้องการครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งเป็นข้อมูลความขาดแคลนและความต้องการ จำเป็นของโรงเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ดังนั้นขั้นตอนของ การคำนวณงบลงทุนจึงมีดังนี้ คือ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความขาดแคลนและความต้องการจำเป็น เทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดภายในช่วงระยะเวลา 3 ปี เมื่อได้ข้อมูลความขาดแคลนและ ต้องการครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างแล้วแยกเป็นความต้องการจำเป็นรายปีนำข้อมูลครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างแต่ละปีมาคำนวณราคากลางตามมาตรฐานที่สำนักงานประมาณกำหนด หาก เป็นรายการที่ไม่มีราคากลางให้สืบราคาท้องตลาดพร้อมกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Specification) ที่เหมาะสม เงินที่คำนวณได้เป็นวงเงินงบลงทุนที่ใช้ในการขอตั้งงบประมาณงบลงทุนต่อไป

1.2.2 การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ระบบงบประมาณปัจจุบัน เงินนอกงบประมาณของสถานศึกษามีได้นำมารวมเป็นรายได้ของสถานศึกษาเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายใน การบริหารจัดการตามแผนแต่ในระบบใหม่ สถานศึกษาจะมีช่องทางรายได้เงินนอกงบประมาณ

มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้มาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งมีบทบาทการระดมทุนได้ตามกฎหมายดังกล่าวด้วย และโดยงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสถานศึกษาจะต้องนำเงินนอกงบประมาณมารวมกับเงินงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล เพื่อคำนวณเป็นรายได้ของสถานศึกษาแล้วนำไปใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้น เงินนอกงบประมาณของสถานศึกษามีดังนี้

เงินค่าธรรมเนียมพิเศษ ได้แก่ เงินที่เรียกเก็บจากผู้เรียนในกิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดเกินกว่ามาตรฐานหลักสูตรกำหนด เช่น ค่าเรียนว่ายน้ำ ค่าเรียนคอมพิวเตอร์ ค่าเล่าเรียนหลักสูตรสองภาษารายได้จากทำให้บริการเป็นรายได้ที่สถานศึกษาจัดบริการทางการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษารวมถึงค่าบริการเสริมที่สถานศึกษาจัดให้แก่ผู้เรียน เช่น บริการ Internet บริการรับผลิตสินค้า เป็นต้น เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สินเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากที่ราชพัสดุและจากทรัพย์สินอื่น ๆ เบี้ยปรับจากการลาศึกษาของข้าราชการและลูกจ้างของสถานศึกษา เบี้ยปรับจากการผิดสัญญา ซื้อทรัพย์สินสิ่งของและสัญญาเช่าที่สถานศึกษาจัดซื้อจ้างหรือเช่า ไม่ว่าจะจากเงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองท้องถิ่น ดอกเบี้ย และรายได้อื่น

1.2.3 การคำนวณกรอบงบประมาณรายจ่าย เมื่อได้มีการวางแผนกลยุทธ์แล้ว จะมีการจัดทำแผน โครงการ และได้คำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไว้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประมาณการรายจ่ายของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับประมาณการรายได้ ขั้นตอนในการคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย กำหนดกรอบวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละปี โดยพิจารณาจากรายได้ที่เป็นตัวเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ปรับกลยุทธ์เป็นแผนงานโครงการ และกิจกรรมและคำนวณค่าใช้จ่าย หากค่าใช้จ่ายตามกลยุทธ์มีมากกว่าประมาณการรายได้ ควรพิจารณา ดังนี้ ทบทวนกลยุทธ์ ปรับกลยุทธ์ ปรับลดเป้าหมาย ปรับกิจกรรม หากจำเป็นต้องดำเนินการตามกลยุทธ์แผนงาน งาน/โครงการควรกำหนดแผนการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อจัดหาเงินนอกงบประมาณเพิ่มเติมให้เกิดความสมดุลระหว่างประมาณการรายได้และรายจ่าย ประมาณการรายจ่ายนี้มีไว้เพื่อใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ

1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีค่าใช้จ่ายภายในกรอบเงินที่กำหนด (MTEF) จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี หลังจากที่ได้รับแจ้งจัดสรรกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่อย่างไรก็ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาควรจัดทำให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มปีการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต้องมีการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และผลผลิตหลักที่หน่วยงานต้นสังกัด

กำหนดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีทั้งส่วนที่คล้าย และแตกต่างจากแผนปฏิบัติการที่ผ่านมา คือ ได้มีการเพิ่มองค์ประกอบในด้านผลผลิตหลักซึ่งเป็น จุดเน้นของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อาจแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นการศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
2. ขั้นการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้
  - 2.1 ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้อง สถานการณ์
  - 2.2 กำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของหน่วยงาน
  - 2.3 จัดทำรายละเอียด แผนงาน งาน/ โครงการ กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ทั้ง 3 ระดับ

- 2.4 จัดสรรงบประมาณตามแผนงานและ โครงการและกำหนดผู้รับผิดชอบ โครงการ
- 2.5 จัดทำแผนกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงาน

สรุปแล้วการวางแผนงบประมาณ เป็นการวางระบบบริหารการเงินของ โรงเรียนที่จะ ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารทางการเงินโดยเริ่ม ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณระยะปานกลางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะต้องเชื่อมโยง สอดประสานกัน โดยสถานศึกษาต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์จะใช้เป็น ฐานในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

## 2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output specification and costing)

เป็นมาตรฐานทางการเงินด้านหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจและพัฒนาขีด ความสามารถในการกำหนดผลผลิตและการคิดต้นทุนในแต่ละผลผลิตให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและเวลา ตามมาตรา 21 แห่งพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละ ประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งกรมบัญชีกลางได้ กำหนดหลักเกณฑ์เบื้องต้นในการคำนวณต้นทุนผลผลิตขึ้นเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และ กำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานภาครัฐจะต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขึ้นในแต่ละ ปีงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดข้อมูลต้นทุนที่เป็นเครื่องมือทางการเงินที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร

ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (กรมบัญชีกลาง, 2551, หน้า 4)

2.1 การกำหนดผลผลิต ผลผลิต หมายถึง สินค้า/ ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรูปธรรม/ รับรู้ได้ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานภาครัฐโดยหน่วยงานของรัฐให้กับประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ซึ่งสามารถระบุหน่วยนับและวัดได้

2.1.1 มาตรฐานการกำหนดผลผลิต เพื่อให้การกำหนดผลผลิตของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงบประมาณจึงได้กำหนดมาตรฐานของการกำหนดผลผลิตขึ้นมาเพื่อให้หน่วยงานได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดผลผลิต ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 ก, หน้า 3)

มาตรฐานที่ 1 หน่วยงานต้องกำหนดแผนงาน (กลุ่มของผลผลิต) และผลผลิต โดยความเห็นชอบจากรัฐมนตรีต้นสังกัด และสำนักงบประมาณ

มาตรฐานที่ 2 ในการจัดทำคำของบประมาณ หน่วยงานต้องคิดต้นทุนของแต่ละผลผลิตซึ่งต้นทุนดังกล่าวต้องเป็นต้นทุนทั้งหมดที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น ๆ

มาตรฐานที่ 3 หน่วยงานต้องมี สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตของหน่วยงานในด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายในการผลิต

มาตรฐานที่ 4 ผลผลิตต้องสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน

มาตรฐานที่ 5 ผลผลิตต้องวัดได้

มาตรฐานที่ 6 ผลผลิตต้องเป็นสินค้าและบริการ สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

มาตรฐานที่ 7 ผลผลิตต้องเขียนอย่างชัดเจนไม่เขียนกว้าง ๆ และคลุมเครือ

มาตรฐานที่ 8 ผลผลิตของหน่วยงาน ต้องไม่ใช่ผลผลิตที่ผลิตให้กับหน่วยงานภายในด้วยกัน

มาตรฐานที่ 9 ผลผลิตควรเป็นสิ่งที่ผลกระทบต่ออีกสิ่งหนึ่ง

มาตรฐานที่ 10 ผลผลิตที่กำหนดในคำของบประมาณนั้น ควรคำนึงถึงราคา ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตด้วย

2.1.2 ขั้นตอนในการกำหนดผลผลิต

2.1.2.1 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการ

2.1.2.2 จัดกลุ่มผลผลิต ซึ่งกลุ่มผลผลิตหมายถึงสินค้าและบริการหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในประเภทเดียวกันที่เป็นเครื่องการแสดงผลการบรรลุ/ ไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามผลลัพธ์รอง

หรือวัตถุประสงค์ของแผนงาน ซึ่งระบบงบประมาณของประเทศไทยจะใช้คำว่าแผนงานแทนกลุ่มผลผลิต

2.1.2.3 กำหนดผลผลิตที่สอดคล้องกับพันธกิจ/ภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวต้องไม่ใช่ผลผลิตภายในระบบ แต่เป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในระดับสูงขึ้นไป

2.1.2.4 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามผลผลิต ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวควรเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน

2.1.3 ตัวชี้วัดผลผลิต ตัวชี้วัดผลผลิต แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

2.1.3.1 ด้านปริมาณ หมายถึง จำนวนของผลผลิต

2.1.3.2 ด้านคุณภาพ หมายถึง คุณภาพของผลผลิต

2.1.3.3 ด้านเวลา

2.1.3.4 ด้านต้นทุน

2.1.4 เกณฑ์การประเมินผลผลิต นอกจากจะใช้มาตรฐานการกำหนดผลผลิตทั้ง 10 มาตรฐานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการตรวจสอบผลผลิตแล้วก็ยังมีเกณฑ์ง่าย ๆ สำหรับไว้ตรวจสอบผลผลิต ดังนี้

2.1.4.1 ด้านลูกค้าภายนอก คือ ผลผลิตที่กำหนดขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์/สินค้าและบริการที่ผลิตสู่บุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเท่านั้น

2.1.4.2 ด้านกลยุทธ์ สามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตกับผลลัพธ์ของรัฐบาลได้

2.1.4.3 ความชัดเจนข้อมูลของผลผลิต จะช่วยให้รัฐบาลทราบว่าได้ให้งบประมาณสนับสนุนในด้านใด และได้รับผลตอบแทนในด้านใดบ้าง

2.1.4.4 ความสามารถในการวัดผลผลิตที่ดี ต้องสามารถวัดผลได้อย่างต่อเนื่อง

2.1.4.5 ความสามารถในการเปรียบเทียบ สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุน (Cost) หมายถึง ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (Expenses) ที่ใช้ในกระบวนการ (Process) ประกอบกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ผลผลิต (Outputs) หมายถึง สิ่งที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนด ซึ่งเกิดจากการนำทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

2.2.1 วัตถุประสงค์ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต สำนักงานประมาณได้กำหนด วัตถุประสงค์ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตโดยขอสรุปพอสังเขป ดังนี้

2.2.1.1 เพื่อใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณ ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ

2.2.1.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองนโยบายและแผน, ม.ป.ป.) 2/ 1-2/ 3

2.2.1.3 เพื่อใช้สำหรับการกำหนดมาตรฐานต้นทุน

2.2.1.4 เพื่อใช้ในการกำหนดราคาค่าบริการของรัฐ

2.2.2 แนวคิดในการคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.2.2.1 จะต้องสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง หมายความว่า การคำนวณต้นทุน ผลผลิตจะต้องคำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากทุกรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอย่างครบถ้วน ทุกรายการ หากมีการผลิตผลผลิตเพียงประเภทเดียวการคำนวณคงไม่ยุ่งยาก เพียงแต่นำค่าใช้จ่าย ทั้งหมดมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนผลผลิตก็จะทราบต้นทุนผลผลิตต่อหน่วยได้ แต่หาก มีการผลิตผลผลิตตั้งแต่ 2 ประเภทขึ้นไป และผลผลิตแต่ละประเภทมีกิจกรรม ขั้นตอนการผลิต และมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน การคำนวณต้นทุนการผลิตจะต้องแยกแยะรายการต่าง ๆ ออก ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่ารายการค่าใช้จ่ายใดเป็นของผลผลิตชนิดใด

2.2.2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้องคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการผลิต รวมเป็นต้นทุนรวม (Total cost or full cost)

2.2.2.3 คำนวณเป็นราคาต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) ซึ่งมีวิธีคำนวณง่าย ๆ ดังนี้

2.2.3 โครงสร้างของต้นทุน โครงสร้างของต้นทุน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

2.2.3.1 ต้นทุนค่าแรง (Labour costs) หรือต้นทุนงบบุคลากร (Personnel costs)

2.2.3.2 ต้นทุนค่าวัสดุ (Material costs) หรือต้นทุนงบดำเนินงาน (Operating cost)

2.2.3.3 ต้นทุนค่าลงทุน (Capital costs) หรือต้นทุนงบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)

2.2.4 ประเภทของค่าใช้จ่ายการผลิต

2.2.4.1 จัดตามลักษณะของค่าใช้จ่าย

2.2.4.1.1 ต้นทุนทางตรง (Direct cost) เป็นค่าใช้จ่ายหลักของการผลิต ซึ่งกำหนดไว้ที่หน่วยต้นทุน (Cost centre) ต้นทุนรวมทั้งหมด จำนวนผลผลิตต้นทุนต่อหน่วย

2.2.4.1.2 ต้นทุนทางอ้อม (Indirect cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนสนับสนุนการผลิตของหน่วยต้นทุน

2.2.4.2 จัดตามลักษณะความสัมพันธ์ต่อปริมาณผลผลิตจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.2.4.2.1 ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) เป็นค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ไม่ผันแปรตามปริมาณการผลิต เช่น ค่าเสื่อมราคาอาคาร ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าเช่า

2.2.4.2.2 ต้นทุนผันแปร (Variable cost) เป็นค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ผันแปรตามปริมาณการผลิต เช่น ค่าวัสดุการเรียนการสอนผันแปรตามจำนวนนักศึกษา ค่าวัสดุยาเวชภัณฑ์ผันแปรตามจำนวนผู้ป่วยมารับบริการจากโรงพยาบาล

2.2.5 แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต คำนวณต้นทุนรวม (Total costs หรือ Full costs) จากค่าใช้จ่าย 5 งบ ดังนี้

2.2.5.1 งบบุคลากร หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เช่น รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำค่าจ้างชั่วคราว ค่าจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง ได้แก่ เงินเดือนรวมตลอดถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะเงินเดือนและเงินเพิ่มอื่น ๆ ที่จ่ายควบกับเงินเดือน ค่าจ้างประจำ รวมตลอดถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะค่าจ้างประจำ และเงินเพิ่มอื่น ๆ ที่จ่ายควบกับค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าจ้างลูกจ้าง สัญญาจ้าง หมายถึง เงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนการทำงานให้แก่ลูกจ้างตามที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้าง

2.2.5.2 งบดำเนินงาน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ เช่น รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอยค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดเพื่อการบริหารงานประจำ ซึ่งมีใช้รายจ่ายในงบบุคลากร งบลงทุน งบเงินอุดหนุน หรืองบรายจ่ายอื่น

2.2.5.3 งบดำเนินงาน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค

2.2.5.4 งบเงินอุดหนุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงาน หรือจ่ายเป็นค่าบำรุงแก่หน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญซึ่งมิใช่ราชการส่วนกลางตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน



รัฐวิสาหกิจ องค์การระหว่างประเทศ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สภาตำบล กองทุน นิติบุคคล เอกชนหรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์

2.2.5.5 งบรายจ่ายอื่น หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ การจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่งดังกล่าวข้างต้น หรืองบประมาณ รายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นรายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภท งบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่ง เช่น เงินราชการลับ เงินค่าปรับที่จ่ายคืนให้แก่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง รายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่น ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมใน การออกของค่าภาษีผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ ค่าจ้างที่ปรึกษาซึ่งมิใช่เป็นการดำเนินการเพื่อให้ ได้มาหรือเพื่อพัฒนาปรับปรุงครุภัณฑ์หรือที่ดินและสิ่งก่อสร้างรายจ่ายเพื่อชำระหนี้เงินกู้รายจ่าย เพื่อจัดหาทรัพย์สิน เช่น หุ่นพันธบัตร ตราสาร สิทธิบัตร และสัมปทาน เป็นต้น รายจ่ายที่จ่าย ให้แก่กองทุน

#### 2.2.6 แนวทางการจัดตั้งทุนสำหรับสถานศึกษา

สำหรับแนวทางการจัดตั้งทุนสำหรับสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1) ศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ/ ภารกิจและโครงสร้างระบบงานของสถานศึกษา 2) กำหนดผลผลิตและ เป้าหมายผลผลิตของสถานศึกษา 3) วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ผลผลิตของสถานศึกษา 4) ระบุต้นทุนทรัพยากรทั้งหมดของสถานศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็น เงินสดและไม่ใช่งบประมาณทั้งที่เป็นงบประมาณ และนอกงบประมาณ 5) บั่นส่วน/ กระจายต้นทุน ทรัพยากรทางตรงไปยังผลผลิต 6) กำหนดเกณฑ์การบั่นส่วนต้นทุนทรัพยากร ไปยังกิจกรรมและ ต้นทุนกิจกรรมไปยังผลผลิต 7) บั่นส่วนต้นทุนทรัพยากร ไปยังกิจกรรม 8) บั่นส่วนต้นทุนกิจกรรม ไปยังผลผลิต 9) หาต้นทุนรวมของผลผลิตซึ่งเป็นผลรวมของต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม และ 10) หาต้นทุนต่อหน่วย

สรุปได้ว่าการคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นมาตรฐานทางการเงินด้านหนึ่งที่หน่วยงาน จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจและพัฒนาขีดความสามารถในการกำหนดผลผลิตและการจัดตั้งทุน ของหน่วยงานในแต่ละผลผลิตให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณคุณภาพและเวลา เพื่อให้เกิดข้อมูลต้นทุน ที่เป็นเครื่องมือทางการเงินที่สำคัญสำหรับผู้บริหารซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การคิด ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานในการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อไป

### 3. การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management)

การพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ครอบคลุม องค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติการ

ตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือก และขั้นตอนผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงิน เป็นต้น มีขั้นตอนที่รัดกุมมีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้ามีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขปรับปรุง ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2545 ข้อ 15 ทวิ กำหนดไว้ว่า การจัดหาพัสดุตามระเบียบนี้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดหาต้องดำเนินการโดยเปิดเผย โปร่งใส และเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้โดยคำนึงถึงคุณสมบัติและความสามารถของผู้เสนองาน เว้นแต่กรณีที่มีลักษณะเฉพาะอันเป็นข้อยกเว้นตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 ข, หน้า 5-7)

3.1 ความสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ไม่มีองค์กรใดสามารถดำเนินการได้โดยปราศจากปัจจัยดังกล่าวประสิทธิภาพของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับการใช้ปัจจัยเหล่านี้ในปริมาณที่เหมาะสมคุณภาพที่เหมาะสม ในเวลาที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และมีราคาที่เหมาะสม ผลการจัดซื้อจัดจ้างมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง การมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีและหน้าที่อื่นในการบริหารการใช้ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง

3.2.1 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรด้วยการจัดหาพัสดุและบริการให้โดยต่อเนื่อง เพื่อมิให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักเนื่องจากการขาดพัสดุ

3.2.2 เพื่อทำการซื้อ โดยมีต้นทุนต่ำสุดหรือราคาไม่สูงกว่าคู่แข่งและแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าดีที่สุดในราคาที่ต้องจ่ายไป

3.2.3 รักษาคุณภาพของพัสดุที่ทำการซื้อให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีสำหรับการใช้งาน

3.2.4 เพื่อรักษาระดับความสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด โดยจัดการซื้อพัสดุที่มีความซับซ้อนและลดความสูญเสียและล่าสมัย อันเกิดจากการเก็บรักษาที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3.2.5 เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการซื้อหาพัสดุ

3.2.6 เพื่อรักษาฐานะในการแข่งขันให้กับองค์กร

3.2.7 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้า และจะทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ดีกว่าผู้ซื้อรายอื่น

3.2.8 เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับแผนกอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุแต่ละประเภท และสามารถสนับสนุนพัสดุได้ตรงตามวัตถุประสงค์

3.2.9 เพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อจัดทำนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในต้นทุนที่เหมาะสม

3.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่ฝ่ายจัดซื้อจะต้องดำเนินการ พอสรุปได้ ดังนี้

3.3.1 การรับรู้ปัญหา (Recognition need) การจัดซื้อเริ่มต้นที่บุคคลใดในหน่วยงานรับรู้ปัญหาว่ามีความต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดขึ้น การตอบสนองความต้องการอาจเป็นการขนย้ายพัสดุจากหน่วยงานอื่นหรือใช้พัสดุที่มีอยู่ในคลังเก็บพัสดุ ซึ่งหากเป็นการใช้พัสดุที่มีอยู่ในคลังก็จำเป็นต้องซื้อมาทดแทนฝ่ายจัดซื้อที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบมักจะทำการคาดคะเนความต้องการของผู้ใช้พัสดุนั้นได้ และมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริงผลจากการคาดคะเนดังกล่าวจะทำให้การจัดซื้อพัสดุในแต่ละครั้งสอดคล้องกับการใช้งานจริง เป็นการลดปัญหาในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากพัสดุขาดมือ และลดปัญหาในการจัดซื้อในลักษณะฉุกเฉิน นอกจากนี้ฝ่ายจัดซื้อจะต้องทราบจำนวนพัสดุที่จะต้องสำรองไว้ในคลังด้วยเพื่อป้องกันปัญหาวัสดุขาดมือ

3.3.2 การตีความความต้องการ (Description of the need) เมื่อรับรู้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ ให้ทุกฝ่ายรู้อย่างถูกต้องตรงกันว่า “สิ่งที่ต้องการคืออะไร? การตีความความต้องการให้ถูกต้องจำเป็นที่ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ เพราะหากทำการจัดซื้อมาแล้วไม่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้ จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในด้านงบประมาณและเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากไม่ชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายที่มีความต้องการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3.3.3 การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Establishing specifications) ในการจัดซื้อพัสดุหรือบริการจากผู้ขายสิ่งที่มีความต้องการจะซื้อขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ ปริมาณที่ต้องการ ปริมาณพัสดุที่ต้องการจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อ นั่นคือหากมีความต้องการจำนวนน้อยก็อาจจัดซื้อพัสดุที่เป็นลักษณะมาตรฐานที่สามารถจัดซื้อได้ทั่วไป แต่หากต้องการจัดซื้อจำนวนมากก็จะต้องคำนึงถึงการประหยัดอันเกิดจากการผลิตขนาดใหญ่ (Economics of scale) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งราคาที่ต้องการ การกำหนดราคาที่เหมาะสมเป็นการแสดงถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจที่ผู้ซื้อประสงค์จะจ่ายให้กับรายการสินค้า การซื้อปัจจัยการผลิตในราคาสูงย่อมจะทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงตามไปด้วย ดังนั้น คุณค่าทางเศรษฐกิจที่ผูกติดกับตัวชิ้นส่วนอุปกรณ์จะเกี่ยวพันกับการใช้สินค้าและราคาขายที่คาดว่าจะทำได้ลักษณะการใช้งานคุณลักษณะที่กำหนดจะเกี่ยวพันกับหน้าที่ (Functional

specification) และลักษณะการใช้งานของพัสดุนั้น การทำคุณลักษณะเฉพาะในส่วนนี้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และการจัดทำจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการหรือความมุ่งหมายของตัวพัสดุที่จะนำไปใช้งาน

3.3.4 การเลือกแหล่งขาย (Selection of source) เกณฑ์ในการเลือกแหล่งขายขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายจัดซื้อเคยซื้อสิ่งของดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอหรือซื้อเป็นครั้งคราว ในกรณีแรกอาจมีแหล่งขายที่ได้รับการอนุมัติให้จัดซื้อไว้แล้วเนื่องจากมีการจัดซื้อมาแล้วในอดีตอย่างต่อเนื่อง การจะเลือกแหล่งขายอื่นในการจัดซื้อจำเป็นต้องนำราคามาเปรียบเทียบกันหรืออาจแบ่งซื้อไปยังแหล่งขายอื่นเพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยหรือลดความเสี่ยงในการส่งของไม่ทัน ฯลฯ ถ้าเป็นการซื้อสิ่งของที่ไม่ได้ซื้อสม่ำเสมอ การเลือกแหล่งขายอาจทำการปรึกษาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น แฟ้ม แคตาล็อกของผู้ขาย นิตยสารทางการค้า หรือข้อเสนอจากผู้ใช้พัสดุนั้นๆ หลังจากนั้นอาจมีการสำรวจที่แหล่งขายแท้จริง หรือเรียกหาข้อมูลเพิ่มเติมจากพนักงานขายพัสดุของแหล่งต่าง ๆ สำหรับในภาคราชการ ส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะดำเนินการประกวดราคาหรือสอบราคาผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ดังนั้นจึงต้องมีการสืบหาประวัติและพิจารณาให้รอบคอบว่ามีความสามารถในการดำเนินการจัดหาได้ดีเพียงไร มิฉะนั้นอาจจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการจัดซื้อจัดจ้างได้

3.3.5 การสืบราคาสินค้า (Ascertaining the price) ราคาคือปัจจัยสำคัญต่อการเลือกซื้อสินค้า แม้ว่าฝ่ายจัดซื้อบางแห่งจะทำการสั่งซื้อโดยมิได้กำหนดราคาไว้ก็ตามแต่ในทางปฏิบัติแล้วส่วนใหญ่ก็ต้องมีการกำหนดราคาไว้ในใบสั่งซื้อ ทั้งนี้เพราะราคาเป็นข้อตกลงที่จำเป็นและสำคัญในสัญญาที่ทั้งสองฝ่ายต้องผูกมัดกันทางกฎหมาย วิธีการสืบราคาอาจทำได้โดยการพิจารณาจากฐานข้อมูลการจัดซื้อที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ใบเสนอราคาหรือแคตาล็อกของพัสดุนั้น ๆ รายการแจ้งราคาและตารางส่วนลดของผู้ประกอบการต่าง ๆ ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องรวบรวมและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นหากเป็นการจัดซื้อพัสดุที่มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะและมีการจัดซื้อจำนวนมาก วิธีการต่อรองกับผู้ขายก็จะทำให้ได้ราคาที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น สำหรับหน่วยงานราชการ ในการจัดซื้อพัสดุจะดำเนินการประกวดราคา ผลของการประกวดราคาจะถือเป็นข้อยุติ ในการกำหนดราคาวิธีดังกล่าวถ้าจะพิจารณาในแง่ของการแข่งขันกันระหว่างผู้เสนอขายสินค้าอย่างยุติธรรมและเป็นไปอย่างเปิดเผยแล้วนับว่าเป็นวิธีที่ดีมาก แต่วิธีนี้มีจุดอ่อนตรงที่สิ้นเปลืองเวลามาก ตั้งแต่การประกาศประกวดราคา การเสนอราคา และการต่อรองราคา

3.3.6 การออกคำสั่งซื้อ (Placing the order) การออกคำสั่งซื้อเป็นงานหลักของฝ่ายจัดซื้อ คำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษรและโดยปกติผู้มีอำนาจลงนามออกใบสั่งซื้อ

เพื่อผูกพันเงินค้ำประกันระหว่างองค์กรกับผู้ขายจะเป็นบุคคลที่ได้รับการมอบอำนาจจากหัวหน้าองค์กร สำหรับรูปแบบใบสั่งซื้อผู้ซื้อจะเป็นฝ่ายกำหนด ส่วนในภาคราชการรูปแบบใบสั่งซื้อจะเป็นในลักษณะการทำสัญญา

### 3.3.7 การติดตามการสั่งซื้อและเร่งรัด (Follow of the order and expediting)

ความรับผิดชอบในการติดตาม โดยปกติติดอยู่กับผู้ซื้อซึ่งเป็นผู้ออกคำสั่งซื้อ การติดตามผลเป็นการทำให้ผู้ขายทำตามคำสัญญาที่ให้ไว้ในการส่งมอบของ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีการส่งมอบของตามวันและเวลาที่กำหนด โดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการติดตามผลก็ต่อเมื่อมีต้นทุนหรือความเสี่ยงอันเกิดจากการส่งของล่าช้า

### 3.3.8 การตรวจสอบใบส่งของ (Checking invoice) ฝ่ายจัดซื้อควรทำการตรวจสอบ

ใบส่งของในขั้นต้นก่อนจะส่งมอบให้ฝ่ายบัญชี เนื่องจากหากเกิดข้อผิดพลาดจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อที่จะต้องติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องการตรวจสอบใบส่งของมิใช่ตรวจสอบเพียงยอดรวมเท่านั้น แต่จะต้องตรวจสอบความสอดคล้องกับรายละเอียดและคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อด้วย

### 3.3.9 การบันทึกและการเก็บเอกสาร (Maintenance of records and files) งานเก็บ

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายจัดซื้อการเก็บเอกสารจะต้องมีการเก็บเอกสารเป็นระบบและมีการหยิบใช้ได้สะดวกเพราะหากมีการจัดซื้อครั้งต่อไป เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อทุกคนจะต้องใช้เอกสารดังกล่าวเป็นแนวทางในการเจรจาซื้อกับผู้ขาย นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการเลือกแหล่งซื้ออีกด้วย

### 3.3.10 การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Maintenance of vendor relations)

การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขายเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายจัดซื้อจะต้องกระทำให้เกิดขึ้น ความสัมพันธ์เกิดจากการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนความมั่นใจต่อกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการจัดซื้อต่อไปในวันข้างหน้าทั้งในด้านราคาจัดซื้อที่ต่ำกว่า ความสะดวกในการเจรจาต่อรอง และประหยัดเวลาในการจัดซื้อ

## 3.4 วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง

### 3.4.1 ระดับของวัตถุประสงค์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อนอกจากเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุและบริการแล้วยังมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารงานทั่วไปด้วย ซึ่งหากจะจำแนกวัตถุประสงค์เป็นระดับต่าง ๆ แล้วจะสามารถจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

#### 3.4.1.1 ระดับการบริหารทั่วไป โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับนี้จะ

แสดงออกมาในรูปความคาดหวังที่จะให้ฝ่ายจัดซื้อทำให้บรรลุเป้าหมายในการได้มาซึ่งพัสดุ

ได้แก่ คุณภาพที่ถูกต้อง (Right quality) ปริมาณที่ถูกต้อง (Right quantity) เวลาที่ถูกต้อง (Right time) จากแหล่งขายที่ถูกต้อง (Right source) ราคาที่ถูกต้อง (Right price)

3.4.1.2 ระดับปฏิบัติการ ในการปฏิบัติการจัดซื้อจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งวัตถุประสงค์ในระดับนี้จะเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการจัดซื้อ กล่าวคือ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยการมีพัสดุสำหรับการใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อทำการซื้อภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน นั่นคือจะต้องคำนึงถึงอุปสงค์อุปทานที่กำหนดราคาดั้งเดิม ๆ เพื่อทำการซื้ออย่างชาญฉลาด ซึ่งหมายถึงการแสวงหาคุณภาพพัสดุที่ดีกว่าในราคาเท่ากันหรือต่ำกว่า เพื่อให้การลงทุนในพัสดุดังกล่าวและพัสดุที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับต่ำสุด เพื่อแสวงหาแหล่งขายพัสดุที่เหมาะสมและเชื่อถือได้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับแผนกอื่นขององค์กร เพื่อบริหารงานด้านการจัดซื้อและบริหารพัสดุในระดับมืออาชีพ

3.4.1.3 ระดับการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดซื้อเป็นวัตถุประสงค์ในรายละเอียดที่กำหนดขึ้นจากแผนการจัดซื้อ และเกิดจากระดับการปฏิบัติการขององค์กรในการจัดซื้อพัสดุเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานผู้ใช้ ดังนั้นวัตถุประสงค์สำหรับการจัดซื้อพัสดุแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการ

### 3.4.2 การกำหนดความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง

3.4.2.1 การรวมอำนาจจัดซื้อจัดจ้าง (Centralized procurement) การรวมอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดอำนาจหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานที่ตั้งของหน่วยงาน การรวมอำนาจมีขึ้นเมื่อหน้าที่การจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมดอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลคนเดียวหรือหน่วยเดียว

3.4.2.2 การกระจายอำนาจการจัดซื้อ (Decentralized procurement) เป็นการมอบอำนาจการจัดซื้อพัสดุให้หน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรตามสถานที่ตั้งเพื่อให้หน่วยงานนั้น ๆ สามารถจัดหาพัสดุไปตามความต้องการของหน่วยงานตนเองที่โดยมิต้องมีการเกี่ยวข้องกับองค์กรตามปกติการกระจายอำนาจการจัดซื้อหน่วยงานกลางจะเป็นผู้กำหนดว่าพัสดุประเภทใดบ้างที่หน่วยงานผู้ใช้สามารถจัดซื้อได้เอง วิธีนี้มีข้อดี คือ สามารถจัดซื้อได้รวดเร็วและใช้เวลาน้อย เพราะส่วนใหญ่จะซื้อจากหน่วยขายที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันจึงลดระยะเวลาในการส่งมอบ แต่มีข้อเสียในด้านอำนาจการต่อรองการจัดซื้อซึ่งจะทำให้จัดซื้อพัสดุในราคาสูง นอกจากนี้หากหน่วยงานนั้นอยู่ห่างไกลจากแหล่งขายพัสดุดังกล่าวการคัดเลือกคุณภาพของพัสดุจะทำได้ยากยิ่งขึ้นด้วย

3.5 วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง (Methods of procurement) วิธีการจัดซื้อพัสดุโดยทั่วไปสามารถจัดซื้อได้ 4 วิธี คือ

3.5.1 การประกาศประกวดราคา (Formal advertising) วิธีการจัดซื้อแบบนี้ถ้าหากแปลความหมายตรง ๆ จะหมายถึง “วิธีโฆษณาอย่างเป็นทางการ” ซึ่งก็คือ วิธีประกวดราคานั่นเองวิธีนี้ทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางทำให้ได้ราคาถูกและเป็นการให้ความยุติธรรมกับผู้ขายพัสดุโดยทั่วไป ฉะนั้นภายใต้ระบบการค้าเสรีจะต้องสนับสนุนให้มีการแข่งขันกันให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามการจัดการโดยวิธีนี้อาจเป็นวิธีที่เป็นทางการและใช้เวลาในการเตรียมการมากเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่นสภาพสินทรัพย์ที่ควรพิจารณาจัดซื้อโดยวิธีประกวดราคาต้องกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่ต้องการให้แน่นอน ต้องมีผู้สนใจในการประกวดราคาสภาพตลาดในขณะนั้นควรเป็น โอกาสของผู้ซื้อ ต้องมีเวลามากเพียงพอ

3.5.2 การจัดซื้อโดยวิธีการเจรจาตกลง (Procurement by negotiation) การจัดหาโดยวิธีนี้เป็นการจัดหาโดยให้มีการแข่งขันกันอย่างไม่เป็นทางการเป็นการเจรจาตกลงกันระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ดังนั้นหากหน่วยงานจะนำวิธีการนี้ไปใช้อย่างถูกต้องก็สามารถจัดซื้อพัสดุได้ในราคาที่เหมาะสมและมีคุณภาพเช่นเดียวกัน สภาพสินทรัพย์ที่ควรพิจารณาจัดซื้อโดยวิธีเจรจาตกลงมีดังนี้ คือ ในกรณีมีความจำเป็นต้องจัดซื้อโดยเร่งด่วนวงเงินพัสดุที่จะต้องซื้อไม่มากนักเป็นของที่เสื่อมสภาพเร็วหรือเน่าเสียโดยง่าย เป็นพัสดุนิคมใหม่และเป็นความลับทางราชการ

3.5.3 การจัดซื้อโดยการทำคำสั่งซื้อแบบถาวร (Blanket order) นอกจากการซื้อดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีเทคนิคและแนวทางการจัดซื้อในรูปแบบอื่น ๆ ที่เป็นรูปแบบที่ทางภาคเอกชนนิยมนำมาใช้ในสัญญา เช่น ให้มีการคิดราคาตามราคาในตลาด เป็นต้น ส่วนในการจัดส่งพัสดุจะมีการกำหนดในข้อตกลงให้ผู้ขายพัสดุส่งของตามจำนวนที่ระบุไว้ให้ผู้ซื้อในเวลาและสถานที่ที่กำหนด คำสั่งซื้อชนิดนี้จะไม่มีการกำหนดจำนวนไว้แน่นอนตายตัว แต่จะมีการกำหนดระยะเวลาการจัดซื้อและสิ้นสุดการส่งพัสดุไว้ในสัญญาการคาดคะเนความต้องการในระหว่างที่มีการประกวดราคา การจัดทำคำสั่งซื้อแบบถาวรจะดำเนินการในกรณีที่ทำการสั่งซื้อพัสดุหลาย ๆ อย่างที่มักจะจัดส่งจากแหล่งขายแหล่งเดียว นอกจากนั้นการจัดทำคำสั่งซื้อแบบถาวรจะมีความเหมาะสมสำหรับการจัดซื้อพัสดุที่มีราคาต่อหน่วยต่ำ แต่มีปริมาณการใช้ประจำปีสูง ซึ่งตามปกติแล้วการจัดทำคำสั่งซื้อแบบถาวรมักจะใช้กันภายในระยะเวลา 12 เดือน หรือมากกว่าขึ้นอยู่กับแผนการดำเนินงานของแต่ละองค์กร แต่หากกำหนดระยะเวลายาวนานจะต้องมีการยืดหยุ่นที่เพียงพอต่อการต่อรองราคา การพิจารณาด้านคุณภาพของสิ่งของ รวมถึงการจัดหาจากแหล่งอื่นที่ทดแทนหากสถานการณ์ของการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

3.5.4 การจัดซื้อโดยไม่เก็บรักษาสต็อกคลัง (Stockless purchasing) การจัดซื้อโดยวิธีนี้ผู้ซื้อจะไม่มีการสะสมหรือเก็บพัสดุคงคลังไว้ที่โรงงานของผู้ขายเนื่องจากผู้ขายจะเป็นเจ้าของพัสดุคงคลัง ดังนั้น

ในการจัดซื้อระบบนี้ผู้ซื้อและผู้ขายจะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและหากพัสดุคงคลังเก็บไว้ที่ผู้ขาย สถานที่เก็บพัสดุก็น่าจะอยู่ใกล้กับสถานปฏิบัติการของผู้ซื้อ เพื่อความสะดวกในการใช้งานและประหยัดเวลาในการขนส่ง การจัดซื้อด้วยวิธีนี้ราคาที่ตกลงกันอาจจะมีราคาที่สูงกว่าการจัดซื้อด้วยวิธีอื่น ๆ เนื่องจากผู้ขายจะต้องคิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาพัสดุคงคลังผนวกเข้าไปในราคาของสินค้าด้วย อย่างไรก็ตามหากมีการใช้ในจำนวนที่น้อย ผู้ขายจะทำหน้าที่นี้ได้อย่างประหยัดกว่า เพราะผู้ขายเป็นผู้ชำนาญในเรื่องสินค้าและการเก็บรักษาสินค้าคงคลังโดยทั่วไปการจัดซื้อโดยไม่เก็บรักษาพัสดุคงคลังมักจะใช้กับพัสดุมูลค่าที่ต่ำกว่าในหลาย ๆ กิจกรรม มีการใช้บ่อย ราคาขายก็มักจะคงที่อยู่เสมอ

### 3.6 กลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้คือ

3.6.1 กลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง (Purchasing strategy) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กิจกรรมการจัดซื้ออยู่กึ่งกลางขององค์กรอันจะได้มีส่วนร่วมสูงสุดในการสร้างผลกำไรขององค์กรและมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และสิ่งสำคัญก็คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจของหน้าที่การจัดซื้อจัดจ้าง ขอบเขตของงาน โครงสร้างหน่วยงาน และตัวบุคคลที่จะมาเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง

3.6.2 การจัดซื้อจัดจ้างในเชิงกลยุทธ์ (Strategic purchasing) เป็นการพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการเข้าสู่ตลาดผู้ป้อนพัสดุให้กับองค์กร โดยมีได้คำนึงแต่เพียงสถานการณ์ปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องคาดการณ์ไกลไปถึงอนาคตด้วย ทั้งนี้เนื่องจากมีความเชื่อว่าผู้ซื้อสามารถกำหนดและเปลี่ยนแปลงตลาดของผู้ป้อนพัสดุได้โดยตัวผู้ซื้อเอง

3.6.3 การสร้างกลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้าง กลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดซื้อจัดจ้างในเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวพันกันอย่างมาก ดังนั้นถ้ากลยุทธ์ในการจัดซื้อของส่วนราชการไม่ชัดเจน การดำเนินการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์ก็ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้างสรุปได้ ดังนี้ การมีส่วนร่วมและอิทธิพล (Contribution and influence) บทบาทในขั้นตอนนี้ของฝ่ายจัดซื้อ คือ การยกระดับการมีส่วนร่วมและอิทธิพลให้ขึ้นไปสู่ความมีมาตรฐานของการปฏิบัติการที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ เพิ่มความมี “อาวุโส” ของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งสำคัญ ๆ เพิ่มการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ขยายขอบเขตการทำงานเป็นทีมที่รวมหลาย ๆ หน้าที่เอาไว้ ขยาย และจัดแบ่ง โครงสร้างของอำนาจให้ชัดเจน เพิ่มระดับความผูกพันกับกลุ่มจัดซื้อทั้งหมด ได้แก่ ผู้ขาย ผู้ใช้ในองค์กร ติดตามการพัฒนาของเทคโนโลยีโดยเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.6.4 การจัดซื้อจัดจ้างและขอบเขตของการทำการตรวจสอบ (Purchasing and audit framework) กลยุทธ์ส่วนนี้ก็คือ การสร้างขอบเขตของการใช้กฎเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ



จะให้กระบวนการจัดซื้อปฏิบัติการให้การดำเนินการ ในส่วนนี้จะประกอบไปด้วย การกำหนด และประกาศถึงพันธกิจ (Mission) บทบาท นโยบาย คู่มือปฏิบัติการ ฯลฯ โดยมุ่งหมายให้ทุกฝ่าย เป็นมิตรกันและมีความคล่องตัวในกระบวนการจัดซื้อ ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ที่จัดซื้อและมอบอำนาจ ในการใช้ความชำนาญตามหน้าที่

3.6.5 การจัดหน่วยงานภายในฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (Organization) การจัดหน่วยงาน ไม่ได้อาจมีผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลกับลูกค้ารายสำคัญ ๆ หน่วยงานการจัดซื้อที่เหมาะสมมักเป็นใน รูปเครือข่ายที่จะให้มีการปฏิบัติการจัดซื้อเป็นศูนย์กลาง (Center action network) ระดับการบังคับบัญชาจะต้องมีน้อยที่สุด มีการสร้างเครือข่ายแห่งความสัมพันธ์ระดับสูงระหว่างผู้ซื้อกับหน่วยงาน จัดซื้อ วิธีที่จะดำเนินการจัดสรรภาระงานของการจัดซื้อพัสดุให้เกิดความสมดุลจะต้องมีการจัดวาง ตำแหน่งให้เชื่อมต่อกับกิจกรรมการผลิตในแต่ละระดับพัสดุได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ระบบการจัดซื้อ จึงกลายเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์เทคโนโลยีข่าวสารระดับองค์กร

3.6.6 การกำหนดบุคลากรและการฝึกอบรม (Staffing and training) การปฏิบัติงาน ทางการจัดซื้อจัดจ้างจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีการบรรจุเจ้าหน้าที่ที่เป็นระดับมืออาชีพที่มี คุณภาพสูงเพื่อส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมในองค์กร นอกจากนี้จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้มีการพิจารณาการให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษกับพนักงานที่มีคุณภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.7 แผนปฏิบัติการด้านกลยุทธ์ (Strategic action plans) เพื่อให้มีการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพการคัดเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ จะทำให้การปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างมีผลดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดหาพัสดุสรุปได้ดังนี้ ปรับแบบแผนการซื้อให้ทันสมัยอยู่เสมอ สร้างแหล่งจัดส่งพัสดุนั้น มาใหม่ทั้งในและหรือต่างประเทศ ทำการรวมตัวกันในแนวตั้งทางด้านภายใน พยายามเป็นเจ้าของ ผู้ขายในบางส่วน จัดหาความช่วยเหลือแก่ผู้ขายทางการเงินหรือทางเทคนิค ทบทวนการออกแบบ ผลผลิตหรือการให้บริการ พัฒนาให้มีสัญญาระยะยาว ทบทวนให้มีการเช่าพัสดุมากกว่าการจัดซื้อ ทำให้การควบคุมพัสดุนั้นคงขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ขายเก็บพัสดุกองคลังแทนการซื้อมาเก็บไว้เองปรับปรุง การควบคุมคุณภาพของผู้ขายให้ดีขึ้น จัดเก็บพัสดุดำรงไว้เองหรือจัดหาพัสดุนั้นมาใช้แทนหลังจาก ได้กำหนดแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ มาปฏิบัติงานแล้ว สิ่งที่จะขาด ไม่ได้ คือ จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อพิจารณาว่าผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ ดังกล่าวได้ผลเป็นเช่นไร ควรมีการปรับแผนทบทวนหรือขยายแผนงานต่อไป

3.8 ระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็น การดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลที่ส่งเข้ามาจากภายนอกฝ่ายจัดซื้อ เช่น ความต้องการใช้พัสดุ

ของฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้ฝ่ายจัดซื้อจะต้องผลิต ข่าวสารที่จำเป็นเกี่ยวกับงานที่ดำเนินการและ ข่าวสารที่มีความจำเป็นต่อผู้อื่นในองค์กร เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อเป็นฝ่ายที่มีโอกาสติดต่อเท่านั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายจัดซื้อกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินการของฝ่ายจัดซื้อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและ สำคัญจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรสรุปได้ ดังนี้

3.8.1 แผนการดำเนินงานขององค์กร ข่าวสารจากฝ่ายแผนงานขององค์กรจะ แสดงถึงความต้องการในระยะยาวขององค์กรในเรื่องพัสดุและบริการจากภายนอก รวมถึง ถึงอำนาจความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

3.8.2 การพยากรณ์การขายหรือการให้บริการ เป้าหมายในการขายหรือการให้ บริการ นับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของฝ่ายจัดซื้อ การดำเนินการ ขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีแผนความต้องการใช้พัสดุที่ชัดเจนและมีแผน การจัดซื้อที่สอดคล้องกัน

3.8.3 ฝ่ายงบประมาณและการควบคุมทางการเงิน ข้อมูลข่าวสารที่ได้มาจาก ฝ่ายงบประมาณ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการพยากรณ์การขายและการวางแผน รวมถึงข้อมูลข่าว สารจากฝ่ายควบคุมทางการเงินจะต้องเป็นสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณาประกอบการจัดทำแผนงาน ของฝ่ายจัดซื้อด้วย

3.8.4 ฝ่ายบัญชีข่าวสารจากฝ่ายบัญชีจะเป็นข่าวสารเกี่ยวกับการจ่ายเงินให้กับ ผู้ขาย การศึกษาต้นทุนของสินค้าเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้านั้นเองหรือ จากหน่วยงานภายนอก นอกจากนั้นข้อมูลจากฝ่ายบัญชีจะแสดงการเปรียบเทียบรายจ่ายจริงกับ งบประมาณที่ได้รับ

3.8.5 ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายกฎหมายจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการจัดซื้อ เช่น การทำสัญญาซื้อพัสดุและบริการ

3.8.6 ฝ่ายวิศวกรรมความรับผิดชอบเบื้องต้นของฝ่ายวิศวกรรม คือ การแสดง ความต้องการใช้พัสดุสำหรับการปฏิบัติงานประเภทใดบ้าง รวมถึงการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ของพัสดุที่ต้องการใช้งาน

3.8.7 ฝ่ายการผลิตและควบคุมการผลิตฝ่ายการผลิตจะให้ข้อมูลข่าวสารว่า ต้องการพัสดุประเภทไหนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ต้องการพัสดุในปริมาณเท่าไร ทั้งนี้เพื่อให้ เพียงพอและสัมพันธ์กับกระบวนการผลิตหรือกระบวนการให้บริการ

3.8.8 ฝ่ายคลังเก็บพัสดุ ฝ่ายคลังเก็บพัสดุจะให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความ ต้องการที่จะซื้อหรือสั่งซื้อในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งนโยบายด้านพัสดุดังกล่าวอยู่ภายใต้

เงื่อนไขของทรัพยากรทางการเงินขององค์กรแผนการดำเนินงานในอนาคต สภาวะทางตลาดในปัจจุบันและระยะเวลาในการสั่งซื้อพัสดุ

3.8.9 การควบคุมคุณภาพและการตรวจรับเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญของฝ่ายจัดซื้อ สำหรับใช้ประเมินคุณภาพของสินค้าที่ผู้ขายส่งมอบ

### 3.9 ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้างเชิงกลยุทธ์

3.9.1 รวบรวมข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง

3.9.2 กำหนดกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง

3.9.3 จัดทำแผนปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง

3.9.4 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน

3.9.5 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน

ระบบการจัดซื้อจัดจ้างจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงบประมาณในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การขออนุมัติการตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือกและขั้นตอนการคัดเลือกผู้ผลิต การจัดทำสัญญาของการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามขั้นตอน สถานศึกษาจะต้องดำเนินการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นระบบพร้อมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจละเอียด ขั้นตอนของการดำเนินการรวมไปถึงมีการพัฒนาการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

## 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management/ Fund control)

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณเป็นการจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นั่นคือ การทำให้เจ้าของกิจกรรมมีความมั่งคั่งมากที่สุดแต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544, หน้า 1-4) ทั้งนี้หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชีเอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชีแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายเบิกจ่ายและการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลังและการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลการลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยแยกประเภทมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอด และบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี การบริหารทางการเงินและ

ควบคุมงบประมาณเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับนั้นจะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าวส่วนราชการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ดังนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ความสำคัญของการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ในอดีตผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่เพียงแค่เก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานทางการเงิน จัดการเกี่ยวกับเงินสด แต่ในปัจจุบันผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากในปัจจุบันการบริหารทางการเงินมีความซับซ้อนและมีปัจจัยที่มีผลกระทบมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการระบบการเงิน ดังนั้น ผู้บริหารทางการเงินจึงมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

4.1.1 การตัดสินใจหาแหล่งของเงินทุน (Financing decisions) โดยทั่วไปผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินขององค์กร ในภาคเอกชนแหล่งของเงินทุนมีทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการ เช่น เจ้าหนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้น ฯลฯ เจ้าหนี้ก็มีทั้งเจ้าหนี้ระยะสั้นและระยะยาว การจัดหาเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นการจัดหาเงินทุนระยะยาว การจัดหาเงินทุนจากเจ้าหนี้จะทำให้เกิดต้นทุนของเงินทุน คือ ดอกเบี้ย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุนที่จะนำมาบริหารองค์กร การบริหารเงินขององค์กรภาครัฐ แหล่งเงินทุนภายนอกองค์กร ได้แก่ งบประมาณแผ่นดินผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการเสนอแผนงาน/ โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจนโยบายรัฐบาลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนแม่บทขององค์กร เพื่อให้การเสนอขอตั้งงบประมาณประจำปีได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/ โครงการที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนแหล่งเงินทุนภายนอก ได้แก่ เงินรายได้จากภายในองค์กรผู้บริหารการเงินต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร หากองค์กรใดมีผู้บริหารทางการเงินที่มีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1.2 การตัดสินใจลงทุน (Allocation decisions) เมื่อองค์กรมีเงินทุนหรือทรัพยากรที่เพียงพอต่อการบริหารงานตามแผนงาน/ โครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารทางการเงินต้องมีความสามารถในการบริหารเงินทุนเหล่านั้นลงไปแผนงาน/ โครงการที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะดำเนินการแล้วได้รับผลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพขององค์กรซึ่งการตัดสินใจในแต่ละทางเลือกจะมีผลต่อการบริหารทางการเงินขององค์กรทั้งสิ้น

4.1.3 การตัดสินใจในนโยบายทางการเงิน (Policy decisions) ผู้บริหารทางการเงินจะต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบายการเงินขององค์กร แนวทางการบริหารทางการเงิน การใช้จ่ายเงินภายในองค์กร รวมถึงการเก็บรักษาเงินสะสมขององค์กร การกำหนดนโยบายทางการเงินเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากองค์กรมีเงินสะสมมากผู้บริหารทางการเงินจะต้องตัดสินใจในการลงทุน เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุดโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงเลย การบริหารทางการเงินในระบบงบประมาณในองค์กรภาครัฐนั้นมีความสำคัญไม่น้อยกว่าการบริหารทางการเงินในภาคธุรกิจ เนื่องจากในระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเององค์กรต้องมีความสามารถในการบริหารทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

4.2 ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี ระบบบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี หมายถึง การบันทึกทางการเงินทั้งในด้านรายรับรายจ่ายตลอดจนการโอนบัญชี การแยกประเภท การสรุปผล และการแปลความหมายของข้อมูลดังกล่าว ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งในการบริหารการเงินขององค์กรกระบวนการดังกล่าวข้างต้น จะต้องดำเนินการภายในขอบเขตของหลักการบัญชีที่รับรองเป็นหลักสากล ซึ่งได้กำหนดข้อมูลใดควรบันทึกไว้ในบัญชีอะไรควรบันทึกเมื่อใด การกำหนดนโยบายการบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลต้องครบถ้วนและถูกต้อง ทั้งนี้สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยได้ตั้งข้อสมมติฐานของการบัญชี ซึ่งสรุปได้ดังนี้ หลักการใช้หน่วยเงินตราในการบัญชี หลักความเป็นหน่วยงานของกิจการ หลักการใช้หลักฐานอันเที่ยงธรรม หลักรอบเวลา หลักความดำรงอยู่ของกิจการ หลักราคาทุน หลักการเกิดขึ้นของรายได้ หลักการจับคู่ค่าใช้จ่ายกับรายได้หลักเงินค้ำ หลักโดยประมาณหลักความสม่ำเสมอ หลักการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ข้อควรคำนึงถึงในการใช้มาตรฐานการบัญชีหลักความระมัดระวัง หลักเนื้อหา ความสำคัญกว่ารูปแบบ หลักการมีนัยสำคัญ การจัดทำบัญชีขององค์กรภาครัฐในการจัดทำบัญชีขององค์กรภาครัฐในอดีตจะมีการดำเนินการที่มีความแตกต่างจากองค์กรภาคเอกชน กล่าวคือ

มักไม่มีการบันทึกเกี่ยวกับทรัพย์สินถาวรในสมุดบัญชี ดังนั้น จึงไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคา ไม่มีการจัดทำบัญชีกำไรขาดทุนเพื่อวัดผลกำไรในการดำเนินงาน ไม่มีบัญชีแสดงส่วนของเจ้าของ (Ownership accounts) คงมีแต่บัญชีดุลกองทุน (Fund balance) มีการแยกบัญชีออกในลักษณะของกองทุน (Fund accounting) มีการจัดทำบัญชีงบประมาณ (Budgetary accounts) รวมอยู่ในระบบบัญชีการเงินด้วย นอกจากนี้ในการจัดทำบัญชีของหน่วยงานราชการนั้น แต่เดิมได้บันทึกบัญชีตามเกณฑ์เงินสด และจะทำการบันทึกบัญชีเมื่อมีการรับและจ่ายเงินจริง ไม่มีการคำนวณค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ถือครอง นอกจากนี้จะไม่รับรู้ถึงค่าใช้จ่ายค้างจ่ายหรือรายรับค้างรับ แต่เมื่อมีการปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งจำเป็นต้องทราบต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนผลผลิต ทำให้การบันทึกในระบบบัญชีแบบเดิมไม่สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ระบบเกณฑ์ค้างรับค้างจ่ายหรือเกณฑ์สิทธิ ระบบบัญชีตามเกณฑ์สิทธิหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายรอตัดและการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าสินทรัพย์ถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้กิจการทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กร ความแตกต่างระหว่างระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดและระบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย

4.3 การควบคุมงบประมาณ หลังจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้ผ่านการพิจารณาของรัฐสภา ส่วนราชการได้จัดทำแผนการปฏิบัติและแผนการใช้จ่ายเงินตามรูปแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนดและจัดส่งให้สำนักงานงบประมาณภายในเดือนตุลาคมของปีงบประมาณนั้นเพื่อสำนักงานงบประมาณจะได้นำมาพิจารณาอนุมัติเงินประจำงวดให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของส่วนราชการ สำหรับการใช้จ่ายเงินหลังจากที่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้วส่วนราชการจะต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดแต่เนื่องจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2543 ซึ่งได้มอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการมีอำนาจโอนและเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวด ดังนี้

4.3.1 ข้อ 15 หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ มีอำนาจโอนเงินประจำงวดในแผนงานเดียวกัน ดังนี้

4.3.1.1 โอนเงินประจำงวดระหว่างบุคลากรและงบดำเนินงานที่กำหนดให้เบิกในงานโครงการใดไปตั้งจ่ายในงานหรือโครงการอื่นในแผนงานเดียวกัน ทั้งนี้ไม่ว่าจะกำหนดให้เบิกในสำนักเบิกเดียวกันหรือต่างสำนักเบิกกัน

4.3.1.2 โอนเงินประจำงวดบุคลากรหรือพนักงานที่กำหนดให้เบิกในงานหรือโครงการใดไปตั้งจ่ายในงบลงทุน เพื่อสมทบเป็นค่าครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยไม่เกิน 1,000,000 บาท หรือสมทบเป็นค่าที่ดินและค่าสิ่งก่อสร้างที่วงเงินต่อหน่วยไม่เกิน 10,000,000 บาท ซึ่งเป็นรายการครุภัณฑ์ที่กำหนดไว้ในแผนความต้องการครุภัณฑ์หรือรายการที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในแผนความต้องการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างประจำปีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณแล้ว ทั้งนี้ไม่ว่าจะกำหนดให้เบิกในงานหรือโครงการเดียวกันหรือต่างงานหรือต่างโครงการหรือกำหนดให้เบิกในสำนักเบิกเดียวกันหรือต่างสำนักเบิกกัน

4.3.1.3 โอนเงินประจำงวดงบเงินอุดหนุนไปตั้งจ่ายงบบุคลากรพนักงานหรืองบลงทุนที่กำหนดให้เบิกในงานหรือโครงการเดียวกันหรือต่างงานต่างโครงการ ทั้งนี้ไม่ว่าจะกำหนดให้เบิกในสำนักเบิกเดียวกันหรือต่างสำนักเบิกกันการโอนเงินประจำงวดไปเพิ่มในงบบุคลากรตาม 1 หรือ 3 ต้องไม่เป็นการกำหนดอัตราเงินเดือนอัตราตั้งใหม่หรือค่าจ้างประจำตั้งใหม่และการโอนเงินประจำงวดตาม 3 ไปเพิ่มในงบลงทุนให้นำความใน 2 มาใช้บังคับกับการโอนเงินประจำงวดดังกล่าวโดยอนุโลมทั้งนี้การโอนเงินประจำงวดตามวรรคหนึ่ง และวรรคสองดังกล่าวจะต้องไม่มีผลทำให้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ลดลง

4.3.2 ข้อ 16 การเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวดภายในงบลงทุนหรืองบเงินอุดหนุนเพื่อกำหนดเป็นรายการครุภัณฑ์หรือค่าที่ดินและค่าสิ่งก่อสร้างขึ้นใหม่ให้กระทำได้สำหรับรายการครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยไม่เกิน 1,000,000 บาท หรือรายการค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่วงเงินต่อหน่วยไม่เกิน 10,000,000 บาท ซึ่งเป็นรายการครุภัณฑ์ที่กำหนดไว้ในแผนความต้องการครุภัณฑ์หรือตามแผนความต้องการที่ดินและสิ่งก่อสร้างประจำปีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณแล้ว และให้เป็นไปตามข้อตกลงการใช้ทรัพยากรการเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวดในงบลงทุนหรืองบเงินอุดหนุนเพื่อกำหนดรายการที่จะต้องก่อนนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณจะต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงบประมาณ และคณะรัฐมนตรีก่อน

4.3.3 ข้อ 17 เมื่อหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจหรือผู้ว่าราชการจังหวัดได้สั่งโอนเงินประจำงวดหรือสั่งเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวดตามระเบียบนี้แล้วให้รายงานสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทราบโดยเร็ว แต่อย่างช้าไม่เกิน 15 วัน นับแต่วันสั่งโอนหรือเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานภายในองค์กรหลังจากที่ส่วนราชการได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว จำเป็นต้องกระจายงบประมาณสู่หน่วยปฏิบัตินั้นจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องดำเนินการในแต่ละหน่วย และมีความยุติธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ การดำเนินการดังกล่าวอาจจัดตั้งอยู่ในรูป

คณะกรรมการภายในองค์กรขึ้นมาดูแลเฉพาะเรื่อง และในการดำเนินงานจะต้องมีผู้รับผิดชอบติดตามดูแลอย่างต่อเนื่อง หากมีปัญหาในการดำเนินงานจะได้หาทางแก้ไขได้รวดเร็วสำหรับในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน เนื่องจากปัจจุบันอยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณยังจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนด เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยเรื่องการเบิกจ่ายเงินจากคลังและระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อที่จะรับประกันว่า หน่วยงานมีความคล่องตัวทางงบประมาณมีการใช้เงินอย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน จึงต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณซึ่งโรงเรียนจะต้องมีการดำเนินงานทางด้านระบบบัญชีที่แสดงถึงรายการและโครงสร้างทางบัญชีที่จำเป็นและเหมาะสมโดยมีระบบการอนุมัติ การตรวจสอบ และการบันทึกเพื่อใช้จ่ายงบประมาณถือว่าเป็นระบบการบริหารทางการเงินของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น มีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ มีการลงทะเบียนสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการการใช้สินทรัพย์ มีการวางแผนการใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า เป็นต้น

5.1 ความหมายและความสำคัญ สินทรัพย์ หมายถึง บรรดาเงินสดและสินทรัพย์ที่พึงประสงค์ขององค์กรมีไว้เพื่อจำหน่ายใช้ประโยชน์ในองค์กร ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน (Current assets) สินทรัพย์ถาวร (Fixed assets) และสินทรัพย์อื่น (Other assets) ซึ่งไม่ใช่สินทรัพย์หมุนเวียนและไม่ใช่สินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด คือ เป็นมาตรฐานสำคัญใน 7 Huddres ของระบบ PBB ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารสินทรัพย์

5.2 ประเภททรัพย์สินที่ต้องตีราคา อายุการใช้งาน และอัตราค่าเสื่อมราคา กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนดประเภทสินทรัพย์ที่ต้องตีราคา รวม 13 ประเภท ตารางอายุการใช้งานและอัตราค่าเสื่อมราคาเป็นเกณฑ์อย่างสูงหรืออย่างต่ำ และให้ส่วนราชการกำหนดประเภททรัพย์สินที่ต้องตีราคา อายุการใช้งานและอัตราค่าเสื่อมราคาที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการคำนวณหามูลค่าสุทธิสำหรับหน่วยงานในสังกัดเอง ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดประเภททรัพย์สินที่ต้องตีราคา อายุการใช้งานอย่างมี



ประสิทธิภาพ และอัตราค่าเสื่อมราคา รวม 14 ประเภท โดยเพิ่มประเภทครุภัณฑ์การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ชุดอุปกรณ์วิชาต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน

5.3 หลักเกณฑ์การตีราคาทรัพย์สิน ทรัพย์สินประเภทที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง และอุปกรณ์ที่อยู่ในครอบครองของหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้งที่มีกรรมสิทธิ์ และไม่มีกรรมสิทธิ์ต้องตีราคา ตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

#### 5.3.1 ที่ดินมี 2 ลักษณะ คือ

5.3.1.1 ที่ดินซื้อหรือได้มาและหน่วยงานในสังกัดมีกรรมสิทธิ์สามารถซื้อ/ ขายเองได้ให้ใช้ราคาทุนที่ซื้อหรือได้มาเป็นเกณฑ์ในการตีราคา

5.3.1.2 ที่ดินที่เป็นที่ราชพัสดุการตีราคาให้ใช้ราคาประเมินตามเกณฑ์ของกรมธนารักษ์ตามที่ปรากฏในรายการส่งรับที่ราชพัสดุขึ้นทะเบียนกรณีมีปัญหาการประเมินราคาที่ดินที่เป็นที่ราชพัสดุให้ประสานงานกับกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จำกัด

5.3.2 อาคารที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่หน่วยงานในสังกัดนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานให้ใช้ราคาทุนที่ซื้อหรือได้มาเป็นเกณฑ์ในการตีราคา มี 2 ลักษณะ คือ

5.3.2.1 อาคารและสิ่งปลูกสร้างที่หน่วยงานมีกรรมสิทธิ์ หมายความว่า อาคารและสิ่งปลูกสร้างที่หน่วยงานในสังกัดใช้ประโยชน์อยู่และสามารถดำเนินการซื้อ/ ขายเองได้โดยไม่ต้องขออนุญาตจากกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดแต่อย่างใด

5.3.2.2 อาคารและสิ่งปลูกสร้างที่หน่วยงานในสังกัดไม่มีกรรมสิทธิ์ หมายความว่า อาคารและสิ่งปลูกสร้างที่หน่วยงานในสังกัดใช้ประโยชน์อยู่และได้ขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุกับกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดแล้ว

#### 5.3.3 ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่จะต้องดำเนินการตีราคา

5.3.3.1 ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ซื้อหรือได้มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2540 (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2539) เป็นต้นมา

5.3.3.2 ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ซื้อหรือได้มามีราคาต่อหน่วย/ ต่อชุด/ ต่อกลุ่ม ไม่ต่ำกว่า 30,000 บาท

5.4 วิธีการตีราคาทรัพย์สิน กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนดให้ส่วนราชการตีราคาทรัพย์สินถาวรด้วยวิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินแต่ละรายการ เพื่อหามูลค่าสุทธิของทรัพย์สินนั้น ๆ วิธีคำนวณค่าเสื่อมราคาที่กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนดให้ทุกส่วนราชการใช้เหมือนกัน คือ วิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรง ดังนี้

ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินต่อปี = ราคาทุนของทรัพย์สิน อายุการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการคำนวณราคาสะสม = ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินต่อปี x อายุการใช้งานที่ผ่านมาจนถึงสิ้นปีงบประมาณ 2544

ราคาทุนของทรัพย์สิน หมายถึง ราคาทุนที่ซื้อหรือได้มาจากเงินงบประมาณเงินนอกงบประมาณ เงินบริจาค เงินช่วยเหลือหรือเงินอื่น ๆ และรวมค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้ทรัพย์สินนั้นมีความพร้อมที่จะใช้งานได้ อายุการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินได้สำหรับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้ถือเกณฑ์อายุการใช้งาน และอัตราค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน หมายถึง การปันส่วนราคาทุนของทรัพย์สินถาวรให้เป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละปีจนครบอายุการใช้งานของทรัพย์สินที่ได้กำหนด มูลค่าสุทธิของทรัพย์สิน หมายถึง ราคาทุนของทรัพย์สินหักค่าเสื่อมราคาสะสม ราคายุติธรรม หมายถึง ราคาของทรัพย์สินที่สามารถซื้อขายได้ในท้องถิ่น

### 5.5 การตีราคาอาคารสิ่งปลูกสร้าง ครุภัณฑ์และอุปกรณ์

5.5.1 อาคารและสิ่งปลูกสร้าง ให้ตีราคาตามราคาทุนที่ซื้อหรือได้มาและคำนวณค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรงตามจำนวนอายุการใช้งานที่กำหนดทั้งนี้อาคารและสิ่งปลูกสร้าง รายการใดที่ไม่อยู่ในวิสัยที่จะค้นหาราคาทุนเพื่อตีราคาได้ให้คำนวณหามูลค่าอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างด้วยวิธีการหาพื้นที่ใช้ประโยชน์แล้วคูณด้วยราคาค่าก่อสร้างต่อตารางเมตรเมื่อได้ราคาอาคาร หรือสิ่งปลูกสร้างแล้วให้คำนวณค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรง เพื่อหามูลค่าทรัพย์สินสุทธิเพื่อบันทึกควบคุม การบันทึกควบคุมไม่ว่าอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างจะได้อายุใด และมีมูลค่าสุทธิเท่าใดทุกรายการจะต้องบันทึกควบคุมในทะเบียนคุมทรัพย์สินและต้องรายงานมูลค่าสุทธิให้กระทรวงการคลัง โดยกรมบัญชีกลางทราบทุกรายการ อาคารหรือสิ่งปลูกสร้างรายการใดที่หมดอายุการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วแต่ได้รับงบประมาณเพื่อปรับปรุงซ่อมแซมจนสามารถใช้งานต่อไปได้อีกให้ถือจำนวนเงินที่ปรับปรุงเพิ่มเป็นราคาทุนของอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างนั้นและให้เพิ่มอายุการใช้งานที่จะใช้ต่อไปเป็นเกณฑ์ในการตีราคา

5.5.2 ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ การตีราคาทรัพย์สินประเภทครุภัณฑ์และอุปกรณ์ เพื่อหาราคาสุทธิทางบัญชีเพื่อบันทึกควบคุมในระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างให้ตีราคาเฉพาะครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ซื้อหรือได้มาไม่เกิน 5 ปีงบประมาณ คือ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2540 เป็นต้นมา โดยให้คำนวณค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรงซึ่งการคำนวณค่าเสื่อมราคาจะดำเนินการได้เมื่อทรัพย์สินนั้นมีข้อมูลอันเป็นสาระสำคัญคือ วัน เดือน ปี ที่ได้ทรัพย์สินนั้นมาและราคาทุนของทรัพย์สินโดยมีขั้นตอนในการตีราคาทรัพย์สิน ดังนี้

5.5.2.1 กรณีครุภัณฑ์หรืออุปกรณ์มีราคาทุนไม่ถึง 30,000 บาท หรือหมดอายุการใช้งานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ไม่ต้องคำนวณ

ค่าเสื่อมราคาเพื่อหามูลค่าสุทธิแต่ให้บันทึกรายละเอียดข้อมูลของครุภัณฑ์ หรืออุปกรณ์นั้นในแบบทะเบียนคุมทรัพย์สินแทนทะเบียนคุมครุภัณฑ์เดิม

5.5.2.2 กรณีครุภัณฑ์หรืออุปกรณ์มีราคาทุนเท่ากับหรือสูงกว่า 30,000 บาท และยังมีอายุการใช้งานเหลืออยู่ให้ดำเนินการคำนวณค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์หรืออุปกรณ์นั้นด้วยวิธีการเส้นตรงเพื่อหามูลค่าสุทธิ และให้บันทึกควบคุมไว้ในทะเบียนคุมทรัพย์สิน และพิจารณามูลค่าสุทธิที่ได้แต่ละรายการว่ามีมูลค่าเท่ากับ หรือสูงกว่า 30,000 บาท หรือไม่

5.6 ทะเบียนคุมทรัพย์สิน คือ ทะเบียนคุมทรัพย์สินที่กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนดให้ใช้แทนทะเบียนคุมครุภัณฑ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติมโดยใช้บันทึกควบคุมทรัพย์สินตามข้อกำหนดคั้งนี้

5.6.1 ประเภทอาคารและสิ่งปลูกสร้างทุกรายการที่ยังใช้ประโยชน์อยู่

5.6.2 ประเภทครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ซื้อหรือได้มาทุกรายการที่ยังใช้ประโยชน์อยู่ รวมทั้งรายการที่ยังไม่ได้มีการจำหน่ายตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า 2-20)

จะเห็นว่าการบริหารสินทรัพย์เป็นมาตรฐานทางการเงินอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญให้การดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกหน่วยงานจะต้องมีพัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการจัดหาจัดซื้อด้วยงบประมาณทั้งสิ้นถือเป็นต้นทุนที่ใช้ในการลงทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุดอันเป็นการป้องกันมิให้เกิดความสูญหายเสียหายงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์ รวมไปถึงไม่ให้เกิดความเสี่ยงในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ดีมีระบบจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและคุ้มค่ามากที่สุด

## 6. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and performance reporting)

กระบวนการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน จะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจนมีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน และที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงานจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่เกิดขึ้นตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนในขั้นต่อ ๆ ไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงานปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิตควบคู่กัน ผลกระทบที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงระบบการรายงานผล คือ ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.1 ความสำคัญของการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การรายงานผล เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินงานของทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะการรายงานจะ แสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/ งาน/ งาน โครงการของ องค์กรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance base budgeting) การรายงานยังมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจะแสดงถึงความสามารถของ องค์กรในการบริหารจัดการงบประมาณให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ จะต้องพิจารณาจากการรายงานเป็นสำคัญ

6.2 การรายงานทางการเงิน ความสำคัญของการรายงานทางการเงินเป็นการนำเสนอ ข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินของโรงเรียนให้แก่บุคคลภายในและภายนอกโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าบรรลุเป้าประสงค์หรือมีความสามารถในการ บริหารทางการเงินของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของ ผู้บริหาร โรงเรียนนั้น ๆ ว่ามีความสามารถนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

6.3 ส่วนประกอบของการรายงานทางการเงิน การรายงานทางการเงินของโรงเรียน ประกอบไปด้วย

6.3.1 การรายงานต้นทุนผลผลิต การรายงานต้นทุนผลผลิตเป็นข้อมูลการใช้จ่าย งบประมาณในแต่ละผลผลิต ซึ่งมีรูปแบบการรายงานในหน้าที่

6.3.2 งบแสดงฐานะการเงิน เป็นงบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง สินทรัพย์ หนี้สินและทุนหรือส่วนของเจ้าของตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันที่ระบุในรายการ ฐานะการเงินนั้นสามารถแสดงในรูปของสมการทางบัญชี คือ  $\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ทุน}$  ทั้งนี้ รายงานที่จะปรากฏในงบแสดงฐานะทางการเงินนั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึง

6.3.2.1 การจำแนกความแตกต่าง ระหว่างรายการหมุนเวียนกับไม่หมุนเวียน ตามสภาพคล่องของแต่ละรายการให้ชัดเจน

6.3.2.2 ควรจำแนกสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์ ภายใน 12 เดือน หรือเกินกว่า 12 เดือน นับตั้งแต่วันที่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน

6.3.2.3 ควรจำแนกหนี้สินที่จะต้องชำระภายใน 12 เดือนหรือเกินกว่า 12 เดือน นับตั้งแต่วันที่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน

6.3.2.4 งบแสดงฐานะทางการเงินต้องระบุรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุด ที่ชัดเจน

6.3.3 งบแสดงผลการดำเนินงาน เป็นรายงานทางการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของโรงเรียนในรอบระยะเวลาบัญชีนั้นให้ทราบถึงผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน

6.3.4 งบกระแสเงินสด เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ผู้ใช้งบการเงินเป็นเครื่องมือในการประเมินการเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์สุทธิของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทางการเงินรวมถึงสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้เป็นรายงานทางการเงินที่โรงเรียนต้องนำเสนอแต่ละรอบระยะเวลาบัญชีโดยแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสดรวมทั้งเงินสุทธิตที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของโรงเรียนในรอบระยะเวลาบัญชีนั้นวัตถุประสงค์หลักของงบกระแสเงินสดจัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสดรับและจ่ายที่เกิดขึ้นในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลผู้ใช้งบการเงินโดยทั่วไปในการประเมินสิ่งต่อไปนี้

6.3.4.1 ความสามารถของโรงเรียนในการแสดงงบกระแสเงินสดสุทธิที่เพิ่มขึ้น

6.3.4.2 ความสามารถของโรงเรียนในการชำระหนี้

6.3.4.3 ความจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากแหล่งภายนอก

6.4 แนวปฏิบัติในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน

6.4.1 ผู้รับผิดชอบในการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่ได้รับมอบหมายต้องศึกษา และนำข้อมูลในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณการบริหารสินทรัพย์ มาสรุปตามประเด็นของการรายงาน

6.4.2 นำข้อมูลจากข้อที่ 1 มากรอกใส่แบบรายงานตามประเด็นในรอบระยะเวลาบัญชีของการรายงาน โดยรายงานตามแบบรายงานทางการเงินทั้ง 3 แบบจำนวน 4 ครั้ง ทุกวันที่ 15 ของเดือนธันวาคม มีนาคม มิถุนายน และกันยายน ในกรณีที่ไม่สามารถใช้จ่ายเงินงบประมาณตามที่กำหนดให้โรงเรียนแจ้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และเสนอขออนุมัติปรับแผนเพื่อรายงานต่อสำนักงบประมาณต่อไป

6.4.3 แบบรายงานผลการดำเนินงาน ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผู้บริหารโรงเรียนเมื่อสิ้นสุดแผนงาน งาน และโครงการ

6.4.4 ดำเนินการส่งรายงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง

6.4.5 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แก่สาธารณชน

การรายงานทางการเงินและการดำเนินงานจึงมีความจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จากการรายงานจะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงแผนงาน

งาน โครงการ ตลอดจนกำหนดนโยบายและใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยบุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้ข้อมูลดังกล่าวในการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานต่อไป

#### 7. การตรวจสอบภายใน (Internal audit)

หน่วยงานต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดความสำคัญของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้

7.1 การตรวจสอบภายใน หมายถึง การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานตามนโยบายตามแผนงานที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารทางการเงิน การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การตรวจสอบบัญชี การวิเคราะห์และประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงในด้านการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบทางกิจการหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนการควบคุมดูแลทรัพย์สินและรายงานให้ผู้บริหารทราบ โดยมีสาระสำคัญ คือ จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้เหมาะสมกับหน่วยงาน กำหนดกรอบภาระงานของหน่วยงาน จัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

7.2 ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน เป็นการสอบทานช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 7.3 วัตถุประสงค์

7.3.1 เพื่อช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

7.3.2 เพื่อส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่าย

ที่เหมาะสม

7.4 หลักการตรวจสอบภายใน การสร้างระบบการตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษาที่ดีเพื่อนำไปสู่ความโปร่งใสและทำให้เมืองไทยใสสะอาดนั้นจะเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 ซึ่งทิศทางการตรวจสอบมีกรอบการดำเนินการและการตรวจสอบทางการเงินเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ 3 ด้าน คือ

7.4.1 ประสิทธิภาพ พิจารณาได้จากการบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ของสถานศึกษาที่ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ในแผนกลยุทธ์ซึ่งถ้านักเรียนสำเร็จการศึกษาแล้วมีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม มีทักษะความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ผู้ปกครอง สังคมและประเทศชาติต้องการ ถือว่าการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

7.4.2 ประสิทธิภาพ เน้นผลงานที่เกิดจากการใช้งบประมาณของสถานศึกษาว่า สถานศึกษาสามารถให้บริการการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด มีคุณภาพมากน้อยเท่าไร มีต้นทุนเท่าไร ถ้าใช้ต้นทุนต่ำแต่ได้ผลงานตามที่กำหนดหรือมากกว่าถือว่าสถานศึกษาบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544 ก, หน้า 5-7)

7.4.3 ความประหยัด พิจารณาได้จากการใช้ทรัพยากรและงบประมาณได้อย่างคุ้มค่า มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าที่กำหนดแต่เกิดผลงานตามเป้าหมาย กรอบการตรวจสอบภายในของ สถานศึกษา การตรวจสอบภายในของอดีตที่ผ่านมาจะเน้นการตรวจสอบการเงินบัญชีเป็นส่วนใหญ่ แต่ในด้านการดำเนินงานซึ่งเป็นผลผลิตหลักที่สำคัญของสถานศึกษามักจะไม่ได้รับการตรวจสอบ หรือสอบทานมากนัก ดังนั้นเพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานทิศทาง ในอนาคตของการตรวจสอบภายในควรมีการตรวจสอบใน 2 มิติ คือ

7.5 กรอบการตรวจสอบภายในของสถานศึกษา การตรวจสอบภายในของอดีต ที่ผ่านมามีการตรวจสอบการเงินบัญชีเป็นส่วนใหญ่ แต่ในด้านการดำเนินงานซึ่งเป็นผลผลิต หลักที่สำคัญของสถานศึกษามักจะไม่ได้รับการตรวจสอบหรือสอบทานมากนัก ดังนั้นเพื่อให้ สถานศึกษาจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานทิศทางในอนาคตของการตรวจสอบภายใน ควรมีการตรวจสอบใน 2 มิติ คือ

7.5.1 การตรวจสอบการดำเนินการ เป็นการตรวจสอบที่เน้นผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานและเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามพันธกิจในแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะและผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล หน่วยงานต้นสังกัด โดย พิจารณาว่าผลที่ได้รับเป็นอย่างไรทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพคำตอบจากการตรวจสอบการปฏิบัติ การทำให้ทราบทิศทาง สถานภาพ ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งสัญญาณเตือนภัยให้ผู้บริหารทราบถึงผลกระทบต่อ ความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษา ในส่วนสาระสำคัญที่ผู้ตรวจสอบภายในควรตรวจสอบ นั้นสามารถวิเคราะห์ได้จากแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ และข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ

7.5.1.1 กระบวนการตรวจสอบ กระบวนการและขั้นตอนในการตรวจสอบ มีดังนี้

7.5.1.1.1 การวางแผนการปฏิบัติการตรวจสอบ โดยกำหนดเรื่อง ที่จะทำการตรวจสอบ กำหนดเป้าหมาย และระยะเวลาในการตรวจสอบ กำหนดประเด็นปัญหา สำคัญที่ควรตรวจสอบโดยกำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ การสำรวจข้อมูลและการจัดทำแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ

7.5.1.1.2 การปฏิบัติการตรวจสอบ ประกอบด้วย การรวบรวมหลักฐาน และการจัดทำกระดาษทำการ และการสรุปการตรวจสอบ

7.5.1.1.3 การรายงานผลการตรวจสอบ

7.5.1.1.4 การติดตามผลการตรวจสอบ

7.5.2 การตรวจสอบทางการเงิน ปัจจุบันการตรวจสอบภายในมีการพัฒนาไปมากโดยมุ่งเน้นตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่การตรวจสอบทางการเงินยังคงมีความสำคัญและความจำเป็นเนื่องจากการตรวจสอบที่เน้นความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารหลักฐานทางการเงินบัญชี และความน่าเชื่อถือของรายงานการเงิน ที่จัดทำโดยครอบคลุมถึงการดูแลป้องกันทรัพย์สินการประเมินความเสี่ยงของระบบการควบคุม ภายในการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐานที่กำหนดเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลที่บันทึกไว้ในบัญชี รายงานทะเบียนและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถูกต้องเพียงพอที่จะป้องกันการรั่วไหลของทรัพย์สินต่าง ๆ และมีความโปร่งใส

7.5.2.1 กระบวนการตรวจสอบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

7.5.2.1.1 การวางแผนปฏิบัติการตรวจสอบ ประกอบไปด้วย การกำหนด เรื่องที่ต้องการตรวจสอบ การกำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบและระยะเวลาตรวจสอบ การกำหนดประเด็นการตรวจสอบและการจัดทำแนวการตรวจสอบ

7.5.2.1.2 การปฏิบัติการตรวจสอบ

7.5.2.1.3 การรายงานผลการตรวจสอบ

7.5.2.1.4 การติดตามผลการตรวจสอบ

7.6 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน

7.6.1 สร้างความเข้าใจ รับรู้หลักการ ระเบียบแนวทางปฏิบัติระบบการตรวจสอบ ภายใน

7.6.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน

7.6.3 จัดทำกรอบภาระงานการตรวจสอบภายใน

7.6.4 จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในหน่วยงาน

7.6.5 สรรหา แต่งตั้งบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเชื่อถือได้ ร่วมเป็น กรรมการตรวจสอบภายใน

7.6.6 จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน

7.6.7 จัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี

7.6.8 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน



- 7.6.9 ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนอย่างเป็นระบบ
- 7.6.10 มีการสรุปผลการปฏิบัติการตรวจสอบ
- 7.6.11 หน่วยงาน หรือ โรงเรียน ได้ส่งเสริมสนับสนุนการตรวจสอบภายใน  
อย่างต่อเนื่อง
- 7.6.12 กระบวนการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน ดำเนินการในลักษณะ  
ทีมงาน
- 7.6.13 จัดทำระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการตรวจสอบภายใน
- 7.6.14 มีการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน คู่มือ มาตรฐาน ระเบียบ แนวปฏิบัติ  
รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 7.6.15 มีการดูแลรักษา ป้องกันทรัพย์สินของทางราชการ และการใช้ทรัพยากร  
อย่างคุ้มค่า
- 7.6.16 การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 7.6.18 มีการปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบ
- 7.6.19 การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ
- 7.6.20 การนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การตรวจสอบภายในสถานศึกษา เป็นการประเมินหน่วยงานจะช่วยส่งเสริมให้  
การปฏิบัติงานในสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใน  
หน่วยงานรับผิดชอบตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบภายในจะคอยให้คำแนะนำ  
คำปรึกษาและให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินงานหรือทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงาน  
ให้มีการควบคุมการบริหารงานงบประมาณอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

การวิจัยที่ใช้รูปแบบเป็นการวิจัยแนวใหม่ที่กำลังได้รับความสนใจมากขึ้น ทั้งนี้เพราะ  
การวิจัยที่ใช้รูปแบบจะช่วยให้ได้ความรู้ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการวิจัยที่ช่วยพัฒนาความรู้  
ให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคม มีคุณสมบัติ

2 ประการ คือ

ประการที่ 1 รูปแบบต้องมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์  
ของเรื่องที่ศึกษา

ประการที่ 2 รูปแบบต้องสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่อการอธิบาย ทำนาย หรือ  
ควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

### ความหมายรูปแบบ

ทิสนา แคมมณี (2545, หน้า 218) รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ใดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, หน้า 124) ความหมายของรูปแบบ จำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบใน ความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดล เลื้อ เป็นต้น

2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อ ที่เรียกว่า “Mathematical model”

3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมาย นี้บางทีเรียกกันว่า ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

Good (1973, p. 112) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียน ได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด และ 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

Tosi and Carroll (1982, p. 34) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical model) เช่น แบบจำลอง หอสมุด แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์ หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

Bardo and Hartman (1982) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ แบบจำลอง จึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม เพราะการกระทำเช่นนั้น จะทำให้แบบจำลองนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่าแบบจำลองใด ๆ จะต้องประกอบด้วย

รายละเอียดมากนักน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และแบบจำลองนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างแบบจำลองนั้นว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็น โครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ องค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในงานวิจัยนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานเชิงนวัตกรรมด้วยการศึกษาสภาพและปัญหาในปัจจุบัน ตัวอย่างและแนวปฏิบัติที่ดีประกอบกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารมาสังเคราะห์เพื่อการแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการ งบประมาณในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ได้มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้ Keeves (1988, pp. 561-565) ได้จำแนกรูปแบบ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ใน ด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้น โดยใช้หลักการเปรียบเทียบ โครงสร้าง ของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ ในลักษณะนั้นด้วยรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถ้ำน้ำที่ประกอบด้วย ถ้ำน้ำเข้าและถ้ำน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถ้ำเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออก เปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพื้นที่การศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถ้ำเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ใน โรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวน นักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความใน การอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจน แน่นนอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษา มาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบรูปแบบเชิงสาเหตุนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

4.1 รูปแบบระบบเส้นเคี้ยว (Recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มี ความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุ และเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

Smith, Gerald, Koser, Wettach & Carol (1980, p. 461) จำแนกรูปแบบ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กาหุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model) เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968, p. 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้น แม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เช่น สมการ และ โปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายแบบจำลองนั้น ๆ สำหรับแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่ยึดแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ มาใช้ในการวางยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้แก่ 1) แนวคิดการจัดการศึกษาที่ ผู้เรียนสำคัญที่สุด 2) แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ 3) แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole school reform) 4) แนวคิดการวิจัยและพัฒนา และการวิจัยปฏิบัติการ (Research and development และ Action research) และ 5) แนวคิดแนวคิดการมีจุดเน้น (Focus) ในการพัฒนา

### องค์ประกอบรูปแบบ

Brown and Moberg (1980) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่าแบบจำลองส่วนใหญ่ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

รูปแบบนั้น ๆ เป็นหลักสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารแนวทางดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมี 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย ส่วนนำ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม หลักการ แนวคิด ภาวะความสำเร็จ ผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 รูปแบบ ตัวแบบ ระบบ องค์ประกอบ การจัดองค์กร โครงสร้าง กระบวนการบริหารจัดการ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้หรือแนวทางการดำเนินงาน ส่วนที่ 4 การประเมินผล ควบคุม กำกับและติดตาม และส่วนที่ 5 ข้อจำกัดและเงื่อนไขของรูปแบบ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, หน้า 45) ได้แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ และสาระสำคัญของการกระจายอำนาจ ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2548) กล่าวว่า รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะความสำเร็จ 2) การกำหนดโครงสร้าง 3) การบริหารจัดการ และ 4) การติดตามกำกับ

ศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 2 ระบบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) แนวทางการนำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาไปใช้ และส่วนที่ 4) เงื่อนไขของรูปแบบการบริหาร

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ตัวแบบหรือตัวระบบ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข หรือข้อจำกัด

องค์ประกอบของรูปแบบ	Brown and Moberg (1980)	วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547)	ศิริชัย กาญจนาวดี (2548)	ศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549)	จินตนา ศักดิ์คู่อรัมย์ (2545)
1. ส่วนนำ ความนำ					
1.1 บริบทหรือสภาพแวดล้อม	✓	✓			✓
1.2 หลักการ แนวคิด		✓		✓	✓
1.3 ผลลัพธ์ วัตถุประสงค์		✓	✓	✓	
2. รูปแบบ ตัวแบบ ระบบหรือองค์ประกอบ					
2.1 การจัดองค์การ โครงสร้างองค์การ	✓	✓	✓		
2.2 โครงสร้าง ภารกิจหน้าที่	✓	✓	✓		
2.3 กระบวนการบริหารจัดการ	✓			✓	
2.4 เทคโนโลยี	✓	✓	✓		
2.5 การตัดสินใจสั่งการ	✓				
3. การนำรูปแบบไปใช้ หรือแนวทางการดำเนินงาน		✓		✓	✓
4. การประเมินผล การควบคุมหรือการกำกับติดตาม			✓		
5. เงื่อนไข ข้อจำกัดหรือเงื่อนไขความสำเร็จ		✓		✓	✓

ภาพที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบ

### ลักษณะที่ดีของรูปแบบ

การสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด โมเดลที่จะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยาก ในทางตรงกันข้าม ถ้านั้นความสะดวกในการนำโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ก็ต้องเขียนโมเดลให้ง่ายและชัดเจน โมเดลนั้นก็ย่อมไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้การนำโมเดลไป อธิบายทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด ดังนั้นการสร้างโมเดลจึงต้องพยายามสร้างให้ได้ ทั้งความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ให้มากที่สุด และขณะเดียวกันก็สามารถ นำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้มากที่สุด โดยเราอาจเลือก ศึกษาเฉพาะองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ

พูลสุข หิงคานนท์ (2549) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า แบบจำลองที่ดี จะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษา ในแนวคิดต่อไป ดังนั้นแบบจำลองที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. แบบจำลอง ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่า ที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ
  2. แบบจำลองควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบแบบจำลองแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แบบจำลองนั้นต้องถูกยกเลิกไป
  3. แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้ อย่างชัดเจน
  4. แบบจำลองควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของ เรื่องที่ศึกษาได้
  5. แบบจำลองในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น
- Keeves (1988) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของแบบจำลอง 4 ประการ ได้แก่
1. แบบจำลอง ควรประกอบขึ้นด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง
  2. แบบจำลองควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลอง ได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. แบบจำลองควรจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

จากที่ได้ศึกษาความเห็นของนักวิชาการข้างต้น สรุปว่า ลักษณะรูปแบบที่ดีนั้นต้องนำไปใช้ได้ง่ายไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ของผู้นำไปใช้

#### การพัฒนาารูปแบบ

Willer (1986) กล่าวว่า ในการพัฒนาแบบจำลองนั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้าง (Construct) แบบจำลอง และการหาความตรง (Validity) ของแบบจำลอง

กฤษณผล จันทรพรหม (2548, หน้า 88) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา บทความวิจัย ฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ตออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเสมือนจริง

2. การสังเคราะห์รูปแบบ องค์ประกอบ โครงสร้างของรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง

3. การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 10 คน จำนวน 3 รอบ

4. การทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ หลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 72-79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้



1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการศึกษาต่อเนื่องสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การนำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบของรูปแบบในการจัดการศึกษาต่อเนื่องของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. การศึกษาความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และ
4. การตรวจสอบประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่อง หลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องจากองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้น

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550, หน้า 163-175) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
2. การศึกษากระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการในปัจจุบัน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณ วิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน และสอบถามความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา
3. การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
5. การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณการใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน

อัมพร พงษ์กั้งสนานนท์ (2550, หน้า 108-122) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified delphi techniques)

2. การประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย การประเมินรูปแบบเพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติในสถานศึกษา และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะ

ศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

2. ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปร ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The joint committee on standards of educational evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, หน้า 54-56) ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่ง ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตาม วิจารณ์ของของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

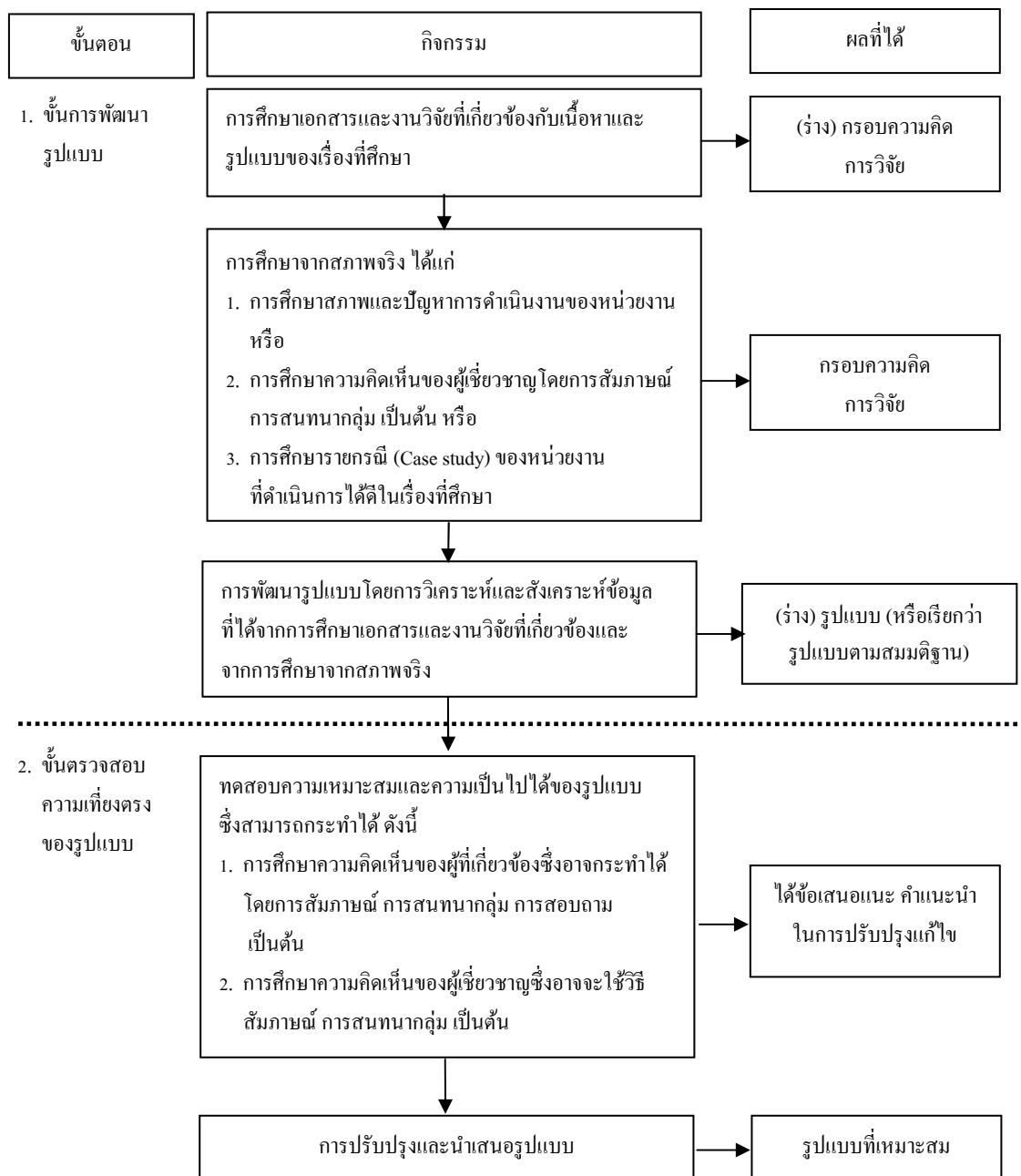
2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

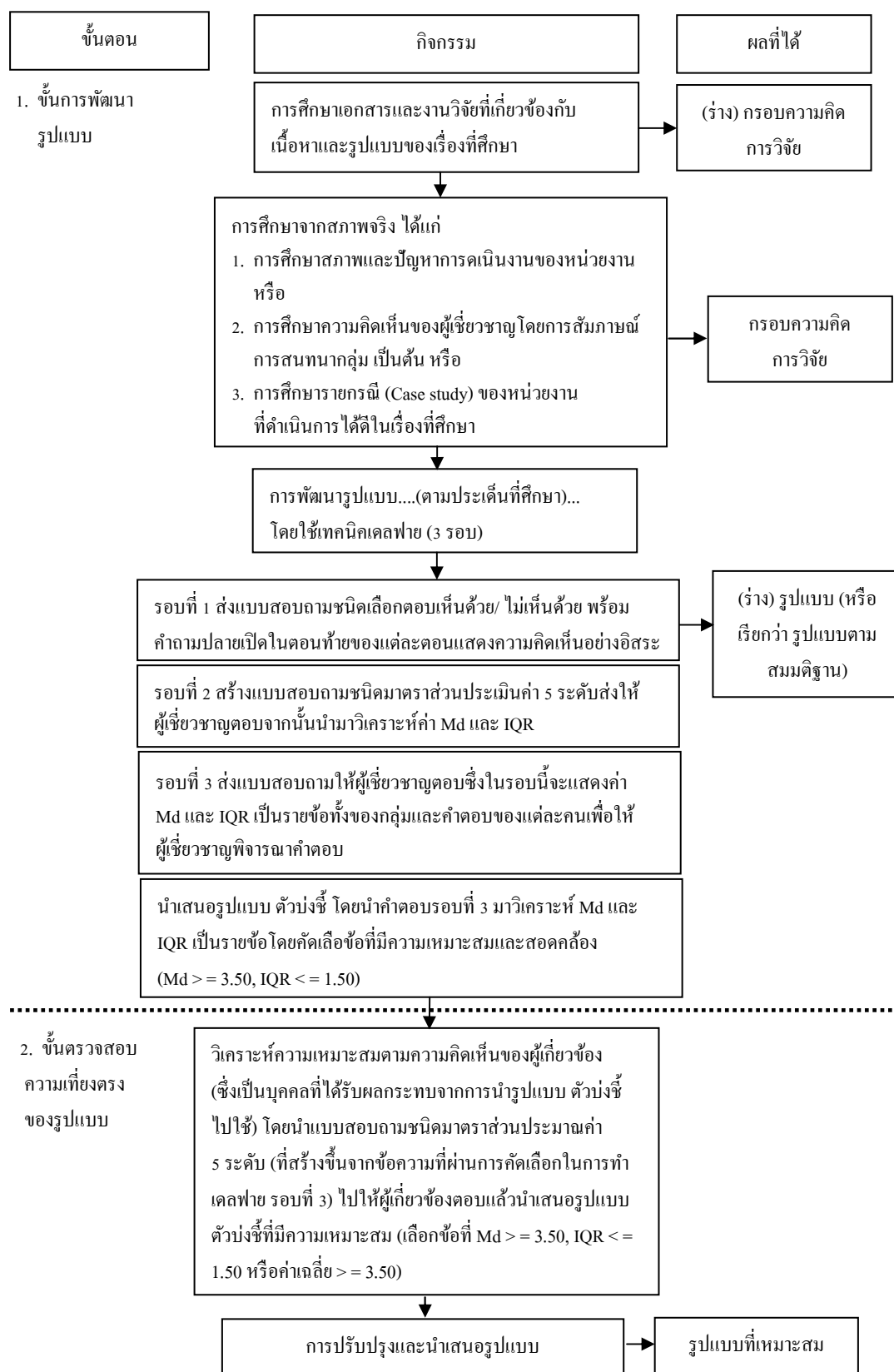
2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะ ใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมิน ไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

กระบวนการพัฒนารูปแบบสามารถ แสดงเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ กรณีที่ 1 ร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์เอกสารและ  
การศึกษาจากสภาพจริง



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ กรณีที่ 2 ร่างรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

รูปแบบเป็นกรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ส่วนกระบวนการวิจัย เพื่อการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

### แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research)

การวิจัยแบบผสม (Mixed method research) เป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ที่เริ่มต้นจากสายประชากรศาสตร์ แล้วแพร่กระจายสู่สายจิตวิทยาการศึกษา แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) เชื่อทางบวก เน้นทฤษฎีเป็นตัวตั้ง เชื่อในเรื่องความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่พิสูจน์ได้ในมิติของทางสถิติ (Causal relationships) แนวคิดการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลที่มีปรากฏการณ์จริง (Constructionism) เชื่อในเรื่องเหตุผลและความสัมพันธ์ตามจริงที่ปรากฏเห็น ในลักษณะสัญนิยม และนัยนิยมประสงค์ที่จะทำให้ได้คำตอบที่ชัดเจนที่สุดในประเด็นคำถามวิจัยที่ยังคลุมเครือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลที่เกิดจากการตรวจสอบในเชิงปริมาณที่ค้นพบว่าบริบทของสังคมบางอย่างมีผลต่อพฤติกรรมที่สนใจศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรตาม แต่ไม่สามารถหาเหตุผลที่ดีที่สุดมาอธิบายได้ จึงต้อง เน้นค้นหาด้วยเชิงคุณภาพที่ต้องลงลึกไปถึงแหล่งที่มาของคำตอบ ณ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยตรง (Primary data source) ด้วย วิธีการภายใต้การค้นหาคำตอบที่เป็นความจริงจากผู้ที่รู้จริงจากปรากฏการณ์จริงที่มาจากแหล่งแรกเข้า ต้นเรื่องนั้นจริง ๆ ต้องการทำให้ได้ผลการวิจัยที่ดีขึ้น มีความเชื่อถือมากที่สุด สอดคล้องและทันสมัยกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุด มักใช้เชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นตัวตั้ง หรือเริ่มต้นในการศึกษาและค้นคว้าก่อน แล้วตามเสริมด้วยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การผสม (Creswell & Clark, 2007) ไม่มีเท่ากัน ส่วนมากการวิจัยในเชิงปริมาณจะประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ ตามด้วยเชิงคุณภาพอีกประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ เป็นการรวมคล้ายศาสตร์ที่มีเนื้อความสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากเชิงปริมาณในประเด็นที่ต้องการเน้นให้เห็นแจ่มชัดมากขึ้น

#### วิธีการออกแบบการวิจัย

การวิจัยแบบผสม (Mixed method) เป็นการวิจัยพื้นฐาน (Basic research) ที่เน้นการค้นหาคำตอบ ธรรมเนียมนิยมจะเริ่มจากเชิงปริมาณก่อน ทำให้เสร็จสมบูรณ์จนพบปัจจัยด้านบริบทที่ให้ผลต่อตัวแปรตาม แล้วต้องการสืบค้นต่อจึงตามด้วยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนา

กลุ่มแบบเจาะจง (Focus group discussion) หรือตามด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ฯลฯ กับกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมตามประเด็นที่สนใจนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนวิธีการสุ่มตัวอย่างต้องเป็นไปตามหลักการเป็นตัวแทนที่ถูกต้องที่สุดตามโอกาสของความน่าจะเป็น (Representativeness)

### การเริ่มต้นจากเชิงปริมาณ

การเริ่มต้นจากเชิงปริมาณจะให้ความสำคัญกับประชากรและการสุ่มตัวอย่าง เพราะต้องการเน้นในด้านการเป็นตัวแทนอย่างถูกต้องที่สุด และที่สำคัญอีกอันหนึ่ง คือ ข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติที่ใช้ในการพยากรณ์ หรือสถิติที่ใช้อ้างอิง (Inferential statistics) ที่ตัวอย่างต้องมาจากวิธีการสุ่มตัวอย่างตามโอกาสของความน่าจะเป็น (Probability random sampling) หากวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นแบบไม่เป็นไปตามโอกาสของความน่าจะเป็น (Non-probability random sampling) เช่น Accidental random sampling หรือ Purposive sampling ฯลฯ จะใช้ไม่ได้ ถือว่าขัดกับข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติที่จะใช้อ้างอิง

หากเริ่มต้นด้วยเชิงปริมาณต้องการเริ่มเขียนตั้งแต่การเขียนโครงร่างวิจัยต้องเริ่มเขียนนามระบบของการวิจัยในเชิงปริมาณก่อนทั้งหมดตามลำดับ เช่น ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ การสร้างเครื่องมือและกระบวนการตรวจสอบ แบบสอบถามสำหรับบุคคล แบบสอบถามสำหรับครัวเรือน แบบสอบถามสำหรับหมู่บ้าน หรือแบบสอบถามสำหรับชุมชน หลักสถิติที่คาดว่าจะใช้ในการประมาณค่า พยากรณ์

หลังจากนั้นจึงตามด้วยการเขียนถึงระเบียบวิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพต้องเริ่มต้นด้วยการเกริ่นถึงเป้าหมายสูงสุดของการวิจัยนี้ก่อนว่าต้องการค้นหาอะไรเป็นสำคัญ ซึ่งก็คือการกล่าวอ้างถึงคำถามหลักของการวิจัยในเชิงปริมาณที่ต้องการสืบค้นถึงบริบททางสังคม (Social context) บางอย่างที่ยังเป็นที่โต้แย้งว่าเหตุ (Cause) ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นแท้จริงแล้วต้นตอเชิงตรรกเป็นอย่างไร ต้องการค้นหาให้ละเอียดถึงความเป็นมาอย่างแท้จริง ทั้งในด้านปรากฏการณ์และเหตุผลที่อาจเป็นการเล่าเรื่อง (Narrative) ถัดมาจึงกล่าวถึงวิธีการรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพที่ต้องเปิดประเด็นถึงพื้นที่ที่ศึกษาว่าต้องเป็นชุมชน หรือหมู่บ้าน หรือกลุ่มคน ที่คาดว่าจะมีพฤติกรรมเกิดขึ้นตามที่อยากรู้นั้น ต้องระบุว่าต้องเป็นพื้นที่เดียวกับที่ทำการศึกษาในเชิงปริมาณ หรือกลุ่มคนที่อยู่ในการวิจัยในเชิงปริมาณระบุวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ตั้งใจจะใช้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปจะใช้หลักการค้นหา ความรู้ที่เป็นความจริง จากผู้รู้ที่รู้จริง จากหลักฐานและจากปรากฏการณ์จริง (Grounded theory approach) ที่ต้องลงลึกถึงแหล่งรากเง้าของต้นตอ ต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้รู้ (Key informants) ไว้บ้างว่าควรมีลักษณะอย่างไร (ในขั้นตอนนี้จะกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนว่า



ควรเป็นเช่นไร แต่เมื่อค้นพบคุณลักษณะที่ควรจะเป็นจากเชิงปริมาณแล้วค่อยปรับให้ละเอียดมากขึ้น)

#### วิธีการรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพที่นิยมใช้กับการวิจัยแบบผสม

ปัจจุบันจะนิยมตรวจสอบขยายความ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณด้วยการเจาะต่อในเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีของการจัดสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus group discussion) มากที่สุด เพราะเชื่อในทฤษฎีอิทธิพลกลุ่ม (Group influence theory) วิธีการสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussion) และวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

#### การออกแบบการวิจัยแบบผสมที่เริ่มต้นจากการวิจัยในเชิงคุณภาพ

เกิดจากปรากฏการณ์นิยม (Phenomenologism) ที่เน้นหรือเริ่มต้น จากการค้นหาปรากฏการณ์ที่เชื่อในเรื่องความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล แบบตรรกนิยม (Constructionism) เป็นการค้นหาเพื่อตอบคำถามวิจัยด้านชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic studies) ด้านมานุษยวิทยา การวิจัยทาง มานุษยวิทยาประยุกต์ แล้วค้นพบว่า บริบททางสังคมที่สำคัญบางประการมีผลต่อพฤติกรรมของคน ไม่ว่าจะเพศชาย และเพศหญิง และประสงค์ที่จะตรวจสอบต่อยอด ในเชิงปริมาณ เพื่อแสดง Causal relationship โดยต้องการนำสถิติมายืนยันให้ชัดเจนถึงระดับของความแรง (Effect size) ของความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เริ่มต้นเขียนตั้งแต่คำถามวิจัยที่เป็นรูปแบบของคำถามวิจัยในเชิงคุณภาพทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ว่ามีใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไรบ้าง อะไรบ้างที่รู้ อะไรบ้างที่ยังไม่รู้ หลังจากนั้นก้าวสู่ระเบียบวิธีการวิจัย การวิจัยในเชิงคุณภาพ จะเน้นหลัก Grounded theory approach จึงไม่มีกรอบ แนวความคิด ไม่มีนิยามศัพท์เพื่อปฏิบัติการวิจัย และที่สำคัญไม่มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีวิธีการสุ่มตัวอย่าง เน้นให้เห็นพื้นที่ศึกษาที่มีปรากฏการณ์ให้สืบค้นเรื่องนั้น ๆ มีบริบทที่สนใจตามคำถามวิจัย เขียนระเบียบวิธีการวิจัยที่เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลทุกวิธีที่จะใช้อย่างละเอียดให้ชัดเจนตามหลักการเขียนของการวิจัยในเชิงคุณภาพที่ต้องกล่าวถึงข้อดี และลักษณะเด่นของวิธีการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวให้ผู้อ่านเข้าใจถึงเหตุผลที่เลือกใช้ ต้องระบุถึงการสร้างแนวคำถามการตรวจสอบสามเส้า วิธีการค้นหาปรากฏการณ์และผู้รู้ (Key informants) แล้วจึงตามด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณอย่างละเอียดเช่นกัน ตามขั้นตอนทุกอย่างที่เน้นการเป็นตัวแทน

### แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

#### ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) ได้มีการศึกษามานานแล้วแต่การให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรม ตลอดจนความเข้าใจก็ยังคงมีความแตกต่างกันไปตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน

ซึ่งก็ยังไม่สามารถกำหนดคำนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) สำหรับรากศัพท์ของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) นั้นมาจากภาษาละติน คำว่า “Innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2548) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้กำหนดความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” จากการให้ความหมายของนวัตกรรมดังที่ได้กล่าวข้างต้น จะพบว่า มีนัยสำคัญที่มีความหมายแตกต่างจากคำว่า “Invention” ก็คือ ประเด็นในส่วนของ การแสวงหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคม เนื่องจากคำว่า Invention ที่แปลว่า สิ่งประดิษฐ์ หรือประดิษฐ์กรรม มีความหมายเพียงการทำให้ความคิดใหม่เป็นความจริงขึ้นมา และสามารถจับต้องได้ (พันธุอาจ ชัยรัตน์, 2547; Smith, 2006) นักการศึกษาในต่างประเทศได้ให้ความหมายของนวัตกรรมมากมาย นวัตกรรมเป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่ (Evan, 1966) สิ่งต่าง ๆ ที่ได้มีการพัฒนามาเป็นความคิดใหม่ที่ยังไม่มีผู้ใดทำจึงเรียกว่านวัตกรรม นวัตกรรม จึงเป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ (Perez-Bustamante, 1999)

จากการศึกษาเกี่ยวกับคำนิยามของคำว่า “นวัตกรรม” พบว่า มีการให้คำนิยามในหลายลักษณะ และหลายแง่มุมที่แตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานความรู้ และวิชาชีพของนักวิชาการ หากได้พิจารณาในประเด็นที่เป็นแก่นหลักสำคัญของคำนิยามต่าง ๆ แล้ว พบว่า มีอยู่ 3 ประเด็นที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรม ก็คือ

1. ความใหม่ (Newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้น มิติแรกที่จะต้องพิจารณา ก็คือ ความใหม่ หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่เลยก็ได้ (Utterback, 1971)

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic benefits) ในมิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอ ในลักษณะของการเป็นนวัตกรรม ก็คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่า เพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ (Drucker, 1985, pp. 67-72)

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and creativity idea) ในมิติที่สำคัญ ประการสุดท้ายของการเป็นนวัตกรรมที่สามารถสรุปได้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ก็คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ หมายความว่า สิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิด

จากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น (Drucker, 1985; Lemon & Sahota, 2003)

ประเภทของนวัตกรรม การจำแนกประเภทของนวัตกรรม แบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การจำแนกที่พบบ่อย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัย และการจัดการนวัตกรรมค่อนข้างมากก็จะประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The target of innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation)
2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The degree of change) จะแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical innovation) และนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental innovation)
3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ (The area of impact) จำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological innovation) และนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative innovation) (Schilling, 2008) สามารถสรุปและอธิบายรายละเอียดของการจำแนก

#### **ประเภทของนวัตกรรม**

1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม

##### **1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation)**

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถือเป็นผลิตภัณฑ์ (Outputs) ขององค์กรหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้ (Smith, 2006; Schilling, 2008) และตัวแปรหลักที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี 2 ตัวแปร คือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นได้ และ 2) ความต้องการของตลาด หมายถึง ความต้องการของผู้ใช้ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น และพร้อมที่จะซื้อหรือใช้และส่งผล ทำให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือสังคม (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) เช่น บริษัท แอปเปิ้ล ที่ได้มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านการออกแบบ และการสื่อสารที่เรียกว่า iPod จนทำให้สามารถเป็นที่ต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ภายใต้รูปแบบและวิธีการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน ซึ่งส่งผลทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและได้รับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจอย่างมากมาย เป็นต้น

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น (รักษ์ วรกิจ โภคาทร, 2547) จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมกระบวนการเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดหาหน่วย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) แม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะดูมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่า แต่นวัตกรรมกระบวนการก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน ในการที่จะทำให้องค์การหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจโดยนวัตกรรม กระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพ การผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001) เช่น บริษัท วอลต์มาร์ต ซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีกที่สามารถพัฒนาระบบการกระจายสินค้า และการบริหารต้นทุนการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาถูก

## 2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

2.1 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง หรือเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Schilling, 2008) ดังนั้น นวัตกรรมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน จึงมีนัยสำคัญมากกว่าการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนานวัตกรรม (Smith, 2006) นอกจากนี้ หากพิจารณาการให้ความหมายของ Henderson and Clark's (1990) นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical innovation) จะทำให้เกิดการออกแบบที่เป็นต้นแบบใหม่ของนวัตกรรม (New dominant design) รวมถึงแนวคิดของการออกแบบ และรายละเอียดขององค์ประกอบและ โครงสร้างทางสถาปัตยกรรมด้วย Rothwell and Gardner (1989) ได้ประมาณว่า นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน จะมีเพียง 10% ของนวัตกรรมทั้งหมด ตัวอย่างนวัตกรรมที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical innovation) เช่น กล้องถ่ายรูปแบบดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงมาจากกล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์ม โทรศัพท์ที่เกิดขึ้นแทนการส่งข้อความด้วยจดหมาย หรือบันทึกข้อความ เป็นต้น

ซึ่งนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลันจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำตลาดของธุรกิจ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าทางการตลาด และความอยู่รอดของธุรกิจได้มากกว่านวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

2.2 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental innovation) นวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก และมีความถี่ในการเกิดบ่อยมากกว่านวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อยจากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม (รักษ์ วรกิจ โภคาทร, 2547) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental innovation) ว่าเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญขององค์กรหรือธุรกิจ ในเรื่องของเทคโนโลยีภายใต้โครงสร้างหรือสถาปัตยกรรมเดิม เช่น เครื่องซักผ้าที่มีการเปลี่ยนระบบการหมุนและประสิทธิภาพในการซักให้มีคุณภาพมากขึ้น หรือเครื่องปรับอากาศที่มีการปรับปรุงระบบการฟอกอากาศ และการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งนี้ถือว่าเป็นตัวอย่างของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ที่เห็นภาพได้อย่างชัดเจน ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยจะพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดหรือการออกแบบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะมีมาน้อยเพียง ไรก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่องค์กรมีอยู่ (Gopolakrishnan & Dammanpour, 1997; Schilling, 2008)

### 3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

3.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลาย ๆ อุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยทำให้การพัฒนา นวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันที่สำคัญของความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร (พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2547)

3.2 นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative innovation) นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องของการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์กรใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

การใช้แนวคิด Balanced score card ในการวางแผนและประเมินผลงานขององค์กร (รัชนี วรกิจ โภคาทร, 2547) การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ ในลักษณะที่เป็น Open business models เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation) ก็จัดได้ว่าเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจให้มีประสิทธิภาพหรือประโยชน์ใน เศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น (Chesbrough, 2006) ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบ และกระบวนการ จัดการในองค์กร ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

นวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของ ผู้ประกอบการ ในขณะที่ตัวผู้ประกอบการก็เป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น ใน ประเทศที่มีความก้าวหน้าและเพียบพร้อมไปด้วยนวัตกรรม เช่น เดนมาร์ก สวีเดน และนอร์เวย์ เป็นต้น จึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการจากการใช้ความรู้ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นฐาน ตลอดจนพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ให้มีความสามารถ และความเข้มแข็งที่จะสร้างนวัตกรรมได้ โดยผ่านกระบวนการและกลไก การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูง ในลักษณะที่ เรียกว่า “Incubator” รวมทั้งมีการสนับสนุนทั้งทางด้านเทคนิค ด้านความรู้ ด้านทรัพยากรบุคคล ตลอดจนด้านการเงิน อย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้ที่จะสามารถเป็นผู้ประกอบการได้ เช่น ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการสร้างธุรกิจ มีความกล้าที่จะเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ มีความเป็นผู้นำ มีเครือข่ายความร่วมมือ และในการวิจัยเล่มนี้ได้พัฒนา นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาในเชิงปฏิบัติการออกมาเป็นรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการ ระบบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหาร จัดการสถานศึกษาให้มีการบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

รัชนิพร ชัยพิพัฒน์ (2544, หน้า ก) ได้ศึกษาการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ศึกษาเฉพาะกรณีกรมทะเบียนการค้า ผลการวิจัย พบว่า กรมทะเบียนการค้า มีขั้นตอนและกระบวนการเตรียมความพร้อมที่สรุปรวบรวมได้ 8 ขั้นตอน ซึ่งขณะนี้กรมทะเบียน

การดำเนินงานได้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การประเมินขีดความสามารถของกรมทะเบียน การทำตามหลักเกณฑ์การพิจารณาภายใต้มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ และต้องปรับปรุงใน 3 มาตรการแรก คือ การตรวจสอบภายใน การบริหารการจัดซื้อและการคำนวณต้นทุน ผลผลิต พบปัญหาการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีความซับซ้อนและต้องใช้เวลามาก เพราะบุคลากร ยังขาดความรู้ความเข้าใจไม่เคยทำมาก่อนและไม่มีต้นแบบ ขั้นที่สอง การลงนามบันทึกความเข้าใจ เป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่จะปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกรมทะเบียนการค้ากับสำนักงานประมาณ ปัญหาที่เกิดในทางปฏิบัติบางข้อดำเนินการไม่ได้เพราะข้อตกลงบางข้อไม่มีความชัดเจน ขั้นตอนที่สาม การทบทวนการดำเนินงานและเตรียมความพร้อมเป็นการวางแผนการปฏิบัติงานและพัฒนา มาตรการการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ประการ ซึ่งกรมทะเบียนการค้าดำเนินการได้ 2 มาตรการ คือ การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต ปัญหาที่เช่นเดียวกับขั้นตอนแรก ขั้นตอนที่สี่ การลงนามข้อตกลงการใช้ทรัพยากรเป็นข้อตกลงการจัดสรรงบประมาณลงสู่ผลผลิต และการบริหารจัดการงบประมาณ ปัญหาในทางปฏิบัติต้นทุนผลผลิตยังมีความคลาดเคลื่อน เพราะการคำนวณต้นทุนที่ได้ยังมีค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของผลผลิต ขั้นตอนที่ห้า กรมทะเบียนการค้าพัฒนา มาตรฐานการจัดการทางการเงินอีก 5 มาตรการ คือ การตรวจสอบภายในมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบภายในและจัดหาบุคลากรให้เพียงพอ การจัดซื้อจัดจ้างมีการสำรวจและจัดทำสถานภาพ ครุภัณฑ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว สำหรับอีก 3 มาตรฐาน คือ การบริหารสินทรัพย์ การควบคุมงบประมาณ และการรายงานทางการเงิน จะพัฒนาเสร็จสมบูรณ์ได้เมื่อมีการติดตั้งระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง และระบบคอมพิวเตอร์เรียบร้อยแล้วซึ่งอยู่ระหว่างการทำจ้างบริษัทที่ปรึกษาดำเนินการ ขั้นตอนนี้ ยังไม่สามารถรวบรวมข้อมูลมานำเสนอได้ รวมทั้งขั้นตอนที่หก การลงนามข้อตกลงผลผลิต ขั้นตอนที่เจ็ด กรมทะเบียนการค้าบริหารงบประมาณตามข้อตกลงผลผลิต และขั้นตอนสุดท้าย การติดตามและประเมินผลโครงการขยายผลซึ่งกรมทะเบียนการค้ายังไม่ดำเนินการ อนึ่งการที่ กรมทะเบียนการค้าได้ดำเนินการปรับปรุงระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาแล้วได้ช่วยให้กรมทะเบียนการค้ามีความพร้อมที่จะนำ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น ส่วนราชการที่จะปรับปรุงระบบ การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องผ่านการปรับปรุง ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จาก ก.พ. เสียก่อน ดังเช่น กรมทะเบียนการค้าที่ดำเนินการปรับปรุง ระบบการจัดการงบประมาณได้ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะให้ ส่วนราชการที่จะปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต้องทบทวน ปรับปรุง กลยุทธ์ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการที่กฎหมายกำหนด ประการ สำคัญที่สุด คือ บุคลากรระดับผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบที่จะบริหาร

จัดการ มีหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ระดับ ผู้ปฏิบัติต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจ และมีจิตใจทุ่มเทให้กับการปรับปรุงระบบ การจัดการงบประมาณและมีระบบการจัดเก็บเอกสารที่ถูกต้อง ในส่วนของสำนักงานงบประมาณนั้น ควรนำทฤษฎีและแนวทางที่ได้จากกรมทะเบียนการค้ามาจัดทำคู่มือปรับปรุงระบบการจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อนำไปขยายผลได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จุฑามาศ สุโรจน์รัตน์ (2544, หน้า ๖) ได้ศึกษาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กรณีศึกษา สำนักศาลปกครอง ผลการศึกษา พบว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน มาตรการที่ 1 การวางแผนงบประมาณ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์การดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานเรียบร้อยแล้วและอยู่ระหว่างการจัดทำงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางและเกณฑ์ การจัดสรรงบประมาณภายในให้แก่หน่วยงานย่อยจะเสร็จสมบูรณ์ภายในปี พ.ศ. 2545 และระบบ ฐานข้อมูลสำหรับการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดจะเสร็จสมบูรณ์ภายในปี พ.ศ. 2546 มาตรการที่ 2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ยังไม่มีการดำเนินการเนื่องจากเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ อยู่ระหว่างการจัดทำระเบียบ แนวทางการปฏิบัติและตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้ได้มาถึงต้นทุนของ กิจกรรมคาดว่าจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์ภายในปี พ.ศ. 2546 มาตรการที่ 3 การบริหารการจัดซื้อ มีการสำรวจสถานภาพ วัสดุ ครุภัณฑ์และประวัติการซ่อมบำรุงไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดย ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และการจัดซื้อจัดจ้างและ การเข้าของสำนักงานศาลปกครองตามระเบียบคณะกรรมการข้าราชการปกครอง ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2543 และกิจกรรมด้านอื่น ๆ คาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2546 และระบบคอมพิวเตอร์ จะเสร็จสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2547 มาตรการที่ 4 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ได้มี การดำเนินการจัดทำระบบบัญชีแบบคงค้างตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสำนักงานศาลปกครองเพื่อประโยชน์ ในเชิงของการจัดการประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินและอยู่ระหว่างการดำเนินการจัดวางระบบ คอมพิวเตอร์คาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ภายในต้นปี พ.ศ. 2546 มาตรการที่ 5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานเป็นการรายงานเหมือนส่วนราชการทั่ว ๆ ไป คือ รายงานการใช้งบประมาณ แต่ยังไม่ได้มีการรายงานทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและอยู่ระหว่าง การวางระบบคอมพิวเตอร์เพื่อออกแบบระบบการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน คาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ภายในปี พ.ศ. 2546 มาตรการที่ 6 บริหารสินทรัพย์ มีการวางแผนกำหนด ความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ และจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินเรียบร้อยแล้วและอยู่ระหว่าง การพัฒนาระบบการจัดการสินทรัพย์และระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ คาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ภายใน ปี พ.ศ. 2546 มาตรการที่ 7 การตรวจสอบภายใน มีการจัดตั้งผู้ตรวจสอบภายในเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และอยู่ระหว่างการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในคาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ภายใน



ปี พ.ศ. 2546 และจะมีการเริ่มประเมินตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยบุคคลภายนอก และในปี พ.ศ. 2547 การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะให้สำนักงานศาลปกครองต้องมีการจัดระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบขั้นตอน มีระเบียบข้อบังคับและมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุนิติสัมพันธ์และพันธกิจที่ตั้งเป้าหมายไว้ในระยะ 5 ปี และต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติ ให้มีความรู้ มีทักษะและมีความเข้าใจถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินงานตามระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เนื่องจากการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีความยุ่งยาก ซับซ้อนทางด้านแนวคิด

นิภาเพ็ญ เสมรสุด (2544, หน้า ๖) ได้ศึกษาการประเมินผลการวางแผนงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน: กรณีศึกษากรมทะเบียนการค้าและสำนักงานข้าราชการพลเรือน จากการศึกษา พบว่า ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนงบประมาณของหน่วยราชการ ยังต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ ดังนี้ 1) หน่วยงานราชการยังไม่สามารถมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการเนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่เพียงพอและหลักเกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์บางส่วนนั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงกับหน่วยงานในราชการของไทย 2) การจัดโครงสร้างแผนงาน งาน โครงการของหน่วยงานราชการบางส่วน ยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการจัดโครงสร้างแผนงานทำให้ยังมีปัญหาซ้ำซ้อนความแตกแยกของโครงสร้างแผนงานและยังทำให้แผนงานยังไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการจัดสรร ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างสมบูรณ์ 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางนั้น สืบเนื่องมาจากการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานราชการที่มีจำนวนมาก มีความซ้ำซ้อนและบางส่วนไม่มีลักษณะเป็นผลผลิตที่ดีส่งผลให้การประมาณการรายจ่ายตามผลผลิตที่มีความล่าช้า และยังไม่มีความสมบูรณ์มากนัก

เสน่ห์ เหล่าเสนา (2543) ได้ศึกษาความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพร้อมต่อการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมและรายด้าน มีความพร้อมอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ พฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู ความสัมพันธ์กับชุมชน และบรรยากาศองค์การในโรงเรียน

2. ความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณควรจัดในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป โดยพิจารณาจากจำนวนรายหัวของผู้เรียน และพิจารณาเพิ่มพิเศษให้กับสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นหรืออยู่ในเขตกันดาร

หรือมีนักเรียนพิการ การบริหารงบประมาณให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพิจารณาตรวจสอบ และติดตาม โดยผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจเต็มในการอนุมัติเบิกจ่าย

2.2 ปัญหา อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณอาจเกิดความไม่เป็นธรรม อาจเกิดการต่อต้านจากผู้สูญเสียอำนาจ โรงเรียนบางแห่งไม่มีความพร้อมและอาจเกิดความขัดแย้งในการบริหาร

2.3 ผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ อาจก่อให้เกิดความประหยัด เกิดความคล่องตัวในการบริหาร มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากขึ้น ชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและตรวจสอบ ก่อให้เกิดความโปร่งใส บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานและก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและผลเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ อาจมีผู้มีอิทธิพลใช้อำนาจในการบริหารขาดความเสมอภาคในการเข้าเรียนของนักเรียน เกิดการทุจริตในการบริหาร อาจเกิดความไม่คุ้มค่าของการบริหารงบประมาณ

2.4 แนวทางการเตรียมความพร้อม ควรพัฒนาบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนและชุมชนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่นักเรียน และประชาสัมพันธ์รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้ชุมชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

สมหวัง ขอเอื้อนกลาง (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยดำเนินการในการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศักยภาพบุคคล ด้านทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตอื่นและด้านงบประมาณสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของเสนห์ เหล่าเสนา (2543) ของกลุ่มตัวอย่างปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เฉพาะด้านตำแหน่ง ส่วนด้านอื่น ๆ ได้แก่ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนประสบปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านศักยภาพบุคคล ด้านงบประมาณสนับสนุน ด้านการบริหารจัดการและด้านทรัพยากรหรือ

ปัจจัยการผลิตอื่นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งในด้านตำแหน่ง ด้านประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด และขนาดโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

3. แนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารโรงเรียน และครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ มีความคิดเห็นว่าการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานควรจะดีขึ้นเมื่อใช้แนวทางในการปฏิบัติตามที่เสนออยู่ในระดับมาก เช่น การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การได้ไปศึกษาดูงานที่อื่น การมอบหมายงาน การติดตามงานอย่างเป็นระบบ ฯลฯ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นปรากฏว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทุกประการ

มี สัจจกมล (2552, หน้า 43) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบาย การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความสำคัญของสภาพการบริหารจัดการงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการบริหารจัดการ งบประมาณ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน และจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การอนุมัติ งบประมาณ และการติดตามประเมินผล งบประมาณ 3) รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ พบว่า ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

อารมณีนาวากาญจน์ และคุณาพร โฉมจิตร (2554, หน้า 151-152) ได้ศึกษาการพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่องานบริหารงบประมาณ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อระบบสารสนเทศเพื่องานบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยปทุมธานี ในด้านการตอบสนอง ความต้องการของผู้ใช้ ด้านความถูกต้องของระบบงาน ด้านความสะดวกในการใช้ระบบงาน และด้านความปลอดภัยของระบบงาน พบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อ งานบริหารงบประมาณทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.60 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความปลอดภัยของระบบงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.67 ด้านความถูกต้องของระบบงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.65 ด้านความสะดวกในการใช้ระบบงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.64 และด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.53

นันทรัตน์ เจริญกุล และพฤษดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2554, หน้า ๖) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไขในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา

รูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยมีขอบเขตในการศึกษาที่ครอบคลุมหลักการและกระบวนการบริหารงบประมาณ ที่ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยใช้มาตรฐาน 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนด ผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต/ ต้นทุนกิจกรรม การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายใน และการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย พบว่า

1. สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง ที่เป็นกรณีศึกษา มีการนำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน (7 Hurdles) มาใช้ ทั้งในส่วนของการจัดทำแผนงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ รวมทั้งการประเมินผล โดยยึดพันธกิจหลักขององค์กร ในด้านงานวิชาการ การวิจัย การบริการวิชาการ การพัฒนานิสิต/ นักศึกษา และงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม สำหรับวิธีการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา 3 แห่ง ใช้วิธีการแบบรวมศูนย์ (Centralization-of-authority approach) ซึ่งโครงสร้างการบริหารงบประมาณแบบรวมศูนย์ มีคณะกรรมการกลางที่รับผิดชอบดูแลงานงบประมาณครบทั้งวงจร ตั้งแต่การวางแผน การบริหารจัดการ และการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องประสานกับคณะ/ ภาควิชา และสำนัก/ หน่วยงาน/ ส่วนงาน ซึ่งมีหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ส่วนกลาง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านงบประมาณของสถาบันส่วนสถาบันอุดมศึกษาอีก 1 แห่ง ใช้วิธีการแบบกระจายอำนาจ (Decentralization-of-authority approach)

2. สภาพและปัญหาในการวางแผนงบประมาณ ถึงแม้ว่าจะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถาบัน อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ยังคงมีการปฏิบัติน้อยในเรื่องของการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุดในเรื่องของการให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เท่าเดิม ปัญหาสำคัญ คือ กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และไม่มีการจัดทำรายงานผลและวิธีการคำนวณต้นทุนการผลิตของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ

3. ในส่วนของสภาพและปัญหาในการบริหารงบประมาณเรื่องการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างยังมีการปฏิบัติน้อย ในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องใน

การจัดซื้อจัดจ้าง และการเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างภายในสถาบัน เรื่อง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ยังคงมีการปฏิบัติน้อย ในการกำกับการใช้เงิน ที่มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจนและเป็นระบบ และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ติดตาม และ ประเมินผล ความเสี่ยงทางการเงินเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เรื่องการบริหารสินทรัพย์ยังคง มีการปฏิบัติน้อย ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหาร สินทรัพย์ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทน สินทรัพย์เดิม โดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ปัญหาสำคัญ คือ ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินงานด้านงบประมาณของบุคลากร ส่งผลให้ การจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร บางครั้งไม่เป็นไปตามแผนและตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ รวมถึงการยึดติดกับแนวปฏิบัติด้านงบประมาณแบบเดิม ๆ ของบุคลากรสำหรับ แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ แนวคิดการจัดการความรู้ระหว่างบุคลากรทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงาน การฝึกทักษะ ของบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลผลิต/ ผลงาน และการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินงานให้สามารถยืดหยุ่น ได้ตาม สถานการณ์และบริบท นอกจากนี้ ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางจำเป็นต้องร่วมมือกันในการ ปรับทัศนคติและการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจหลักการ รวมทั้งวิธีการดำเนินงานตามแนวทาง การบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต/ ผลงาน

4. สำหรับสภาพและปัญหาในการติดตามและประเมินผล พบว่า ยังคงมีการปฏิบัติน้อย ในเรื่องของการติดตามและประเมินผลการตรวจสอบภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบัน การนำเสนอและเผยแพร่ผลการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ การจัดระบบ กลไกในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตาม แผนที่กำหนด และการจัดประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน อย่างสม่ำเสมอ และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ในการดำเนินงาน เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ ปัญหาสำคัญ คือ การรายงานผลการดำเนินงานขาดการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และขาดความชัดเจนในส่วน ของความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงาน (ผลผลิต/ ผลลัพธ์) ที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจแก้ไขปัญหานี้ โดยการจัดทำ รายงานการประเมินตนเอง (Self assessment report: SAR) ในแต่ละปีงบประมาณอย่างเป็นระบบ ซึ่งรายงานดังกล่าวควรแสดงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละแผนงาน/ โครงการ ที่สนับสนุนกลยุทธ์แต่ละด้านของสถาบัน ทั้งในภาพรวม และจำแนกตามคณะ/ สำนัก

วิชา/หน่วยงาน โดยนำผลการดำเนินงานที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของแต่ละปีงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานและทบทวนแนวทางการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับผลงานและเป็นไปตามเป้าหมายมากขึ้น

5. รูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารงบประมาณเชิงบูรณาการ (Integrated model) ซึ่งเชื่อมโยงผลผลิต (Outputs)/ ผลลัพธ์ (Outcome) กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร/ หน่วยงาน ระบบงบประมาณที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน (7 Hurdles) และวิธีการบริหารแบบรวมศูนย์ ผสมผสานกับวิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความสมดุล และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลที่เน้นหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ หลักการกระจายอำนาจ และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม รูปแบบดังกล่าวมี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) แผนกลยุทธ์ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบย่อย 2) ระบบงบประมาณที่เน้นการดำเนินงานตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน (7 Hurdles) มี 3 องค์ประกอบย่อย 3) โครงสร้างการบริหารงบประมาณแบบบูรณาการ ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 4) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ และปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของงานบริหารงบประมาณ การอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ต้องปฏิบัติในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบการกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งการนำข้อมูลจากรายงาน ไปใช้ในการปรับปรุงการวางแผนและการดำเนินการด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันมากขึ้น

สุริสา บุญโชติหิรัญ (2551) ได้ศึกษารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาของรัฐพบว่าผลการวิจัยพบว่ารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน รวม 8 ด้าน คือ 1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย 1.1) ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยคณะกรรมการวางแผนพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การควบคุม ติดตามและประเมินผล จัดทำเป็นรายงานสรุปและนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป 1.2) ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมเก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMS) ครอบคลุมเงินในและนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น ๆ 2) ด้านการอนุมัติงบประมาณ โดยคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยี กำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติงบประมาณที่มีความชัดเจน การอนุมัติงบประมาณคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิต การควบคุมกำกับติดตามผลการอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการและนำการรายงานผลปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 3.1) ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการตามขั้นตอน โปร่งใส ตรวจสอบได้ติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ 3.2) ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยการกำหนดนโยบายการเงินและควบคุมงบประมาณสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-based costing) 3.3) ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์ 4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย 4.1) ด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน โดยการจัดทำรายงานการเงิน งบดุลและงบรายรับรายจ่ายทุกเดือน งบดุล งบกำไร ขาดทุน ทุกไตรมาส การประเมินผลก่อนเริ่ม ขณะดำเนินการ หลังดำเนินการ 4.2) ด้านการตรวจสอบภายใน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน การปฏิบัติเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ประเมินผลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance audit) มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผาณิต ฮานาฟี (2555, หน้า ๖) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสุเหร่าหะยีมิณา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานงบประมาณทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารการเงินและบัญชี ด้านการบริหารพัสดุ และด้านการประเมินและรายงานทางการเงิน ปัญหาโดยรวมคือเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความชำนาญ ไม่มีประสบการณ์ด้านนี้โดยตรง ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะ มีการใช้จ่ายและอนุมัติเงินเกินอำนาจ การกำหนดตัวชี้วัดของแผนงานหรือโครงการไม่ชัดเจน การตรวจสอบไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่มีภาระงาน ทำให้งานผิดพลาดบ่อยและเกิดความล่าช้า แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญการ ควรลดชั่วโมงการสอนให้ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ จัดให้มีการอบรมสัมมนา เทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนางาน ควรมีการตรวจสอบและควบคุมการใช้พัสดุ ครุภัณฑ์ และสร้างความเข้าใจในการใช้พัสดุ ครุภัณฑ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการดูแลทรัพย์สินของสถานศึกษา และข้อมูลสารสนเทศด้านพัสดุ ครุภัณฑ์ควรจัดทำให้เป็นปัจจุบัน

เบญจ ศิริผล (2557) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่าประเทศไทยใช้ระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กระบวนการงบประมาณที่นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในครั้งนี้ใช้กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ พบแนวทางในการปฏิบัติ 23 ข้อ 2) การอนุมัติงบประมาณ พบแนวทางในการปฏิบัติ 7 ข้อ 3) การบริหารงบประมาณ พบแนวทางในการปฏิบัติ 43 ข้อ และ 4) การติดตามประเมินผล พบแนวทางในการปฏิบัติ 14 ข้อ รูปแบบที่ได้มีคุณสมบัติของความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ แนวทางที่สำคัญ คือ จะต้องมีการบริหารรายได้คิดคำนวณต้นทุนทุกขั้นตอน สร้างความหลากหลายในการเข้าถึงสินค้าหรือบริหารเพื่อลดการผูกขาด แยกภารกิจประจำกับภารกิจตามนโยบายหลักของต้นสังกัดให้ชัดเจนและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกัน ลดการระดมทุนลดการใช้ดุลยพินิจ บริหารด้วยความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีเหตุผล มีแผนงานบำรุงรักษาสินทรัพย์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการตรวจสอบภายใน ในเชิงรุก และเชิงสร้างสรรค์ รายงานผลการดำเนินงานด้วยรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจ นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติและยึดตามกฎระเบียบที่ราชการกำหนดอย่างเคร่งครัด แนวทางในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 86 ประการ ได้รับการยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจากผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารจัดการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Foster (1990, p. 229) ได้ศึกษาเพื่อความสมดุลและเงินภาษีรายได้กลางของระบบการเงินโรงเรียนในโคโลราโด ผลการพิจารณาจากระบบการเงินของโรงเรียนในชุมชนโคโลราโด ในปี ค.ศ. 1988 พบว่า ถ้าการปฏิบัติงานด้านการเงินดีขึ้นความสมดุลและเงินภาษีรายได้กลางสามารถสนับสนุนการศึกษาของประชาชนได้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาว่าในปี ค.ศ. 1988 ฐานะของระบบการเงินการคลังของปี ค.ศ. 1988 มีความสมดุลและเงินภาษีมีรายได้กลางมากกว่าฐานะของระบบการเงินของปี ค.ศ. 1973 โดยเปรียบเทียบระบบการเงิน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 จนถึงปี ค.ศ. 1989 ซึ่งเป็นปีแรกที่แสดงการปฏิบัติการเงินในระบบใหม่ กลุ่มประชากรในครั้งนี้นำไปประกอบด้วย ฝ่ายการเงินโรงเรียน จำนวน 176 โรงเรียน ในรัฐโคโลราโด ผลการวิจัย พบว่า 1) การปฏิบัติงานการเงิน มีความสมดุลของการกระจายรายได้ที่มีความเท่าเทียมกัน ที่สำคัญรายได้



ของนักเรียนในโรงเรียนมีรายได้อย่างต่อเนื่องตลอดปี 2) การกระจายการเงิน ไม่สมดุลกับภาษีเงิน รายได้กลางที่กระจายในท้องถิ่นถึงโรงเรียนตลอดปี 3) การปฏิบัติด้านการเงินไม่ปรับกระจายให้ดีขึ้น รวมถึงกองทุนรายได้ของโรงเรียนตลอดปี และ 4) การปฏิบัติงานการเงินแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับการกระจายเงินภาษีรายได้กลางของโรงเรียน

Roberts (1998, p. 5) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบกฎหมายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า กฎหมายบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในแต่ละรัฐซึ่งจะให้ความสำคัญกับสังคมที่ดี การปฏิบัติของหน่วยงานที่ดีและให้ประชาชนมีส่วนร่วม ทั้งหมดนี้นำมาใช้ในงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ในแต่ละรัฐมีกฎหมายที่มีประสิทธิภาพที่นำมาใช้ในงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และสุดท้ายจากข้อมูลบ่งชี้ว่าในแต่ละรัฐเริ่มใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แต่รูปแบบยังไม่ชัดเจน

Brooker (1998) ได้วิเคราะห์นโยบายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการศึกษาระดับสูงของอคาเนซอล ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาในเชิงลึกจากข้อมูลที่ได้แสดงถึงว่าคณะกรรมการเห็นด้วยกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการศึกษาระดับสูงของอคาเนซอล อย่างไรก็ตามในรายงานได้พบข้อบกพร่องในระบบ เป็นข้อบกพร่องที่มองเห็นในรอบ ๆ ระบบที่ซับซ้อนและบุคลากรขาดความรู้ที่ร่วมในพันธกิจขององค์กร ข้อมูลยังบ่งชี้อีกว่าในส่วนของนโยบายล้มเหลวมากที่สุด มองเห็นข้อบกพร่องมากที่สุดในระบบ การเพิ่มขนาดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติในเงินกองทุนบนพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา การวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นที่ยอมรับในการศึกษาระดับสูงของอคาเนซอล ประกอบไปด้วย การนำข้อปรับปรุงแก้ไขมาเป็นข้อมูลในการวางระบบเริ่มแรก ในประการต่อมาควรมีการกำหนดการวัดผลการดำเนินการในจำนวนน้อยข้อ และบุคลากรในหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพันธกิจของหน่วยงาน

Poisel (1998) ได้ทำการประเมินระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของวิทยาลัยชุมชนในฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า จากข้อมูลที่ได้รับการยืนยันจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายตามรูปแบบการทดสอบที่กำหนดตามที่จริงในสภาพปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทดสอบและจากการสัมภาษณ์ 4 ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน พบว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ตามกฎหมายโดยใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานพบความเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย การเพิ่มขึ้นของตำแหน่งอาจารย์ในคณะ วิชาการ และ โครงการที่สนับสนุนเพิ่มขึ้นและการปรับปรุงระบบการบริการนักเรียน ผลการวิจัยยังบ่งชี้อีกว่าต้องส่งเสริมให้มีการระดมทุนให้เป็นรูปธรรมตามเจตนาของกฎหมาย อย่างไรก็ตามใน โครงการนี้ขึ้นอยู่กับความคิดและ

จุดมุ่งหมายในผลลัพธ์ของการระดมทุน การวิจัยนี้จะช่วยจุดประกายให้คณะกรรมการการศึกษา  
ระดับสูง และสภานิติบัญญัติได้พิจารณาเจตนาของกฎหมายต่อไปในอนาคต

Flowers (1999) ได้ศึกษาการประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้ระบบ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า นโยบายและภาวะผู้นำของหน่วยงาน  
ที่ดีจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดี หรือการตัดสินใจบนฐานแห่ง  
ความจริงเป็นสภาพเงื่อนไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้  
ยังบ่งชี้ถึงแนวคิดในการวิเคราะห์นโยบายของงบประมาณ จะต้องประกอบไปด้วย ตัวแปร  
ทั้งสภาพแวดล้อม และระดับขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจน  
ใน 3 ปัจจัย ของการบริหารงบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คือ

1. ต้องมีความชัดเจนในผลสำเร็จ โดยประสานระหว่างความพึงพอใจของชุมชนกับ  
พันธกิจของหน่วยงาน
2. ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ และนโยบาย
3. ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายในให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในการบริหารและ  
อำนาจในการรับรู้เน้นการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง

Geuna and Martin (2003, pp. 277-304) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการประเมินผล  
งานวิจัยและการจัดสรรงบประมาณในสถาบันอุดมศึกษาของ 12 ประเทศในทวีปยุโรป และ  
ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และพบว่า ประเทศต่าง ๆ ใช้เกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดที่แตกต่างกันออกไป  
แต่มี 4 ประเด็นที่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ คือ จำนวนผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ (Volume) คุณภาพ  
(Quality) ผลสำเร็จ (Impact) ซึ่งมักออกมาในรูปของผลงานวิจัยที่เป็นที่ยอมรับและได้รับการตีพิมพ์  
ในวารสารระดับชาติ/ ระดับนานาชาติ และประโยชน์การนำไปใช้ (Utility) อย่างไรก็ตามผลการวิจัย  
ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า มีอยู่น้อยประเทศที่ใช้การบริหารและจัดสรรเงินทุนที่มุ่งเน้นผลงานอย่างเต็ม  
รูปแบบ เช่น สหราชอาณาจักร ซึ่งใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ให้ความสำคัญกับ  
ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานวิจัย และมีการจัดระบบประเมินคุณภาพงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ  
ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดสรรเงินทุนที่เน้นผลงานวิจัยเป็นหลักของประเทศ  
ในทวีปยุโรป และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าแม้การบริหารงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานจะมีข้อดีหลายประการ ได้แก่

1. เป็นระบบที่เน้นคุณภาพและการให้ผลตอบแทนแก่ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุ  
ประสิทธิผลและประสบผลสำเร็จ
2. เป็นระบบที่สามารถผลักดันให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใน  
ระยะเวลาอันสั้น

3. เป็นระบบที่ช่วยกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรที่มีผลงาน/ ผลผลิตน้อย หันมาใส่ใจในการพัฒนาตนเอง และสร้างผลงานมากขึ้นกว่าเดิม
4. เป็นระบบที่นำมาซึ่งความโปร่งใสและตรวจสอบได้
5. เป็นระบบที่สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงแนวทางการทำวิจัยให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการทำวิจัยในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของรัฐ/ ของประเทศ และสามารถนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

O’Roark (2001, p. 137) ได้วิจัยการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการดำเนินงานด้านงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ เป็นการวิจัยจัดหาเชิงประจักษ์ต่อผลกระทบของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกระบวนการงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ แนวคิดของการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่สูญเปล่า โดยให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายแห่งนโยบายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งก่อนหน้านี้ได้มีการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ การตรวจสอบว่า การงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการวิจัยได้ศึกษาว่า ความแพร่หลายของการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศเพื่อค้นหาสาเหตุของการขยายตัวนี้ และได้ศึกษาถึงวิธีแตกต่างของการใช้ในระดับรัฐเพื่อตรวจสอบถึงรูปแบบการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ประสบความสำเร็จที่ปรากฏอยู่ และการวิจัยนี้ได้ข้อสรุปว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายของรัฐได้ทั้งนี้ก็ตามแต่รัฐจะนำไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้อสรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนซึ่งเป็นการจัดระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์บ่งบอกถึงความชัดเจนในการบริหารจัดการในงานต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า กระจายอำนาจในการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ อันประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน ด้วยเหตุผลที่ว่า การบริหารงบประมาณเป็นงานที่มีความสำคัญมากในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษามีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากมีการใช้งบประมาณอย่างมีระบบจะทำให้ลดความเสี่ยงในการใช้งบประมาณประกอบกับสถานศึกษา

ระดับประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาธิการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการนำ  
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาแต่ก็ยังคงความชัดเจน  
ในการนำมาใช้บริหารงบประมาณให้ถูกต้องชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหาร  
จัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสม เพื่อให้ได้  
ข้อมูลในระดับลึกเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ไปใช้ในสถานศึกษาและหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าและส่งผลต่อ  
คุณภาพของนักเรียนต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยวิจัยแบบผสม (Mixed methods research) มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนและเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปและการวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสร้างการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสร้างการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการสังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสร้างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูล คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยศึกษาข้อมูลจากหนังสือเอกสาร ตำรา งานวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหาสรุปสาระสำคัญ จำแนก และเรียบเรียงตามแบบวิเคราะห์เอกสารให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดวิจัย

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารงบประมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบ

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,358 โรงเรียน จากเขตภูมิภาคการศึกษา จำนวน 18 ภูมิภาค ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค ลงวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2559

ตารางที่ 1 แสดงประชากรใน 18 ภูมิภาค

ภาคที่	กลุ่ม	จังหวัด
1	ภาคกลางตอนบน 1	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี
2	ภาคกลางตอนบน 2	ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง
3	ภาคกลางตอนกลาง	ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ
4	ภาคกลางตอนล่าง 1	กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี
5	ภาคกลางตอนล่าง 2	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
6	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง
7	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง
8	ภาคใต้ชายแดน	สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส
9	ภาคตะวันออก	จันทบุรี ชลบุรี ระยอง ตราด
10	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1	หนองคาย เลย อุดรธานี หนองบัวลำภู
11	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2	นครพนม มุกดาหาร สกลนคร
12	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์
13	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1	อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร อุบลราชธานี
14	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2	สุรินทร์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชัยภูมิ
15	ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาคที่	กลุ่ม	จังหวัด
16	ภาคเหนือตอนบน 2	น่าน พะเยา เชียงราย แพร่
17	ภาคเหนือตอนล่าง 1	ตาก พิชณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์
18	ภาคเหนือตอนล่าง 2	กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี
รวม	18 ภูมิภาค	75 จังหวัด

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็น โรงเรียนที่สุ่มตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้ทั้งสิ้น 378 โรงเรียน จากเขตภูมิภาคการศึกษา จำนวน 18 ภูมิภาค โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตั้งแต่ระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด และระดับโรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานบริหารงานงบประมาณ ครูที่รับผิดชอบด้านการเงินและบัญชี ครูที่รับผิดชอบด้านงานพัสดุโรงเรียนละ 4 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 1,137 ฉบับ จากทั้งหมด 1,584 ฉบับ คิดเป็น 71.78% ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่าง

ภาคที่	จังหวัดที่สุ่มได้	จำนวน โรงเรียน จังหวัดที่ 1	จำนวน โรงเรียน จังหวัดที่ 2	รวม จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน
1	อยุธยา, สระบุรี	10	11	21	88
2	อ่างทอง, ลพบุรี	10	11	21	88
3	สมุทรปราการ, นครนายก	10	11	21	88
4	นครปฐม, ราชบุรี	10	11	21	88
5	เพชรบุรี, สมุทรสาคร	10	11	21	88
6	สุราษฎร์ธานี	10	11	21	88
7	ภูเก็ต, ชุมพร	10	11	21	88
8	สงขลา, ปัตตานี	10	11	21	88
9	ชลบุรี, ตรัง	10	11	21	88
10	อุดรธานี, หนองคาย	10	11	21	88

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภาคที่	จังหวัดที่ส่งได้	จำนวน โรงเรียน จังหวัดที่ 1	จำนวน โรงเรียน จังหวัดที่ 2	รวม จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล โรงละ 4 คน
11	สกลนคร, นครพนม	10	11	21	88
12	กาฬสินธุ์, ร้อยเอ็ด	10	11	21	88
13	อุบลราชธานี, อำนาจเจริญ	10	11	21	88
14	นครราชสีมา, บุรีรัมย์	10	11	21	88
15	เชียงใหม่, ลำปาง	10	11	21	88
16	น่าน, เชียงราย	10	11	21	88
17	ตาก, เพชรบูรณ์	10	11	21	88
18	นครสวรรค์, อุทัยธานี	10	11	21	88
	รวมทั้งสิ้น	180	198	378	1584

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถามสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบวิเคราะห์เอกสารงานบริหารงบประมาณของโรงเรียน
  - สำหรับเอกสารของโรงเรียนที่จะนำมาวิเคราะห์ตามแบบวิเคราะห์ที่สร้างขึ้น มีดังนี้
    - 2.1 เอกสารงบประมาณของโรงเรียน
    - 2.2 เอกสารแผนกลยุทธ์
    - 2.3 เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี
    - 2.4 เอกสารจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง
    - 2.5 เอกสารบันทึกการประชุมพิจารณาของโรงเรียน
    - 2.6 หนังสือแจ้งจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่
    - 2.7 ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและการเงินอิเล็กทรอนิกส์
    - 2.8 แบบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
    - 2.9 หนังสือ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน
3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนรางวัลพระราชทาน



## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดประเด็นในการสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัยระบุข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็นให้ครอบคลุมการบริหารงบประมาณ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณการบริหารงบประมาณ การติดตามวัดและประเมินผล และมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน

1.2 จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ตัวเลือก (Best, 1981, p. 182)

ระดับ 5 หมายถึง ดำเนินการเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ดำเนินการเป็นไปได้ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ดำเนินการเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ดำเนินการเป็นไปได้ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ดำเนินการเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

การหาคุณภาพเครื่องมือ มีดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา การบริหารงานของสถานศึกษา และรวบรวมการสร้างเครื่องมือวิจัย พิจารณาความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามแล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิระหว่างข้อรายการ (Index of the item-objective congruence: IOC) โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |                                            |                                                                                      |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก                    | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                            |
| 1.2 ดร.ชูชาติ แก้วนอก                      | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1              |
| 1.3 ดร.วรินทร์ทิพย์ หมีแสน                 | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเกาะอ้ายด้วน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 |
| 1.4 ดร.ปิติชาย ตันปิติ                     | ผู้อำนวยการโรงเรียนเอี่ยมสุรีย์<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1     |
| 1.5 รองศาสตราจารย์ ดร.วิไล<br>ตั้งจิตสมคิด | รองอธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี                                              |

## 1.6 รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

### หลายมาลา

2. นำแบบสอบถามไปแก้ไขปรับปรุงตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำแล้วปรับข้อคำถามให้มีความถูกต้องเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้จาก 85 ข้อ เหลือ 75 ข้อ และนำไปทดลองใช้หาค่าความเชื่อมั่น

3. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเชื่อมั่นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลพระสมุทรเจดีย์ โรงเรียนวัดคู่สร้าง โรงเรียนวัดครุใน โรงเรียนวัดบางฝ้าย โรงเรียนวัดคลองสวน (พรหมอุทิศวิทยาการ) โรงเรียนบ้านขุนสมุทรไทย เฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่รับผิดชอบด้านงานงบประมาณ จำนวน 35 คน แล้วตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .93

4. แบบวิเคราะห์เอกสารงานบริหารงบประมาณของโรงเรียน เป็นรายการบันทึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยจำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และจัดทำแบบวิเคราะห์เอกสาร

### 5. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนรางวัลพระราชทาน

กำหนดประเด็นในการสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัยระบุข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็นให้ครอบคลุมมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนการผลิต การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน นำแบบสัมภาษณ์ไปแก้ไขปรับปรุงตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ แล้วปรับข้อคำถามให้มีความถูกต้องเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอหนังสือให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและจัดส่ง และรับแบบสอบถามคืนผ่านทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมเอกสารที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการที่ได้กล่าวข้างต้น แล้วทำการวิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์ที่สร้างขึ้น

3. การศึกษาและเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยใช้การสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารกับโรงเรียนที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณกับโรงเรียนระดับประถมศึกษา รางวัลพระราชทานของปีการศึกษา 2558 ได้จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองสองพี่น้อง โรงเรียนระดับประถมศึกษารางวัลพระราชทานขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โรงเรียนวัดห้วยหมู โรงเรียนระดับประถมศึกษารางวัลพระราชทานขนาดกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 โรงเรียนวัดดอนไร่ โรงเรียนระดับประถมศึกษารางวัลพระราชทานขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในตอนที่ 1 มาวิเคราะห์กำหนดร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการจัดทำรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบและยกร่างรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลุ่มและรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยใช้การสนทนากลุ่ม และนำไปทดลองใช้ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือ และขั้นทดลองใช้รูปแบบและคู่มือ

**ตอนที่ 1** ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือ

นำร่างของรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้น ไปประเมินความเหมาะสมเพื่อนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติจริง โดยการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารระดับเขตพื้นที่ด้านการบริหารและจัดการงบประมาณ จำนวน 6 ท่าน และเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการงบประมาณ โดยมีผลงานเป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์ จำนวน 6 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมของกลุ่มและรูปแบบ

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลุ่มมือและรูปแบบแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินความเหมาะสมในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติจริง โดยการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบเพื่อสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ดังมีรายชื่อโดยเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารระดับเขตพื้นที่ด้านการบริหารและจัดการงบประมาณ จำนวน 6 ท่าน และเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการงบประมาณ โดยมีผลงานเป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์ จำนวน 6 ท่าน ดังต่อไปนี้

1. ดร.ศักดิ์นิพนธ์ สว่างวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
2. นายชัชชวาลย์ งามท่า ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนพรานีลวัชระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
3. นายวรพงษ์ หาญเขตต์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดไตรสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
4. นายวรพจน์ สิงหาราช ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดคลองสวน (พรหมอุทิศวิทยาการ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
5. นายกิตติศักดิ์ ชาญอักษร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมม่น้อมเกล้าสมุทรปราการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6
6. ดร.เอกชัยณัฐ เมธิ์ชญรัตน์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดบางโกลงใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
7. ดร.เกษมสันต์ มีจันทร์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดจินดาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

8. ดร.กัมปนาท วัชรชนาคม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมชนบางป่อ  
(ศุภพิพัฒน์รังสรรค์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
9. นางผกามาศ พรหมวิชิตกุล ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1
10. นายอารักษ์ พัฒนถาวร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต 1

### ตอนที่ 2 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เงินอุดหนุนของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิเคราะห์ตามความเห็นและข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเงินอุดหนุน จึงได้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 3** ขั้นตอนลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเงินอุดหนุนของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการใช้แบบทดสอบก่อนและหลังใช้คู่มือ ใช้ *t-test dependent*

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นที่ 3 คือ คู่มือ แบบประเมินการใช้รูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเงินอุดหนุนของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบทดสอบความก่อนและหลังการใช้คู่มือ

### การสร้างเครื่องมือวิจัย

1. แบบทดสอบก่อนและหลังใช้คู่มือ ผู้วิจัยแบบทดสอบตามโครงสร้างของเนื้อหา แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจให้ข้อเสนอแนะแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังกล่าว จนได้แบบทดสอบสมบูรณ์และนำไปทดลองใช้กับ โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดลองโดยใช้ KR-20 เทคนิค 25% กลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ ได้จำนวนข้อสอบมา 30 ข้อ โดยมีค่า  $r$  เท่ากับ .81

2. แบบประเมินการใช้รูปแบบและคู่มือ ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินการใช้รูปแบบและคู่มือแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความตรงตามเนื้อหาและปรับแก้ไขข้อคำถามตามผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้นำรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนพระอินทร์ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นเวลา 1 ภาคเรียน ตั้งแต่วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2560 รวมระยะเวลาการทดลองคู่มือ ประกอบด้วย

- 2.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
- 2.2 ประชุมกำหนดแผนปฏิบัติการ
- 2.3 จัดทำคู่มือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม
- 2.4 ประชุมชี้แจงวิธีการดำเนินการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อบริหารสถานศึกษา

ตามรูปแบบ

- 2.5 กำหนดแผนการนิเทศและดำเนินการนิเทศ

ตารางที่ 3 แสดงปฏิบัติการทดลองการใช้คู่มือพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนพระอินทร์ศึกษาระหว่างวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2560-25 สิงหาคม พ.ศ. 2560

ลำดับที่	กำหนดเวลา	รายการปฏิบัติ	สถานที่
1	25 เมษายน พ.ศ. 2560	วิพากษ์คู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ (Focus group)	โรงเรียนวัดใหญ่
2	28 เมษายน พ.ศ. 2560	แจ้งการขอเข้าทดลองใช้คู่มือกับผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
3	7 พฤษภาคม พ.ศ. 2560	อบรมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนทดลองใช้คู่มือฯ วันที่ 1 เข้า-ปฐมนิเทศ/ ชี้แจงการดำเนินการ/ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การวางแผนงบประมาณ	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ ที่	กำหนดเวลา	รายการปฏิบัติ	สถานที่
		บ้าย-หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การกำหนดผลผลิตและ การคำนวณ หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การกำหนดผลผลิต และการคำนวณ	
4	8 พฤษภาคม พ.ศ. 2560	อบรมปฏิบัติการ โรงเรียนทดลองใช้คู่มือฯ วันที่ 2 เช้า-หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ บ้าย-หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การบริหารสินทรัพย์ หน่วยการเรียนรู้ที่ 8 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 9 การตรวจสอบภายใน	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา
5	19 พฤษภาคม พ.ศ. 2560	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ 1	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา
6	9 มิถุนายน พ.ศ. 2560	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ 2	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา
7	30 มิถุนายน พ.ศ. 2560	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ 3	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา
8	14 กรกฎาคม พ.ศ. 2560	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ 4	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา
9	28 กรกฎาคม พ.ศ. 2560	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ 5	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา
10	11 สิงหาคม พ.ศ. 2560	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ 6	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา
11	25 สิงหาคม พ.ศ. 2560	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ 7	โรงเรียนพระอินทร์ ศึกษา

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ ที่	กำหนดเวลา	รายการปฏิบัติ	สถานที่
12	1 กันยายน พ.ศ. 2560	สรุปการสร้างคู่มือพัฒนาพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนวัดใหญ่

### การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. สัมภาษณ์เนื้อหาจากเอกสาร งานวิจัย ที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)  
ซึ่งกำหนดค่าระดับคุณภาพเป็น 5 ระดับ (Best & Kahn, 1998, p. 247) ดังนี้

ระดับ 5 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มาก

ระดับ 3 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำร่างแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จำนวน 6 คน โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อ  
คำถามกับวัตถุประสงค์ของการสอบถาม (Index of item-objective congruence: IOC) โดยให้  
คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ถ้าข้อคำถามสอดคล้องตรงจุดประสงค์ ได้ +1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องจุดประสงค์หรือไม่ ได้ 0 คะแนน

ถ้าข้อคำถามไม่สอดคล้องจุดประสงค์ ได้ -1 คะแนน

หลังจากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการสอบถาม

โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$



เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

(Index of item-objective congruence)

$$\frac{\sum R}{N}$$

แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

เก็บข้อมูลก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการคำนวณ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยจะแปลความหมายของ ค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับ (Best, 1981, p. 182) ดังนี้

- ระดับ 5 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มากที่สุด
- ระดับ 4 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มาก
- ระดับ 3 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ปานกลาง
- ระดับ 2 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง น้อย
- ระดับ 1 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

เกณฑ์การประเมินคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ได้แก่

- |                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 90.00-100.00 | ระดับคุณภาพ ดีเยี่ยม |
| คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 80.00-89.99  | ระดับคุณภาพ ดีมาก    |
| คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 70.01-79.99  | ระดับคุณภาพ ดี       |
| คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 50.01-69.99  | ระดับคุณภาพ พอใช้    |
| คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 0-50         | ระดับคุณภาพ ปรับปรุง |

2. คู่มือรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสังเคราะห์ ข้อมูลจากทฤษฎี แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และปัญหา แบบสัมภาษณ์จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมา สังเคราะห์เป็นคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมและตรวจสอบ

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน มาปรับคู่มือให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และประเมินความเหมาะสมของคู่มือและรูปแบบ แล้วจึงนำไปใช้จริง

3. แบบทดสอบก่อนและหลังใช้คู่มือ โดยสร้างแบบทดสอบตามโครงสร้างของเนื้อหา แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจให้ข้อเสนอแนะแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังกล่าว จนได้แบบทดสอบสมบูรณ์และนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนอนุบาลสุโขทัยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดลองโดยใช้ KR-20 เทคนิค 25% กลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ ได้จำนวนข้อสอบมา 30 ข้อ โดยมีค่า  $r$  เท่ากับ .81

## แบบแผนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 6 แบบแผนการดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอผลการวิจัยได้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะเป็นการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้รูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการศึกษาตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,137 โรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียด มีดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ

ด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
1. การวางแผนงบประมาณ	50.00	ปรับปรุง	
1.1 โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณอย่างไร			
1.1.1 การวางแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ ภายในและภายนอก	66.58	พอใช้	1
1.1.2 การวางแผนกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะ 3- 5 ปี	52.86	พอใช้	4
1.1.3 การประเมิน ติดตาม ตรวจสอบถึงผลงาน และผลสำเร็จของโครงการ กิจกรรม	54.00	พอใช้	2
1.2 โรงเรียนมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน อย่างไร			
1.2.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ตามบริบทของโรงเรียน	51.36	พอใช้	7
1.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่สอดคล้องกัน	53.74	พอใช้	3
1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการที่จะใช้ปฏิบัติ ของพันธกิจ	51.45	พอใช้	6
1.2.4 การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของ แผนงาน โครงการ กิจกรรม	49.69	ปรับปรุง	9
1.3 โรงเรียนจัดทำโครงสร้างแผนงานและโครงการอย่างไร			
1.3.1 การกำหนดกรอบ เวลา วัตถุประสงค์ งบประมาณ การจ่ายล่วงหน้า	52.15	พอใช้	5
1.3.2 การกำหนดขั้นตอน ประมาณการรายรับ คาดคะเน จำนวนนักเรียนกำหนด พิจารณาผลผลิตหลัก	49.78	ปรับปรุง	8

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
2. การคำนวณต้นทุนและผลผลิต	61.54	พอใช้	
2.1 โรงเรียนคำนวณต้นทุนผลผลิตใช้ประกอบการดำเนินงาน ในเรื่องใดบ้าง			
2.1.1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	53.91	พอใช้	4
2.1.2 การตรวจสอบภายใน	65.08	พอใช้	3
2.1.3 การกำหนดมาตรฐานต้นทุนผลผลิต	63.32	พอใช้	2
2.1.4 การจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม	63.85	พอใช้	1
รวมด้านการจัดทำงบประมาณ	50.00	ปรับปรุง	
รวมด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	55.98	พอใช้	

จากตารางที่ 4 พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 55.98 เมื่อพิจารณารายด้านย่อยของด้านการจัดทำงบประมาณ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการวางแผน งบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 61.54 และ 50.00 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 49.69 และ 50.31 รองลงมา คือ การกำหนดชั้นตอน งบประมาณการรายรับ คาดคะเนจำนวนนักเรียน กำหนดพิจารณาผลผลิตหลัก ค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 49.78 และ 50.22

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ

ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ	ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
3. ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง			
3.1 โรงเรียนมีวิธีดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้ของดี มีคุณภาพ รวดเร็ว ราคาเหมาะสม ทันทเวลาอย่างไรบ้าง			
3.1.1 การรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากผู้ขาย ผู้ใช้ ผลการจัดซื้อจัดจ้าง	69.31	พอใช้	3
3.1.2 การวางแผนการดำเนินการให้มีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วม	68.25	พอใช้	4
3.1.3 การเปิดเผยแผนการดำเนินการให้ทราบทั่วกัน มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	69.83	พอใช้	2
3.2 โรงเรียนจัดซื้อจัดจ้างกระทำโดยวิธีใดบ้าง			
3.2.1 มีการจัดซื้อหลายวิธี ได้แก่ การตกลงราคา การสอบ ราคา การประกวดราคา วิธีพิเศษ กรณีพิเศษ	60.77	พอใช้	7
3.2.2 ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบของราชการ	60.42	พอใช้	8
3.2.3 จัดซื้อจัดจ้างตามความจำเป็นของสถานศึกษา	71.24	ดี	1
3.2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้ง	65.26	พอใช้	6
3.2.5 จัดซื้อจัดจ้างตามแผนงานในแผนปฏิบัติการประจำปี รวมด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	69.04	พอใช้	5
4. การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ			
4.1 โรงเรียนยึดหลักการใดบ้างในการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ			
4.1.1 การหาแหล่งงบประมาณทั้งภายใน และภายนอก สถานศึกษา	64.03	พอใช้	3
4.1.2 การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน งาน โครงการ	72.47	ดี	1
4.1.3 การปฏิบัติตามนโยบายการเงิน	63.68	พอใช้	4

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ	ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
4.2 โรงเรียนมีวิธีการบริหารการเงินและการบัญชีอย่างไร			
4.2.1 มีการตั้งคณะกรรมการรับ-จ่าย เงินมอบหมายงาน ให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่การเงินและการบัญชีอย่างชัดเจน	70.54	พอใช้	2
4.2.2 มีการประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการขอใช้เงิน ให้เข้าใจ	63.32	พอใช้	5
4.2.3 มีการควบคุมตรวจสอบ และประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของทางราชการ	61.83	พอใช้	6
4.3 โรงเรียนมีวิธีการควบคุมงบประมาณอย่างไรบ้าง			
4.3.1 การจัดโครงสร้างการบริหาร	48.64	ปรับปรุง	9
4.3.2 การพัฒนาบุคลากรด้านการควบคุมงบประมาณ	49.78	ปรับปรุง	7
4.3.3 การวิเคราะห์ติดตามประเมินผลความเสี่ยง	49.52	ปรับปรุง	8
4.3.4 การจัดทำแผน และระบบการควบคุมภายใน	47.49	ปรับปรุง	10
4.3.5 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	46.09	ปรับปรุง	12
4.3.6 การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	47.05	ปรับปรุง	11
รวมด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	57.04	พอใช้	
รวมด้านที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ	60.93	พอใช้	

จากตารางที่ 5 พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.93 เมื่อพิจารณารายด้านย่อยของด้านการบริหารงบประมาณ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 66.77 และ 57.04 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ



การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 46.09 และ 53.91 รองลงมา คือ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 47.05 และ 52.95

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล

ด้านการติดตามและประเมินผล	ร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน			
5.1 โรงเรียนมีการรายงานทางการเงิน ประกอบด้วยอะไรบ้าง			
5.1.1 การรายงานต้นทุนการผลิต	46.35	พอใช้	8
5.1.3 การจัดทำบแสดงฐานะการเงิน	50.48	พอใช้	7
5.1.3 การจัดทำบแสดงผลการดำเนินงาน	56.20	พอใช้	6
5.1.4 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานอย่างมีระบบ	62.45	พอใช้	5
5.2 โรงเรียนมีการประเมินผลแผนงาน งาน โครงการอย่างไร			
5.2.1 การประเมินผลสภาวะแวดล้อม	69.04	พอใช้	2
5.2.2 การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น	67.55	พอใช้	4
5.2.3 การประเมินผลกระบวนการ	66.40	พอใช้	3
5.2.4 การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์	71.33	ดี	1
รวมด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	61.21	พอใช้	
6. การบริหารสินทรัพย์			
6.1 โรงเรียนมีการบริหารสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไรบ้าง			
6.1.1 การสร้างความตระหนัก และให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร	66.58	พอใช้	3

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านการติดตามและประเมินผล	ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
6.1.2 การกำหนดโครงสร้าง และหน้าที่ของบุคลากร ให้ชัดเจน	66.93	พอใช้	1
6.1.3 การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์	63.06	พอใช้	5
6.1.4 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบัน	60.33	พอใช้	4
6.1.5 การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์	63.59	พอใช้	2
6.1.6 การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	61.92	พอใช้	6
รวมด้านการบริหารสินทรัพย์	63.73	พอใช้	
7. การตรวจสอบภายใน			
7.1 โรงเรียนมีการตรวจสอบภายในอย่างไรบ้าง			
7.1.1 การตรวจสอบทางการเงิน	61.30	พอใช้	4
7.1.2 การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย	61.48	พอใช้	3
7.1.3 การตรวจสอบการดำเนินงาน	60.25	พอใช้	6
7.1.4 การตรวจสอบงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน	59.54	พอใช้	7
7.2 โรงเรียนใช้กระบวนการ และเทคนิคการตรวจสอบ ภายในอย่างไรบ้าง			
7.2.1 การวางแผนงานการตรวจสอบ	57.87	พอใช้	8
7.2.2 การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบ	55.50	พอใช้	11
7.2.3 การจัดทำรายงานการสรุปผล	53.91	พอใช้	12
7.2.4 การติดตามผลการตรวจสอบ	57.08	พอใช้	10
7.3 โรงเรียนมีการจัดทำหลักฐานการเงิน และการบัญชี อย่างไร			
7.3.1 จัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีตามระเบียบ ราชการ	53.56	พอใช้	15
7.3.2 ชี้แจงสรุปยอดรายเดือน และสิ้นปีงบประมาณ	54.35	พอใช้	14
7.3.3 จัดทำให้เป็นปัจจุบันสามารถตรวจสอบได้	54.71	พอใช้	13

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านการติดตามและประเมินผล	ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
7.4 โรงเรียนมีการควบคุม และตรวจสอบเงินและการบัญชี อย่างไร			
7.4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและตรวจสอบ	57.26	พอใช้	9
7.4.2 ตรวจสอบประจำวันเป็นประจำสม่ำเสมอ	60.95	พอใช้	5
7.4.3 ตรวจสอบเงินสด รายงานเงินคงเหลือประจำวัน และทะเบียนการเงินต่าง ๆ ทุกสิ้นเดือน	61.92	พอใช้	2
7.4.4 หัวหน้าสถานศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงินคงเหลือในสมุดเงินสด กับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน	65.96	พอใช้	1
รวมด้านการตรวจสอบภายใน	58.38	พอใช้	
รวมด้านที่ 3 การติดตามวัดและประเมินผล	60.27	พอใช้	

จากตารางที่ 6 พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ด้านที่ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหาร สิ้นทรัพย์ ด้านรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบภายใน โดยมีค่าเฉลี่ย ร้อยละ เท่ากับ 63.73, 61.22 และ 58.38 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาด้านการตรวจสอบภายในที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวกับการจัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชี ตามระเบียบราชการ การจัดทำรายงานการสรุปผล ซึ่งแจ้งสรุปยอดรายเดือน และสิ้นปีงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.56, 53.91 และ 53.91 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 46.44, 46.09 และ 45.65 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม

สรุปรายด้าน	ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
ด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	58.98	พอใช้	(3)
1. การวางแผนงบประมาณ	50.00	ปรับปรุง	7
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต	61.54	พอใช้	3
ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ	60.93	พอใช้	(1)
3. การจัดซื้อจัดจ้าง	66.77	พอใช้	1
4. การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ	57.04	พอใช้	6
ด้านที่ 3 การติดตามวัดและประเมินผล	60.27	พอใช้	(2)
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	61.22	พอใช้	4
6. การบริหารสินทรัพย์	63.73	พอใช้	2
7. การตรวจสอบภายใน	58.38	พอใช้	5
สรุปรวมทั้งสามด้าน	59.58	พอใช้	

จากตารางที่ 7 พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 59.58 เมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการติดตาม วัดและประเมินผล และด้านการจัดทำงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.93, 60.93 และ 58.98 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน ของการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด อยู่ในระดับพอใช้ทั้งหมด ตามลำดับ คือ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านตรวจสอบภายใน การบริหารงบประมาณทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ และการวางแผน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 66.77, 63.73, 61.54, 61.22, 63.73, 57.04 และ 50.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 สรุปผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	สภาพปัจจุบัน
<p>ด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</p> <p>1. การวางแผนงบประมาณ</p>	<p>ด้านการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยการปฏิบัติงานการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนงบประมาณโดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ การวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมยังต้องอยู่สภาพที่ต้องปรับปรุง ซึ่งการวางแผน ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมขาดการเชื่อมโยงและไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กันอย่างแท้จริง การปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของแผนงาน โครงการ กิจกรรม และการกำหนดขั้นตอนประมาณการรายรับ คาดคะเนจำนวน นักเรียนซึ่งเป็นผลผลิตหลักยังไม่มี ความชัดเจน</p> <p>2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต</p>
<p>ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ</p> <p>3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง</p>	<p>สถานศึกษายังขาดความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการที่เป็นต้นทุน ผลลัพธ์และผลผลิต และยังขาดการนำเอาการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมาใช้ ซึ่งต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผนในการคำนวณต้นทุนผลผลิตและไม่มีตัวชี้วัดของแผนงานและโครงการ โรงเรียนไม่ค่อยให้ความสำคัญและยังมองไม่เห็นประโยชน์</p> <p>สภาพการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน ด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานยังมีการปฏิบัติกันอย่างไม่เป็นระบบ และยังขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนำผลกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ทันเหตุการณ์และไม่ได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการ</p>

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	การรายงานต้นทุนการผลิต การตรวจสอบงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานน้อยทำให้เกิดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ
5. การบริหารสินทรัพย์	การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์สินยังไม่เป็นปัจจุบัน ยังไม่ครบถ้วนเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาระบบการบริหารสินทรัพย์ การเงินและพัสดุยังขาดทะเบียนคุมต่าง ๆ ขาดต่อการค้นหาและดูแลทำให้ไม่คุ้มค่าในการใช้
ด้านที่ 3 การติดตามวัดและประเมินผล	เอกสารการรายงานทางการเงินที่แสดงถึงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงินยังไม่ชัดเจน ยังไม่เป็นระบบทั้ง ๆ ที่เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับ
6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรืองานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร
7. การตรวจสอบภายใน	สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่มีการจัดทำแผนการประเมิน จะทำเมื่อสิ้นปีตามปฏิทินและกำหนดเวลา

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการศึกษาตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,137 โรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการจัดทำงบประมาณ

ข้อที่	รายการ	n = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD	
	ด้านการจัดทำงบประมาณ			
	การวางแผนงบประมาณ			
1	การให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการวางแผน งบประมาณ	3.69	0.78	มาก
2	การจัดทำแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของโรงเรียน	3.67	0.75	มาก
3	การจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี	3.71	0.70	มาก
4	การจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการประจำปี	3.64	0.72	มาก
5	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณที่ชัดเจนและปฏิบัติได้	3.68	0.82	มาก
6	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ ในการวางแผนงบประมาณ	3.90	0.78	มาก
	สรุปด้านการวางแผนงบประมาณ	3.72	0.09	มาก
	การคำนวณต้นทุนผลผลิต			
7	การกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุน โครงการ กิจกรรม ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค	3.64	0.84	มาก
8	กำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อกำหนดต้นทุนกิจกรรม	3.95	0.71	มาก
9	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.92	0.84	มาก
10	พัฒนาระบบบัญชีต้นทุนอย่างสม่ำเสมอ	3.88	0.81	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	<i>n</i> = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	
11	นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุน ผลผลิตตามแผนงบประมาณ และช่วยในการรายงานผล	3.97	0.83	มาก
12	การจัดทำการรายงานผลและวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิต ของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ	3.01	0.73	ปานกลาง
สรุปด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต		3.88	0.12	มาก
สรุป ด้านการจัดทำงบประมาณ		3.80	0.13	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.80 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88 และ 3.72 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณ การจัดทำรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี การให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.90, 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามแผนงบประมาณ และช่วยในการรายงานผล กำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.97, 3.95, 3.92 ตามลำดับ



ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการบริหารงบประมาณ

ข้อที่	รายการ	n = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD	
	ด้านการบริหารงบประมาณ			
	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง			
13	บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ว่าด้วยงานพัสดุ	3.92	0.72	มาก
14	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.72	0.77	มาก
15	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนและปฏิบัติได้	3.69	0.80	มาก
16	กระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างของ แต่ละรายการให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็น	3.78	0.77	มาก
17	การจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์ให้ถูกต้อง ตามระเบียบเป็นปัจจุบัน	3.80	0.58	มาก
18	ระบบตรวจสอบและรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เป็นระบบ	3.77	0.84	มาก
19	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.71	0.84	มาก
20	จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ	3.77	0.82	มาก
21	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ภายในโรงเรียน	3.83	0.90	มาก
22	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้อง	3.67	0.84	มาก
23	จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้	3.79	0.88	มาก
	สรุปด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.77	0.07	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	<i>n</i> = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	
	การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ			
24	การหาแหล่งงบประมาณทั้งภายในและภายนอกที่ได้จากการจัดเก็บรายได้ตามระเบียบ	3.62	0.91	มาก
25	การจัดสรรงบประมาณตาม โครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี	3.77	0.74	มาก
26	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่มีความชัดเจน	3.39	0.85	ปานกลาง
27	จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนให้ทุกคนได้รับรู้	3.83	0.70	มาก
28	ส่วนประกอบของข้อมูลทางบัญชี (สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ)	3.50	0.80	มาก
29	การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชีมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจน	3.58	0.77	มาก
30	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	3.62	0.73	มาก
31	มีการบันทึกรายการทางการเงินทั้งในด้านรายรับ/ รายจ่าย	3.64	0.71	มาก
32	มีแผนการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นระบบ	3.66	0.71	มาก
33	การกำกับการใช้เงินที่มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจนและเป็นระบบ	3.69	0.72	มาก
34	วิเคราะห์เปรียบเทียบ ติดตาม และประเมินผลความเสี่ยงทางการเงินเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ	3.73	0.76	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	<i>n</i> = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	
35	การรับเงินการเบิกจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงิน โครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน	3.68	0.78	มาก
36	การรายงานงบการเงินของผู้รับผิดชอบ ประกอบการ ตรวจสอบบัญชี และควบคุมทางบัญชีอย่างเป็นระบบ	3.78	0.74	มาก
37	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.74	0.77	มาก
	สรุปด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	3.66	0.12	มาก
	สรุปรวมด้านการบริหารงบประมาณ	3.74	0.11	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการดำเนินงานงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 และ 3.66 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุ การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างภายในโรงเรียน การจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบเป็นปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.92, 3.83 และ 3.80 ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนให้ทุกคนได้รับรู้ การรายงานงบการเงินของผู้รับผิดชอบ ประกอบการตรวจสอบบัญชี และควบคุมทางบัญชีอย่างเป็นระบบการจัดสรรงบประมาณตามโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83, 3.78, 3.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการติดตามและประเมินผล

ข้อที่	รายการ	n = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	SD	
	ด้านการติดตามประเมินผล			
	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน			
38	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน นโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบชัดเจน	3.73	0.77	มาก
39	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานใน การบริหารงานทางการเงินและการควบคุม งบประมาณให้ทุกคนได้รับรู้	3.65	0.78	มาก
40	การกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการประเมินผล การดำเนินงาน	3.70	0.77	มาก
41	ระบบจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงฐานะ ทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.72	0.78	มาก
42	การให้มีความรู้และทักษะในการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.71	0.78	มาก
43	แต่งตั้งบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการรายงานทางการเงิน และการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินโดยเฉพาะ	3.76	0.76	มาก
44	มีรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นไป ตามแผนงาน งาน โครงการกิจกรรม ที่กำหนดไว้ ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	3.77	0.80	มาก
45	มีการตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	3.83	0.81	มาก
46	นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและ การดำเนินการทางการเงินในปีต่อไป	3.82	0.84	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	<i>n</i> = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	
47	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน สรุปด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์	3.92	0.74	มาก
48	การสร้างความตระหนักและให้ความรู้ความเข้าใจ แก่บุคลากรในโรงเรียน	3.70	0.79	มาก
49	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์	3.80	0.79	มาก
50	การกำหนดโครงสร้าง และหน้าที่ของบุคลากรใน โรงเรียนในการบริหารสินทรัพย์ที่มีความชัดเจน ให้ทุกคนได้รับรู้	3.81	0.82	มาก
51	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ ในการบริหารสินทรัพย์ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	3.79	0.81	มาก
52	การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์และ วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.86	0.76	มาก
53	ระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์ อย่างสม่ำเสมอ	3.82	0.77	มาก
54	มีแผนการซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์และค่าใช้จ่าย ในการซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์	3.78	0.83	มาก
55	มีการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำปี	3.81	0.82	มาก
56	มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทน สินทรัพย์เดิม โดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)	3.77	0.81	มาก
57	การจัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.81	0.82	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	<i>n</i> = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	
58	การจัดทำรายงานการบริหารสินทรัพย์อย่างชัดเจนและเป็นระบบ	3.76	0.80	มาก
59	รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามระยะเวลา และเป็นไปตามระบบบัญชีที่กระทรวงการคลังกำหนด	3.71	0.84	มาก
60	การกำกับ ติดตามประเมินผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ	3.74	0.83	มาก
61	การตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	3.68	0.79	มาก
62	นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินในอนาคต	3.74	0.83	มาก
	สรุปด้านการบริหารสินทรัพย์	3.78	0.05	มาก
	การตรวจสอบภายใน			
63	คู่มือแนวปฏิบัติและมาตรการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน	3.65	0.82	มาก
64	กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของโรงเรียน	3.71	0.80	มาก
65	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการตรวจสอบภายในให้กับบุคลากรในโรงเรียน	3.62	0.84	มาก
66	จัดโครงสร้างและแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีขนาดจำนวนที่เหมาะสม	3.73	0.78	มาก
67	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน	3.70	0.85	มาก
68	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบภายใน	3.74	0.82	มาก
69	การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน	3.70	0.80	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	<i>n</i> = 1,137		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	
70	การติดตามผลการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.84	มาก
71	วางแผนการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ	3.64	0.73	มาก
72	จัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี	3.65	0.77	มาก
73	มีกลไกในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่กำหนด	3.67	0.78	มาก
74	รายงานผลการตรวจสอบภายในและนำเสนอเผยแพร่ผลการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ	3.62	0.78	มาก
75	จัดประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ	3.60	0.77	มาก
สรุปด้านการตรวจสอบภายใน		3.67	0.05	มาก
สรุปรวมด้านการติดตามและประเมินผล		3.74	0.10	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพปัญหาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการติดตามและประเมินผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบภายใน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78, 3.76 และ 3.67 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดตามลำดับ คือ การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์และวิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำปี การจัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สิน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.86, 3.82, 3.80 และ 3.81 ตามลำดับ ส่วนด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดตามลำดับ คือ การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้

ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีการตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินในปีต่อไป โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92, 3.83, 3.82 ตามลำดับ ส่วนในด้านการตรวจสอบภายใน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบภายใน จัดโครงสร้างและแต่งตั้ง คณะกรรมการที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีขนาดจำนวนที่เหมาะสม กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74, 3.73, 3.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม

สรุปรายด้าน	<i>n</i> = 1,137		ระดับปัญหา
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	
ด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.80	0.13	มาก
1. การวางแผนงบประมาณ	3.72	0.09	มาก
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.88	0.12	มาก
ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ	3.74	0.11	มาก
3. การจัดซื้อจัดจ้าง	3.77	0.07	มาก
4. การบริหารงบประมาณทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	3.66	0.12	มาก
ด้านที่ 3 การติดตามวัดและประเมินผล	3.74	0.10	มาก
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.76	0.08	มาก
6. การบริหารสินทรัพย์	3.78	0.05	มาก
7. การตรวจสอบภายใน	3.67	0.05	มาก
สรุปรวมทั้งสามด้าน	3.74	0.10	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัญหาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า



ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการติดตามวัดและประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80, 3.74 และ 3.74 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน ของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากทั้งหมด ตามลำดับ คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การวางแผนงบประมาณ การตรวจสอบภายใน การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88, 3.78, 3.77, 3.76, 3.72, 3.67 และ 3.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. การจัดทำงบประมาณ	
1.1 การวางแผนงบประมาณ	
1.1.1 บุคลากร ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณน้อย	ควรให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทำให้การใช้งบประมาณเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง
1.1.2 การจัดทำงบประมาณมักจะเป็นเรื่องของผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการ บุคลากรอื่นมีส่วนร่วมน้อย	จัดอบรมให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน และมีคู่มือในการปฏิบัติงาน
1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	
1.2.1 บุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณว่าทำอะไร	จัดอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง
1.2.2 โครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการไม่ได้รับทราบว่ามีอะไรบ้าง	ประชุมและระดมสมองร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการกำหนดโครงการ กิจกรรม ดำเนินงานให้รับทราบทุกฝ่าย
1.3 การจัดซื้อจัดจ้าง	
1.3.1 ไม่มีห้องจัดเก็บเอกสารงานจัดซื้อจัดจ้างทำให้เอกสารบางอย่างหายบ่อย ๆ	จัดหาห้องพัสดุ การเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน

## ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1.3.2 ครูผู้รับผิดชอบมีภาระงานมาก นอกเหนือจากการสอนมีผลทำให้ งานจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	หาเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงที่ไม่ทำ หน้าที่สอน
2. การบริหารงบประมาณ	
2.1 การบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ	
2.1.1 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการบริหาร งบประมาณเป็นเรื่องของครู ที่ทำหน้าที่การเงิน	ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร งบประมาณ
2.1.2 ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินโดยตรง	ควรจัดเจ้าหน้าที่โดยตรงที่ทำหน้าที่การเงิน
2.1.3 ไม่มีการแยกความรับผิดชอบใน การอนุมัติสั่งจ่ายกับการเบิกจ่าย รายการทางการเงินที่ชัดเจน	ควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ของการเงิน บัญชี และพัสดุ
2.2 การบริหารสินทรัพย์	
2.2.1 ไม่มีการแสดงขอบเขต ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ระหว่าง การควบคุมแบบศูนย์รวม สำหรับ สินทรัพย์สำคัญ (เช่น ที่ดินและ อาคาร) กับการกระจายอำนาจ การควบคุมสินทรัพย์	สถานศึกษาควรมีการกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สินทรัพย์ที่ชัดเจน
2.2.1 ไม่มีการกำหนดขั้นตอนของการใช้ สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า	กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการจัดการ สินทรัพย์ภายในสถานศึกษา
3. การติดตามและประเมินผล	
3.1 การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินการ	
3.1.1 ไม่มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับ การประเมินผลงบประมาณ มีแต่รับผิดชอบดำเนินการ โครงการ	ควรให้ทุกคนประเมินโครงการร่วมกันเพื่อ แก้ไขส่วนที่บกพร่องแจ้งผลการประเมิน ให้ทุกคนทราบ

## ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
3.1.2 ไม่มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน	จัดระบบการรายงานทางการเงินที่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง
3.2 การตรวจสอบภายใน	
3.2.1 ไม่มีการสรุปรายละเอียดจุดบกพร่องและจุดแก้ไขเพื่อช่วยในการดำเนินการแก้ไขเป็นไปด้วยความถูกต้อง	ควรมีการเปิดเผยข้อมูลที่ได้รับการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงในสถานศึกษาต่อไป
3.2.2 ไม่มีการระบบการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงานที่ชัดเจน	กำหนดแผนการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน

จากตารางที่ 13 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกระบวนการงบประมาณ 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การบริหารงบประมาณ และ 3) การประเมินผลงบประมาณปัญหา คือ บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะเรื่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ข้อเสนอแนะ คือ 1) ให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 2) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ 3) แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนให้ทุกคนได้รับทราบ 4) แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายรับทราบและรับผิดชอบ และ 5) จัดทำคู่มือครูเพื่อใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณ

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะเป็นการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกและการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่เป็นมีแนวปฏิบัติที่ดีกับโรงเรียนพระราชทาน ในปี พ.ศ. 2558 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองสองพี่น้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดใหญ่ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา โรงเรียนวัดห้วยหมู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดกลางของโรงเรียนระดับประถมศึกษา และ โรงเรียนวัดคอนไ้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดเล็กของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะเป็นการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหัวหน้างาน รวมทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลเรื่องการวางแผนการเงิน และการวิเคราะห์งบประมาณผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนมีรายละเอียด ดังนี้

### โรงเรียนคลองสองพี่น้อง

“การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้ระดมทรัพยากรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน” (สมชัย อภิรัตน์ชัย, 2560) โดยมีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

#### ด้านการจัดท่างบประมาณ

##### 1. การวางแผนงบประมาณ

“นโยบายของสถานศึกษา เน้นการดำเนินงานในกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการบริหารร่วมตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ ของชุมชน ทั้งนี้การให้ชุมชนและผู้ปกครอง ได้มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษา และมีบทบาท มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยคู่ได้จากต้นทุนค่าใช้จ่ายกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญา จัดการเรียนการสอนสร้างเสริมพัฒนาเจตคติของผู้เรียนเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม จัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน จัดทำนวัตกรรมของโรงเรียน ติดตั้งคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน โดยสถานศึกษามีการวางแผนงบประมาณดังนี้

1.1 การวิเคราะห์นโยบายทางการศึกษา ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการในการจัดทำผลผลิตโดยมีการจัดทำ MOU ระหว่างงบประมาณที่ได้รับมาจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ข้อตกลง

ผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 ศึกษาวิเคราะห์การใช้งบประมาณเพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์และผลผลิตเพื่อพัฒนาการสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

1.5 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่การศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กรและผลผลิตงาน/ โครงการ

1.6 จัดทำข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีด้านงบประมาณอย่างเป็นระบบและนำผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.7 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณะรับทราบ  
แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ด้านการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงานการจัดทำงบประมาณ และเพื่อการติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารจะมีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการตัดสินใจบริหารงบประมาณ โดยเน้นบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่ายในการจัดทำงบประมาณ และการพิจารณาของผู้เกี่ยวข้องมีคุณภาพจากการมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสถานศึกษามีงบประมาณจำกัด ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ควรติดตามการใช้และบริหารงบประมาณในเวลาที่เหมาะสมในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการจัดทำแผนงาน/โครงการ ฝ่ายจัดการควรคำนึงถึง

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์ นโยบายที่เหมาะสม
2. การแต่งตั้งบุคลากรเพื่อรับผิดชอบดำเนินการตามภารกิจของการบริหารจัดการ

#### งบประมาณ

3. ดำเนินการวางแผนและโครงการให้สัมพันธ์กับเป้าประสงค์หลัก (Strategic objective)
4. รวบรวมความต้องการข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับแผนงาน
5. กำหนดทรัพยากร สนับสนุนแผนงานเพื่อบรรลุพันธกิจขององค์กร
6. กำหนดขอบเขตของงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง
7. จัดให้มีการปฏิบัติ ควบคุม และวัดผลความสำเร็จของแผนงานนั้น ๆ
8. จัดให้มีการติดตาม และรายงานผลความสำเร็จที่ปฏิบัติจริงเทียบกับแผนงาน

### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาด้านการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงานต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในระบบงานที่จะทำและประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมในการทำแผนงาน ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หัวหน้าแผนงาน/ โครงการ ต้องมีแผนงานไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้ถึงสถานะของแผนงานและโครงการทุกขณะ และเพื่อให้ทราบปัญหาล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดขึ้น และหาทางแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเข้ามาช่วยในการจัดการกับการบริหารแผนงานอย่างเหมาะสม
2. คณะทำงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
3. เจ้าภาพหรือเจ้าของแผนงาน ต้องรับทราบแผนงานเพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการตามความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม
4. ฝ่ายบริหารและคณะผู้บริหาร โครงการต้องมีแผนงานไว้ดูว่าโครงการมีความคืบหน้าไปมากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้ดำเนินการได้ตรงตามที่ต้องการ

### การคำนวณต้นทุนการผลิต

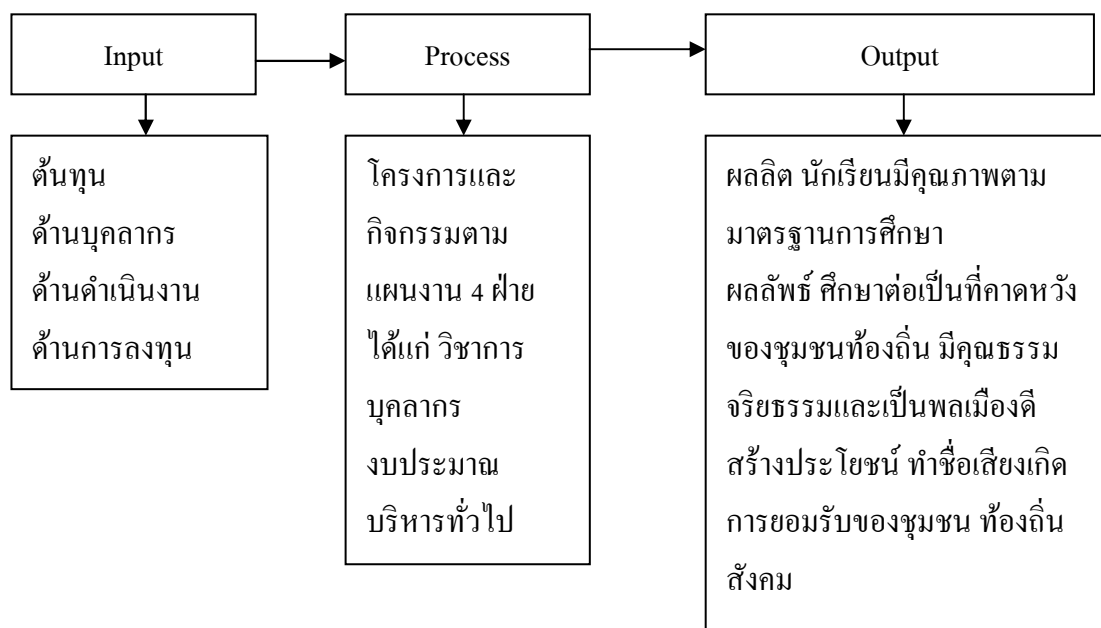
สถานศึกษาได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณซึ่งเป็นแผนดำเนินงานและกำกับควบคุมการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เมื่อดำเนินงานสิ้นสุดปีงบประมาณแล้ว จึงจัดทำต้นทุนของหน่วยงาน โดยใช้โปรแกรมการคำนวณต้นทุนการผลิต (OBEC Unit cost program: OUCP) โดยใช้ข้อมูลเพื่อการคำนวณต้นทุนการผลิตเป็น 2 ช่วง ช่วงละ 6 เดือน (ช่วงที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2558 ช่วงที่ 2 ใช้ข้อมูลระหว่างวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2558 โดยสถานศึกษามีการกำหนดผลผลิตที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพความสำเร็จของผู้เรียน คือ ผลผลิต โดยใช้ทฤษฎีเชิงระบบที่มีปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการให้บริการชุมชนและสังคม ต้องมีการวางแผนเป็นรูปของต้นทุนทั้งทางตรง และต้นทุนทางอ้อม ให้เหมาะสมกับการจัดกระทำกับปัจจัยนำเข้า โดยมีนโยบายการศึกษาชาติ และภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นตัวกำหนดบทบาทและรูปแบบโครงสร้างขององค์กรที่มีการจัดเตรียมกระบวนการผลิตให้เหมาะสมกับกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุนที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี อันจะนำไปสู่ภาพความสำเร็จของผลผลิตดังกล่าว มีการประเมินความมีประสิทธิภาพในระดับกระบวนการผลิต ประสิทธิภาพในระดับผลผลิต ความประหยัด และความคุ้มค่าต่อภารกิจ

ของหน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษา โดยมีต้นทุนผลผลิตต่อนักเรียนเป็นตัวบ่งบอกและสะท้อนกลับมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตต่อไป โดยมีการบริหารจัดการตาม ดังนี้

**แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้าน**

**การคำนวณต้นทุนผลผลิต**

1. สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรจากภายนอกมาช่วยในการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก ทำให้สถานศึกษาผ่านการประเมินในหลายมาตรฐาน
3. สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างเป็นระบบยึดทฤษฎีระบบ เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนทำให้สามารถใช้งบประมาณ และทรัพยากรของโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 7 การคำนวณต้นทุนผลผลิตอย่างเป็นระบบ

**ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต**

1. สถานศึกษาควรพัฒนาในมาตรฐานที่ยังไม่ผ่านการประเมินให้ดียิ่งขึ้น โดยจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐาน
2. จัดหาวิธีการที่จะรณรงค์เพื่อให้สถานศึกษาลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เป็นผลดีต่อผู้เรียน

3. พัฒนาระบบการนิเทศติดตาม ประเมินผล โครงการยังให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินผลตามกิจกรรมและโครงการมีประสิทธิภาพ

4. การคำนวณต้นทุนผลผลิตของหน่วยงาน ปัจจุบันยังไม่ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการพัฒนาโปรแกรมที่ใช้คำนวณที่ยังไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่ได้ผลการคำนวณในหลายรายการจึงไม่สามารถอภิปรายผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

5. ด้านงบประมาณ ต้องการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อจัดการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ทันสมัย พอเพียงและเหมาะสมกับจำนวน ผู้เรียน การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและต้นทุนผลผลิต

#### **การคำนวณต้นทุนผลผลิตต่อหน่วยของสถานศึกษา**

1. กำหนดตามเกณฑ์เงินสดและในอนาคตจะพัฒนาไปเป็นตามเกณฑ์คงค้าง ซึ่งหน่วยงานจะต้องวางแผนและจัดทำแบบฟอร์มการเก็บค่าใช้จ่ายในหน่วยงานคู่ขนานไปกับการเก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMS)

2. กำหนดครอบคลุมทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น ซึ่งหน่วยงานจะต้องรวบรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมดของตนเองเป็นต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม

3. กำหนดจากค่าใช้จ่ายจริงของปีก่อนปัจจุบัน สำหรับนำไปกำหนดค่าใช้จ่ายจาก วงเงินค่าของงบประมาณ ปีขอตั้งงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี ที่สะท้อนจากค่าใช้จ่ายจริงในลักษณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายผลผลิตต่อหน่วยของปีที่ผ่านมาเทียบกับปีขอตั้งงบประมาณ

4. กำหนดต้นทุนผ่านกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมรอง และกิจกรรมหลักไปสู่ผลผลิต ที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณนั้น ๆ โดยกิจกรรมดังกล่าว จะต้องเป็นกิจกรรมตัวแทนภารกิจตามกฎหมายของหน่วยงาน

5. กำหนดต้นทุนกิจกรรม การกำหนดเกณฑ์ปันส่วนค่าใช้จ่าย ใช้จำนวนบุคลากร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราการใช้ครุภัณฑ์ของแต่ละกิจกรรม

#### **แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้าน**

##### **การคำนวณต้นทุนผลผลิต**

1. สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรจากภายนอกมาช่วยในการบริหารจัดการของ โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก ทำให้สถานศึกษาผ่านการประเมินในหลายมาตรฐาน



3. สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างเป็นระบบยึดทฤษฎีระบบ เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนทำให้สามารถใช้งบประมาณและทรัพยากรของโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต

1. สถานศึกษาควรพัฒนาในมาตรฐานที่ยังไม่ผ่านการประเมินให้ดียิ่งขึ้น โดยจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐาน
2. จัดหาวิธีการที่จะรณรงค์เพื่อให้สถานศึกษาลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เป็นผลดีต่อผู้เรียน
3. พัฒนาระบบการนิเทศติดตาม ประเมินผลโครงการยังให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินผลตามกิจกรรมและโครงการมีประสิทธิภาพ
4. การคำนวณต้นทุนการผลิตของหน่วยงาน ปัจจุบันยังไม่ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการพัฒนาโปรแกรมที่ใช้คำนวณที่ยังไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่ได้ผลการคำนวณในหลายรายการจึงไม่สามารถอภิปรายผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง
5. ด้านงบประมาณ ต้องการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อจัดการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ทันสมัย พอเพียงและเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน

#### ด้านการวางแผนงบประมาณ

##### ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

สถานศึกษามีการดำเนินการระบบจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น คือ ความคุ้มค่าของการใช้จ่าย โดยมีพันธกิจและหน้าที่ชัดเจน บุคลากรมีคุณภาพสูง การดำเนินงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อมุ่งสู่พันธกิจ เน้นความประพฤติที่มีจริยธรรม การทำสัญญาที่ปลอดภัย มีข้อมูลที่ถูกต้องและทันต่อเวลา มีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

##### กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

1. วางแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้พิจารณาจากแผนงาน งาน/ โครงการ ว่ามีความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์ อะไรบ้าง ตลอดจนสถิติการใช้ อาจดูจากใบคำขอซื้อของจ้าง การตรวจสอบคลังเก็บพัสดุ โดยในการจัดซื้อพัสดุ ควรคำนึงถึงปัจจัยอย่างน้อย 3 ปัจจัย คือ ปริมาณที่ต้องการ ราคาที่ต้องการ และคุณลักษณะการใช้งาน
2. เลือกลงแหล่งขายที่ต้องนำราคามาเปรียบเทียบกันเพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยหรือลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ และดำเนินการตามตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผู้ขายโดยสืบประวัติและพิจารณาให้รอบคอบว่ามีความมั่นคงใน

การดำเนินการจัดหาได้ดีเพียงใด มีความมั่นคงทางการเงินหรือไม่ คุณภาพสินค้ามีคุณภาพตามต้องการมากน้อยเพียงใด

3. ออกคำสั่งซื้อเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติผู้มีอำนาจลงนามออกใบสั่งซื้อจะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

4. การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ ฝ่ายจัดซื้อจะแต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุก่อนส่งมอบให้ฝ่ายบัญชี โดยฝ่ายจัดซื้อจะต้องเก็บเอกสารที่เป็นระบบในรูปแบบของทะเบียนบัญชีคุม รหัส พัสดุ

5. การแจกจ่ายพัสดุ ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการแยกแยะประเภทพัสดุ จัดเก็บรักษาพัสดubrจุหีบห่อเพื่อแจกจ่ายส่งไปยังผู้ใช้พัสดุต่อไป

6. ควรมีการประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างให้ครอบคลุมทั้งด้านผู้ขาย คือ ประเมินผลด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย ความพอใจของผู้ใช้งาน การบำรุงรักษา ตลอดจนความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาด้วย

การพัสดุที่ดำเนินการในสถานศึกษา มีดังนี้

1. การจัดหา ได้แก่ การจัดซื้อ การจัดจ้าง การจัดทำเอง การแลกเปลี่ยน การเช่า

2. การควบคุม ได้แก่ การจัดทำบัญชีวัสดุ การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ การเบิกจ่าย

การขี้ม การดูแลบำรุงรักษา การตรวจสอบและรายการ

3. การจำหน่าย ได้แก่ การขาย การแลกเปลี่ยน การโอน การแปรสภาพหรือการทำลาย การจำหน่ายเป็นสูญ การลงจ่ายออกบัญชีหรือทะเบียน

**แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

**ด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษา**

สถานศึกษามีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ การจัดซื้อจัดจ้างเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งต้องครอบคลุมรายละเอียดสำคัญของ การจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไปดำเนินการหรือก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดอย่างไร ก่อนจัดสรรงบประมาณจำเป็นต้องทราบต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยเพื่อใช้เป็นฐานในการจัดสรรงบประมาณวิธีการที่จะช่วยให้ได้ตัวเลขต้นทุนใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

**ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา**

การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 MS (Man, Money, Material, Management) ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดซื้อจัดจ้างไม่ได้หมายถึง การซื้อและการบริการที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการในปริมาณและราคาที่เหมาะสม แต่หมายรวม

ไปถึงการบริหารด้านพัสดุ และด้านบริการด้วย ต้องกำหนดขั้นตอนของระบบให้รัดกุมเพื่อประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ

#### **การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ**

สถานศึกษา ต้องมีการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย โดยการกำหนดรายการ และโครงสร้างทางบัญชี เอกสาร หลักฐานที่จำเป็น มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบการดำเนินงาน 3 กระบวนการ ดังนี้

1. การบริหารทางการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการ ส่งเสริมสนับสนุนในการวิเคราะห์สถานภาพโรงเรียน รวมทั้งการนิเทศติดตามแผนงานหรือ โครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. ระบบบัญชีและการ ควบคุมบัญชี ต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบและการบันทึกเพื่อใช้จ่ายงบประมาณ
3. การควบคุมงบประมาณจะต้องมีมาตรฐานใน การควบคุมงบประมาณและการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน

#### **แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

##### **ด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ**

1. สถานศึกษาต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และในการควบคุมงบประมาณ มีโครงสร้างทางบัญชี เอกสาร หลักฐานที่จำเป็น มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
2. สถานศึกษาต้องกำหนดรายการและ โครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น ที่มีระบบควบคุมทางการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชีแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ ใช้จ่าย เบิกจ่าย และการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่การบัญชี การเงินและการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลและลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยแยกประเภท
3. มีกลไกในการควบคุมภายในที่ดีในการบริหารการเงินและกำหนดนโยบายทางการเงิน ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อสถานศึกษา นอกจากการจัดสรรทรัพยากรตามความเหมาะสมแล้ว การบริหารเงินที่สถานศึกษาสะสมไว้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ต้องหา นโยบายเพื่อการบริหารที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง โดยปราศจากความเสียหาย

### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเพื่อดูความสนใจในการบริหารทางการเงินว่ามีประสิทธิผลสูงสุดตรงตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

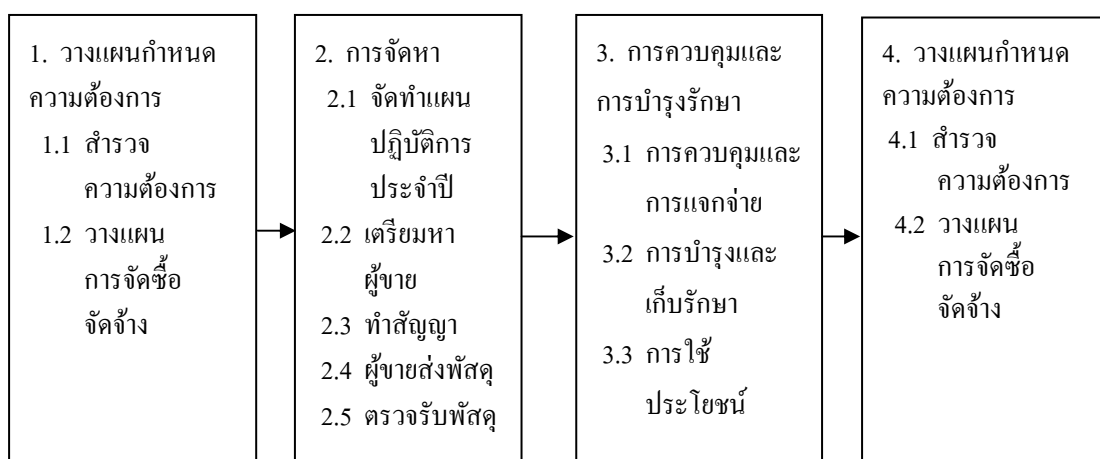
### ด้านการติดตามและประเมินผล

#### การบริหารสินทรัพย์

สถานศึกษามีระบบบริหารสินทรัพย์ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ โดยพิจารณาถึงความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน มีการลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน การคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า คำนึงถึงทางเลือกในการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์ และมีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิมโดยคำนึงถึงกรอบการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้ามีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าตลอดทั้งการมอบหมายหน้าที่ ภารกิจของครู อาจารย์ การวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนควรมีการวางแผนกำหนดความต้องการของสินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษา การซ่อมแซมสินทรัพย์ การจำหน่ายสินทรัพย์ และการจัดหาแทน โดยมีรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

1. สถานศึกษามีการวางแผนกำหนดความต้องการของทรัพย์สินโดยมีการสำรวจความต้องการของการใช้พัสดุเพื่อวางแผนการจัดซื้อ โดยใช้ข้อมูลจากแผนปฏิบัติงานประจำปี และจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างและตามแผนที่กำหนด
2. สถานศึกษามีการจัดหา เป็นการจัดการเพื่อให้ได้ทรัพย์สินตามประเภท จำนวน และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งในการจัดหาพัสดุดำเนินการได้หลายทาง ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง กรจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า
3. มีการควบคุมและการบำรุงรักษาพัสดุที่ได้รับมาจะได้มาโดยวิธีใดต้องนำมาควบคุมในบัญชีหรือทะเบียนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สถานศึกษามีการจำหน่ายพัสดุโดยก่อนสิ้นเดือนกันยายนของทุกปี หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานซึ่งมีพัสดุไว้จ่ายจะมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่

เจ้าหน้าที่พัสดุหนึ่งคนหรือหลายคนตามความจำเป็น เพื่อตรวจสอบการรับพัสดุประจำปีเมื่อสิ้นปีงบประมาณงวดตั้งแต่ 1 ตุลาคม ปีก่อน จนถึง 30 กันยายน ในปีปัจจุบัน และตรวจนับพัสดุประเภทที่คงเหลือให้ตรงตามบัญชีและทะเบียนแล้วเสนอรายงานให้หัวหน้าส่วนราชการภายใน 30 ทำการ นับแต่วันเริ่มการดำเนินงานการตรวจสอบพัสดุนั้น โดยให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม



ภาพที่ 8 ขั้นตอนการบริหารสินทรัพย์

### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ด้านการบริหารสินทรัพย์

1. ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์
2. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน
3. ลงทะเบียนควบคุมทรัพย์สินอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
4. มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า
5. มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิม

#### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

การบริหารสินทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกเหนือจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแล้วจะต้องมีพัสดุ อุปกรณ์และสถานที่สำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องจัดซื้อจัดหาด้วยงบประมาณทั้งสิ้น และถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง ดังนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดการที่ดี เพื่อให้การใช้งานเต็มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

สถานศึกษามีกระบวนการรายงาน โดยการกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญ มีระบบ กรอบ โครงสร้างการประเมินผลและรายงานรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน โดยมีข้อมูลที่รายงานซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรกับ ผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน งบประมาณต่อไป โดยมีการรายงานปัจจัยและผลผลิตควบคู่กับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวอันจะทำให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางการรายงานผลในการติดตามและประเมินผลของระบบการจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การรายงานผลการดำเนินงานและการรายงานทางการเงินซึ่งจะเป็นสิ่ง ยืนยันว่าสถานศึกษาได้ดำเนินการตามข้อตกลงภายในวงเงินที่ได้รับอนุมัติไป โดยสามารถแบ่ง การดำเนินงาน ออกเป็น 3 ช่วง คือ การประมวลผลก่อน โครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นการแสดงความรับผิดชอบของ ผู้ปฏิบัติงานจากการใช้งบประมาณที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความโปร่งใส ประกอบด้วย

1. การรายงานทางการเงิน แบ่งเป็นการรายงานทางการเงินเพื่อการบริหารจัดการ ภายในกับรายงานทางการเงินสำหรับหน่วยงานภายนอก การรายงานทางการเงินเพื่อการบริหารจัดการ ภายใน จะรายงานงบแสดงผลการดำเนินงาน รายงานแสดงค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับผลผลิตและ กิจกรรมในส่วนของรายงานทางการเงินสำหรับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลางและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะมีรายละเอียดงบแสดงผลการดำเนินงาน รายงาน แสดงค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับผลผลิตและกิจกรรม รายงานภาระผูกพันและภาระหนี้ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. รายงานผล การดำเนินงานภายในหน่วยงานสำหรับการจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณในหน่วยงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อภายนอก โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จในการดำเนินงาน ของหน่วยงาน

### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานต้องให้สอดคล้องกับโครงสร้างงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยสอดคล้องกับมาตรฐาน ที่กำหนดโดยหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบรายงานภายใน

### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

รูปแบบของการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่นำเสนอทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องประกอบด้วย เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและกำหนดระยะเวลาที่ต้องจัดส่งรายงานต่าง ๆ และความสามารถในการจัดทำรายงานให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด

#### การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษาให้ดำเนินการ ดังนี้

1. สถานศึกษามีคำสั่งแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษาอย่างน้อย 1 คน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่การเงิน การบัญชี ของโรงเรียน ส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปี
2. วางแผนการตรวจสอบภายในโดยมีการกำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน โดยใช้แนวการตรวจสอบภายในที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีการกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบว่าจะตรวจสอบเรื่องใด
3. ปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อเก็บข้อมูลการตรวจสอบ
4. การรายงานผลการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการรายงานด้วยวาจาให้ผู้บริหารทราบทันที หากปล่อยให้ล่าช้าอาจมีความเสียหายมากขึ้นและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารโรงเรียน รวมไปถึงบันทึกสรุปแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น: การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี, การตรวจสอบการเงินการบัญชี, การบริหารสินทรัพย์, การสอบทานระบบควบคุมภายใน สำเนาแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี

#### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

##### ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต้องให้สอดคล้องกับโครงสร้างงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดโดยหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบรายงานภายใน

#### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณของสถานศึกษา
2. การดำเนินงานการเงิน การบัญชี การพัสดุ การควบคุมทรัพย์สิน
3. การควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

### โรงเรียนวัดห้วยหมู

“โรงเรียนวัดห้วยหมูมีการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายรัฐบาล แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี que แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงกันอย่างไร คู่ค้ามากน้อยเพียงไร ทำให้หน่วยงานของรัฐได้รับข้อมูลทางการเงิน และการจัดการที่บ่งบอกถึงผลผลิต (Outputs) และเชื่อมโยงผลลัพธ์ (Outcomes) จึงต้องมีมาตรฐานการจัดการทางการเงินที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ” (ศันสนีย์ สกุลวรกานต์, 2560) โดยมีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

#### ด้านการจัดทำงบประมาณ

##### 1. การวางแผนงบประมาณ

“สถานศึกษาเริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน (KPI) โดยสถานศึกษามีการวางแผนงบประมาณ” ดังนี้

1.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของสถานศึกษา (SWOT)

1.2 วิเคราะห์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์ จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ที่ต้องการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ปลายทางที่จะดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

1.4 จัดทำแผนกลยุทธ์โดยระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนด ตัวชี้วัด (ผลผลิต, ผลลัพธ์) ให้ครอบคลุมปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุนและกำหนดกลยุทธ์ระดับ สถานศึกษา ระดับแผนงาน ระดับโครงการ

1.5 จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง 3-5 ปี (MTEF) ให้มีการเชื่อมโยง ผลผลิตหลักกับงบประมาณที่จะใช้ประมาณการรายได้จากทุกแหล่งทั้งเงินงบประมาณและเงินนอก



งบประมาณตามรายจ่ายตามกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนระดมทรัพยากรและควบคุมค่าใช้จ่ายของโรงเรียน

1.6 จัดทำโครงการ/ กิจกรรม/ งานให้เป็นไปตามทิศทางที่สถานศึกษากำหนดตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

1.7 จัดแผนปฏิบัติการประจำปีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีโดยประมาณการรายรับประจำปี (ใช้ข้อมูลจาก MTEF และการคาดการณ์รายรับแต่ละปี ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนให้ครอบคลุมรายได้จากทุกแหล่ง ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ) ประมาณการรายจ่ายประจำปี มาเป็นโครงการ งาน และกิจกรรมให้สอดคล้องกับประมาณการรายรับประจำปีทุกโครงการ งาน กิจกรรมที่ใช้งบประมาณให้ระบุแหล่งที่มาของงบประมาณ รายการใช้จ่ายเงิน และจำนวนเงินที่ใช้ให้ครบถ้วน ตรวจสอบโครงการ งาน และกิจกรรมก่อนจัดทำรูปเล่ม

1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาก่อนดำเนินการตามโครงการ (จัดทำบันทึกการประชุมไว้เป็นหลักฐาน)

1.9 จัดทำแผนงบประมาณประจำปีตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.10 ประชาสัมพันธ์ประชุมชี้แจงบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในการดำเนินงานปีดประกาศแผนปฏิบัติการประจำปีในส่วนที่เป็นสาระสำคัญไว้ในสถานศึกษา จัดทำแผนพับประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการประจำปีในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ

1.11 ดำเนินการตามโครงการ/ กิจกรรม/ งาน ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนโดยจัดทำทะเบียนคุมโครงการ/ งาน ทุกโครงการ/ งาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินทุกประเภท เมื่อได้รับงบประมาณแต่ละครั้งให้สอดคล้องกับโครงการ/ กิจกรรม/ งาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว เงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน เงินรายได้สถานศึกษา เป็นต้น รวมไปถึงบันทึกจัดสรรงบประมาณแต่ละครั้ง หลังจากจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินไว้ในทะเบียนคุมโครงการ/ งาน และบันทึกควบคุมจ่ายเงินแต่ละครั้งไว้ในทะเบียนคุมโครงการ/ งาน เพื่อควบคุมการรับ-จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.12 มีการขอเปลี่ยนแปลง/ ยกเลิกโครงการ หากกรณีงบประมาณที่ได้รับไม่เป็นไปตามโครงการงาน ที่ตั้งไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เจ้าของโครงการบันทึกขออนุมัติเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกโครงการต่อผู้บริหารสถานศึกษาและนำเสนอผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาโดยบันทึกการประชุมไว้เป็นหลักฐาน

1.13 รายงานผลการดำเนินงานแต่ละโครงการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ สิ้นปีงบประมาณ โดยระบุงบประมาณที่ใช้ ระบุผลสำเร็จของโครงการ/ กิจกรรม ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ และนำผลการดำเนินงานที่ได้ ใช้ในการวางแผนปฏิบัติการในปีต่อไป

### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ด้านการวางแผนงบประมาณ

การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้พิจารณาทบทวนบทบาท ภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดโครงสร้าง วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์สนองยุทธศาสตร์การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น เพื่อนำมาวางแผนการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้การวางแผนบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาด้านการวางแผนงบประมาณ

สถานศึกษาควรจะมีการพัฒนาแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมให้บรรลุวิสัยทัศน์

#### 2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต

โรงเรียน B มีการติดตั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม เพื่อให้ทราบถึงการใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร โดยมีการบริหารจัดการตาม ดังนี้

2.1 การกำหนดผลผลิต สถานศึกษามีการพิจารณา วัตถุประสงค์ของงาน/ โครงการ ว่าการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โครงการ กิจกรรม หน่วยงานต้องดำเนินการให้มีผลผลิตอะไรบ้างที่จำเป็น หรือพิจารณาจากงานโครงการกิจกรรมการระบุผลผลิตต้องระบุผลผลิตที่เกิดขึ้นในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการที่บุคคลภายนอกจะได้อำนาจประโยชน์และสามารถตรวจวัดได้

2.2 การกำหนดผลลัพธ์สถานศึกษามีการกำหนดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลาและสถานที่ ผลลัพธ์จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างสมเหตุสมผลกับผลผลิตและส่งผลไปสู่ความสำเร็จในระดับจุดมุ่งหมายของแผนงาน

2.3 การกำหนดตัวชี้วัด สถานศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ สภาพการบรรลุเป้าหมายทั้งในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา สถานที่ และต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.4 คำนวณงบประมาณที่จะพัฒนาไปเป็นตามเกณฑ์คงค้าง ซึ่งสถานศึกษามีการวางแผนและจัดทำแบบฟอร์มการเก็บค่าใช้จ่ายในสถานศึกษาคู่ขนาน ไปด้วยกับการเก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMIS)

2.5 สถานศึกษามีการคำนวณครอบคลุมทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และ งบรายจ่ายอื่น ซึ่งหน่วยงานจะต้องรวบรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมดของตนเองเป็นต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม

2.6 สถานศึกษามีการคำนวณจากค่าใช้จ่ายจริงของปีก่อนปัจจุบัน สำหรับนำไปกำหนดค่าใช้จ่ายจากวงเงินค่าของงบประมาณ ปีขอตั้งงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี ที่สะท้อนจากค่าใช้จ่ายจริงในลักษณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายผลผลิตต่อหน่วยของปีที่ผ่านมากับปีขอตั้งงบประมาณ

2.7 คำนวณต้นทุนผ่านกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมรอง และกิจกรรมหลักไปสู่ผลผลิต ที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณนั้น ๆ โดยกิจกรรมดังกล่าวจะต้องเป็นกิจกรรมตัวแทนภารกิจตามกฎหมายของหน่วยงาน

2.8 คำนวณต้นทุนกิจกรรม การกำหนดเกณฑ์เป็นส่วนค่าใช้จ่าย ใช้จำนวนบุคลากรระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราการใช้ครุภัณฑ์ของแต่ละกิจกรรม

#### **แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

##### **ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต**

การจัดสรรงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการจัดสรรที่ให้ความสำคัญกับตัวผลผลิต (Output) แทนการควบคุมในเรื่องรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า (Input) โดยผลผลิตดังกล่าวจะต้องผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ของกระทรวง สอดรับกับแผนการให้บริการ (สาธารณะ) และสามารถเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ระดับกระทรวงและระดับชาติได้ การคำนวณต้นทุน/ ค่าใช้จ่ายผลผลิตจะดำเนินการหลังจากส่วนราชการมีการกำหนดผลผลิตที่ถูกต้องตรงตามความต้องการของรัฐบาลและได้ผ่านกระบวนการพิจารณาข้างต้นเรียบร้อยแล้ว

##### **ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา**

โครงการของสถานศึกษามีจำนวนมาก หลายโครงการ ควรเขียนโครงการตามมาตรฐานการศึกษาและบูรรวมโครงการบางโครงการเป็นกิจกรรมและให้ครอบคลุมภารกิจและมาตรฐานการศึกษา และคำนวณต้นทุนผลผลิตตามความเป็นจริงของแต่ละโครงการทั้งจำนวนบุคลากรระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราการใช้ครุภัณฑ์ของแต่ละกิจกรรม

## ด้านการวางแผนงบประมาณ

### ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

สถานศึกษามีการดำเนินการระบบจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น คือ ความคุ้มค่าของการใช้จ่าย โดยมีพันธกิจและหน้าที่ชัดเจน บุคลากรมีคุณภาพสูง การดำเนินงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อมุ่งสู่พันธกิจ เน้นความประพฤติที่มีจริยธรรม การทำสัญญาที่ปลอดภัย มีข้อมูลที่ถูกต้อง และทันต่อเวลา มีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

### การจัดซื้อจัดจ้าง

1. ทำแบบกำหนดการปฏิบัติงาน
2. ประชุมประสานแผนในฝ่าย
3. ประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานพัสดุให้ครูทราบ
4. จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง
5. ประชุมงานประจำเดือน
6. สํารวจแบบพิมพ์ที่ต้องใช้ในงานพัสดุ
7. ตรวจสอบการลงบัญชีพัสดุ ทะเบียนครุภัณฑ์และทะเบียนคุมวัสดุถาวร
8. ตัดยอดบัญชีวัสดุเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
9. จัดทำบัญชีวัสดุประจำปีงบประมาณใหม่
10. ตรวจสอบการรับจ่าย วัสดุประจำปีและระบบงาน
11. รายงาน การจำหน่ายวัสดุไป สตง. และกระทรวงการคลัง
12. ตรวจสอบวัสดุถาวรและรายงาน
13. แจ้งผลการอนุมัติและการจำหน่ายวัสดุให้หมวด/ ฝ่าย/ กลุ่มสาระฯ จำหน่ายออก

จากทะเบียน

14. ตรวจสอบการเก็บหลักฐานการจัดซื้อจัดจ้าง ใบเบิก ใบยืม บัญชีวัสดุของ

ปีงบประมาณที่ผ่านมา

15. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานพัสดุของโรงเรียน

1. การจัดหา ได้แก่ การจัดซื้อ การจัดจ้าง การจัดทำเอง การแลกเปลี่ยน การเช่า
2. การควบคุม ได้แก่ การจัดทำบัญชีวัสดุ การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ การเบิกจ่าย

การยืม การดูแลบำรุงรักษา การตรวจสอบ และรายการ

3. การจำหน่าย ได้แก่ การขาย การแลกเปลี่ยน การโอน การแปรสภาพหรือการทำลาย การจำหน่ายเป็นสูญ การลงจ่ายออกบัญชีหรือทะเบียน

### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษา

สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดหาพัสดุ เพื่อใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งในการจัดหาพัสดุควรยึดหลักการ ดังนี้

1. ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงิน (Value for money)
2. ความโปร่งใส (Transparency)
3. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness)
4. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน (Accountability)

#### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

ในการจัดหาพัสดุ ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และหนังสือสั่งการที่กำหนดอย่างเคร่งครัด จะต้องดำเนินการภายใต้กรอบ ระยะเวลาที่กำหนด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของโครงการ สามารถประเมินและรายงานผลการดำเนินงานโครงการได้อย่างชัดเจนการกระจาย อำนาจเกี่ยวกับการพัสดุ ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ 22/ 2546 เรื่อง มอบอำนาจเกี่ยวกับการพัสดุ ลงวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาได้รับมอบ อำนาจเต็มวงเงินที่เป็นอำนาจของหัวหน้าส่วนราชการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้รับมอบอำนาจจำเป็นต้องเข้าใจหลักการและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบอำนาจอย่าง ถ่องแท้ โดยปฏิบัติราชการที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ใช้ดุลพินิจของตนในการตัดสินใจโดย เน้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลัก และพร้อมที่จะให้ผู้มอบอำนาจ หน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการ สถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบได้ตลอดเวลา

#### การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ ของโรงเรียนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานในการควบคุม งบประมาณ รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน โดยมีแนวทางใน การดำเนินงาน 3 กระบวนการ คือ

1. การบริหารทางการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนในการวิเคราะห์สถานภาพโรงเรียน รวมทั้งการนิเทศติดตามแผนงานหรือโครงการใหม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. ระบบบัญชีและการควบคุมบัญชี ต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผล การดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบและการบันทึกเพื่อใช้จ่ายงบประมาณ
3. การควบคุมงบประมาณจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณและการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน

**แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ**

จัดระบบเครือข่ายให้บริการด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยจัดทำเป็นโรงเรียนคู่พัฒนากับสถานศึกษา เพื่อให้การช่วยเหลือ หรือจัดทำกลุ่มเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาด้วยกันเอง และมีศูนย์ให้บริการด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยให้ความรู้เรื่องการจัดทำบัญชีและการเงิน การจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบ การเบิกเงิน การรับจ่าย การเก็บรักษาเงิน และการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณและเงินรายได้สถานศึกษาโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป บริการให้แก่สถานศึกษาในเครือข่าย

**ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา**

สถานศึกษาควรมีการประสานจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ในด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ ด้านจัดทำบัญชี เข้ามาเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำในด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อให้งานด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ถูกต้องตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

**ด้านการติดตามและประเมินผล**

**การบริหารสินทรัพย์**

สถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญ โดยให้บุคลากรใช้ความรู้ ความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากร ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ ดังนี้

1. การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของโรงเรียน
  - 1.1 ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมด เพื่อทราบสภาพการใช้จ่ายงาน

- 1.2 จำหน่าย บริจาคหรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีที่หมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์
  - 1.3 จัดทำทะเบียนคัมภีร์ทรัพย์สินที่เป็นวัสดุครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบันทั้งที่ซื้อ หรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกมูลค่า โดยบันทึกทะเบียนคัมภีร์ราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์
  - 1.4 จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการและที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนคัมในส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน
  - 1.5 จัดระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของโรงเรียน ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคัมสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าโรงเรียนมีความพร้อม
  - 1.6 จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่ได้จากการจัดหาของโรงเรียนโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การจัดหาพัสดุ บริหารจัดการจัดหาพัสดุเพื่อนำมาบริหารจัดการในสถานศึกษา
  - 2.1 วิเคราะห์แผนงาน งานและโครงการ ที่จัดทำรอบรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง เพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคัมทรัพย์สินและเป็นไปตามเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง
  - 2.2 จัดทำแผนระยะปานกลางและจัดหาพัสดุทั้งในส่วนของโรงเรียนจัดหาเอง และที่ร่วมมือกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นจัดหา
3. การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
  - 3.1 จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน
  - 3.2 ตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐานโดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ
  - 3.3 จัดซื้อจัดจ้าง โดยการตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียดเกณฑ์ คุณลักษณะ ประกาศจ่ายหรือขายแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาของโดยคณะกรรมการจัดทำสัญญาและเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีกาเบิกเงิน เพื่อจ่ายแก่ผู้ขายหรือผู้จ้าง
4. การควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
  - 4.1 จัดทำทะเบียนคัมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน
  - 4.2 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน

4.3 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุมและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

5. ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาและซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งาน สำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่ายหรือซื้อรถถอนกรณีเป็นสิ่งก่อสร้าง

#### **แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์**

การจัดการและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า รวมทั้งป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัยหมดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์หรือขาดการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

##### **ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา**

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่า หรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นผลให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็นสาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มี การบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญเสีย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนในกฎระเบียบ ในการขายสินทรัพย์เดิมที่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึง การขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนต้องมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักในการบริหารสินทรัพย์ ตลอดทั้งการมอบหมายหน้าที่ ภารกิจของครู อาจารย์ การวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนควรมีการวางแผน กำหนดความต้องการของสินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษา การซ่อมแซมสินทรัพย์ การจำหน่ายสินทรัพย์และการจัดหาแทน

##### **การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน**

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผลเป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา โรงเรียนต้องทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน คือ การรายงานทางการเงิน เป็นการเสนอข้อมูลทางการเงินของโรงเรียน เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของโรงเรียนให้หน่วยงานภายนอกได้รับทราบและการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียนต้องรายงานผลเป็น 2 ส่วน คือ การรายงานติดตามผลงบประมาณ



และการประเมินผล แผนงานหรือโครงการ และรายงานในระดับหน่วยงานเหนือสถานศึกษาทั่วไป ดังนี้

1. จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้ และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

2. จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน และจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลางตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด

### **แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้าน**

#### **การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน**

สถานศึกษาต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน ผู้ที่จัดทำรายงานสามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ ทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับรายงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารงบประมาณให้ดียิ่งขึ้น ต้องวิเคราะห์ ปัจจัย ผลผลิต และงบประมาณควบคู่กันเพื่อกำหนดกรอบดัชนีชี้วัด กรอบโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลให้ชัดเจน โดยผู้กำหนดกรอบดัชนีชี้วัด กรอบโครงสร้างการประเมิน และรายงานต้องมีความรู้ความเข้าใจ โครงสร้างการบริหารงาน ระบบการบริหารงบประมาณ ความสามารถในการวัด ประเมินผล ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรายงานผลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความจริง บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในด้านการเงินต้องมีความละเอียดและแม่นยำ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาจัดวางบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม

#### **ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา**

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานให้เป็นปัจจุบันและมีการเผยแพร่ผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนเพื่อเป็นข้อมูล และในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานงบประมาณของสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบที่ราชการกำหนด เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ทางการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานงบประมาณของสถานศึกษา

### การตรวจสอบภายใน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่อาจส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการตรวจสอบภายในจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณและเป็นพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งนี้มีการตรวจสอบอยู่ 4 ลักษณะ คือ การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย การตรวจสอบภายใน โรงเรียน โรงเรียนควรจัดให้มีการตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อตรวจสอบให้คำปรึกษาและรายงานผลการดำเนินงาน โรงเรียน

### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

สถานศึกษาต้องจัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในโดยเฉพาะต้องกำหนดมาตรฐานในการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ ครอบคลุมทั้งด้านการเงินและผลการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องให้อิสระในการดำเนินงานตรวจสอบตามหน้าที่โดยไม่แทรกแซง วิเคราะห์สภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดจำนวนของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับขนาดและสภาพของสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติ ภาระหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภายในที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้าง หน่วยตรวจสอบภายในทั้งในด้านความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### การตรวจสอบภายใน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. การตรวจสอบทางการเงินเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ทางการเงิน การบัญชี และรายงานทางการเงิน โดยครอบคลุมถึงการดูแลป้องกันทรัพย์สิน และประเมินความเพียงพอของระบบงานต่าง ๆ ว่ามีความเพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่บันทึกหรือเพียงพอที่จะป้องกันการรั่วไหล สูญหายของทรัพย์สินต่าง ๆ ได้

2. การตรวจสอบการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือหลักการที่กำหนด การตรวจสอบเน้นถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า โดยต้องมีผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งวัดจากตัวชี้วัดที่เหมาะสม

#### การตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษาให้ดำเนินการ ดังนี้

1. สถานศึกษามีคำสั่งแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษา อย่างน้อย 1 คน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่การเงิน การบัญชี ของโรงเรียน ส่งสำนักคำสั่งแต่งตั้งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่ ภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปี

## 2. วางแผนการตรวจสอบภายใน

2.1 กำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน โดยใช้แนวการตรวจสอบภายในที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบว่า จะตรวจสอบเรื่องใด เมื่อใด (ควรตรวจสอบทางการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง)

3. ปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้กระดาษทำการในการเก็บข้อมูลการตรวจสอบ (กระดาษทำการ 10, กระดาษทำการ 15, กระดาษทำการ 17, กระดาษทำการ 20, กระดาษทำการ 21, กระดาษทำการ 19, แบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นแล้วแต่กรณี)

## 4. การรายงานผลการตรวจสอบ

4.1 รายงานด้วยวาจาให้ผู้บริหารทราบทันที หากปล่อยให้ล่าช้าอาจมีความเสียหายมากขึ้น

4.2 รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหาร โรงเรียน

4.3 บันทึกสรุปแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น: การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี, การตรวจสอบการเงินการบัญชี, การบริหารสินทรัพย์, การสอบทานระบบควบคุมภายใน สำเนาแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี

### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

ผู้บริหารต้องมีการประชุมบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน รับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ความสามารถและด้วยความสมัครใจ และผู้ที่ได้รับมอบหมายงานต้องศึกษากรอบงานตรวจสอบภายใน และปฏิบัติงานอย่างอิสระไม่ถูกแทรกแซงในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การตรวจสอบภายในจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณและเป็นพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน

### โรงเรียนวัดดอนไร่

“โรงเรียนวัดดอนไร่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารงานจะเป็นแบบบูรณาการและใช้การบริหารงบประมาณแบบ PBB ที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบติดตามทบทวนผลงานซึ่งหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นทั้งผลผลิตหรือผลผลิตหลัก โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือและลงสู่แผนปฏิบัติการ โดยมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมตาม

มาตรฐานการศึกษาและงานบริหารทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคลากร งานบริหารทั่วไป และงานบุคลากร ซึ่งมีการวางแผนงบประมาณที่มีการคำนวณต้นทุนทั้งทรัพยากร ลงทุน บุคลากร และผลผลิต ซึ่งเป็นนักเรียนของเราให้เกิดประโยชน์สูงสุด” (อภิญา สว่างศรี, 2560)

### **ด้านการจัดทำงบประมาณ**

#### **1. การวางแผนงบประมาณ**

“สถานศึกษามีการวางแผนงบประมาณผ่านคณะกรรมการวางแผนพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน โดยผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การควบคุม ติดตามและประเมินผล จัดทำเป็นรายงานสรุป และนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยสถานศึกษาเริ่มต้นจากการวางแผน กลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน โดยจะมีการกำหนดภารกิจ ผลผลิต และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน คือ เป็นเงื่อนไขสัญญาในการได้รับและใช้จ่ายงบประมาณที่จะจัดสรรเงินเป็นก้อน (Block grant) แก่เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดสรรให้แก่โรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน เพื่อสอดคล้อง กับภารกิจ และผลผลิตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า”

### **แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

#### **ด้านการวางแผนงบประมาณ**

การวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ผู้เรียนที่เป็นผลผลิตของสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการในสิ่งที่เป็นพันธกิจหลัก ของหน่วยงาน เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการเป็นสิ่งแรก ก็คือ การจัดแผนกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และจะต้องได้ผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงาน คืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

#### **ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาด้านการวางแผนงบประมาณ**

แผนกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นจะต้องนำมาแปลงสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำนโยบายใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน งาน/ โครงการ ตามประเภท ค่าใช้จ่ายที่กำหนด และครอบคลุมแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่าย ล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่าหากสถานการณ์

ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

## 2. การคำนวณต้นทุนการผลิต

โรงเรียน มีการคำนวณต้นทุนการผลิต (Output costing) ต้นทุนการผลิต ที่แสดงถึงราคาของผลผลิตที่รัฐบาลจะต้องจัดซื้อจากหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในแผนปฏิบัติการประจำปี งาน/ โครงการ กิจกรรมของสถานศึกษา ในการตรวจสอบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรมย่อย หรือ โครงการตามแผนปฏิบัติการจะต้องไม่ทำให้ต้นทุนของกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุนสูงหรือต่ำกว่าปกติ เมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา หรือต้นทุนของหน่วยงาน แต่ถ้าต้นทุนสูงกว่าจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการเน้น โดยการเพิ่มกิจกรรมย่อย หรือ โครงการลงไปมากกว่าเดิม ดังนั้นสถานศึกษามีการหาเหตุปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของกิจกรรมย่อย หรืองาน/ โครงการในระดับหน่วยงานที่เป็นเหตุให้ไม่บรรลุเป้าหมายของกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน เพื่อยกเลิกการปฏิบัติหรือปรับปรุงรายละเอียดวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องดีขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา โดยเชิงปริมาณ หมายถึง จำนวนกิจกรรมย่อยหรือโครงการสำหรับการผลิต เชิงคุณภาพ หมายถึง การได้รับประโยชน์ถึงตัวผู้เรียน และเชิงเวลา หมายถึง ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นเป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่แผนปฏิบัติการประจำปีกำหนดไว้ เหตุปัจจัยดังกล่าวจะเป็นสัญญาณบอกถึงต้นทุนการผลิตของหน่วยงานว่าจะสูงขึ้นหรือลดลงได้อย่างมีเหตุมีผล และเป็นสัญญาณเตือนว่าควรจะมีการปรับรายละเอียดกระบวนการผลิต หรือของหน่วยงานหรือไม่ โดยการคำนวณต้นทุนกิจกรรมเก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMS) ครอบคลุมเงินในและนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี กำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติงบประมาณที่มีความชัดเจน การอนุมัติงบประมาณคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิต การควบคุมกำกับ ติดตามผลการอนุมัติงบประมาณ โดยคณะกรรมการและนำการรายงานผลปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ

### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต

สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดวางระบบในการคิดต้นทุนการผลิตที่เหมาะสมและสามารถแสดงผลได้รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ นอกจากนี้จะต้องมีระบบการบริหารต้นทุน

### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

ผลผลิตของสถานศึกษาคือ ผู้เรียนต้องมีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพความสำเร็จของตัวผู้เรียน คือ ผลผลิต เมื่อมองตามทฤษฎี เชิงระบบที่มีปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการให้บริการชุมชนและสังคม ต้องมีการวางแผนเป็นรูปของต้นทุนทั้งทางตรงและต้นทุนทางอ้อมให้เหมาะสมกับการจัดกระทำกับปัจจัยนำเข้า โดยมีนโยบายการศึกษาชาติ และภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นตัวกำหนดบทบาทและรูปแบบโครงสร้างขององค์กร ที่เรียกว่า การจัดเตรียมกระบวนการผลิตให้เหมาะสมกับกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุนที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี อันจะนำไปสู่ภาพความสำเร็จของผลผลิตดังกล่าว และต้องมีการประเมินความมีประสิทธิภาพในระดับกระบวนการผลิต ประสิทธิภาพในระดับผลผลิต ความประหยัด และความคุ้มค่าต่อภารกิจของหน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษา โดยมีต้นทุนผลผลิตต่อนักเรียนเป็นตัวบ่งบอกและสะท้อนกลับมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตต่อไป

### ด้านการวางแผนงบประมาณ

#### ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

สถานศึกษา C มีการจัดซื้อจัดจ้าง ที่ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ การวางแผนการจัดซื้อ การเลือกซื้อผู้ขาย จัดทำใบสั่งซื้อ ตรวจรับพัสดุ เก็บคูแตรักษาและการเบิกจ่าย การติดตามและประเมินผล โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ ดังนั้นส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมประโยชน์ในการใช้ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่า จะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าใดในเวลาใด และจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและมีประโยชน์ในการใช้ มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่า จะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดใด จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพและราคาที่เหมาะสมกับประโยชน์ในการใช้งาน โรงเรียนมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารงานของบุคลากรด้านการเงิน ตลอดจนการพัฒนาด้านอุปกรณ์

และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารงาน ปัจจุบันระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐได้ดำเนินการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการให้บริการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เช่น การตกลงราคา การสอบราคาการประกวดราคาและการจัดซื้อรวมแบบออนไลน์ (Online) รวมถึงการลงทะเบียนบริษัทผู้ขาย การทำ e-catalog และกระบวนการจัดซื้อที่เป็น Web based application เพื่อให้ระบบจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### ด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษา

1. ควบคุมดูแลการจัดซื้อ-จัดจ้าง พัสดุให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
2. จัดทำทะเบียนควบคุมการจัดซื้อ-จัดจ้างของกลุ่มบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ และงานให้ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการประจำปี
3. ประสานงานให้บริการกับเจ้าหน้าที่พัสดุ กลุ่มบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ และงานในการจัดซื้อ-จัดจ้าง และเบิกจ่ายพัสดุ
4. ตรวจสอบเอกสารการจัดซื้อ-จัดจ้าง ของกลุ่มบริหารกลุ่มสาระการเรียนรู้และงานให้ปฏิบัติตามระเบียบ
5. จัดทำเอกสารต่าง ๆ ของงานพัสดุ เพื่อให้บริการแก่เจ้าหน้าที่พัสดุ กลุ่มบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ และงาน
6. จัดทำบัญชีพัสดุ และทะเบียนคุมทรัพย์สิน ให้ถูกต้องครบถ้วน
7. กำกับติดตามการจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนคุมทรัพย์สินของพัสดุกฎหมายของกลุ่มสาระการเรียนรู้
8. รับผิดชอบดูแลการตรวจสอบ การจำหน่ายวัสดุถาวร และพัสดุประจำปี
9. จัดทำประมาณการค่าเสื่อมสภาพวัสดุและสินทรัพย์
10. จัดรวบรวมฐานข้อมูล โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้แก่ Obec 49, B-obec และ M-obec
11. จัดเก็บข้อมูลและรักษาข้อมูลให้ถูกต้องเหมาะสม
12. ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

#### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

การพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น คือ ความคุ้มค่าของการใช้จ่าย โดยมีพันธกิจและหน้าที่ชัดเจน บุคลากรมีคุณภาพสูง เน้นการผูกพันและการให้คำมั่น การดำเนินงานเป็นทีม

เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อมุ่งสู่พันธกิจการทำสัญญาที่ปลอดภัย มีข้อมูลที่ถูกต้องและทันต่อเวลา มีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

#### **การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ**

สถานศึกษาได้กำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่าย เบิกจ่ายและการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลังและการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลและการลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยแยกประเภท มีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี สำหรับสิ่งที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างชัดเจนของการบริหารการเงิน คือ การปรับระบบบัญชีจากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างทำให้รัฐบาลทราบประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและชัดเจนมากขึ้น

#### **แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

##### **ด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ**

เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการและควบคุมทางการเงิน คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร มีกลไกในการควบคุมภายในที่ดีในการบริหารการเงิน ในส่วนของระบบบัญชี มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงาน รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค้างจ่ายค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอดตัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ส่วนการควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับ (จากการกระจายอำนาจ และผ่อนคลายการควบคุม) จากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน



### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

สถานศึกษาต้องกำหนดระดับมาตรฐาน กำหนดความรับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน กำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น การปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

#### ด้านการติดตามและประเมินผล

##### การบริหารสินทรัพย์

สถานศึกษามีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น จัดทำคู่มือการดำเนินงานบริหารทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ การประเมินราคาสินทรัพย์ที่คุ้มค่า โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

#### 1. การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

##### แนวปฏิบัติ

- 1.1 ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน
- 1.2 กำหนดหน่วย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีที่เหมาะสมหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์
- 1.3 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกคุมไว้ โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์
- 1.4 จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้าง ในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการและที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน
- 1.5 จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม
- 1.6 จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2. การจัดหาพัสดุ

##### แนวทางการปฏิบัติ

- 2.1 วิเคราะห์แผนงาน งาน/ โครงการ ที่จัดทำกรอบรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อตรวจสอบกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุมทรัพย์สิน และเป็นไปตามเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง

2.2 จัดทำแผนระยะปานกลาง และจัดหาพัสดุ ทั้งในส่วนที่สถานศึกษาจัดหาเอง และที่ร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

3. การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง  
แนวทางการปฏิบัติ

3.1 จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง  
ในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

3.2 ตั้งคณะกรรมการขึ้น กำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการในกรณี  
ที่ไม่เป็นแบบมาตรฐาน โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ

3.3 จัดซื้อจัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์ คุณลักษณะเฉพาะ  
ประกาศ จำ/ ขายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาซองโดยคณะกรรมการ จัดทำ  
สัญญาและเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่เจ้าหน้าที่การเงิน วางฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขาย/ ผู้จ้าง

4. การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ  
แนวทางการปฏิบัติ

4.1 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน

4.2 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน

4.3 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบ  
และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

4.4 ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาและซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งาน  
สำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่าย  
หรือขอรีดถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง

**แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

**ด้านการบริหารสินทรัพย์**

การจัดการและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า รวมทั้งป้องกันมิให้  
สูญหาย เสียหาย ล้าสมัยหมดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์หรือขาดการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

**ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา**

1. ให้สถานศึกษาทำข้อมูลการบริหารสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบัน และครบถ้วนเพื่อเอื้อต่อ  
การพัฒนาระบบการบริหารสินทรัพย์ การเงินและพัสดุ

2. ผู้บริหารควรสนับสนุนและจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถรองรับการพัฒนา  
ระบบการบริหารสินทรัพย์

### การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

สถานศึกษามีการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่แสดงการใช้งบประมาณที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความโปร่งใส ทั้งนี้ประกอบด้วย

1. การรายงานทางการเงิน ได้แก่ การรายงานทางการเงินเพื่อการบริหารจัดการภายใน กับรายงานทางการเงินสำหรับหน่วยงานภายนอก การรายงานทางการเงินเพื่อการบริหารจัดการภายใน จะรายงานงบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด และรายงานแสดงค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับผลผลิตและกิจกรรมในส่วนของรายงานทางการเงินสำหรับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลางและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จะมีรายละเอียดงบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด งบดุล รายงานที่แสดงค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับผลผลิตและกิจกรรม รายงานภาระผูกพันและภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในอนาคต

2. การรายงานผลการดำเนินงาน รายงานผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานสำหรับการจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณในหน่วยงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อภายนอก โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย เพื่อแสดงถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษา

#### แนวทางการปฏิบัติงาน

1. จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้ และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

2. จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน และจัดส่งรายงานประจำปี ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลาง ตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด

#### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

##### ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

สถานศึกษาต้องมีการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่แสดงการใช้งบประมาณที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความโปร่งใส การประเมินผลแผนงาน มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่สามารถใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุง แผนงาน โครงการ ตลอดจนกำหนดคน โยบายหรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งผลจากการประเมินสามารถใช้เป็นข้อมูลให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการภาคสนามได้ใช้ในการแก้ไข ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์

### ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเผยแพร่ผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาต่อสาธารณชนเพื่อเป็นข้อมูลและในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานงบประมาณของสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบที่ราชการกำหนด เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ทางการจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานงบประมาณของสถานศึกษา

#### การตรวจสอบภายใน

สถานศึกษามีการตรวจสอบภายใน โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. การตรวจสอบทางการเงิน เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่าง ๆ ในอดีต เพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความถูกต้องครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์หรือรายงานที่เกิดขึ้นและมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติของทางราชการหรือไม่ การตรวจสอบยังกระทำเพื่อป้องกันทรัพย์สิน เพื่อประเมินความเพียงพอ ใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนการตัดสินใจควบคุม และการติดตามผลการดำเนินงาน
2. การตรวจสอบการดำเนินงาน เป็นการสอบทาน การประเมินผลการดำเนินงานองค์กรโดยรวม และหรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบ ด้วยวิธีการตรวจสอบอันควรและเหมาะสมกับกรณีที่ตรวจสอบ ประเมินผลเพื่อแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนา การดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย เป็นการสอบทานและประเมินการดำเนินงาน ได้แก่ ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน หรือประสิทธิผล ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และต้นทุนของการดำเนินการหรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร

#### แนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

##### ด้านการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในของสถานศึกษาเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเปรียบเทียบกับผลผลิต หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร มีความเสี่ยงอย่างไร ที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน การตรวจสอบการดำเนินงานจะต้องทำการตรวจสอบตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี ตรวจสอบตามนโยบายของรัฐโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบกระบวนการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ และผลกระทบและผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิภาพและประหยัด ตลอดจนการเร่งรัดการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. สถานศึกษามีคำสั่งแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษา อย่างน้อย 1 คน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่การเงิน การบัญชี ของโรงเรียน ส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 ภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปี

2. วางแผนการตรวจสอบภายใน

กำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน โดยใช้แนวการตรวจสอบภายในที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้ โดยกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบว่า จะตรวจสอบเรื่องใด เมื่อใด (ควรตรวจสอบทางการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง)

3. ปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้กระดาษทำการในการเก็บข้อมูลการตรวจสอบ (กระดาษทำการ 10, กระดาษทำการ 15, กระดาษทำการ 17, กระดาษทำการ 20, กระดาษทำการ 21, กระดาษทำการ 19, แบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นแล้วแต่กรณี)

4. การรายงานผลการตรวจสอบ โดยรายงานด้วยวาจาให้ผู้บริหารทราบทันที หากปล่อยให้ล่าช้าอาจมีความเสียหายมากขึ้น รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหาร โรงเรียน แล้วบันทึกสรุปแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น: การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปี, การตรวจสอบการเงินการบัญชี, การบริหารสินทรัพย์, การสอบทานระบบควบคุมภายใน สำเนาแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 ปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาได้นำระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) เข้ามาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมา ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีพัฒนามาตรฐานการจัดสรรทางการเงินให้มีทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารทรัพย์สิน การตรวจสอบภายใน โดยสถานศึกษาต้องจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ปีละ 1 ครั้ง

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะเป็นการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 การวิเคราะห์และร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาในขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในขั้นตอนที่ 1 โดยศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะพร้อมทั้งเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกและการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่เป็นมีแนวปฏิบัติที่ดีกับโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ. 2558 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองสองพี่น้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดใหญ่ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา โรงเรียนวัดห้วยหมู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดกลางของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและโรงเรียนวัดคอนไร่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดเล็กของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะเป็นการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหัวหน้างาน รวมทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลเรื่องการวางแผน การเงิน และการวิเคราะห์งบประมาณผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน เกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนนี้มาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

### 1. การจัดทำงบประมาณ

#### 1.1 การวางแผนงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ คือ 1) การวางแผนดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ในส่วนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) 2) การประเมินสถานภาพองค์กร 3) การจัดวางทิศทางองค์กร 4) การกำหนดกลยุทธ์ในดำเนินงาน 5) การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและ

มีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้ว จัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

#### ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัด

1. กำหนดผลงานที่ต้องการให้เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงอุดมมุ่งหมายเป็น

2. การกำหนดตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแบ่งมุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดองค์ประกอบ คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target group) สถานที่ (Place) องค์ประกอบจะเลือกตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ ส่วนตัวองค์ประกอบจะต้องกำหนดทั้งสองตัว เช่น ร้อยละของนักเรียนที่สามารถค้นหาข้อมูลจากเครือข่าย Internet ได้ในปีการศึกษา 2560 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้น ป.6 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเตรียมงบประมาณ เป็นการเตรียมจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติงานโดยจัดสรรเป็นวงเงินรวมในเบื้องต้น โดยการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน แบ่งเป็น

1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ได้แก่ เงินเดือนค่าจ้างประจำ
2. ค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค
3. ค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
4. ค่าใช้จ่ายในลักษณะเงินอุดหนุน ได้แก่ เงินที่จ่ายเหลือหรือจ่ายเป็นค่าบำรุงแก่

หน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF: Medium term expenditure framework) เป็นการเตรียมจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF: Medium term expenditure framework) ที่สื่อความเชื่อมโยงระหว่าง งบประมาณ และผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้กำหนดไว้โดย

1. การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สถานศึกษาจะได้รับงบประมาณในรูปวงเงินรวม

2. การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณสถานศึกษาจะมีช่องทางการได้เงินนอกงบประมาณมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้มาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งมีบทบาทการระดมทุนได้ตามกฎหมายดังกล่าวด้วย และโดยงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สถานศึกษาจะต้องนำเงินนอกงบประมาณมารวมกับเงินงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล เพื่อคำนวณเป็นรายได้ของสถานศึกษาแล้วนำไปใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์

3. การคำนวณกรอบงบประมาณรายจ่ายเมื่อได้มีการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะมีการจัดทำแผนโครงการและได้คำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไว้ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประมาณการรายจ่ายของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับประมาณการรายได้

#### การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่โรงเรียนจะต้องดำเนินงานในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ดังนี้

1. กำหนดกิจกรรมและผลผลิตที่ชัดเจน
2. กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย
3. เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต
4. มีระบบติดตามตรวจสอบ
5. มีการบริหารต้นทุน

#### ขั้นตอนการกำหนดผลผลิต

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการ
2. จัดกลุ่มผลผลิตซึ่งกลุ่มผลผลิตหมายถึงสินค้าและบริการหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในประเภทเดียวกันที่เป็นเครื่องการแสดงผลการบรรลุ/ ไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามผลลัพธ์รองหรือวัตถุประสงค์ของแผนงาน ซึ่งระบบงบประมาณของประเทศไทย จะใช้คำว่า แผนงานแทนกลุ่มผลผลิต
3. กำหนดผลผลิตที่สอดคล้องกับพันธกิจ/ ภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวต้องไม่ใช่ผลผลิตภายในระบบ แต่เป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของระบบ ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ในระดับสูงขึ้นไป
4. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามผลผลิต ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวควรเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน



## การบริหารงบประมาณ

### 1. การจัดซื้อจัดจ้าง

#### ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้าง

1.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement plan) การวางแผนการจัดซื้อเริ่มพิจารณาจากแผนงาน งาน/ โครงการว่ามีความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์ อะไรบ้าง ตลอดจนสถิติการใช้ อาจดูจากใบคำขอซื้อของจ้าง การตรวจสอบคลังเก็บพัสดุ โดยในการจัดซื้อพัสดุกว้างขวางถึงปัจจัยอย่างน้อย 3 ปัจจัย คือ ปริมาณที่ต้องการ ราคาที่ต้องการ และคุณลักษณะการใช้งาน

1.2 การเลือกแหล่งขาย (Selection of source) สถานศึกษามีความจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายที่ต้องนำราคามาเปรียบเทียบกันเพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยหรือลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ สำหรับหน่วยงานในภาครัฐส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อหรือจัดจ้างจะดำเนินการสอบราคาหรือประกวดราคา ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผู้ขายโดยสืบประวัติและพิจารณาให้รอบคอบว่ามีความมั่นคงในการดำเนินการจัดหาได้ดีเพียงใด มีความมั่นคงทางการเงินหรือไม่ คุณภาพสินค้ามีคุณภาพตามต้องการมากน้อยเพียงใด

1.3 การออกคำสั่งซื้อ (Placing the order) การออกคำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติผู้มีอำนาจลงนามออกใบสั่งซื้อจะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

1.4 การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ ฝ่ายจัดซื้อจะแต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุก่อนส่งมอบให้ฝ่ายบัญชี โดยฝ่ายจัดซื้อจะต้องเก็บเอกสารที่เป็นระบบในรูปของทะเบียนบัญชีคุม รหัส พัสดุ

1.5 การแจกจ่ายพัสดุ (Distribution of supplies) ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการแยกแยะประเภทพัสดุ จัดเก็บรักษาพัสดุ บรรจุหีบห่อเพื่อแจกจ่ายส่งไปยังผู้ใช้พัสดุต่อไป

1.6 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation) ควรมีการประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างให้ครอบคลุมทั้งด้านผู้ขาย คือ ประเมินผลด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย ความพอใจของผู้ใช้งาน การบำรุงรักษา ตลอดจนความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาด้วย

### 2. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานในการ ควบคุม

งบประมาณ รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน 3 กระบวนการ ดังนี้

2.1 การบริหารทางการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนในการวิเคราะห์สถานภาพโรงเรียน รวมทั้งการนิเทศติดตามแผนงาน หรือ โครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2.2 ระบบบัญชีและการควบคุมบัญชี ต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบและการบันทึกเพื่อใช้จ่ายงบประมาณ

2.3 การควบคุมงบประมาณจะต้องมีมาตรฐานใน การควบคุมงบประมาณและการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน

### 3. การบริหารสินทรัพย์

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่า หรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นผลให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็นสาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญเสียดังกล่าว การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนในกฎระเบียบ ในการขายสินทรัพย์เดิมที่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนต้องมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักในการบริหารสินทรัพย์ ตลอดทั้งการมอบหมายหน้าที่ ภารกิจของครู อาจารย์ การวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนควรมีการวางแผน กำหนดความต้องการของสินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษา การซ่อมแซมสินทรัพย์การจำหน่ายสินทรัพย์และการจัดหาแทนระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ โดยพิจารณาผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจนลงทะเบียควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า การคำนึงถึงทางเลือกในการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ ดังนี้

3.1 การวางแผน เป็นการกำหนดความต้องการสินทรัพย์ การจัดทำแผนงาน งานโครงการจะต้องแสดงให้เห็นความต้องการ “สินทรัพย์” ที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สิน เป็นวิธีการในการดำเนินงานที่จะให้ได้มาซึ่งพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรตามกำหนดเวลาและมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้รับผิดชอบต้องพิจารณาว่าวิธีการใดก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษามากที่สุด รวมถึงการประหยัดทรัพยากรที่มีอยู่ด้วย

3.3 การใช้งานและการดูแลรักษาสินทรัพย์ จัดประชุมชี้แจง แจงเวียน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การใช้และบำรุงรักษาทรัพย์สินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ พร้อมทั้งเผยแพร่แนวทางการรณรงค์เกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้ทราบทั่วไป

3.4 การกำจัดสินทรัพย์ เป็นการแจ้งเวียนนโยบายและหลักเกณฑ์การจำหน่ายทรัพย์สินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ พร้อมทั้งประกาศและเผยแพร่รายการทรัพย์สินที่จะจำหน่ายโดยเปิดเผย

#### **การติดตามตรวจสอบและประเมินผล**

##### **1. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน**

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร โดยมีการรายงานวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 การวางแผนและพัฒนาระบบ โดยสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้แต่ละหน่วยงานนำไปประเมินผลการดำเนินงานของการใช้งบประมาณในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องวางแผนและพัฒนาทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การจัดทำข้อตกลง การประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนด้านกระบวนการ และด้านการจัดการทรัพยากรให้ชัดเจน

1.2 การประเมินผลการดำเนินงานและแจ้งผลการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมาย/ มาตรฐานที่วางไว้ เพื่อนำผลลัพธ์การประเมินเป็นเกณฑ์ตัดสิน

จัดสรรงบประมาณ เพื่อความโปร่งใสมากขึ้น ขั้นตอนนี้จะต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน วิธีการประเมินผลงาน รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผล โดยการวัดผลงานควรคำนึงถึงความเชื่อมโยง ความชัดเจน ประสิทธิภาพต้นทุน และความสามารถในการวัดผล สำหรับรูปแบบในการประเมินผลงานมีหลายรูปแบบ อาทิ การประเมินตามผลงาน โดยการแบ่งขั้นระดับคะแนน การประเมินตามพฤติกรรม การประเมินโดยอาศัยมาตรฐานหลายอย่างผสมกัน

1.3 การทบทวน/ ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง มุ่งพิจารณาว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และตรวจสอบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ข้อตกลง ซึ่งจะมีการกำหนดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น รายไตรมาส รายปี เป็นต้น โดยทั่วไปการติดตามและตรวจสอบผลงานจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ติดตามการใช้ทรัพยากร (Input) ติดตามความสามารถในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน ติดตามและประเมินผลผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Actual outcome) กับผลลัพธ์ที่ได้วางแผนไว้

## 2. การตรวจสอบภายใน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่อาจส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการตรวจสอบภายในจึงถือเป็น กลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณและเป็นพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งนี้มีการตรวจสอบอยู่ 4 ลักษณะ คือ การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย การตรวจสอบภายใน โรงเรียน โรงเรียนควรจัดให้มีการตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อตรวจสอบให้คำปรึกษาและรายงานผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนการตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษาให้ดำเนินการ ดังนี้

1. สถานศึกษามีคำสั่งแต่งตั้ง ผู้ตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษา อย่างน้อย 1 คน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่การเงิน การบัญชี ของโรงเรียน ส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่ ภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปี

## 2. วางแผนการตรวจสอบภายใน

2.1 กำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน โดยใช้แนวการตรวจสอบภายใน ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งกำหนดช่วงระยะเวลาการตรวจสอบว่า จะตรวจสอบเรื่องใด เมื่อใด (ควรตรวจสอบทางการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง)

3. ปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้กระดาษทำการในการเก็บข้อมูลการตรวจสอบ (กระดาษทำการ 10, กระดาษทำการ 15, กระดาษทำการ 17, กระดาษทำการ 20, กระดาษทำการ 21, กระดาษทำการ 19, แบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นแล้วแต่กรณี)

#### 4. การรายงานผลการตรวจสอบ

4.1 รายงานด้วยวาจาให้ผู้บริหารทราบทันที หากปล่อยให้ล่าช้าอาจมีความเสียหายมากขึ้น

4.2 รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ เป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารโรงเรียน

4.3 บันทึกสรุปแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น: การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี, การตรวจสอบการเงินการบัญชี, การบริหารสินทรัพย์, การสอบทานระบบควบคุมภายใน สำเนาแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี

ตารางที่ 14 ข้อค้นพบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจากโรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ประจำปีการศึกษา 2558

โรงเรียน	รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน		
	หลักการ	กระบวนการ	เงื่อนไขความสำเร็จ
โรงเรียนคลองสองพี่น้อง	การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จัดสรรทรัพยากรด้วยความเป็นธรรมและคุ้มค่าในการลงทุนใช้จ่ายงบประมาณ	<p>ด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุน ผลผลิต</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนงบประมาณ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์</li> <li>1.2 การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงาน</li> <li>1.3 การกำหนดตัวชี้วัด</li> <li>1.4 การจัดเตรียมงบประมาณ</li> </ol> </li> <li>2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน</li> <li>2.2 กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย</li> <li>2.3 เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต</li> <li>2.4 มีระบบติดตามตรวจสอบ</li> <li>2.5 การบริหารต้นทุน</li> </ol> </li> </ol>	ระดมทรัพยากรจากภายนอกมาช่วยในการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรับผิดชอบสถานศึกษาร่วมกันที่จะพัฒนาสถานศึกษา มีการอบรมครูสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการงบประมาณทั้งด้านการเงิน บัญชีและพัสดุ เน้นการกระจายอำนาจงาน ทั้ง 4 ฝ่าย ทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารทั่วไป และด้านงบประมาณ และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ
โรงเรียนวัดห้วยหมู	ระดมทรัพยากรจากภายนอกมาช่วยในการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพความประหยัด และความคุ้มค่าต่อภารกิจของหน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษา โดยมีต้นทุนผลผลิตต่อนักเรียนเป็นตัวบ่งบอก และสะท้อนข้อมูล โปร่งใสสามารถตรวจสอบการใช้งบประมาณ ได้ทุกขั้นตอนและปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน</li> <li>2.2 กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย</li> <li>2.3 เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต</li> <li>2.4 มีระบบติดตามตรวจสอบ</li> <li>2.5 การบริหารต้นทุน</li> </ol>	การบริหารงานที่เน้นการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายระดมทุน สรรพกำลังในการบริหารสถานศึกษา ประกอบกับการสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้พร้อมในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงบประมาณ และมีการพัฒนาปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยสะดวกในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 14 (ต่อ)

โรงเรียน	รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน		
	หลักการ	กระบวนการ	เงื่อนไขความสำเร็จ
โรงเรียนวัดดอนไร่	<p>การบริหารงานจะเป็นแบบบูรณาการและใช้การบริหารงบประมาณแบบ PBB ที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบติดตามทบทวนผลงานในปีการศึกษาที่ผ่าน โดยสถานศึกษาต้องมีการจัดสรรงบประมาณตามโครงการและกิจกรรมที่เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาโดยมีความสมดุลกันและพอดีกันระหว่างรายรับและรายจ่ายของการบริหารจัดการงบประมาณ</p>	<p>ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ ประกอบไปด้วย ระบบการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ</p> <p>3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้</p> <p>3.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>3.2 การเลือกแหล่งขาย</p> <p>3.3 การออกคำสั่งซื้อ</p> <p>3.4 การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ</p> <p>3.5 การแจกจ่ายพัสดุ</p> <p>4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้</p> <p>4.1 การบริหารทางการเงิน</p>	<p>การบริหารงบประมาณที่มีการยืดหยุ่นในเชิงบูรณาการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานด้วยกันได้พยายามกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณที่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ทุกคนสามารถทำหน้าที่แทนกันได้หมด โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปริมาณและภารกิจงานเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ แต่มีบุคลากรน้อยไม่เพียงพอต่อภารกิจงาน โดยเฉพาะการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 14 (ต่อ)

โรงเรียน	รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน		
	หลักการ	กระบวนการ	เงื่อนไขความสำเร็จ
		4.2 ระบบบัญชีและการควบคุมบัญชี 4.3 การควบคุมงบประมาณ ด้านที่ 3 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ประกอบไปด้วย 5. การบริหารสินทรัพย์ มีขั้นตอน การดำเนินงาน ดังนี้ 5.1 การวางแผน 5.2 การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ 5.3 การใช้งานและการดูแลรักษา 5.4 การกำจัดสินทรัพย์ 6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6.1 การวางแผนและพัฒนาระบบ 6.2 การประเมินผลการดำเนินงานและ แจ้งผลการดำเนินงาน 6.3 การทบทวน/ ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง	



ตารางที่ 14 (ต่อ)

โรงเรียน	รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน		
	หลักการ	กระบวนการ	เงื่อนไขความสำเร็จ
		7. การตรวจสอบภายในมีขั้นตอนดังนี้ 7.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ 7.2 วางแผนการตรวจสอบภายใน 7.3 ปฏิบัติงานตรวจสอบ 7.4 การรายงานผลการตรวจสอบ	

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ในขั้นประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

3.1 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อจัดทำร่างการสรุบบรูปแบบ  
การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงดำเนินการสร้างคู่มือรูปแบบ  
การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงกับสถานศึกษาผู้วิจัย  
ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติจริง โดยทำ  
Focus group กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการ  
งบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
ร่างรูปแบบเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา  
ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ตารางที่ 15 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ประเด็นที่ประเมิน	$\bar{X}$	$SD$
	ด้านการจัดการ		
1	ความเหมาะสมของวัน เวลา และระยะเวลาในการจัด	4.70	0.48
2	ความเหมาะสมของรูปแบบ	5.00	0.00
3	ความเหมาะสมของวิทยากร	4.90	0.32
	ด้านเนื้อหา		
4	ความสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย	4.90	0.32
5	ความสอดคล้องของปัญหาที่พบ	4.80	0.42

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นที่ประเมิน	$\bar{X}$	SD
6	ความเหมาะสมของทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	4.80	0.42
7	ความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา/ การแบ่งหน่วยการเรียนรู้	4.90	0.42
8	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	4.90	0.32
9	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 2 มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน	4.80	0.42
10	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การวางแผนงบประมาณ	4.80	0.42
11	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน	4.90	0.32
12	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.90	0.32
13	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การบริหารทางการเงินและการควบคุม	4.90	0.32
14	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน	4.70	0.48
15	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 8 การบริหารสินทรัพย์	4.80	0.42
16	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 9 การตรวจสอบภายใน	4.90	0.32
17	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 10 อบรมแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านคู่มือ	4.78	0.44
18	เข้าใจง่าย และนำไปใช้ได้ในการปฏิบัติ	4.90	0.32
19	รายละเอียดครบถ้วนเพียงพอในการปฏิบัติ	4.70	0.48
20	ภาพรวมของคู่มือมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน	4.70	0.48
รวม		4.83	0.09

จากตารางที่ 15 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.83

ตารางที่ 16 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความคิดเห็น
1. ด้านการจัดการ	
1.1 ความเหมาะสมของวัน เวลา และระยะเวลา ในการจัด	มีความเหมาะสมดี
1.2 ความเหมาะสมของรูปแบบ	รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่น่าเสนอเป็นรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติจริง ในสถานศึกษา เป็นรูปแบบที่สอดคล้อง กับหลักการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน
1.3 ความเหมาะสมของวิทยากร	มีความเหมาะสมดี เนื่องจากเป็นผู้มี ความรู้ความสามารถในการบริหารและ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและมีรางวัล เชิงประจักษ์ที่ประสบความสำเร็จใน การบริหารจัดการสถานศึกษาหลายด้าน
2. ด้านเนื้อหา	
2.1 ความสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย	มีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย
2.2 ความสอดคล้องของปัญหาที่พบ	มีความสอดคล้องกับปัญหาที่พบ
2.3 ความเหมาะสมของทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	มีความสอดคล้องกับทฤษฎี แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
2.4 ความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา	เนื้อหามีความเหมาะสม
2.5 การแบ่งหน่วยการเรียนรู้	เนื้อหาเหมาะสมมีการเรียงลำดับเนื้อหา ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

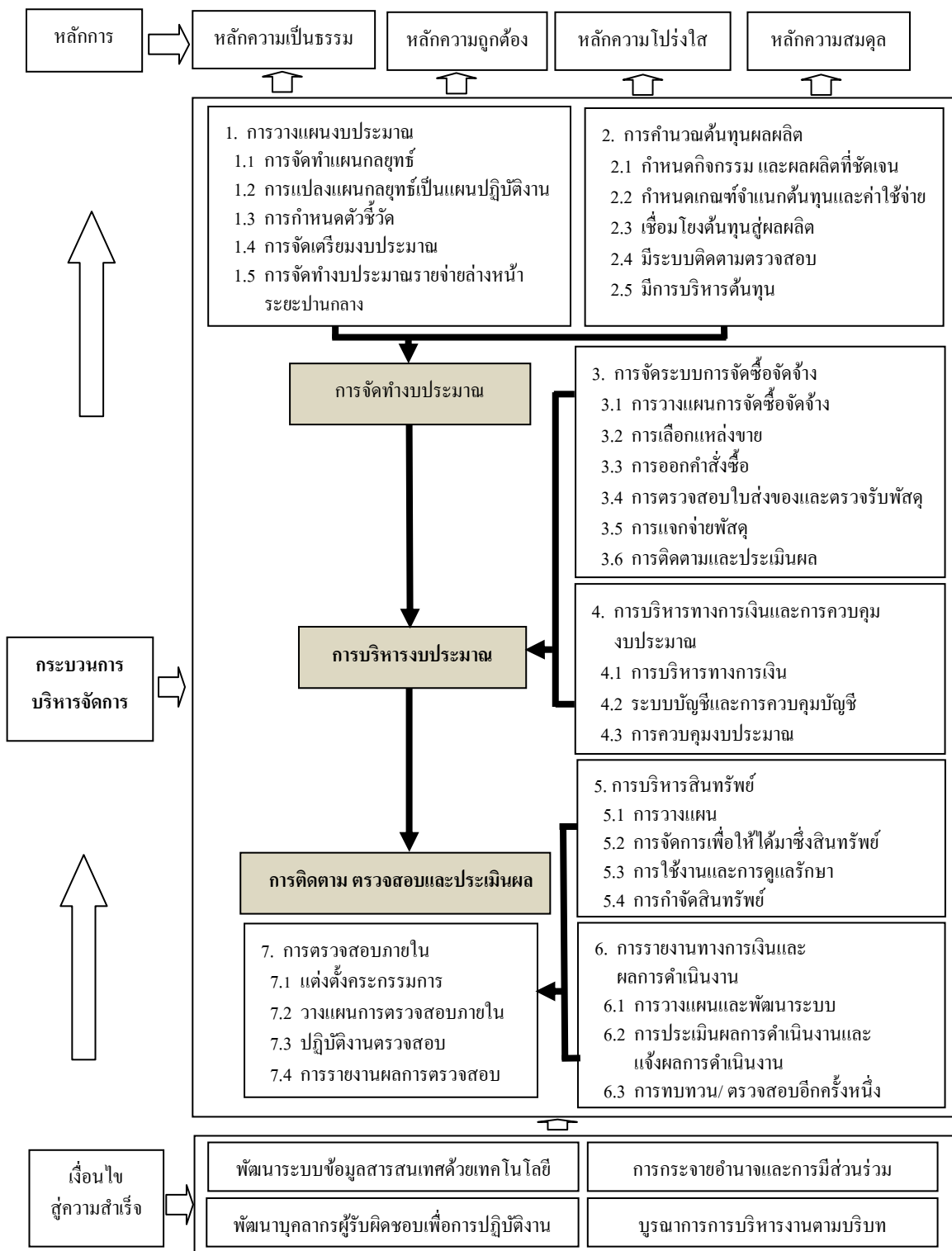
รายการ	ความคิดเห็น
2.6 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี เป็นการสร้าง ความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร จัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
2.7 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 2 มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี เป็นการสร้าง ความรู้ความเข้าใจในหลักมาตรฐาน การจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ก่อน ลงมือใช้
2.8 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การวางแผนงบประมาณ	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดีและควรทบทวน ในการจัดทำงบประมาณประจำปี การติดตามผลการดำเนินงานและ ผลการใช้จ่ายงบประมาณในปีการศึกษา ที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำ งบประมาณปีปัจจุบันให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2.9 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี
2.10 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี
2.11 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การบริหารทางการเงินและการควบคุม	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี
2.12 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี
2.13 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 8 การบริหารสินทรัพย์	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี
2.14 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 9 การตรวจสอบภายใน	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น
2.15 ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 10 อบรมแนวทางการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี
3. ด้านคู่มือ	เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดีเข้าใจง่าย
3.1 เข้าใจง่าย และนำไปใช้ได้ในการปฏิบัติ	สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
3.2 รายละเอียดครบถ้วนเพียงพอในการปฏิบัติ	เนื้อหาที่มีความครบถ้วนเหมาะสม
3.3 ภาพรวมของกลุ่มมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน	ขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ ที่กำหนดไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำ งบประมาณ 2) การบริหารงบประมาณ และ 3) การประเมินผลงบประมาณ มีการเชื่อมโยงไปสู่หลักมาตรฐาน การจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เป็นขั้นตอน ที่ชัดเจนเหมาะสมดีแล้ว

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
ร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ผู้วิจัยได้นำมาประกอบการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน  
ที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สมบูรณ์ โดยได้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพที่ 9 รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
เชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ชื่อรูปแบบ** รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### **วัตถุประสงค์ของรูปแบบ**

1. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงาน
2. เพื่อให้สามารถนำแนวทางและกระบวนการไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา  
ด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### **หลักการของรูปแบบ**

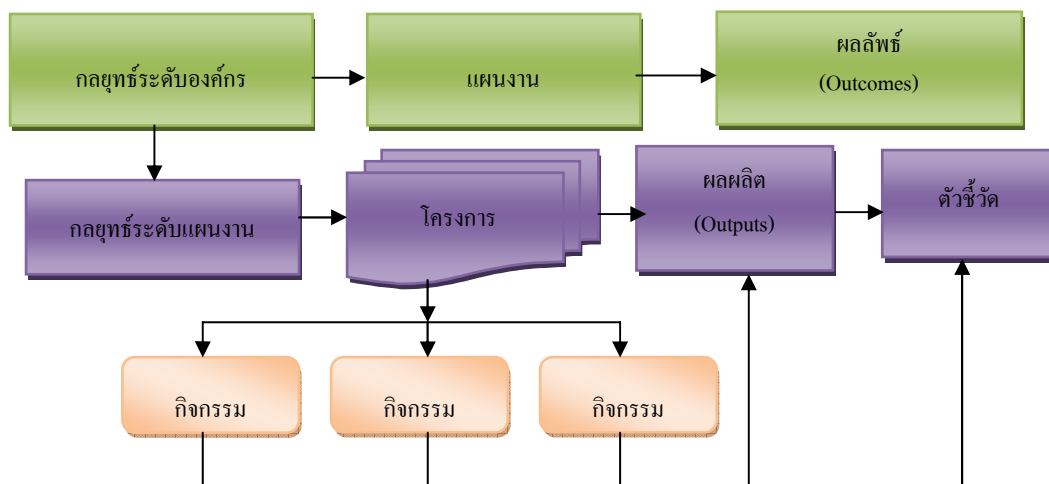
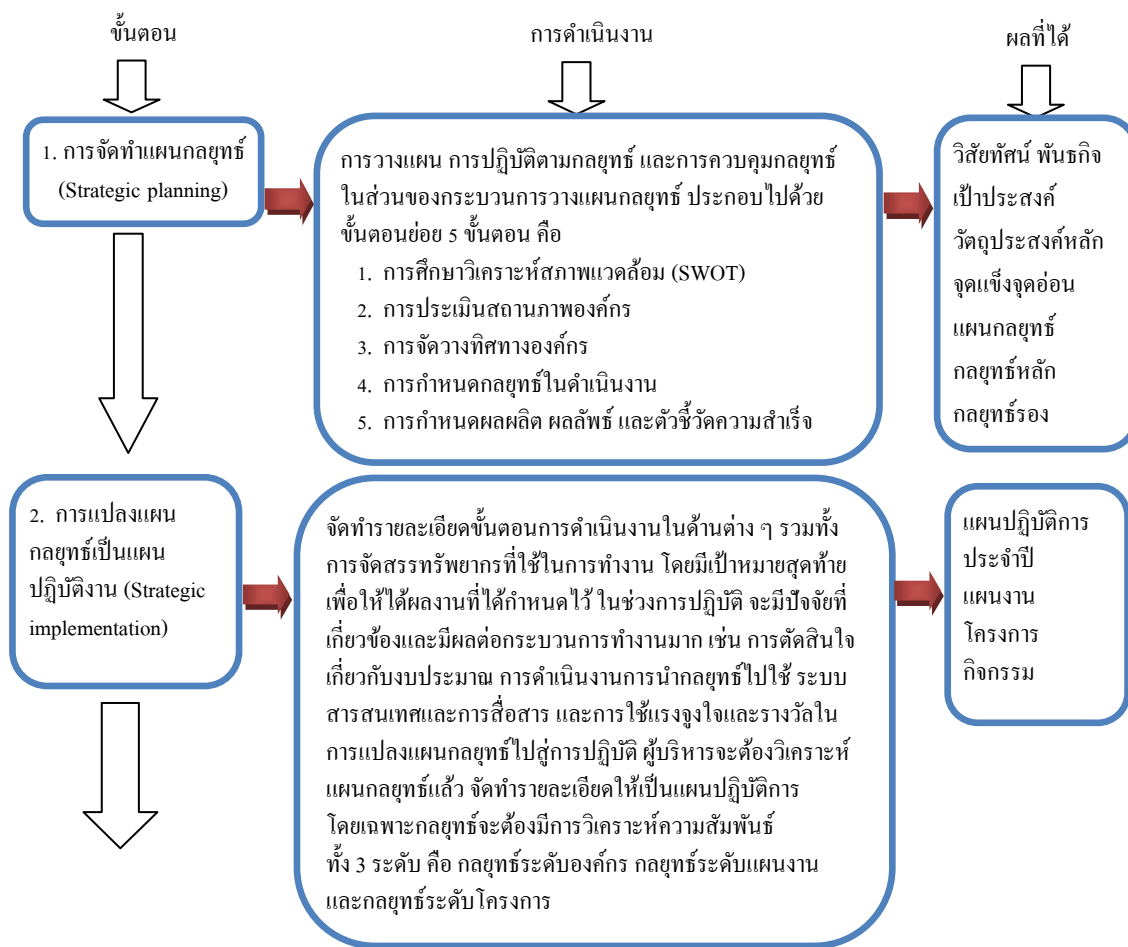
1. หลักความเป็นธรรม (Equity principle) หมายถึง การบริหารงบประมาณที่มี  
ความยุติธรรมในการพิจารณาจัดสรรเงิน ทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียน ควรพิจารณาตาม  
ความเหมาะสม ตามหลักการแห่งเหตุผลอันแท้จริง
2. หลักความถูกต้อง (Accuracy principle) หมายถึง การบริหารการเงินที่ยึดหลัก  
กฎหมาย กฎระเบียบตามแผนของทางราชการ สามารถพิสูจน์ความบริสุทธิ์ได้ตลอดเวลาและ  
ทุกรายการ
3. หลักความโปร่งใส (Accountability principle) หมายถึง การบริหารงบประมาณ  
อย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยพิจารณาจากระบบและกลไก  
การทำงานของสถานศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้  
ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบ  
และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้  
การทำงานของสถานศึกษา ปลอดภัยจากการทุจริตคอร์รัปชัน
4. หลักความสมดุล (Balance principle) หมายถึง การบริหารงบประมาณที่มี  
ความพอดีเหมาะสมทั้งรายรับรายจ่ายให้มีความสมดุล

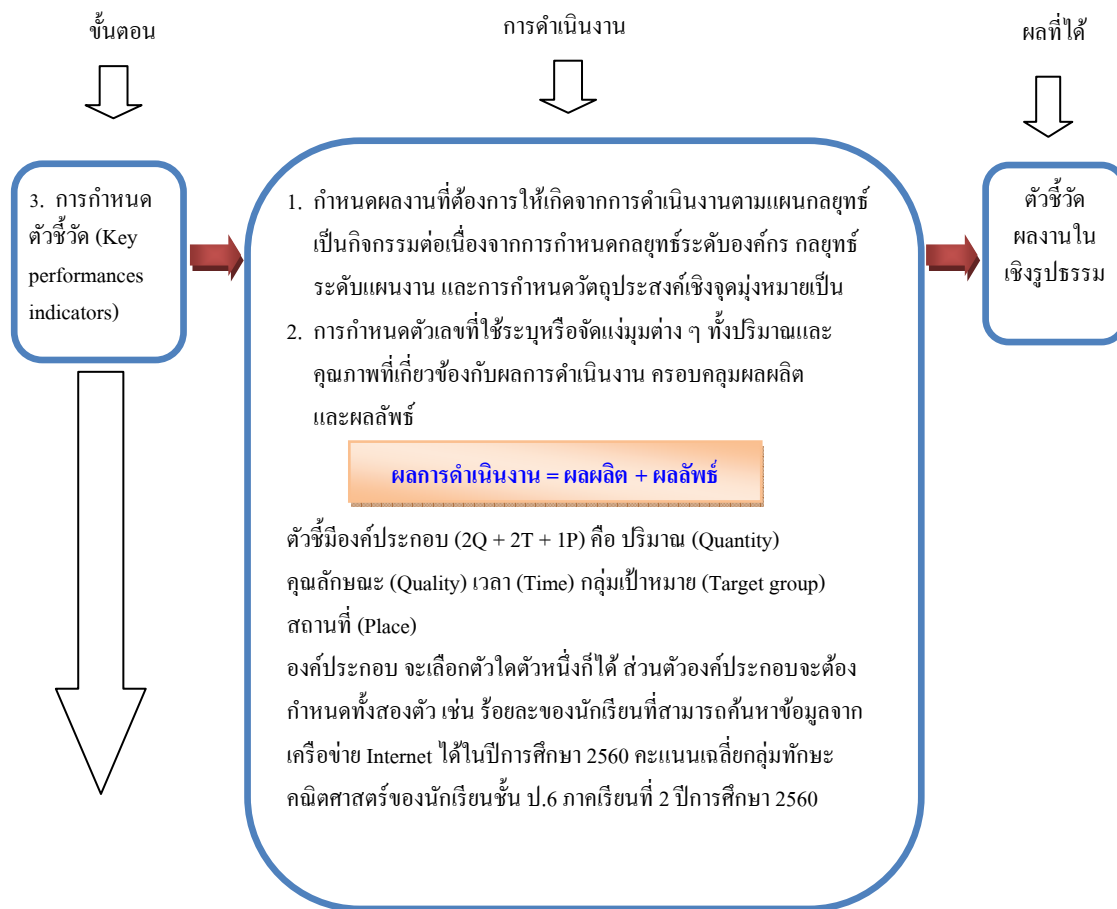
#### **กระบวนการบริหารจัดการ**

##### **1. การจัดทำงบประมาณ**

- 1.1 การวางแผนงบประมาณ ประกอบไปด้วย การบริหารจัดการ ดังนี้



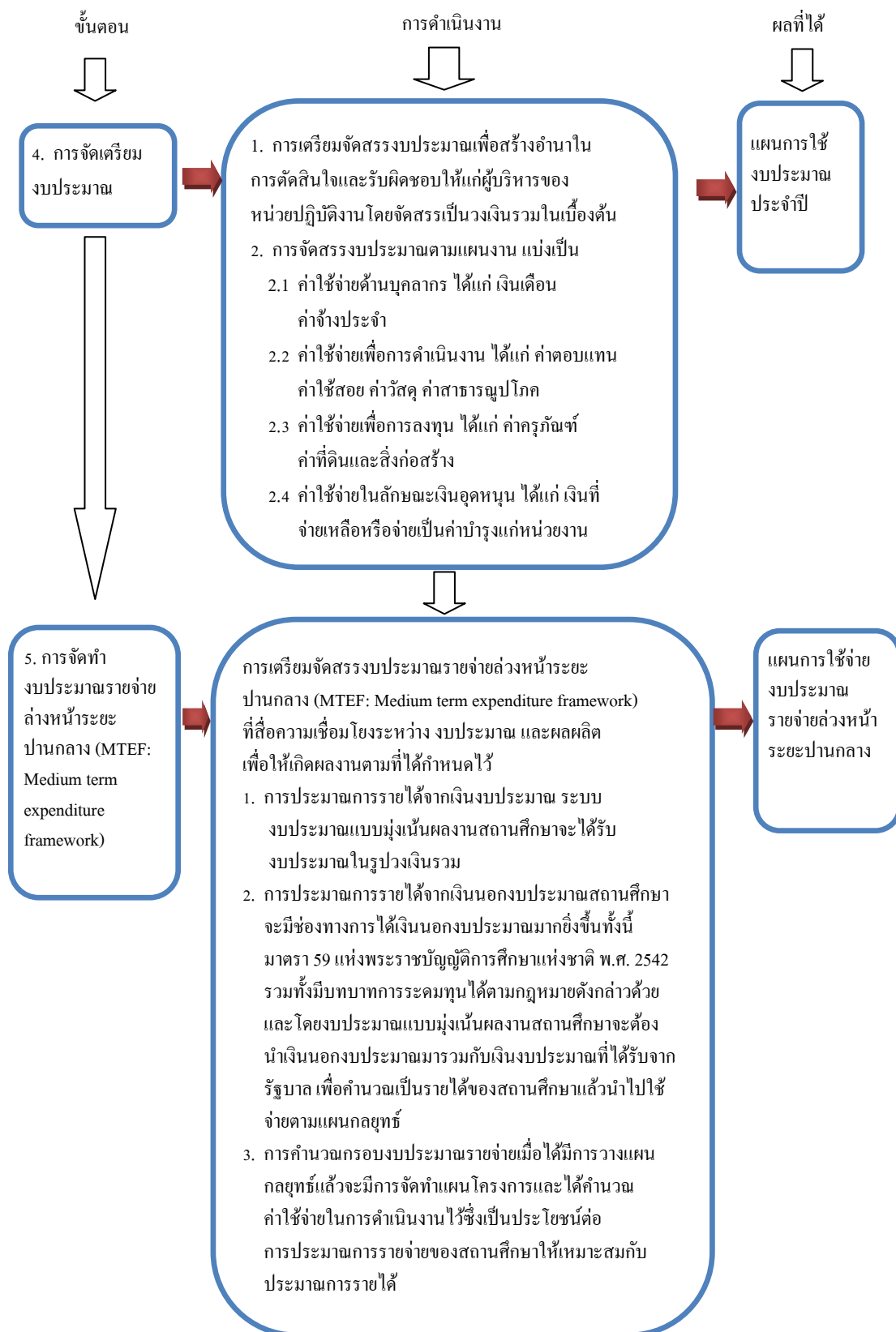




การกำหนดตัวชี้วัด (Key performance indicators)

ผลผลิต (Output) จะปรากฏเป็นข้อความหรือตัวเลขที่แสดงให้เห็นผลการดำเนินงาน  
 อย่างเป็นรูปธรรม เช่น มี ได้รับ

ผลลัพธ์ (Outcomes) จะปรากฏข้อความ เช่น ความพึงพอใจ การประยุกต์ใช้ความรู้  
 ของผู้รับบริการ



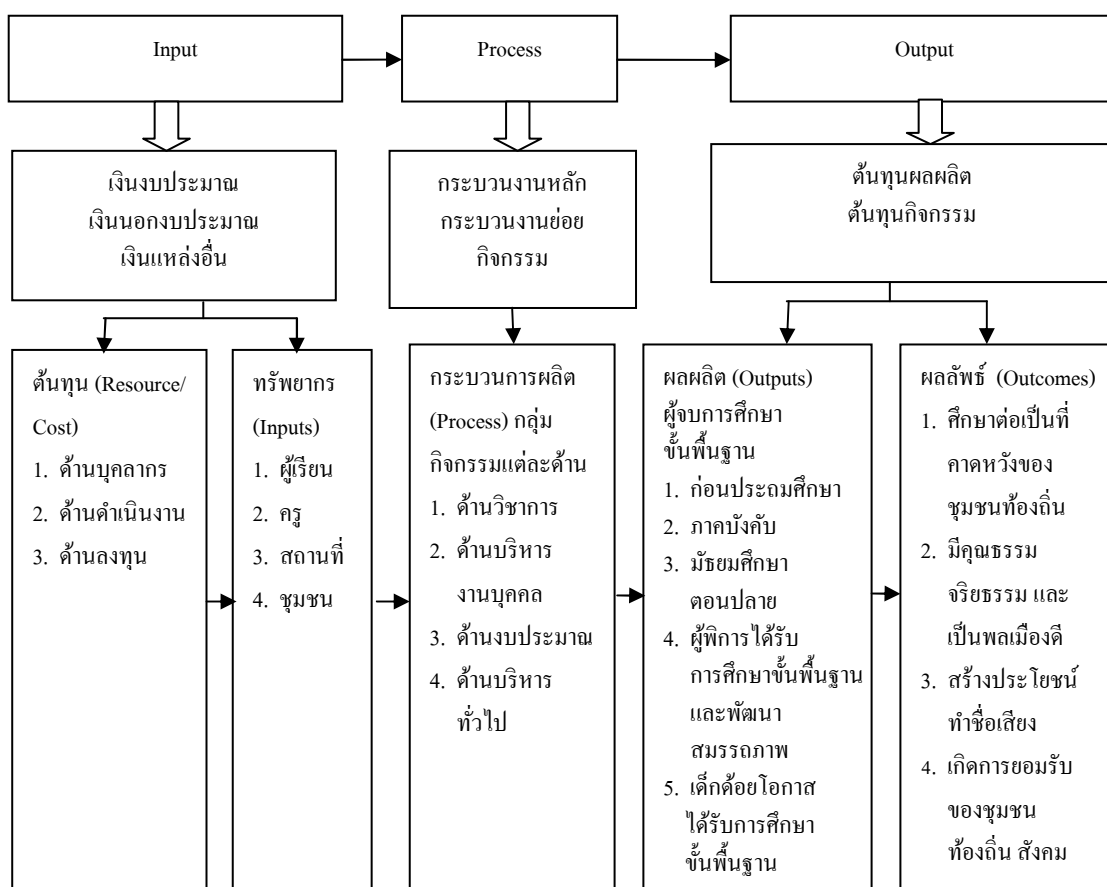
## 1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

1.2.1 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการ

2. จัดกลุ่มผลผลิต ซึ่งกลุ่มผลผลิต หมายถึง สินค้าและบริการหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในประเภทเดียวกันที่เป็นเครื่องการแสดงผลการบรรลุ/ ไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามผลลัพธ์รอง หรือ วัตถุประสงค์ของแผนงาน ซึ่งระบบงบประมาณของประเทศไทย จะใช้คำว่า แผนงานแทนกลุ่มผลผลิต

3. กำหนดผลผลิตที่สอดคล้องกับพันธกิจ/ ภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าว ต้องไม่ใช่ผลผลิตภายในระบบ แต่เป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของระบบ ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ในระดับสูงขึ้นไป

4. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามผลผลิต ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวควรเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านต้นทุน



ภาพที่ 10 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและต้นทุนผลผลิต

## 2. ด้านการบริหารงบประมาณ

### 2.1 การจัดซื้อจัดจ้าง

#### ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้าง

2.1.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement plan) การวางแผนการจัดซื้อ เริ่มพิจารณาจากแผนงาน งาน/ โครงการ ว่ามีความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์อะไรบ้าง ตลอดจนสถิติการใช้ อาจดูจากใบคำขอซื้อของจ้าง การตรวจสอบคลังเก็บพัสดุ โดยในการจัดซื้อพัสดุกว่รค่านึงถึงปัจจัยอย่างน้อย 3 ปัจจัย คือ ปริมาณที่ต้องการ ราคาที่ต้องการ และคุณลักษณะการใช้งาน

2.1.2 การเลือกแหล่งขาย (Selection of source) สถานศึกษาจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายที่ต้องนำราคามาเปรียบเทียบกัน เพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยหรือลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ สำหรับหน่วยงานในภาครัฐส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อหรือจัดจ้างจะดำเนินการสอบราคาหรือประกวดราคา ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผู้ขายโดยสืบประวัติและพิจารณาให้รอบคอบว่ามีความมั่นคงในการดำเนินการจัดหาได้ดีเพียงใด มีความมั่นคงทางการเงินหรือไม่ คุณภาพสินค้ามีคุณภาพตามต้องการมากน้อยเพียงใด

2.1.3 การออกคำสั่งซื้อ (Placing the order) การออกคำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติผู้มีอำนาจลงนามออกใบสั่งซื้อจะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

2.1.4 การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ ฝ่ายจัดซื้อจะแต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุก่อนส่งมอบให้ฝ่ายบัญชี โดยฝ่ายจัดซื้อจะต้องเก็บเอกสารที่เป็นระบบในรูปแบบของทะเบียน บัญชีคุม รหัส พัสดุ

2.1.5 การแจกจ่ายพัสดุ (Distribution of supplies) ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการแยกแยะประเภทพัสดุ จัดเก็บรักษาพัสดุ บรรจุหีบห่อ เพื่อแจกจ่ายส่งไปยังผู้ใช้พัสดุต่อไป

2.1.6 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation) ควรมีการประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างให้ครอบคลุมทั้งด้านผู้ขาย คือ ประเมินผลด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย ความพอใจของผู้ใช้งาน การบำรุงรักษา ตลอดจนความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาด้วย

### 2.2 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

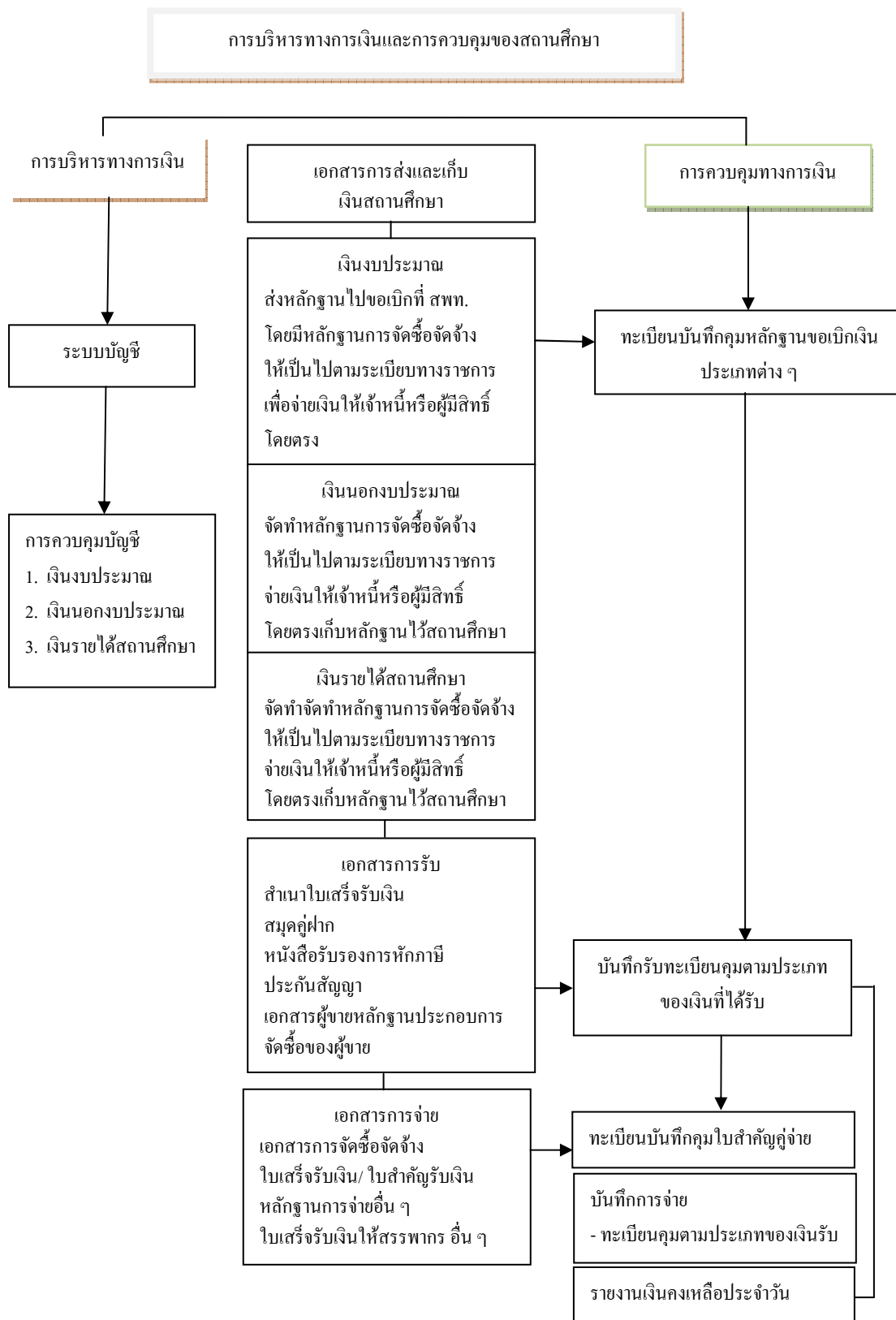
การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานใน

การควบคุมงบประมาณ รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน 3 กระบวนการ ดังนี้

2.2.1 การบริหารทางการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนในการวิเคราะห์สถานภาพโรงเรียน รวมทั้งการนิเทศติดตามแผนงาน หรือ โครงการ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2.2.2 ระบบบัญชีและการควบคุมบัญชี ต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบและการบันทึกเพื่อใช้จ่ายงบประมาณ

2.2.3 การควบคุมงบประมาณจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน



ภาพที่ 11 การบริหารทางการเงินและการควบคุมของสถานศึกษา

### 3. การติดตามวัดและประเมินผล

#### 3.1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร โดยมีการรายงานวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

3.1.1 การวางแผนและพัฒนาระบบ โดยสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้แต่ละหน่วยงานนำไปประเมินผลการดำเนินงานของการใช้งบประมาณในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องวางแผนและพัฒนาทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนด้านกระบวนการ และด้านการจัดการทรัพยากรให้ชัดเจน

3.1.2 การประเมินผลการดำเนินงานและแจ้งผลการดำเนินงานเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับเป้าหมาย/ มาตรฐานที่วางไว้ เพื่อนำผลลัพธ์การประเมินเป็นเกณฑ์ตัดสินจัดสรรงบประมาณ เพื่อความโปร่งใสมากขึ้น ขั้นตอนนี้จะต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน วิธีการประเมินผลงาน รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผล โดยการวัดผลงานควรคำนึงถึงความเชื่อมโยง ความชัดเจน ประสิทธิภาพต้นทุน และความสามารถในการวัดผล สำหรับรูปแบบในการประเมินผลงานมีหลายรูปแบบ อาทิ การประเมินตามผลงาน โดยการแบ่งขั้นระดับคะแนน การประเมินตามพฤติกรรม การประเมินโดยอาศัยมาตรฐานหลายอย่างผสมกัน

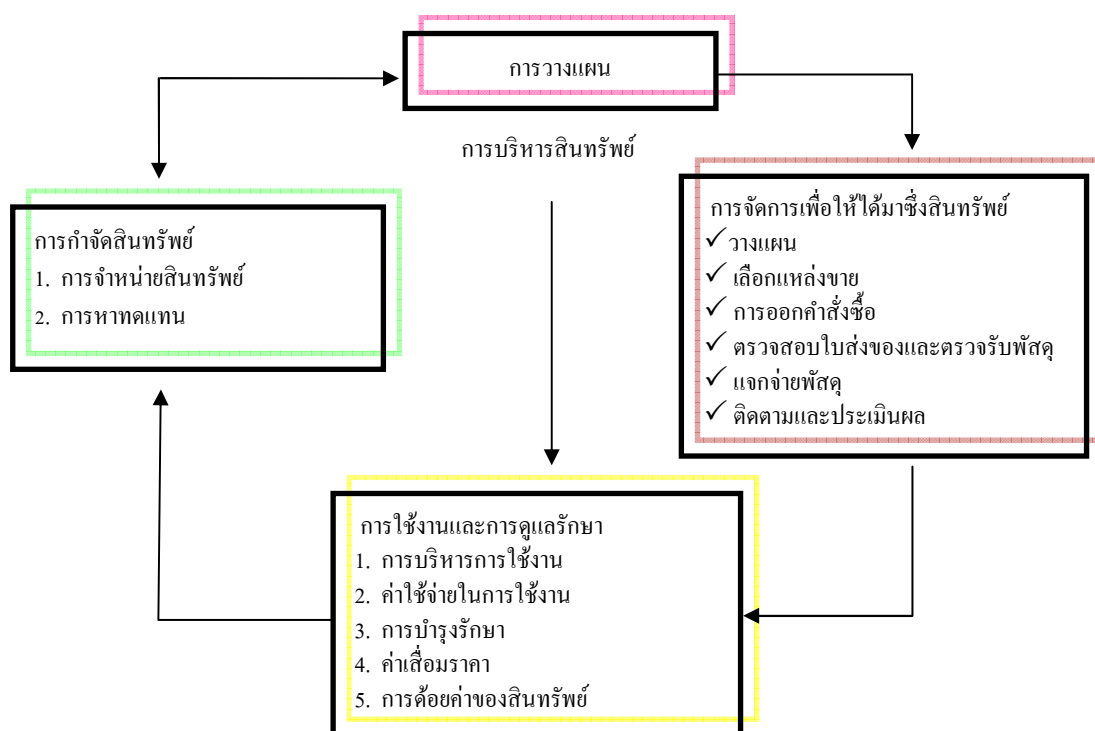
3.1.3 การทบทวน/ ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง มุ่งพิจารณาว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และตรวจสอบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ข้อตกลง ซึ่งจะมีการกำหนดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น รายไตรมาส รายปี เป็นต้น โดยทั่วไปการติดตามและตรวจสอบผลงานจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ติดตามการใช้ทรัพยากร (Input) ติดตามความสามารถในการใช้งบประมาณตามแผน ติดตามและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Actual outcome) กับผลลัพธ์ที่ได้วางแผนไว้

#### 3.2 การบริหารสินทรัพย์

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่า หรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นผลให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็นสาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มี



การบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญเสีย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนในกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึง การขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนต้องมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักในการบริหารสินทรัพย์ ตลอดทั้งการมอบหมายหน้าที่ ภารกิจของครู อาจารย์ การวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนควรมีการวางแผน กำหนดความต้องการของสินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษา การซ่อมแซมสินทรัพย์ การจำหน่ายสินทรัพย์และการจัดหาแทน ระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ โดยพิจารณาผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน ลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า การคำนึงถึงทางเลือกในการเช่าสินทรัพย์แทน การซื้อสินทรัพย์ มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์ และการทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ ดังนี้



ภาพที่ 12 การบริหารจัดการสินทรัพย์

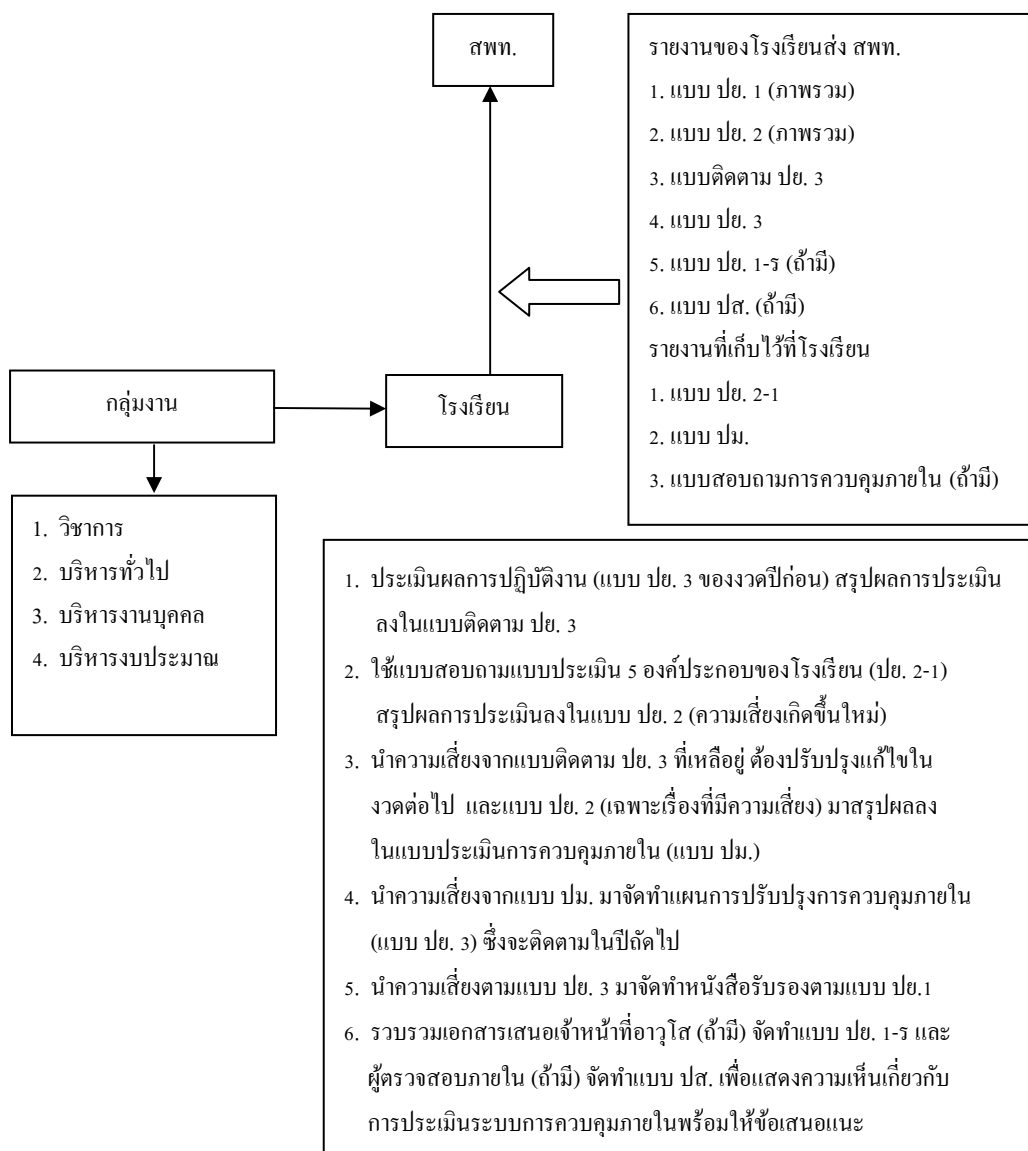
### 3.3 การตรวจสอบภายใน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่อาจส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการตรวจสอบภายในจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณและเป็นพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้มีการตรวจสอบอยู่ 4 ลักษณะ คือ การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย และการตรวจสอบภายในโรงเรียน โรงเรียนควรจัดให้มีการตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบให้คำปรึกษาและรายงานผลการดำเนินงาน

**ขั้นตอนการตรวจสอบภายในในสถานศึกษา ให้ดำเนินการ ดังนี้**

1. สถานศึกษามีคำสั่งแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษา อย่างน้อย 1 คน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่การเงิน การบัญชี ของโรงเรียน ส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งให้หน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่ ภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปี
2. วางแผนการตรวจสอบภายใน
  - 2.1 กำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน โดยใช้แนวการตรวจสอบภายในที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบว่า จะตรวจสอบเรื่องใด เมื่อใด (ควรตรวจสอบทางการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง)
3. ปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้กระดาษทำการในการเก็บข้อมูลการตรวจสอบ (กระดาษทำการ 10, กระดาษทำการ 15, กระดาษทำการ 17, กระดาษทำการ 20, กระดาษทำการ 21, กระดาษทำการ 19, แบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นแล้วแต่กรณี)
4. การรายงานผลการตรวจสอบ
  - 4.1 รายงานด้วยวาจาให้ผู้บริหารทราบทันที หากปล่อยให้ล่าช้าอาจมีความเสียหายมากขึ้น
  - 4.2 รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารโรงเรียน
  - 4.3 บันทึกสรุปแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น: การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี, การตรวจสอบการเงินการบัญชี, การบริหารสินทรัพย์, การสอบทานระบบควบคุมภายใน สำเนาแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี

**แผนผังการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน**  
ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน  
พ.ศ. 2546 ข้อ 6 ของโรงเรียน



### เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม  
พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน บูรณาการการบริหารงานตามบริบท

1. ผลการนำคู่มือและรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
เชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 17 ผลการนำคู่มือและรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง  
 นวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่	รายการ	n = 45		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
	ด้านที่ 1 ความรู้ความเข้าใจ	4.47	0.15	มาก
	ด้านการจัดทำงบประมาณ	4.44	0.13	มาก
	1. การวางแผนงบประมาณ	4.43	0.10	มาก
1	การวางแผนงบประมาณและการประมาณการล่วงหน้า ระยะปานกลาง 3 ปี และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.52	0.51	มาก
2	การจัดทำแผนงาน โครงการ แผนปฏิบัติการประจำปี วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง แผนงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ พร้อมทั้งตัวชี้วัดความสำเร็จ ตั้งแต่ระดับแผนงาน จนถึงระดับงาน โครงการของสถานศึกษา	4.50	0.50	มากที่สุด
3	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ	4.40	0.50	มาก
4	จัดทำข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ ในการวางแผนงบประมาณ	4.31	0.46	มาก
	2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต	4.44	0.13	มาก
5	การกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุน โครงการ กิจกรรม ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค	4.55	0.50	มากที่สุด
6	รูปแบบ แนวทางขั้นตอนในการคิดต้นทุนผลผลิต ต้นทุนงาน โครงการ และต้นทุนแผนงาน	4.19	0.50	มาก
7	กำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม	4.50	0.51	มากที่สุด
8	การจัดทำกรรณายงานผลและวิธีการคำนวณต้นทุน ผลผลิตของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ	4.52	0.51	มากที่สุด

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	n = 45		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
	ด้านการบริหารงบประมาณ	4.46	0.13	มาก
	3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.38	0.08	มาก
9	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนและปฏิบัติได้	4.48	0.50	มาก
10	เข้าใจขั้นตอนระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นอย่างดี สามารถจัดซื้อวัสดุและจัดจ้าง ได้อย่างถูกต้อง ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน	4.40	0.50	มาก
11	แนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนและปฏิบัติได้	4.29	0.45	มาก
12	เข้าใจระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความโปร่งใสตามเกณฑ์มาตรฐาน	4.33	0.48	มาก
	4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	4.54	0.24	มากที่สุด
13	เข้าใจระบบการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณการจัดทำรายงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี	4.76	0.42	มากที่สุด
14	การจัดสรรงบประมาณตามโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี	4.52	0.51	มากที่สุด
15	เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	4.21	0.40	มาก
16	แผนการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นระบบ	4.67	0.48	มากที่สุด
	ด้านการติดตามวัดและประเมินผล	4.47	0.14	มาก
	5. การบริหารสินทรัพย์	4.51	0.11	มากที่สุด
17	แนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์	4.52	0.51	มากที่สุด

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	n = 45		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
18	การบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ	4.38	0.49	มาก
19	การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์และวิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามโครงสร้างงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	4.64	0.49	มาก
20	การกำกับ ติดตามประเมินผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ	4.48	0.11	มาก
	6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	4.55	0.09	มากที่สุด
21	รูปแบบของการวางแผนระบบรายงานที่นำเสนอทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	4.48	0.50	มาก
22	เข้าใจในการจัดทำรายงานให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.48	0.50	มาก
23	ขั้นตอนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	4.60	0.50	มากที่สุด
24	การวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์	4.67	0.47	มากที่สุด
	7. การตรวจสอบภายใน	4.46	0.14	มาก
25	แนวปฏิบัติและมาตรการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน	4.36	0.48	มาก
26	กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของโรงเรียน	4.64	0.48	มากที่สุด
27	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการตรวจสอบภายในให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.50	0.50	มากที่สุด
28	จัดโครงสร้างและแต่งตั้ง คณะกรรมการที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีขนาดจำนวนที่เหมาะสม	4.36	0.48	มาก
	ด้านที่ 2 เนื้อหา	4.48	0.05	มาก
29	มีการเรียบเรียงเนื้อหาเป็นไปตามลำดับ	4.55	0.50	มากที่สุด
30	ความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา	4.43	0.50	มาก

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	n = 45		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
31	รายละเอียดครบถ้วนเพียงพอในการปฏิบัติ	4.45	0.50	มาก
32	เนื้อหาที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน	4.50	0.50	มากที่สุด
	ด้านที่ 3 ความเหมาะสมของกลุ่มผู้ใช้	4.40	0.25	มาก
33	กระตุ้นให้เกิดความรู้ใหม่	4.67	0.49	มากที่สุด
34	ครอบคลุมขอบข่ายทุกหัวข้อ	4.50	0.50	มากที่สุด
35	ใช้ภาษาถูกต้องเข้าใจง่าย	4.07	0.25	มาก
36	มีประโยชน์และนำไปใช้ได้จริงได้ในการพัฒนา ระบบมาตรฐานงาน	4.36	0.48	มาก
	สรุปรวมทั้งหมด	4.47	0.15	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ผลการประเมินการทดลองใช้คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 4.47 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ คือ ด้านที่ 2 เนื้อหา ด้านที่ 1 ความรู้ความเข้าใจ ด้านที่ 3 ความเหมาะสมของกลุ่มผู้ใช้ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48, 4.47 และ 4.40 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านที่ 1 ความรู้ความเข้าใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการติดตามวัดและประเมินผล ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการจัดทำงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 4.47, 4.46 และ 4.44 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ คือ การบริหารสินทรัพย์ การบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ ด้านการตรวจสอบภายใน การคำนวณต้นทุนผลผลิต การวางแผนงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 4.51, 4.54, 4.46, 4.46, 4.44, 4.43 และ 4.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ผลของการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนและหลังใช้คู่มือครูโดยใช้แบบทดสอบ

การทดสอบ	<i>n</i> = 45		<i>t</i>
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	
ก่อนการใช้	17.84	3.44	-9.024*
หลังการใช้	22.57	2.00	

$p < .05$

จากตารางที่ 18 ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนแบบทดสอบก่อนและหลังการใช้คู่มือ พบว่า คะแนนหลังใช้คู่มือครูสูงกว่าก่อนใช้คู่มือครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

### 1.1.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานในด้านการจัดทำงบประมาณ พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 55.98 เมื่อพิจารณารายด้านย่อยของ ด้านการจัดทำงบประมาณ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การคำนวณต้นทุน ผลผลิต ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 61.54 และ 50.00 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาการจัดทำงบประมาณ จึงพบว่าการปฏิบัติของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต และด้านการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับพอใช้ และสิ่งที่สถานศึกษาปฏิบัติได้น้อยที่สุด คือ การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 49.69 และ 50.31 รองลงมา คือ การกำหนดขั้นตอน งบประมาณการรายรับ คาดคะเนจำนวนนักเรียนกำหนด พิจารณาผลผลิตหลักค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 49.78 และ 50.22

### 1.1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานในด้านการบริหารงบประมาณ ที่พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.93 เมื่อพิจารณารายด้านย่อยของ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง ด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 66.77 และ 57.04 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 46.09 และ 53.91 รองลงมา คือ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 47.05 และ 52.95

### 1.1.3 ด้านการติดตามและประเมินผล

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานในด้านการติดตามและประเมินผลที่พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบภายใน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 63.73, 61.22 และ 58.38 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวกับการจัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีตามระเบียบราชการ การจัดทำรายงานการสรุปผลชี้แจงสรุปยอดรายเดือน และสิ้นปีงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.56, 53.91 และ 53.91 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 46.44, 46.09 และ 45.65 ตามลำดับ

ผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 59.58 เมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการติดตามวัดและประเมินผล และด้านการจัดทำงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.93, 60.93 และ 58.98 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้านของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ทั้งหมด ตามลำดับ คือ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านตรวจสอบภายใน การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และการวางแผน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 66.77, 63.73, 61.54, 61.22, 63.73, 57.04 และ 50.50 ตามลำดับ

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

### 1.2.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.80 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88 และ 3.72 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผน

งบประมาณ การจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี การให้ความรู้แก่บุคลากร เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.90, 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ ส่วน ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามแผนงบประมาณ และช่วยในการรายงานผล กำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุน กิจกรรม จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.97, 3.95, 3.92 ตามลำดับ

### 1.2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 และ 3.66 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า ด้านที่มี สภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุ การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ภายในโรงเรียน การจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบเป็นปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.92, 3.83 และ 3.80 ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ จัดโครงสร้าง และการมอบหมายงานในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนให้ทุกคน ได้รับรู้การรายงานงบการเงินของผู้รับผิดชอบ ประกอบการตรวจสอบบัญชี และควบคุมทางบัญชี อย่างเป็นระบบ การจัดสรรงบประมาณตามโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83, 3.78, 3.77 ตามลำดับ

### 1.2.3 ด้านการติดตามและประเมินผล

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.74 เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบ ภายใน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78, 3.76 และ 3.67 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของ

ด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดตามลำดับ คือ การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์และวิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำปี การจัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สิน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.86, 3.82, 3.80 และ 3.81 ตามลำดับ ส่วนด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีการตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกนำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินในปีต่อไป โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92, 3.83, 3.82 ตามลำดับ ส่วนในด้านการตรวจสอบภายใน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบภายใน จัดโครงสร้างและแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีขนาดจำนวนที่เหมาะสม กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74, 3.73, 3.71 ตามลำดับ ซึ่งการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการดำเนินงาน เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับปัญหาสำคัญ คือ การรายงานผลการดำเนินงานขาดการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และขาดความชัดเจนในส่วนของการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ ผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ผลจากการศึกษาโดยสรุปในภาพรวมของสภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัญหาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ คือ ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการติดตามวัดและประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80, 3.74 และ 3.74 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้านของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด ตามลำดับ คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การวางแผนงบประมาณ

การตรวจสอบภายใน การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88, 3.78, 3.77, 3.76, 3.72, 3.67 และ 3.66 ตามลำดับ

1.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### ด้านการจัดท่างบประมาณ

##### 1. การวางแผนงบประมาณ

1.1 การวางแผนงบประมาณบุคลากร ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดท่างบประมาณน้อย ข้อเสนอแนะควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดท่างบประมาณ ทำให้การใช้งบประมาณเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง ไม่ใช่สนองความต้องการของคนบางกลุ่ม

1.2 การจัดท่างบประมาณมักจะเป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการ บุคลากรอื่นมีส่วนร่วมน้อย ข้อเสนอแนะควรมีจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจัดท่างบประมาณของโรงเรียนและมีคู่มือในการปฏิบัติงาน

##### 2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.1 บุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดท่างบประมาณว่าทำอะไร ข้อเสนอแนะให้จัดอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 โครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการไม่ได้รับทราบว่ามีอะไรบ้าง ข้อเสนอแนะให้ประชุมและระดมสมองร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการกำหนดโครงการ กิจกรรมดำเนินงานให้รับทราบทุกฝ่าย

##### 3. การจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 ไม่มีห้องจัดเก็บเอกสารงานจัดซื้อจัดจ้างทำให้เอกสารบางอย่างหายบ่อย ๆ ข้อเสนอแนะสถานศึกษาควรจัดหาห้องพัสดุ การเงิน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน

3.2 ครูผู้รับผิดชอบมีภาระงานมาก นอกเหนือจากการสอนมีผลทำให้งานจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ข้อเสนอแนะหาเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงที่ไม่ทำหน้าที่สอน

#### ด้านการบริหารงบประมาณ

##### 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

4.1 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณเป็นเรื่องของครูที่ทำหน้าที่การเงินควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

4.2 ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินโดยตรง ควรจัดเจ้าหน้าที่โดยตรงที่ทำหน้าที่การเงิน

4.3 ไม่มีการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายกับการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน ควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ของเงิน บัญชีและพัสดุ

#### 5. การบริหารสินทรัพย์

5.1 ไม่มีการแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ระหว่างการควบคุมแบบศูนย์รวม สำหรับสินทรัพย์สำคัญ (เช่น ที่ดินและอาคาร) กับการกระจายอำนาจการควบคุมสินทรัพย์ สถานศึกษาควรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ชัดเจน

5.2 ไม่มีการกำหนดขั้นตอนของการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ให้มีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการจัดการสินทรัพย์ภายในสถานศึกษาให้ชัดเจน

#### ด้านการติดตามและประเมินผล

#### 6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ

6.1 ไม่มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผลงานประมาณ มีแต่รับผิดชอบดำเนินการโครงการควรให้ทุกคนประเมินโครงการร่วมกันเพื่อแก้ไขส่วนที่บกพร่อง แจ้งผลการประเมินให้ทุกคนทราบ

6.2 ไม่มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน จัดระบบการรายงานทางการเงินที่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง

#### 7. การตรวจสอบภายใน

7.1 ไม่มีการสรุปรายละเอียดจุดบกพร่องและจุดแก้ไขเพื่อช่วยให้การดำเนินการแก้ไขเป็นไปด้วยความถูกต้อง ควรมีการเปิดเผยข้อมูลที่ได้รับแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงในสถานศึกษาต่อไป

7.2 ไม่มีการระบบการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงานที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดแผนการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน

โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนที่จะใช้ในการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิภาพ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบข้อสรุปว่า

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ บุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนงบประมาณการวางแผนงบประมาณทำได้ไม่ตรงตามแผนที่วางไว้ แนวทางแก้ไขหรือ

ข้อเสนอแนะควรให้ความรู้แก่บุคลากรด้วยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวางแผนงบประมาณ และควรมีการนิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงาน/ โครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

2. ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ เรื่องการคำนวณ ต้นทุนกิจกรรม การประมาณราคาหรือการคิดคำนวณต้นทุนกิจกรรม/ ผลผลิต ในแต่ละกิจกรรม มีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากมีการปรับราคาสินค้า และการทำงานขาดความโปร่งใส แนวทาง แก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้กับบุคลากร ของสถานศึกษา และควรมีการยืดหยุ่นเรื่องราคาสินค้า ควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน กิจกรรม

3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างขาดความโปร่งใส การจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว บุคลากรที่ไม่ได้เป็นเจ้าของที่พัสดุไม่ทราบขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากรจัดซื้อจัดจ้างมีภาระ งานมาก แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ควรมีการนิเทศ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา และควรมอบหมายงานในหน้าที่ ให้เจ้าหน้าที่พัสดุน้อยลง

4. ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณงบประมาณที่ได้รับ ไม่เพียงพอ การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ไม่เป็นปัจจุบันขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ด้านการเงินและบัญชี แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรมีการระดมทุนจากภาครัฐและเอกชน ในท้องถิ่นมาสนับสนุนการจัดการศึกษา ควรมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการจัดทำบัญชี รายรับ-รายจ่ายให้เป็นปัจจุบันเสมอ และควรให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการเงินและบัญชี อย่างสม่ำเสมอ

5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานการรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงานมีความล่าช้า รายงานไม่ตรงความเป็นจริงและไม่ค่อยมีการประเมิน โครงการ แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรมีการนิเทศ กำกับติดตามให้มีการรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงานอย่างเสมอเสมอต่อเนื่อง จัดให้มีคณะกรรมการประเมินงาน/ โครงการ ทุกกิจกรรม

6. ด้านการบริหารสินทรัพย์ไม่มีกระบวนการตรวจสอบสินทรัพย์อย่างชัดเจน การใช้สินทรัพย์ในสถานศึกษาไม่คุ้มค่า โปรแกรมสำเร็จรูปที่กรมสามัญศึกษาจัดให้โรงเรียน ดำเนินการตรวจสอบสินทรัพย์ไม่คล่องตัวใช้งานไม่ได้ผล แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ ควรจัดระบบการบริหารสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบันง่ายต่อการปฏิบัติ และควรมีการพัฒนา โปรแกรมการบริหารสินทรัพย์ให้ใช้งานง่ายสะดวกในการปฏิบัติ



7. ด้านการตรวจสอบภายในระบบการตรวจสอบภายในไม่ชัดเจน คณะกรรมการ  
ไม่มีความรู้อย่างแท้จริงแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ ควรจัดระบบตรวจสอบภายใน  
ให้ชัดเจน ควรมีการให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการตรวจสอบอย่างน้อยปีละครั้ง

จากการศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน  
ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับการปฏิบัติน้อย  
ในภาพรวมและสภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีผลการปฏิบัติและสภาพปัญหาดังกล่าวควรได้รับการ  
พัฒนาให้ทุกโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการนำการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
มาใช้ให้ถูกต้องอย่างชัดเจนและจริงจัง โดยมีการต้องมีการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ดำเนินการบริหารจัดการ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่มี  
ขั้นตอนในการปฏิบัติและนำไปใช้ได้จริงอย่างชัดเจน อันจะเป็นแนวในการปฏิบัติงานของ  
ผู้บริหารด้านงานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการสร้างรูปแบบการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ได้ผลสรุป ดังนี้

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกและการศึกษาเอกสารจาก โรงเรียนที่เป็นมีแนวปฏิบัติ  
ที่ดีกับโรงเรียนพระราชทาน ในปี พ.ศ. 2558 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่  
จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองสองพี่น้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดใหญ่ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา  
โรงเรียนวัดห้วยหมู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัล  
พระราชทานขนาดกลางของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและโรงเรียนวัดดอนไร่ สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดเล็กของ  
โรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารจาก  
โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะเป็นการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้จาก  
การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้เป็นข้อมูลใน  
การสร้างรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน รวมทั้ง

บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลเรื่องการวางแผน การเงิน และการวิเคราะห์งบประมาณผลการวิเคราะห์ ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน โดยมีรูปแบบ ดังนี้

**ชื่อรูปแบบ** รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
2. เพื่อให้สามารถนำแนวทางและกระบวนการ ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### หลักการของรูปแบบ

1. หลักความเป็นธรรม (Equity principle) หมายถึง การบริหารงบประมาณที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาจัดสรรเงิน ทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียน ควรพิจารณาตามความเหมาะสม ตามหลักการแห่งเหตุผลอันแท้จริง
2. หลักความถูกต้อง (Accuracy principle) หมายถึง การบริหารการเงินที่ยึดหลักกฎหมาย กฎระเบียบตามแผนของทางราชการ สามารถพิสูจน์ความบริสุทธิ์ได้ตลอดเวลาและทุกรายการ
3. หลักความโปร่งใส (Accountability principle) หมายถึง การบริหารงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยพิจารณาจากระบบและกลไกการทำงานของสถานศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของสถานศึกษา ปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน
4. หลักความสมดุล (Balance principle) หมายถึง การบริหารงบประมาณที่มีความพอดี เหมาะสมทั้งรายรับรายจ่ายให้มีความสมดุล

#### กระบวนการบริหารจัดการ

1. การจัดทำงบประมาณ

##### 1.1 การวางแผนงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ในส่วนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย ขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

2) การประเมินสถานภาพองค์กร 3) การจัดวางทิศทางองค์กร 4) การกำหนดกลยุทธ์ในดำเนินงาน และ 5) การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติ จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้ว จัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัด

1. กำหนดผลงานที่ต้องการให้เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงานและการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงอุดมมุ่งหมายเป็น

2. การกำหนดตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแบ่งมุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดองค์ประกอบ คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target group) สถานที่ (Place) องค์ประกอบจะเลือกตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ ส่วนตัวองค์ประกอบจะต้องกำหนดทั้งสองตัว เช่น ร้อยละของนักเรียนที่สามารถค้นหาข้อมูลจากเครือข่าย Internet ได้ในปีการศึกษา 2560 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้น ป.6 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเตรียมงบประมาณ เป็นการเตรียมจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติงานโดยจัดสรรเป็นวงเงินรวมในเบื้องต้น โดยการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF: Medium term expenditure framework) เป็นการเตรียมจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF: Medium term expenditure framework) ที่สื่อความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณ และผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้กำหนดไว้

1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ดังนี้

- 1.2.1 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน
- 1.2.2 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- 1.2.3 ขั้นตอนที่ 3 เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต
- 1.2.4 ขั้นตอนที่ 4 มีระบบติดตามตรวจสอบ
- 1.2.5 ขั้นตอนที่ 5 มีการบริหารต้นทุน

#### การกำหนดผลผลิต

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการ
2. จัดกลุ่มผลผลิตซึ่งกลุ่มผลผลิต หมายถึง สินค้าและบริการหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในประเภทเดียวกันที่เป็นเครื่องการแสดงผลการบรรลุ/ ไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามผลลัพธ์รองหรือวัตถุประสงค์ของแผนงาน ซึ่งระบบงบประมาณของประเทศไทย จะใช้คำว่า แผนงานแทนกลุ่มผลผลิต

#### 2. การบริหารงบประมาณ

##### 2.1 การจัดซื้อจัดจ้าง

##### ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้าง

- 2.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement plan) การวางแผนการจัดซื้อเริ่มพิจารณาจากแผนงาน งาน/ โครงการ ว่ามีความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์ อะไรบ้าง ตลอดจนสถิติการใช้ อาจดูจากใบคำขอซื้อขอจ้าง การตรวจสอบคลังเก็บพัสดุ โดยในการจัดซื้อพัสดุ ควรคำนึงถึงปัจจัยอย่างน้อย 3 ปัจจัย คือ ปริมาณที่ต้องการ ราคาที่ต้องการ และคุณลักษณะการใช้งาน
- 2.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การเลือกแหล่งขาย (Selection of source) สถานศึกษามีความจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายที่ต้องนำราคามาเปรียบเทียบกันเพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยหรือลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ สำหรับหน่วยงานในภาครัฐส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 2.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การออกคำสั่งซื้อ (Placing the order) การออกคำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติผู้มีอำนาจลงนามออกใบสั่งซื้อจะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
- 2.1.4 ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ ฝ่ายจัดซื้อจะแต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดुकส่งมอบให้ฝ่ายบัญชี โดยฝ่ายจัดซื้อจะต้องเก็บเอกสารที่เป็นระบบในรูปของทะเบียน บัญชีคุม รหัส พัสดุ

2.1.5 ขั้นตอนที่ 5 การแจกจ่ายพัสดุ (Distribution of supplies) ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการแยกแยะประเภทพัสดุ จัดเก็บรักษาพัสดุ บรรจุหีบห่อเพื่อแจกจ่ายส่งไปยังผู้ใช้พัสดุต่อไป

2.1.6 ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation) ควรมีการประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างให้ครอบคลุมทั้งด้านผู้ขาย คือ ประเมินผลด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย ความพอใจของผู้ใช้งาน การบำรุงรักษา ตลอดจน ความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลา ด้วย

## 2.2 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน 3 กระบวนการ ดังนี้

2.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การบริหารทางการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนในการวิเคราะห์สถานภาพโรงเรียน รวมทั้งการนิเทศติดตามแผนงานหรือโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ระบบบัญชีและการควบคุมบัญชี ต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผล การดำเนินงานรวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบและการบันทึกเพื่อใช้จ่ายงบประมาณ

2.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมงบประมาณจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณและการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน

## 2.3 การบริหารสินทรัพย์

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่า หรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นผลให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็นสาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญเสีย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนในกฎระเบียบ ในการขายสินทรัพย์เดิมที่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนต้องมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักในการบริหารสินทรัพย์ ตลอดทั้งการมอบหมายหน้าที่ ภารกิจของครู

อาจารย์ การวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนควรมีการวางแผน กำหนดความต้องการของสินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษา การซ่อมแซมสินทรัพย์การจำหน่ายสินทรัพย์และการจัดหา แทนระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ การวางแผนเป็นการกำหนดความต้องการสินทรัพย์ การจัดทำแผนงาน งาน โครงการ จะต้องแสดงให้เห็นความต้องการ “สินทรัพย์” ที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 1 การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สิน เป็นวิธีการในการดำเนินงานที่จะให้ ได้มาซึ่งพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรตามกำหนดเวลา และมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้รับผิดชอบต้องพิจารณาว่าวิธีการใดก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษามาก ที่สุดรวมถึงการประหยัดทรัพยากรที่มีอยู่ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การใช้งานและการดูแลรักษาสินทรัพย์ จัดประชุมชี้แจง แจงเวียนและ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การใช้และบำรุงรักษาทรัพย์สินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ พร้อมทั้ง เผยแพร่แนวทางการรณรงค์เกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ทราบทั่วไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำจัดสินทรัพย์ เป็นการแจ้งเวียนนโยบายและหลักเกณฑ์ การจำหน่ายทรัพย์สินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ พร้อมทั้งประกาศและเผยแพร่รายการ ทรัพย์สินที่จะจำหน่ายโดยเปิดเผย

### 3. การติดตามประเมินผล

#### 3.1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตาม และประเมินผล เป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพใน การปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจของรัฐบาล ว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร โดยมีการรายงานวัดและ ประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและพัฒนาระบบ โดยสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทใน การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้แต่ละหน่วยงานนำไป ประเมินผล การดำเนินงานของการใช้งบประมาณในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้

จะต้องวางแผนและพัฒนาทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนด้านกระบวนการ และด้านการจัดการทรัพยากรให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานและแจ้งผลการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมาย มาตรฐานที่วางไว้ เพื่อนำผลลัพธ์การประเมิน เป็นเกณฑ์ตัดสินจัดสรรงบประมาณเพื่อความโปร่งใสมากขึ้น ขั้นตอนนี้จะต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน วิธีการประเมินผลงาน รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผล โดยการวัดผลงานควรคำนึงถึงความเชื่อมโยงความชัดเจน ประสิทธิภาพต้นทุน และความสามารถในการวัดผล สำหรับรูปแบบในการประเมินผลงานมีหลายรูปแบบ อาทิ การประเมินตามผลงานโดยการแบ่งขั้นระดับคะแนน การประเมินตามพฤติกรรม การประเมินโดยอาศัยมาตรฐานหลายอย่างผสมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การทบทวน ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และตรวจสอบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ข้อตกลง ซึ่งจะมีการกำหนดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น รายไตรมาส รายปี เป็นต้น โดยทั่วไปการติดตามและตรวจสอบผลงานจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ติดตามการใช้ทรัพยากร (Input) ติดตามความสามารถในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน ติดตามและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Actual outcome) กับผลลัพธ์ที่ได้วางแผนไว้

### 3.2 การตรวจสอบภายใน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่อาจส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการตรวจสอบภายในจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณและเป็นพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้มีการตรวจสอบอยู่ 4 ลักษณะ คือ การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย การตรวจสอบภายใน โรงเรียน โรงเรียนควรจัดให้มีการตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบให้คำปรึกษา และรายงานผลการดำเนินงาน

**ขั้นตอนการตรวจสอบภายในในสถานศึกษา ให้ดำเนินการ ดังนี้**

ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา มีคำสั่งแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในในสถานศึกษา อย่างน้อย 1 คน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่การเงิน การบัญชี ของโรงเรียน ส่งสำนักคำสั่งแต่งตั้งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่ ภายในเดือน มิถุนายน ของทุกปี

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการตรวจสอบภายใน ให้สถานศึกษากำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน โดยใช้แนวการตรวจสอบภายในที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบว่าจะตรวจสอบเรื่องใด เมื่อใด (ควรตรวจสอบทางการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง)

ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้กระดาษทำการในการเก็บข้อมูลการตรวจสอบ (กระดาษทำการ 10, กระดาษทำการ 15, กระดาษทำการ 17, กระดาษทำการ 20, กระดาษทำการ 21, กระดาษทำการ 19, แบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นแล้วแต่กรณี)

ขั้นตอนที่ 4 การรายงานผลการตรวจสอบ ให้รายงานด้วยวาจาให้ผู้บริหารทราบทันที หากปล่อยให้ล่าช้าอาจมีความเสียหายมากขึ้นรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหาร โรงเรียน พร้อมทั้งบันทึกสรุปแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น: การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี, การตรวจสอบการเงินการบัญชี, การบริหารสินทรัพย์, การสอบทานระบบควบคุมภายใน สำเนาแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นส่งให้หน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี

### เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ หมายถึง การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะประสบความสำเร็จจะต้องดำเนินงานในด้านพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม พัฒนานุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน บูรณาการการบริหารงานตามบริบท

1. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี
2. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม
3. พัฒนานุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน
4. บูรณาการการบริหารงานตามบริบท

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 การตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำมาประกอบการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สมบูรณ์ โดยได้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความเหมาะสมของร่างคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.83 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถลงไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีประสิทธิภาพ

3.2 ผลของการนำรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้กับสถานศึกษารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อจัดทำร่างการสร้งรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงดำเนินการสร้างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงกับสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติจริง โดยทำ Focus group กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบและนำไปใช้ทดลองสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาโดยมีผลการประเมินจากการทดลองใช้คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินการทดลองใช้คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 4.47 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านที่ 2 เนื้อหา ด้านที่ 1 ความรู้ ความเข้าใจ ด้านที่ 3 ความเหมาะสมของกลุ่มการใช้ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48, 4.47 และ 4.40 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านที่ 1 ความรู้ความเข้าใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ สูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการติดตามวัดและประเมินผล ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการจัดทำ งบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 4.47, 4.46 และ 4.44 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐาน การเงิน 7 ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ คือ การบริหาร สินทรัพย์ การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการตรวจสอบภายใน การคำนวณ ต้นทุนผลผลิต การวางแผนงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 4.51, 4.54, 4.46, 4.46, 4.44, 4.43 และ 4.38 ตามลำดับ

3.3 ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนแบบทดสอบก่อนหลังใช้คู่มือ พบว่า คะแนนหลังใช้คู่มือครูสูงกว่าก่อนใช้คู่มือครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปลงการศึกษาได้ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

### 1.1.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานในด้านการจัดทำงบประมาณ พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 55.98 เมื่อพิจารณารายด้านย่อยของ ด้านการจัดทำงบประมาณ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 61.54 และ 50.00 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการจัดทำงบประมาณยังเป็นปัญหาเนื่องจากมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจนทางด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตของโรงเรียน โดยพิจารณาจากต้นทุนและผลผลิต แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เมื่อพิจารณาการจัดทำงบประมาณ จึงพบว่า มีการปฏิบัติของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตและ ด้านการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับพอใช้ และสิ่งที่สถานศึกษาปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของแผนงาน โครงการ กิจกรรมโดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 49.69 และ 50.31 รองลงมา คือ การกำหนดขั้นตอน งบประมาณการรายรับ คาดคะเนจำนวน นักเรียนกำหนด พิจารณาผลผลิตหลัก ค่าเฉลี่ยร้อยละ และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 49.78 และ 50.22 แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีการกำหนด การจัดทำงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยมีการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด ของแผนงาน โครงการ กิจกรรมน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์รัตน์ เจริญกุล และพฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2554, หน้า ข) ที่ว่าไม่มีการจัดทำรายงานผลและวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิต ของกิจกรรมอย่างเป็นระบบซึ่งการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดของแผนงาน โครงการ กิจกรรม จะต้องมาจากการวางแผนงบประมาณ โดยการวิจัยครั้งนี้เท่าที่พบ โดยเฉพาะด้าน การคำนวณต้นทุนผลผลิตและด้านการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง สภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในเรื่องการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผน และการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่ยังคงปฏิบัติกันไม่ชัดเจน รวมไปถึงการประมาณการค่าใช้จ่าย ล่วงหน้าที่ต้องมีในแผนระยะกลางสามปี ซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้สถานศึกษาไม่สามารถดำเนิน กิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและไม่บรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนด

#### 1.1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานในด้านการบริหารงบประมาณ ที่พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ย ร้อยละ 60.93 เมื่อพิจารณารายด้านย่อยของ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง ด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 66.77 และ 57.04 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการบริหารงบประมาณที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 46.09 และ 53.91 รองลงมา คือ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 47.05 และ 52.95 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานน้อย อาจมีผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีข้อมูลในการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณอย่างมีทิศทาง โดยในการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะการเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงบประมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นไปตามที่ อมรา พงศาพิชญ์ และคุณาพร โคมจิตร์ (2554, หน้า 151-152) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงบประมาณเพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยปทุมธานี ในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ ด้านความถูกต้องของระบบงาน ด้านความสะดวกในการใช้ระบบงาน และด้านความปลอดภัยของระบบงาน พบว่าความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงบประมาณทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด สร้างความปลอดภัยของระบบงาน ความถูกต้องของระบบงาน มีความสะดวกในการใช้ระบบงานและด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้

### 1.1.3 ด้านการติดตามและประเมินผล

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานในด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า ร้อยละของการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ 60.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบภายใน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ เท่ากับ 63.73, 61.22 และ 58.38 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการตรวจสอบภายใน ที่เกี่ยวกับการจัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีตามระเบียบราชการ การจัดทำรายงานการสรุปผลชี้แจงสรุปยอดรายเดือน และสิ้นปีงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.56, 53.91 และ 53.91 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 46.44, 46.09 และ 45.65 ตามลำดับแสดงให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานด้านการติดตามและประเมินผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่ต่อเนื่องและมีการปฏิบัติกันอย่างจริงจังน้อย โดยเฉพาะด้านการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวกับการจัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีตามระเบียบราชการ การจัดทำรายงานการสรุปผลของสถานศึกษายังมีการปฏิบัติอยู่ในแค่ระดับพอใช้ทั้ง ๆ ที่เรื่องของ

การตรวจสอบภายใน โดยเฉพาะเรื่องการจัดทำเอกสารหลักฐานการเงินและการบัญชีตามระเบียบราชการ การจัดทำรายงานสรุปผลเป็นเรื่องที่จะช่วยในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง การจัดทำหลักฐานเอกสารทางการเงินจะเป็นเครื่องชี้แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ ซึ่งสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการตรวจสอบภายในเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ เพราะหลักการตรวจสอบภายใน การสร้างระบบการตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษาที่ดีเพื่อนำไปสู่ความโปร่งใส และทำให้เมืองไทยใสสะอาดนั้นจะเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 ซึ่งทิศทางการตรวจสอบมีกรอบการดำเนินการและการตรวจสอบทางการเงินเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1.2.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.80 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88 และ 3.72 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณ การจัดทำรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี การให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.90, 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดตามลำดับ คือ นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามแผนงบประมาณ และช่วยในการรายงานผล กำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.97, 3.95, 3.92 ตามลำดับ จากผลการศึกษาดังกล่าวทำให้เห็นว่าระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ เป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นไปตามที่ Flowers (1999, p. n) ได้ศึกษาการประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในพหุวิชา ผลการวิจัยพบว่า นโยบายและภาวะผู้นำของหน่วยงานที่ดีจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

บนพื้นฐานของข้อมูลที่ตี หรือการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง เป็นสภาพเงื่อนไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ นั้นแสดงให้เห็นว่าระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบริหารงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

### 1.2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 และ 3.66 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ บุคลากร เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุ การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างภายในโรงเรียน การจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบเป็นปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.92, 3.83 และ 3.80 ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดตามลำดับ คือ จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนให้ทุกคนได้รับรู้ การรายงานงบการเงินของผู้รับผิดชอบ ประกอบการตรวจสอบบัญชี และควบคุมทางบัญชีอย่างเป็นระบบ การจัดสรรงบประมาณตามโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83, 3.78, 3.77 ตามลำดับ จากผลการวิจัยที่พบดังกล่าวประเด็น ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากร เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุน้อยส่งผลให้สถานศึกษาขาดความชัดเจนและความถูกต้องในการปฏิบัติงานและเสี่ยงต่อการทำงานในหน้าที่การเงินหากขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์รัตน์ เจริญกุล และพฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2554, หน้า ข) ที่ศึกษาในด้านสำหรับสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณที่ว่า สำหรับสภาพและปัญหา พบว่า ในเรื่องของการให้ความรู้แก่บุคลากรปัญหาสำคัญ คือ ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินงานด้านงบประมาณของบุคลากร ส่งผลให้การจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร บางครั้งไม่เป็นไปตามแผนและตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงการยึดติดกับแนวปฏิบัติด้านงบประมาณแบบเดิม ๆ ของบุคลากร

### 1.2.3 ด้านการติดตามและประเมินผล

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบภายใน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78, 3.76 และ 3.67 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุดตามลำดับ คือ การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์และวิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำปี การจัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.86, 3.82, 3.80 และ 3.81 ตามลำดับ ส่วนด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีการตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินในปีต่อไป โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92, 3.83, 3.82 ตามลำดับ ส่วนในด้านการตรวจสอบภายใน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบภายใน จัดโครงสร้างและแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีขนาดจำนวนที่เหมาะสม กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74, 3.73, 3.71 ตามลำดับ ซึ่งการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการดำเนินงาน เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับปัญหาสำคัญ คือ การรายงานผลการดำเนินงานขาดการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และขาดความชัดเจนในส่วนของการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ ผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ผลจากการศึกษาโดยสรุปในภาพรวมของการสภาพปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัญหาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายด้านย่อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ คือ ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการติดตามวัดและประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80, 3.74 และ 3.74 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้านของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากทั้งหมด ตามลำดับ คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การวางแผนงบประมาณ การตรวจสอบภายใน การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88, 3.78, 3.77, 3.76, 3.72, 3.67 และ 3.66 ตามลำดับ จากผลการศึกษาสภาพปัญหาดังกล่าวของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงบประมาณ ได้กล่าวว่า งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการระบุพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์เข้ากับเป้าหมายของนโยบาย และวัตถุประสงค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 7-9) โดยหัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้หรือลงทุนไปกับผลงานอย่างชัดเจนเป็นการใช้ทรัพยากรในการสร้างผลงานที่แท้จริงของหน่วยงานระบบงบประมาณ ระบบนี้จะก่อให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544 ข, หน้า 4) ทุกหน่วยงานและทุกองค์กรจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก จากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 10 ที่บัญญัติว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” ได้ส่งผลให้รัฐต้องรับภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพแก่พลเมืองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมชัย ฤชุพันธ์ และคณะ, 2550, หน้า 2) การบริหารจัดการงบประมาณจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า คุ้มทุน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับผู้เรียน การบริหารงบประมาณจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดในการบริหารงาน ตลอดจนวิธีดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา งบประมาณมีความสัมพันธ์



เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงาน และโครงสร้างของหน่วยงาน การบริหารงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### ด้านการจัดงบประมาณ

##### 1. การวางแผนงบประมาณ

1.1 การวางแผนงบประมาณบุคลากร ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดงบประมาณน้อย ข้อเสนอแนะควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดงบประมาณ ทำให้การใช้งบประมาณเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง ไม่ใช่สนองความต้องการของคนบางกลุ่ม

1.2 การจัดงบประมาณมักจะเป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการ บุคลากรอื่นมีส่วนร่วมน้อย ข้อเสนอแนะควรมีจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจัดงบประมาณของโรงเรียนและมีคู่มือในการปฏิบัติงาน

##### 2. การคำนวณต้นทุนผลิต

2.1 บุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดงบประมาณว่าทำอะไร ข้อเสนอแนะให้จัดอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 โครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการไม่ได้รับทราบว่ามีอะไรบ้าง ข้อเสนอแนะให้ประชุมและระดมสมองร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการกำหนดโครงการ กิจกรรม ดำเนินงานให้รับทราบทุกฝ่าย

##### 3. การจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 ไม่มีห้องจัดเก็บเอกสารงานจัดซื้อจัดจ้างทำให้เอกสารบางอย่างหายบ่อย ๆ ข้อเสนอแนะสถานศึกษาควรจัดหาห้องพัสดุ การเงิน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน

3.2 ครูผู้รับผิดชอบมีภาระงานมากนอกเหนือจากการสอนมีผลทำให้งานจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ข้อเสนอแนะ หาเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงที่ไม่ทำหน้าที่สอน

#### ด้านการบริหารงบประมาณ

##### 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

4.1 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณเป็นเรื่องของครูที่ทำหน้าที่การเงินควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

4.2 ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินโดยตรง ควรจัดเจ้าหน้าที่โดยตรงที่ทำหน้าที่การเงิน

4.3 ไม่มีการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายกับการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน ควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ของการเงิน บัญชีและพัสดุ

#### 5. การบริหารสินทรัพย์

5.1 ไม่มีการแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ระหว่างการควบคุมแบบศูนย์รวม สำหรับสินทรัพย์สำคัญ (เช่น ที่ดินและอาคาร) กับ การกระจายอำนาจการควบคุมสินทรัพย์ สถานศึกษาควรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ชัดเจน

5.2 ไม่มีการกำหนดขั้นตอนของการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ให้มีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการจัดการสินทรัพย์ภายในสถานศึกษาให้ชัดเจน

#### ด้านการติดตามและประเมินผล

#### 6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ

6.1 ไม่มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผลงานประมาณ มีแต่รับผิดชอบดำเนินการ โครงการ ควรให้ทุกคนประเมินโครงการร่วมกันเพื่อแก้ไขส่วนที่บกพร่องแจ้งผลการประเมินให้ทุกคนทราบ

6.2 ไม่มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน จักระบบการรายงานทางการเงินที่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง

#### 7. การตรวจสอบภายใน

7.1 ไม่มีการสุรปรายละเอียดจุดบกพร่องและจุดแก้ไขเพื่อช่วยให้การดำเนินการแก้ไขเป็นไปด้วยความถูกต้อง ควรมีการเปิดเผยข้อมูลที่ได้รับการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงในสถานศึกษาต่อไป

7.2 ไม่มีการระบบการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงานที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดแผนการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน

โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนที่จะใช้ในการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิภาพ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบข้อสรุปว่า

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ บุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนงบประมาณการวางแผนงบประมาณทำได้ไม่ตรงตามแผนที่วางไว้แนวทาง

แก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรให้ความรู้แก่บุคลากรด้วยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวางแผนงบประมาณ และควรมีการนิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงาน/ โครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

2. ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ เรื่องการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การประมาณราคาหรือการคิดคำนวณต้นทุนกิจกรรม/ ผลผลิต ในแต่ละกิจกรรม มีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากการปรับราคาสินค้า และการทำงานขาดความโปร่งใส แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้กับบุคลากรของสถานศึกษา และควรมีการยืดหยุ่นเรื่องราคาสินค้า ควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรม

3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างขาดความโปร่งใส การจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว บุคลากรที่ไม่ได้เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุไม่ทราบขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากรจัดซื้อจัดจ้างมีภาระงานมาก แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ควรมีการนิเทศขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา และควรมอบหมายงานในหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่พัสดุน้อยลง

4. ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ไม่เป็นปัจจุบัน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการเงินและบัญชี แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรมีการระดมทุนจากภาครัฐและเอกชน ในท้องถิ่นมาสนับสนุนการจัดการศึกษา ควรมีการกำกับ ติดตามตรวจสอบการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายให้เป็นปัจจุบันเสมอ และควรให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการเงินและบัญชีอย่างสม่ำเสมอ

5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความล่าช้า รายงานไม่ตรงความเป็นจริงและไม่ค่อยมีการประเมินโครงการ แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ ควรมีการนิเทศ กำกับติดตามให้มีการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเสมอเสมอต่อเนื่อง จัดให้มีคณะกรรมการประเมินงาน/ โครงการทุกกิจกรรม

6. ด้านการบริหารสินทรัพย์ไม่มีกระบวนการตรวจสอบสินทรัพย์อย่างชัดเจน การใช้สินทรัพย์ในสถานศึกษาไม่คุ้มค่า โปรแกรมสำเร็จรูปที่กรมสามัญศึกษาจัดให้โรงเรียนดำเนินการตรวจสอบสินทรัพย์ไม่คล่องตัวใช้งานไม่ได้ผล แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะควรจัดระบบการบริหารสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบันง่ายต่อการปฏิบัติ และควรมีการพัฒนาโปรแกรมการบริหารสินทรัพย์ให้ใช้งานง่ายสะดวกในการปฏิบัติ

7. ด้านการตรวจสอบภายในระบบการตรวจสอบภายในไม่ชัดเจน คณะกรรมการ  
ไม่มีความรู้อย่างแท้จริงแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ ควรจัดระบบตรวจสอบภายในให้ชัดเจน  
ควรมีการให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการตรวจสอบอย่างน้อยปีละครั้ง

จากการศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียน  
ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับการปฏิบัติน้อย  
ในภาพรวมและสภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีผลการปฏิบัติและสภาพปัญหาดังกล่าวควรได้รับการ  
พัฒนาให้ทุกโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการนำการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
มาใช้ให้ถูกต้องอย่างชัดเจนและจริงจัง โดยมีการต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ดำเนินการบริหารจัดการการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่มี  
ขั้นตอนในการปฏิบัติและนำไปใช้ได้จริงอย่างชัดเจนอันจะเป็นแนวในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
ด้านงานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพนั้น สถานศึกษาต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทาง  
การพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ  
2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุม  
งบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบ  
ภายใน ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญสำหรับการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์  
สูงสุด สอดคล้องกับที่ Geuna and Martin (2003, p. 275) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานให้ความสำคัญกับทั้งปริมาณและคุณภาพของงานวิจัย และมีการจัดระบบประเมินคุณภาพ  
งานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานจะมีข้อดีในการบริหาร  
จัดการงบประมาณ โดยเป็นระบบที่เน้นคุณภาพและการให้ผลตอบแทนแก่ผลการปฏิบัติงานที่  
บรรลุประสิทธิผลและประสบผลสำเร็จ เป็นระบบที่สามารถผลักดันให้เกิดการดำเนินงานอย่างมี  
ประสิทธิภาพภายใน ระยะเวลาอันสั้น เป็นระบบที่ช่วยกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรที่มีผลงาน/  
ผลผลิตน้อย หันมาใส่ใจในการพัฒนาตนเอง และสร้างผลงานมากขึ้นกว่าเดิม รวมไปถึงเป็นระบบ  
ที่นำมาซึ่งความโปร่งใสและตรวจสอบได้

2. จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร  
เชิงลึก และการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่เป็นมีแนวปฏิบัติที่ดีกับโรงเรียนพระราชทาน  
ในปี พ.ศ. 2558 ของ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่  
โรงเรียนคลองสองพี่น้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โรงเรียน

รับรางวัลพระราชทานขนาดใหญ่ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา โรงเรียนวัดห้วยหมู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดกลางของโรงเรียนระดับประถมศึกษา และโรงเรียนวัดดอนไร่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานขนาดเล็กของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จะเป็นการใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน รวมทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลเรื่องการวางแผน การเงิน และการวิเคราะห์งบประมาณผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักความเป็นธรรม (Equity principle) 2) หลักความถูกต้อง (Accuracy principle) 3) หลักความโปร่งใส (Accountability principle) 4) หลักความสมดุล (Balance principle) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงบประมาณ ต้องมุ่งตอบสนองเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่เน้นความสำคัญของตัวผู้เรียน โดยมีหลักการสำคัญดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2556) อันประกอบไปด้วย หลักความเป็นธรรม (Equity) หลักความเสมอภาค (Equality) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักความพอเพียง (Adequacy) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักเสรีภาพ (Freedom of choice) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) และหลักความโปร่งใส (Transparency) ซึ่งกระบวนการของรูปแบบที่เริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามประเมินผล เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบ โดยด้านที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ ประกอบไปด้วย ระบบการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และด้านที่ 3 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ประกอบไปด้วย การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายในโดยเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม พัฒนาศักยภาพผู้รับผิดชอบ เพื่อการปฏิบัติงาน บูรณาการการบริหารงานตามบริบทซึ่งกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ

จะยึดมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน อันประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้สอดคล้องกับ สุริสา บุญโชติหิรัญ (2551) ได้ศึกษารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาของรัฐ พบว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน ตั้งแต่การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงให้เห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นการจัดระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์บ่งบอกถึงความชัดเจนในการบริหารจัดการในงานต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า กระจายอำนาจในการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ และจากผลการศึกษารูปแบบและวิธีการการบริหารจัดการงบประมาณจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ ทำให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งสามารถนำไปใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ โดยข้อค้นพบบางประการ คือ ต้องปรับให้เข้าบริบทของสถานศึกษาโดยรูปแบบสามารถประยุกต์และปรับไปตามบริบทของสถานศึกษา มีการยืดหยุ่น และบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ไปตามขนาดโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 การตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำมาประกอบการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่

บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สมบูรณ์ โดยได้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความเหมาะสมของร่างคู่มือการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.83 จากผลการตรวจสอบดังกล่าวพบบางประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอถึง การนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนของรูปแบบและคู่มือการบริหาร และปรับให้เข้ากับบริบทและขนาดของโรงเรียน

3.2 จากผลของการนำรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้กับสถานศึกษา ผลการประเมินการทดลองใช้คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 4.47 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านที่ 2 เนื้อหา ด้านที่ 1 ความรู้ความเข้าใจ ด้านที่ 3 ความเหมาะสมของคู่มือการใช้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48, 4.47 และ 4.40 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อย่อยของด้านที่ 1 ความรู้ความเข้าใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ตามลำดับ คือ ด้านการติดตามวัดและ ประเมินผล ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการจัดทำงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 4.47, 4.46 และ 4.44 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย ร้อยละสูงสุดอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ คือ การบริหารสินทรัพย์ การบริหารทางการเงินและ ควบคุมงบประมาณ ด้านการตรวจสอบภายใน การคำนวณต้นทุนการผลิต การวางแผนงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 4.51, 4.54, 4.46, 4.46, 4.44, 4.43 และ 4.38 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปใช้จริง ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการของรูปแบบที่มี การสร้างรูปแบบอย่างมีขั้นตอน สอดคล้องกับอัมพร พงษ์กั้งสนานันท์ (2550, หน้า 108-122) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากกรณีศึกษา และสภาพความเป็นจริง แล้วนำมาสังเคราะห์สร้าง รูปแบบตรวจสอบคุณภาพโดยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งนี้การนำรูปแบบไปใช้สถานศึกษา ต้องคำนึงถึงสภาพบริบทของโรงเรียน โดยยึดตามหลักการ กระบวนการและเงื่อนไขความสำเร็จ ของรูปแบบที่กำหนดไว้ว่าต้องมีพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี บริหารสถานศึกษา

แบบการกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม อีกทั้งยังต้องพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อ การปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและบูรณาการ การบริหารงาน ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงของสถานศึกษา

3.3 ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนแบบทดสอบก่อนหลังใช้คู่มือ พบว่า คะแนนหลังใช้คู่มือครูสูงกว่าก่อนใช้คู่มือครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ครูมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหลังจากใช้คู่มือแสดง ให้เห็นว่าคู่มือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการอันจะส่งผลให้การดำเนินงานงบประมาณในสถานศึกษาเกิด ประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานด้านนี้จะมีทิศทางในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งง่ายต่อการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน สอดคล้องกับ O’Roark (2001, p. 137) ได้วิจัยการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในการดำเนินงานด้านงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ การวิเคราะห์เชิงประจักษ์เป็นการวิจัย จัดหาเชิงประจักษ์ต่อผลกระทบของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกระบวนการงบประมาณ ของรัฐและสหพันธรัฐ ที่กล่าวว่าแนวคิดของการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือ การลด ค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่สูญเปล่าโดยให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุถึงเป้าหมาย และสอดคล้องกับ Geuna and Martin (2003, pp. 277-304) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการ ประเมินผลงานวิจัย และการจัดสรรงบประมาณในสถาบันอุดมศึกษาของ 12 ประเทศในทวีป ยุโรป และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน จะมีข้อดีหลายประการ โดยเป็นระบบที่เน้นคุณภาพและการให้ผลตอบแทนแก่ผลการปฏิบัติงาน ที่บรรลุประสิทธิผลและประสบผลสำเร็จ เป็นระบบที่สามารถผลักดันให้เกิดการดำเนินงานอย่าง มีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาอันสั้น ช่วยกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรที่มีผลงาน/ ผลผลิต น้อย หันมาใส่ใจในการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานมากขึ้นกว่าเดิม นำมาซึ่งความโปร่งใสและ ตรวจสอบได้รวมไปถึงเป็นระบบที่สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงแนวทางการทำวิจัยให้ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการทำ วิจัยในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของรัฐ/ ของประเทศ และสามารถนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ ในสถานศึกษาและเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ งบประมาณ โดยการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ปัจจุบันเน้นความเป็นอิสระใน การบริหารให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่มีการจัดผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนมาใช้การบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทาง



การศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน การบริหารงบประมาณจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการจัดการศึกษาทั้งระบบ ดังนั้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลเท่าเทียมกัน จึงส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาจะส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 การแผนงบประมาณ เน้นหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงบประมาณ มีการกำหนดกระบวนการที่ชัดเจนเน้นให้เป็นไปตามสภาพและปัญหาและความต้องการใช้งบประมาณอย่างแท้จริง โดยมีระบบกาพัฒนาสารสนเทศด้านการบริหารงบประมาณอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต สถานศึกษาต้องมีการระบุความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการคำนวณต้นทุน ผลผลิต/ ผลลัพธ์ ที่ต้องการและแผนกลยุทธ์ขององค์การไว้อย่างชัดเจนทั้งในแผนปฏิบัติการและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ

1.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง

1.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ สถานศึกษาควรมีคณะกรรมการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้ชัดเจน

1.5 การบริหารสินทรัพย์ มีระบบการควบคุมดูแลข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสินทรัพย์ของสถานศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการบริหารจัดการให้เกิดความชัดเจนและโปร่งใส

1.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานต้องมีการรายงานผลการใช้เงินอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

1.7 การตรวจสอบภายใน สถานศึกษาควรสร้างระบบควบคุมภายในภายในสถานศึกษาอย่างจริงจังเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณกับผู้บริหาร และครูที่รับผิดชอบงานงบประมาณ โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน การติดตาม และประเมินผลการตรวจสอบภายในของสถานศึกษา รวมทั้งการเผยแพร่ผลการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย การรายงานผลการดำเนินการตามแผนงาน/ โครงการ และการรายงานทางการเงิน รวมทั้งข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า

ที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ กับผลงานที่ได้รับ และข้อเสนอแนะในการนำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินสำหรับปีงบประมาณถัดไป/ แผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการพัฒนาโปรแกรมสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษาในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การคำนวณต้นทุนผลผลิต การบริการสินทรัพย์ ระบบการควบคุมภายในระดับสถานศึกษาต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. (2551). *แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตปีงบประมาณ พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ.
- กรมสามัญศึกษา. (2544). *การบริหารงบประมาณและแนวทางการตั้งงบประมาณแบบ PBB เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด*. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.
- กรมสามัญศึกษา. (2545). *แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2539). *รายงานการวิจัยการประเมินมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ปีการศึกษา 2538*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *การพัฒนาระบบงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ. เอกสารประกอบการประชุมในโครงการประชุมสัมมนา, 7-9 ธันวาคม*.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544 ก). *คู่มือปฏิบัติการ โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาด้านการบริหารงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544 ข). *คู่มือปฏิบัติการ โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาด้านบริหารทั่วไป*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *บันทึกข้อความ ที่ ศษ 0205/2766 เรื่อง การกำหนดปฏิทิน งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546*. ลงวันที่ 1 มีนาคม 2546.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *ปฏิรูปการศึกษายุคใหม่*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงศึกษาธิการเพื่อรองรับนโยบาย รัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (ม.ป.ป.). *การบริหารจัดการงบประมาณ ปีงบประมาณ 2542-2543 และสภาพความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในการรองรับ การดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินแบบมุ่งเน้นผลงาน*. ม.ป.ท.
- กฤษณผล จันทร์พรหม. (2548). *การศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชา เทคโนโลยีทางการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2552). *การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย* (พิมพ์ครั้งที่ 9).

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เกื้อ ไกรดี. (2552). *บทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*

ไกรยุทธ ชีรตยาสิทธิ์. (2526). *ระบบงบประมาณแบบพีพีพีเอส*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศักดิ์โสภากการพิมพ์.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2542). *การปฏิรูประบบราชการ: ทางออกของการแก้ปัญหาและฟื้นฟูวิกฤต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).

จินตนา ศักดิ์ภู่อารม. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

จุฑามาศ สุโรจน์รัตน์. (2544). *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน: กรณีศึกษา สำนักงานศาลปกครอง. เอกสารการวิจัยรัฐประศาสนศาสตร์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). *รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*

ชยันต์ วรรณระงุมิ และสุเทพ สุนทรเกสัช. (2525). *การวิจัยทางมานุษยวิทยาและการประยุกต์ใช้ในการศึกษา. ข่าวสารวิจัยการศึกษา, 5(2), 8-16.*

ชัยยุทธ สิริสุทธิ. (2529). *สภาพงบประมาณและวิธีการงบประมาณของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*

ชัยยุทธ สิริสุทธิ. (2547). *การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มแอนิเมชันเท็กซ์.

- ณรงค์ สัจพันโรจน์. (2548). *การจัดทำอนุมัติและบริหารงบประมาณแผ่นดิน: ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิชการพิมพ์.
- ทศนา เขมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพดล เจนอักษร. (2537). *การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย: กรณีศึกษาเชิง* ปรินญาณิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทรัตน์ เจริญกุล และพฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. (2554). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบ* การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- นิภาเพ็ญ เสมรสุด. (2544). *การประเมินผลการวางแผนงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณ* แบบมุ่งเน้นผลงาน: กรณีศึกษากรมทะเบียนการค้าและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เอกสารการวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บวร ประพฤติดี. (2530). *การบริหารการคลังและกระบวนการงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์. (2534). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: B & B Publishing.
- เบญจา ยอดคำเนิน, นุปลา ศิริศรีสมิ และวาทีนิ บุญชะลิกษ์. (2531). *การศึกษาเชิงคุณภาพ: เทคนิค* การวิจัยภาคสนาม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เบญจา ศิริผล. (2557). *รูปแบบการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา* ผู้ความเป็นเลิศ. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ผาณิต ฮานาฟี. (2555). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานงบประมาณของ โรงเรียน* สุหรัหะฮะยีมีนา สำนักงานหนองจอก กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550). *รูปแบบกระบวนการงบประมาณของ โรงเรียนที่บริหารงบประมาณ* แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พวงมณี ชัยเสรี. (2532). การศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารกระบวนการ  
งบประมาณของกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
รัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. (2547). บทนำเบื้องต้นของการจัดการ นวัตกรรม. การจัดการนวัตกรรม  
สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์  
และเทคโนโลยี.
- พัลลภ ศักดิ์โสภณ. (2547). วิวัฒนาการกฎหมายและวิธีการงบประมาณและปฏิรูประบบ  
งบประมาณของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พูลทรัพย์ ปิยะอนันต์. (2543). การปรับปรุงการจัดการงบประมาณ. *ข้าราชการ*, 45(3), 13.
- พลสุข หิงคานนท์. (2549). ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารระบบบริการพยาบาล ในคณะกรรมการ  
ผลิตและบริหารชุดวิชา การพัฒนาศักยภาพระบบบริการพยาบาล หน่วยที่ 3.  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มี สัจจกมล. (2552). รูปแบบการบริหารงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบาย  
การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- รสสุคนธ์ มกรมณี. (2550). ระบบและวิธีการเชิงระบบ. *วารสารการศึกษาไทย*, 4(34), 29-32.
- รักษ์ วรกิจ โกลาทร. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
นวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- รัชนิพร ชัยพิพัฒน์. (2544). การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานศึกษา  
เฉพาะกรณีกรมทะเบียนการค้า. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- ราชบัณฑิตยสภา. (2529). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.  
วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. (2549). *การพัฒนารูปแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
 คุยฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คันสนีย์ สกฤตวรกานต์. (2560, 8 กุมภาพันธ์). ผู้อำนวยการ โรงเรียน. สัมภาษณ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2548). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย. (2556). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิด  
 ความรับผิดชอบ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย.
- สมชัย ฤชุพันธ์, ฤชฎา อุทยานิน, กนต์ธีร์ นุชสุวรรณ และมาลี โสมสิรินาค. (2550). *รายงานวิจัย  
 ฉบับสมบูรณ์โครงการระบบการเงินเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
 เลขาธิการสภาการศึกษา.
- สมชัย อภิรัตน์ชัย. (2560, 25 มกราคม). ผู้อำนวยการ โรงเรียน. สัมภาษณ์.
- สมหวัง ขอเอื้อนกลาง. (2546). *ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณ  
 แบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำนักงานประมาณ. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *แนวทางการกำหนดผลผลิต  
 และการคิดต้นทุน*. กรุงเทพฯ: กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการ  
 การประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *เอกสารประกันคุณภาพการศึกษา*.  
 กรุงเทพฯ: ที.พี.พี.รินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544 ก). *การวางแผนงบประมาณ*.  
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544 ข). *เปิดเส้นทาง...ระบบงบประมาณ  
 ใหม่ PBB*. กรุงเทพฯ: เจ.เอ็น.ที.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545 ก). *การวางแผนงบประมาณแบบ  
 มุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545 ข). *การวางแผนงบประมาณจาก  
 แนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545 ค). *PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป). *แนวทางการกำหนดผลผลิตและการคิดต้นทุน*. ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา. (2545). *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน: ทิศทางใหม่ระบบงบประมาณไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). *รายงานการติดตามและประเมินผล การปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา*. นนทบุรี: เจริญผล.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป). *แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการตีราคา ทรัพย์สิน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป). *คู่มือการตรวจสอบภายในระดับ สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). *คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *แนวปฏิบัติการจัดการศึกษาของ สถานศึกษานิติบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานการพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2559). *พระราชบัญญัติ มาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559*. นนทบุรี: ชูสมิพรีนแอนด์ดีไซน์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *การพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2548). *สุดยอดนวัตกรรมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรม แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.



- สำนักงานประสานนโยบายการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม. (2551). *หลักสูตรสันติศึกษา สำหรับบูรณาการการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชายแดนใต้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานประสานนโยบายการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *การศึกษาต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วยระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สามัญศึกษา)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2543). *การบริหารการเงินในโรงเรียนมัธยมศึกษาสตรีเฉลี่ยได้*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (ม.ป.ป.). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)*. ม.ป.ท.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม. (2542). *รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งต่อนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม. (2551). *นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ 2552*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2543). *วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริสา บุญโชติศิริ. (2551). *รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). *การประเมินอภิमान: วิธีวิทยาและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ เหล่าเสนา. (2543). *ความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสาวณีย์ ไทยรุ่งโรจน์, ธนวรรณ พลวิชัย, ปรีดา โพธิ์ทอง และวาติตร รักษ์ธรรม. (2553). *โครงการประเมินสถานการณ์ด้านการทุจริตในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: คณะอนุกรรมการฝ่ายวิจัย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.

- อकिन รพีพัฒน์, ชัยนต์ วรธนะภูติ, อมรา พงศาพิชญ์, สุภางค์ จันทวานิช และฉวีวรรณ  
 ประจวบเหมาะ. (2544). *คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
 ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิญา สว่างศรี. (2560, 2 มีนาคม). ผู้อำนวยการ โรงเรียน. สัมภาษณ์.
- อมรา พงศาพิชญ์ และคุณาพร โฉมจิตร. (2554). *คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา*  
 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- อัมพร พงษ์กัสนานนท์. (2550). *การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุยฎิบัณฑิต,  
 สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อารมณั นาวากาญจน์ และคุณาพร โฉมจิตร. (2554). การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่องานบริหาร  
 งบประมาณ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 3(3), 151-152.
- อิสสระ นิตินันท์ประกาศ. (2537). *สำนักงบประมาณ 25 ปี*. กรุงเทพฯ: ป. สัมพันธ์พาณิชย์.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban society: A systematic introduction*. New York:  
 F. E. Peacock.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*.  
 New York: George Braziller.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1998). *Research in education* (8<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Brooker, T. D. (1998). *A policy analysis of performance-based budgeting in Arkansas higher  
 education*. Ed.D. Dissertation, University of Arkansas.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: Approach*.  
 New York: John Wiley and Sons.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Creswell, J., & Clark, V. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*.  
 California: Sage.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and  
 process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1),  
 65-84.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 68(4), 67-72.

- Eisner, E. W. (1976). Education connoisseurship and criticism: Their form and functions in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*. In Feldman, R. S., *Journal of Aesthetic Education* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human Organization: Spring 1966*, 25(2), 51-53.
- Flowers, G. E. (1999). An evaluation of the effect of agency conditions on the implementation of Florida's performance-based program budgeting. *Dissertation Abstracts International*, 16(2), 45.
- Foster, M. L. (1990). An analysis of the equity and fiscal neutrality of Colorado's public school finance system. *Dissertation Abstracts International*, 20(2), 219.
- Geuna, A., & Martin, B. R. (2003). University research evaluation and funding: An international comparison. *Minerva*, 41(1), 277-304.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *The International Journal of Management Science*, 25(1), 15-28.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P., & Kessler, E. H. (1999). A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(1), 147-166.
- Henderson, R. M., & Clark's, K. B. (1990). Architectural innovation: The recon figuration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 9-30.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2003). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovation capacity. *Technovation*, 24(2), 483-498.
- O'Roard, J. B. (2001). Performance-based budgeting in state and ferderal fiscal performances: An empirical analysis. *Dissertation Abstracts International*, 62(1), A137.

- Perez-Bustamante, G. (1999). Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 6-17.
- Poisel, M. A. (1998). *An evaluation of performance-based budgeting in Florida community college system*. Ed.D. Dissertation, The Florida State University.
- Roberts, B. E. (1998). *A comparative analysis of legislative budget oversight: Performance-based budgeting in the American states*. Ph.D. Dissertation, The University of Texas at Austin.
- Rothwell, R., & Gardner, D. (1989). The strategic management of reinnovation. *R & D Management*, 19(2), 147-160.
- Schilling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Smith, R. H., Gerald, F., Koser, R., Wettach, H., & Carol, S. (1980). *Management: Making organizations perform*. New York: Macmillan.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). *Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of Management Journal*, 14(1), 75-88.
- Willer, D. (1986). *Scientific sociology: Theory and method*. New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรม



**แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**

**๑. ชื่อวิทยานิพนธ์**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
เชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) THE DEVELOPMENT MODEL OF INNOVATION  
PERFORMANCE-BASED BUDGETING FOR PRIMARY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC  
EDUCATION COMMISSION

**๒. ชื่อนิสิต** นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช

**หลักสูตร** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

รหัสประจำตัว ๕๖๘๑๐๐๖๗

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

**๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:**

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว  
ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย  
(Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่าจะเป็น  
สิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(✓) อนุมัติโครงการวิจัย

( ) ไม่อนุมัติ

๔. วันที่ให้การอนุมัติ:.....๑๙.....เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

**ภาคผนวก ข**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือในการวิจัย



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

- |                                            |                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก                     | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>กระทรวงศึกษาธิการ                                                                  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิไล<br>ตั้งจิตสมคิด  | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี<br>ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์<br>หลาบมาลา | อาจารย์พิเศษคณะครุศาสตร์<br>ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี                                           |
| 4. ดร.ชูชาติ แก้วนอก                       | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1                                                         |
| 5. ดร.ปิติชาย ต้นปิติ                      | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลเอี่ยมสุรีย์<br>(อนุบาลเมืองสมุทรปราการ)<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สมุทรปราการ เขต 1 |
| 6. ดร.วรินทร์ทิพย์ หมี่แสน                 | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเกาะอ้ายด้วน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1                                           |

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

1. ดร.ศักดิ์นิพนธ์ สว่างวงศ์      ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
2. นายอารักษ์ พัฒนถาวร      ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
3. นายชัชชวาลย์ งามขำ      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนพรานี่ลวัชระ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1
4. นายวรพงษ์ หาญเขตต์      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดไตรสามัคคี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1
5. นายวรพจน์ สิงหาราช      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดคลองสวน  
(พรหมอุทิศวิทยาการ)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1
6. นายกิตติศักดิ์ ชาญอักษร      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมม่น้อมเกล้า  
สมุทรปราการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 6
7. ดร.เอกชัยณัฐ เมธีธัญญรัตน์      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดบางโจลงใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 2
8. ดร.เกษมสันต์ มีจันทร์      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดจินดาราม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
9. ดร.กัมปนาท วัชรธนาคม      ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชุมชนบางบ่อ  
(ศุภพิพัฒน์รังสรรค์)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 2
10. นางศกามาศ พรหมวิชิตกุล      ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1

## ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

สำเนา

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๑๗๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๒๒ มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำโครงการวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๓๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๓-๘๔๔๓

ภาคผนวก จ

หนังสือขอใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

สำเนา

ที่ ศธ ๖๖๑๘/ ๕๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๑๕ มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฉันทินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณฉันทินิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในระหว่างดำเนินการทำคุณฉันทินิพนธ์ ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ จึงความประสงค์ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย กับบุคลากรในสถาบันของท่าน

ทั้งนี้ เพื่อนำไปประกอบการขออนุมัติพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อให้ผลิตได้ขออนุญาตสถานที่ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๗-๘๔๔๗

**ภาคผนวก จ**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



สำเนา

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ว ๗๕๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๒๑ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ศักดิ์นิพนธ์ สว่างวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๗

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ว ๗๕๖

อำนาจ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๒๑ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนพรานิลวัชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๗-๘๔๔๗

สำเนา

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ว ๗๕๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๒๑ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๗-๘๔๔๗

**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์โรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

สำเนา

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ว ๕๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๑๓ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสองพี่น้อง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังข้อมูลต่อไปนี้

๑. สภาพบริบทของทางโรงเรียน
๒. แนวปฏิบัติของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
๓. เอกสารรายละเอียดการบริหารจัดการงบประมาณของทางโรงเรียน
๔. ข้อมูลสถานศึกษา

โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๓๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๓-๘๔๔๓

สำเนา

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว ๕๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
 ๒๐๑๓๑

๑๓ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคอนไร่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฉันทิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการควบคุมคุณฉันทิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังข้อมูลต่อไปนี้

๑. สภาพบริบทของทางโรงเรียน
๒. แนวปฏิบัติของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
๓. เอกสารรายละเอียดการบริหารจัดการงบประมาณของทางโรงเรียน
๔. ข้อมูลสถานศึกษา

โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๗-๘๔๔

สำเนา

ที่ ศธ ๖๖๑๘/ ว ๓๕๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๒๑ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระอินทร์ศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนุญนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการควบคุมคุณนุญนิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๓๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๓-๘๔๔๓

**ภาคผนวก ข**

การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย



## Reliability statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.938	75

## Item-Total statistics

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected Item- Total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
i1	255.5429	853.314	.724	.936
i2	255.3429	869.526	.343	.938
i3	255.3429	882.644	.122	.939
i4	255.3429	851.291	.700	.936
i5	255.3429	880.350	.160	.939
i6	255.4571	857.608	.585	.937
i7	255.4857	855.904	.665	.936
i8	255.3714	886.534	.063	.939
i9	255.4286	880.252	.198	.938
i10	255.4857	865.434	.415	.937
i11	255.4286	850.840	.664	.936
i12	255.4857	854.728	.582	.936
i13	255.3714	873.652	.329	.938
i14	255.3714	878.711	.202	.938
i15	255.2857	889.739	.006	.939
i16	255.4286	875.134	.287	.938
i17	255.6000	855.129	.646	.936
i18	255.5714	877.723	.209	.938
i19	255.2286	888.123	.038	.939
i20	255.5143	875.316	.331	.938
i21	255.6571	869.879	.351	.938
i22	255.1429	846.361	.720	.936

i23	255.5143	876.022	.286	.938
i24	255.3714	849.240	.653	.936
i25	255.4571	852.667	.598	.936
i26	255.4857	876.904	.279	.938
i27	255.5143	874.257	.321	.938
i28	255.4571	855.020	.612	.936
i29	255.3429	880.585	.183	.938
i30	255.8000	876.812	.255	.938
i31	255.5714	853.487	.726	.936
i32	255.5429	853.314	.724	.936
i33	255.5143	856.904	.564	.937
i34	255.2286	867.064	.390	.937
i35	255.4000	884.306	.117	.939
i36	255.3429	859.761	.510	.937
i37	255.4286	871.605	.356	.938
i38	255.4286	875.605	.291	.938
i39	255.7429	877.550	.190	.939
i40	255.3143	880.104	.185	.938
i41	255.1714	867.558	.430	.937
i42	255.3714	866.417	.423	.937
i43	255.3429	872.703	.334	.938
i44	255.3429	883.526	.116	.939
i45	255.5429	887.197	.058	.939
i46	255.3714	876.182	.279	.938
i47	255.6000	858.776	.624	.936
i48	255.4571	860.550	.483	.937
i49	255.3429	869.350	.416	.937
i50	255.3143	876.575	.224	.938
i51	255.4000	867.129	.442	.937

i52	255.4286	854.252	.694	.936
i53	255.3429	879.408	.189	.938
i54	255.5429	862.550	.500	.937
i55	255.4286	848.076	.712	.936
i56	255.4571	866.020	.417	.937
i57	255.2000	876.518	.256	.938
i58	255.3143	846.751	.677	.936
i59	255.3429	883.526	.116	.939
i60	255.5143	854.787	.620	.936
i61	255.5714	849.664	.744	.936
i62	255.4857	876.845	.220	.938
i63	255.4286	877.487	.265	.938
i64	255.4000	874.835	.262	.938
i65	255.5429	855.491	.591	.936
i66	255.4857	855.669	.670	.936
i67	255.6286	879.123	.164	.939
i68	255.3143	872.045	.348	.938
i69	255.5429	851.785	.656	.936
i70	255.4286	852.546	.655	.936
i71	255.5429	864.020	.442	.937
i72	255.5143	859.434	.576	.937
i73	255.3429	883.644	.131	.939
i74	255.3143	884.634	.111	.939
i75	255.4857	873.728	.346	.938

## Scale statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
258.8857	890.987	29.84940	75

## การวิเคราะห์ข้อสอบ KR-20

เทคนิคกลุ่มสูง กลุ่มต่ำ 25%

ข้อ	p	r	Delta	Zr	
1	.44	.22	13.6	.23	
2	.50	.33	13.0	.35	
3	.67	.44	11.3	.48	
4	.33	.44	14.7	.48	
5	.33	.44	14.7	.48	
6	.39	.56	14.1	.63	
7	.67	.67	11.3	.80	
8	.67	.67	11.3	.80	
9	.50	.33	13.0	.35	จำนวนข้อสอบที่วิเคราะห์ 30
10	.50	.33	13.0	.35	จำนวนกระดาษคำตอบ 35
11	.67	.22	11.3	.23	คะแนนเฉลี่ย 13.4857
12	.44	.44	13.6	.48	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.8718
13	.56	.67	12.4	.80	ความเชื่อมั่น KR-20 .8174
14	.61	.33	11.9	.35	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 2.5093
15	.61	.33	11.9	.35	
16	.39	.33	14.1	.35	
17	.61	.33	11.9	.35	
18	.39	.33	14.1	.35	
19	.72	.56	10.6	.63	
20	.56	.44	12.4	.48	
21	.44	.67	13.6	.80	
22	.50	.33	13.0	.35	
23	.56	.44	12.4	.48	
24	.50	.33	13.0	.35	
25	.44	.44	13.6	.48	
26	.50	.56	13.0	.63	
27	.50	.56	13.0	.63	
28	.44	.44	13.6	.48	
29	.50	.56	13.0	.63	
30	.56	.44	12.4	.48	
เฉลี่ย	.52	.45	12.8	.49	สรุปคุณภาพของข้อสอบ

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	pre	17.8444	45	3.44407	.51341
	post	22.5778	45	2.00555	.29897

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	pre & post	45	.254	.093

### Paired Samples Test

		Paired Differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	pre - post	-4.73333	3.51878	.52455	-5.79049	-3.67617	-9.024	44	.000

ภาคผนวก ฅ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ โรงเรียนเพื่อทดลองหาคุณภาพเครื่องมือ

สำเนา

ที่ ศธ ๖๖๑๘/ ว ๘๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
๒๐๑๓๑

๑๓ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๕๓๗-๘๔๔๗

## ภาคผนวก ญ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสอบถามสำหรับการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แบบวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของ โรงเรียนเพื่อศึกษาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ
- แบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบงานวิจัยรูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษา
- แบบทดสอบก่อนและหลังใช้คู่มือ



### แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

## สภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตามความรู้สึกของท่านอย่างแท้จริง **ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ** เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำตอบของท่าน และข้อมูลส่วนตัวของท่านทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความตามความเป็นจริง

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ผู้อำนวยการ โรงเรียน
- รองผู้อำนวยการ โรงเรียน
- รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน
- หัวหน้างานบริหาร 4 ฝ่าย ด้าน.....
- เจ้าหน้าที่ด้านการเงินและบัญชี
- เจ้าหน้าที่ด้านงานพัสดุ
- อื่น ๆ .....

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ด้านการจัดงบประมาณ

#### 1. การวางแผนงบประมาณ

1.1 โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การวางแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอก
- มี  ไม่มี การวางแผนกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี
- มี  ไม่มี การประเมิน ติดตาม ตรวจสอบถึงผลงาน และผลสำเร็จของโครงการ  
กิจกรรม
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.2 โรงเรียนมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคตามบริบทของโรงเรียน
- มี  ไม่มี การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกัน
- มี  ไม่มี การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการที่จะใช้ปฏิบัติของพันธกิจ
- มี  ไม่มี การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของแผนงาน โครงการและ  
กิจกรรม
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

1.3 โรงเรียนจัดทำโครงสร้างแผนงาน และโครงการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การกำหนดกรอบ เวลา วัตถุประสงค์ ประมาณการจ่ายล่วงหน้าระยะ  
ปานกลาง
- มี  ไม่มี การกำหนดขั้นตอน ประมาณการรายรับ คาดคะเนจำนวนนักเรียน  
กำหนด พิจารณาผลผลิตหลัก
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

1.4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

## 2. การคำนวณต้นทุนและผลผลิต

2.1 โรงเรียนคำนวณต้นทุนผลผลิตใช้ประกอบการดำเนินงานในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า

1 คำตอบ) การขอจัดตั้งงบประมาณ

- มี  ไม่มี การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน
- มี  ไม่มี การตรวจสอบภายใน
- มี  ไม่มี การกำหนดมาตรฐานต้นทุนผลผลิต
- มี  ไม่มี การจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

2.2 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

### ด้านการบริหารงบประมาณ

## 3. ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 โรงเรียนมีวิธีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้ของดีมีคุณภาพ รวดเร็ว ราคาเหมาะสม ทันเวลาอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากผู้ขาย ผู้ใช้ ผลการจัดซื้อจัดจ้างที่ผ่านมา
- มี  ไม่มี การวางแผนการดำเนินการให้มีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
- มี  ไม่มี การเปิดเผยแผนการดำเนินการให้ทราบทั่วกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

3.2 โรงเรียนจัดซื้อจัดจ้างกระทำโดยวิธีใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี มีการจัดซื้อหลายวิธี ได้แก่ การตกลงราคา การสอบราคา การประกวด  
ราคาวิธีพิเศษ กรณีพิเศษ
- มี  ไม่มี ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบของราชการ
- มี  ไม่มี จัดซื้อจัดจ้างตามความจำเป็นของสถานศึกษา
- มี  ไม่มี แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้ง
- มี  ไม่มี จัดซื้อจัดจ้างตามแผนงานในแผนปฏิบัติการประจำปี
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

### 3.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

## 4. การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

### 4.1 โรงเรียนยึดหลักการใดบ้างในการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ

(ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การหาแหล่งงบประมาณทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา
- มี  ไม่มี การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน งาน โครงการ
- มี  ไม่มี การปฏิบัติตามนโยบายการเงิน
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

### 4.2 โรงเรียนมีวิธีการบริหารการเงินและการบัญชีอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี มีการตั้งคณะกรรมการรับ-จ่าย เงินมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่การเงิน และการบัญชีอย่างชัดเจน
- มี  ไม่มี มีการประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการขอใช้เงินให้เข้าใจ
- มี  ไม่มี มีการควบคุมตรวจสอบ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับของทางราชการ
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

### 4.3 โรงเรียนมีวิธีการควบคุมงบประมาณอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การจัดโครงสร้างการบริหาร
- มี  ไม่มี การพัฒนาบุคลากรด้านการควบคุมงบประมาณ
- มี  ไม่มี การวิเคราะห์ติดตามประเมินผลความเสี่ยง
- มี  ไม่มี การจัดทำแผน และระบบการควบคุมภายใน
- มี  ไม่มี การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน
- มี  ไม่มี การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

### 4.4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

### ด้านการติดตามและประเมินผล

#### 5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

##### 5.1 โรงเรียนมีการรายงานทางการเงิน ประกอบด้วย อะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การรายงานต้นทุนผลผลิต
- มี  ไม่มี การจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน
- มี  ไม่มี การจัดทำงบแสดงผลการดำเนินงาน
- มี  ไม่มี การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานอย่างมีระบบ
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

##### 5.2 โรงเรียนมีการประเมินผลแผนงาน งาน โครงการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การประเมินผลสถานะแวดล้อม
- มี  ไม่มี การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น
- มี  ไม่มี การประเมินผลกระบวนการ
- มี  ไม่มี การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

##### 5.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

#### 6. การบริหารสินทรัพย์

##### 6.1 โรงเรียนมีการบริหารสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การสร้างความตระหนัก และให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร
- มี  ไม่มี การกำหนดโครงสร้าง และหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน
- มี  ไม่มี การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์
- มี  ไม่มี การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบัน
- มี  ไม่มี การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์
- มี  ไม่มี การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

##### 6.2 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

## 7. การตรวจสอบภายใน

7.1 โรงเรียนมีการตรวจสอบภายในอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การตรวจสอบทางการเงิน
- มี  ไม่มี การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย (ระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานนโยบาย)
- มี  ไม่มี การตรวจสอบการดำเนินงาน
- มี  ไม่มี การตรวจสอบงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

7.2 โรงเรียนใช้กระบวนการ และเทคนิคการตรวจสอบภายในอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี การวางแผนงานการตรวจสอบ
- มี  ไม่มี การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบ
- มี  ไม่มี การจัดทำรายงานการสรุปผล
- มี  ไม่มี การติดตามผลการตรวจสอบ
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

7.3 โรงเรียนมีการจัดทำหลักฐานการเงิน และการบัญชีอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี จัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีตามระเบียบราชการ
- มี  ไม่มี ชี้แจงสรุปยอดรายเดือน และสิ้นปีงบประมาณ
- มี  ไม่มี จัดทำให้เป็นปัจจุบันสามารถตรวจสอบได้
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

7.4 โรงเรียนมีการควบคุม และตรวจสอบเงินและการบัญชีอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- มี  ไม่มี แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและตรวจสอบ
- มี  ไม่มี ตรวจสอบประจำวันเป็นประจำสม่ำเสมอ
- มี  ไม่มี ตรวจสอบเงินสด รายงานเงินคงเหลือประจำวัน และทะเบียนการเงินต่าง ๆ ทุกสิ้นเดือน
- มี  ไม่มี หัวหน้าสถานศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องตรงกันระหว่างยอดเงินคงเหลือในสมุดเงินสดกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน
- มี  ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

7.5 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนให้ตรงตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีปัญหาระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาระดับมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการจัดทำงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ					
2	การจัดทำแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของโรงเรียน					
3	การจัดทำรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี					
4	การจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการประจำปี					
5	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณที่ชัดเจนและปฏิบัติได้					
6	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ ในการวางแผนงบประมาณ					
7	การกำหนดต้นทุนผลผลิต การกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการกำหนดต้นทุนผลผลิต ต้นทุนโครงการ กิจกรรม ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค					
8	กำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อกำหนดต้นทุนกิจกรรม					

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
9	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต					
10	พัฒนาระบบบัญชีต้นทุนอย่างสม่ำเสมอ					
11	นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามแผนงบประมาณ และช่วยในการรายงานผล					
12	การจัดทำการรายงานผลและวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ					
13	<b>ด้านการบริหารงบประมาณ</b> การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุ					
14	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง					
15	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนและปฏิบัติได้					
16	กระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างของแต่ละรายการให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็น					
17	การจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบเป็นปัจจุบัน					
18	ระบบตรวจสอบและรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบ					
19	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง					
20	จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ					
21	เชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างภายในโรงเรียน					
22	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
23	จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้					



ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
24	การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การหาแหล่งงบประมาณทั้งภายในและภายนอกที่ได้ จากการจัดเก็บรายได้ตามระเบียบ					
25	การจัดสรรงบประมาณตาม โครงการและแผนปฏิบัติการ ประจำปี					
26	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ที่มีความชัดเจน					
27	จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารงานทาง การเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนให้ทุกคนได้รับรู้					
28	ส่วนประกอบของข้อมูลทางบัญชี (สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของผู้ถือหุ้น รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ)					
29	การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชีมอบหมายงาน ให้บุคลากรอย่างชัดเจน					
30	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะใน การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน					
31	มีการบันทึกรายการทางการเงินทั้งในด้านรายรับ/ รายจ่าย					
32	มีแผนการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ที่ชัดเจนและเป็นระบบ					
33	การกำกับการใช้เงินที่มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจน และเป็นระบบ					
34	วิเคราะห์เปรียบเทียบ ติดตาม และประเมินผลความเสี่ยง ทางการเงินเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ					
35	การรับเงินการเบิกจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงิน โครงการ อาหารกลางวันในโรงเรียน					
36	การรายงานงบการเงินของผู้รับผิดชอบ ประกอบการ ตรวจสอบบัญชี และควบคุมทางบัญชีอย่างเป็นระบบ					

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
37	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน					
38	<b>ด้านการติดตามประเมินผล</b> การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบชัดเจน					
39	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ให้ทุกคนได้รับรู้					
40	การกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการประเมินผลการดำเนินงาน					
41	ระบบจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน					
42	การให้มีความรู้และทักษะในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
43	แต่งตั้งบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการรายงานทางการเงินและการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินโดยเฉพาะ					
44	มีรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการกิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน					
45	มีการตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก					
46	นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินในปีต่อไป					
47	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน					

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
48	การบริหารสินทรัพย์ การสร้างความตระหนักและให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร ในโรงเรียน					
49	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์					
50	การกำหนดโครงสร้าง และหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ในการบริหารสินทรัพย์ที่มีความชัดเจนให้ทุกคนได้รับรู้					
51	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ ในการบริหารสินทรัพย์ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน					
52	การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์และวิธีการใช้ สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
53	ระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่าง สม่ำเสมอ					
54	มีแผนการซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์และค่าใช้จ่าย ในการซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์					
55	มีการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำปี					
56	มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทน สินทรัพย์เดิมโดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)					
57	การจัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สิน โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ ของโรงเรียน					
58	การจัดทำรายงานการบริหารสินทรัพย์อย่างชัดเจน และเป็นระบบ					
59	รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นไปตาม ระยะเวลา และเป็นไปตามระบบบัญชีที่กระทรวงการคลัง กำหนด					

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
60	การกำกับ ติดตามประเมินผลการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ					
61	การตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก					
62	นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการ ทางการเงินในอนาคต					
63	การตรวจสอบภายใน คู่มือแนวปฏิบัติและมาตรการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน					
64	กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายในของโรงเรียน					
65	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ ในการตรวจสอบภายในให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
66	จัดโครงสร้างและแต่งตั้ง คณะกรรมการที่รับผิดชอบ การตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีขนาดจำนวน ที่เหมาะสม					
67	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตรวจสอบ ภายในอย่างชัดเจน					
68	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบภายใน					
69	การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน					
70	การติดตามผลการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง					
71	วางแผนการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ					
72	จัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี					
73	มีกลไกในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่กำหนด					
74	รายงานผลการตรวจสอบภายในและนำเสนอเผยแพร่ ผลการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ					

ข้อที่	รายการ	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
75	จัดประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบการตรวจสอบ ภายในอย่างสม่ำเสมอ					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม  
ผู้วิจัย

## แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

### เรื่อง การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

สถานที่สัมภาษณ์..... วันที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง และตามความรู้สึของท่านอย่างแท้จริง ผู้วิจัย ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อ เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำตอบของท่านและข้อมูลส่วนตัวของท่านทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

- ผู้บริหาร โรงเรียนตำแหน่ง.....
- หัวหน้างานบริหาร 4 ฝ่าย ด้าน.....
- เจ้าหน้าที่ด้านการเงินและบัญชี
- เจ้าหน้าที่ด้านงานพัสดุ

**ตอนที่ 2** แบบสัมภาษณ์การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย  
7 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต
3. การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารสินทรัพย์
7. การตรวจสอบภายใน

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ

1.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนของท่านด้านการวางแผน  
งบประมาณเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 แนวทางหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานด้านการวางแผนงบประมาณในโรงเรียนของท่าน

.....

.....

1.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

2. ด้านการคำนวณต้นทุนและผลผลิต

2.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนของท่านด้านการคำนวณ  
ต้นทุนและผลผลิตเป็นอย่างไร

.....

.....

2.2 แนวทางหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการคำนวณต้นทุนและผลผลิตในโรงเรียนของท่าน

.....

.....

2.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

3. ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนของท่านด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นอย่างไร

.....

.....

3.2 แนวทางหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้างในโรงเรียนของท่าน

.....

.....

3.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

4. ด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

4.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนของท่านด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

4.2 แนวทางหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณในโรงเรียนของท่าน

.....

.....



#### 4.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....  
 .....

### 5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

5.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนของท่านด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร

.....  
 .....

5.2 แนวทางหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร

.....  
 .....

#### 5.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....  
 .....

### 6. ด้านการบริหารสินทรัพย์

6.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนของท่านด้านการบริหารสินทรัพย์เป็นอย่างไร

.....  
 .....

6.2 แนวทางหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารสินทรัพย์ในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

.....  
 .....

#### 6.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....  
 .....

## 7. ด้านการตรวจสอบภายใน

7.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนของท่านด้านการตรวจสอบภายในในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

7.2 แนวทางหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการตรวจสอบภายในในโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

7.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา

.....

.....

.....

(.....)

ตำแหน่ง

.....

ผู้ให้สัมภาษณ์

**แบบวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน**  
**เพื่อศึกษาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรม**  
**ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

เรื่องที่วิเคราะห์ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรม ได้แก่  
 ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนและผลผลิต ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง  
 ด้านการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงิน  
 และผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการตรวจสอบภายใน

ผู้วิเคราะห์ นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช

ประเด็นที่วิเคราะห์ กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่ดำเนินการในปัจจุบัน

**เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์**

เอกสารที่เกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ได้แก่

1. เอกสารแผนกลยุทธ์
2. เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี
3. เอกสารการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง
4. เอกสารบันทึกการประชุมพิจารณางบประมาณของโรงเรียน
5. หนังสือแจ้งจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. แบบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน
7. หนังสือ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน



**ตอนที่ 2** สภาพการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	<b>ด้านการจัดงบประมาณ</b>				
	1. การวางแผนงบประมาณ				.....
	1.1 โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)				.....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				.....
	การวางแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ ภายในและภายนอก				.....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				.....
	การวางแผนกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะ 3-5 ปี				.....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				.....
	การประเมิน ติดตาม ตรวจสอบถึงผลงาน และ ผลสำเร็จของโครงการ กิจกรรม				.....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				.....
	อื่น ๆ (โปรดระบุ).....				.....
	1.2 โรงเรียนมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระดับโรงเรียนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)				.....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				.....
	การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ตามบริบทของโรงเรียน				.....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				.....
	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่สอดคล้องกัน				.....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการที่จะใช้ปฏิบัติ ของพันธกิจ				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของ				..... .....
	แผนงาน โครงการและกิจกรรม <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ).....				..... ..... .....
	1.3 โรงเรียนจัดทำโครงสร้างแผนงาน และ โครงการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การกำหนดกรอบ เวลา วัตถุประสงค์ ประมาณ การจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง				..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การกำหนดขั้นตอน ประมาณการรายรับ คาดคะเน จำนวนนักเรียน กำหนด พิจารณา				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	1.4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา .....				..... .....
2	การคำนวณต้นทุนและผลผลิต 2.1 โรงเรียนคำนวณต้นทุนผลผลิตใช้ ประกอบการดำเนินงานในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้ มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การขอจัดตั้งงบประมาณ				..... ..... ..... ..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การตรวจสอบภายใน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การกำหนดมาตรฐานต้นทุนการผลิต				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	2.2 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา .....				..... .....
3	<b>ด้านการบริหารงบประมาณ</b> ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 3.1 โรงเรียนมีวิธีดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ ได้ของดีมีคุณภาพ รวดเร็ว ราคาเหมาะสมทันเวลา อย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากผู้ขาย ผู้ใช้ ผลการจัดซื้อจัดจ้างที่ผ่านมา				..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การวางแผนการดำเนินการให้มีหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การเปิดเผยแผนการดำเนินการให้ทราบทั่วกัน มากที่สุดเท่าที่จะทำได้				..... ..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	3.2 มีการจัดซื้อหลายวิธี ได้แก่ การตกลงราคา การสอบราคา การประกวดราคา วิธีพิเศษ กรณีพิเศษ <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบของราชการ				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี จัดซื้อจัดจ้างตามความจำเป็นของสถานศึกษา				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้ง				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี จัดซื้อจัดจ้างตามแผนงานในแผนปฏิบัติการ ประจำปี				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	3.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา .....				..... .....
4	การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ 4.1 โรงเรียนยึดหลักการใดบ้างในการบริหาร ทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ (ตอบได้ มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี				..... ..... ..... ..... ..... .....



ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	การหาแหล่งงบประมาณทั้งภายใน และภายนอก สถานศึกษา				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน งาน โครงการ				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การปฏิบัติตามนโยบายการเงิน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	4.2 โรงเรียนมีวิธีการบริหารการเงินและ การบัญชีอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี มีการตั้งคณะกรรมการรับ-จ่าย เงิน				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี มีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่การเงิน และการบัญชีรับผิดชอบอย่างชัดเจน				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี มีการประชุมชี้แจงบุคลากรเกี่ยวกับการขอใช้เงิน ให้เข้าใจ				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี มีการควบคุมตรวจสอบ และประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของทางราชการ				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	4.3 โรงเรียนมีวิธีการควบคุมงบประมาณ อย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดโครงสร้างการบริหาร				..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การพัฒนาบุคลากรด้านการควบคุมงบประมาณ				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การวิเคราะห์ติดตามประเมินผลความเสี่ยง				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดทำแผน และระบบการควบคุมภายใน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	4.4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา .....				..... .....
5	<b>ด้านการติดตามและประเมินผล</b> การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 5.1 โรงเรียนมีการรายงานทางการเงิน ประกอบด้วยอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การรายงานต้นทุนผลผลิต				..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี ศการจัดทำบแสดงฐานการเงิน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดทำบแสดงผลการดำเนินงาน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน อย่างมีระบบ				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	5.2 โรงเรียนมีการประเมินผลแผนงาน งาน โครงการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การประเมินผลสภาวะแวดล้อม				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การประเมินผลกระบวนการ				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	5.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา ..... .....				..... ..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
6	การบริหารสินทรัพย์ 6.1 โรงเรียนมีการบริหารสินทรัพย์ให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การสร้างความตระหนัก และให้ความรู้ความเข้าใจ แก่นักเรียน				..... ..... ..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การกำหนดโครงสร้าง และหน้าที่ของบุคลากร ให้ชัดเจน				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ให้เป็น ปัจจุบัน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	6.2 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา ..... ..... .....				..... ..... ..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
7	การตรวจสอบภายใน 7.1 โรงเรียนมีการตรวจสอบภายในอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การตรวจสอบทางการเงิน				..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย (ระเบียบ ปฏิบัติ มาตรฐาน นโยบาย)				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การตรวจสอบการดำเนินงาน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ให้เป็น ปัจจุบัน				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี ตรวจสอบงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	7.2 โรงเรียนใช้กระบวนการ และเทคนิค การตรวจสอบภายในอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การวางแผนงานการตรวจสอบ				..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบ				..... ..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การจัดทำรายงานการสรุปผล				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี การติดตามผลการตรวจสอบ				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	7.3 โรงเรียนมีการจัดทำหลักฐานการเงิน และ การบัญชีอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี จัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีตามระเบียบ ราชการ				..... ..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี ชี้แจงสรุปยอดรายเดือน และสิ้นปีงบประมาณ				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี จัดทำให้เป็นปัจจุบันสามารถตรวจสอบได้				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	7.4 โรงเรียนมีการควบคุม และตรวจสอบเงิน และการบัญชีอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและตรวจสอบ				..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี ตรวจสอบประจำวันเป็นประจำสม่ำเสมอ				..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี ตรวจสอบเงินสด รายงานเงินคงเหลือประจำวัน และทะเบียนการเงินต่าง ๆ ทุกสิ้นเดือน				..... ..... .....

ที่	รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี หัวหน้าสถานศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงินคงเหลือในสมุดเงินสด กับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน				..... ..... ..... .....
	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....				..... .....
	7.5 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา ..... .....				..... ..... .....

**ตอนที่ 3** สภาพปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1	<b>ด้านการจัดทำงบประมาณ</b> การวางแผนงบประมาณ การให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการวางแผน งบประมาณ				..... ..... .....
2	การจัดทำแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของโรงเรียน				..... ..... .....
3	การจัดทำรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะ 3-5 ปี				..... .....
4	การจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ ประจำปี				..... .....

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
5	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณที่ชัดเจนและปฏิบัติได้				..... ..... .....
6	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณ				..... .....
7.	การคำนวณต้นทุนผลผลิต การกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุน โครงการ กิจกรรม ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค				..... ..... .....
8	กำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม				..... .....
9	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต				..... .....
10	พัฒนาระบบบัญชีต้นทุนอย่างสม่ำเสมอ				.....
11	นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามแผนงบประมาณ และช่วยในการรายงานผล				..... ..... .....
12	การจัดทำการรายงานผลและวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ				..... .....
13	<b>ด้านการบริหารงบประมาณ</b> การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุ				..... ..... .....
14	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง				..... .....
15	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนและปฏิบัติได้				..... ..... .....



ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
16	กระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างของแต่ละรายการให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็น				..... ..... .....
17	การจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบเป็นปัจจุบัน				..... .....
18	ระบบตรวจสอบและรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบ				..... .....
19	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง				..... ..... .....
20	จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ				..... .....
21	เชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างภายในโรงเรียน				..... .....
22	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง				..... ..... .....
23	จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้				..... ..... .....
24	การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การหาแหล่งงบประมาณทั้งภายในและภายนอกที่ได้จากการจัดเก็บรายได้ตามระเบียบ				..... ..... .....
25	การจัดสรรงบประมาณตามโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี				..... .....
26	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่มีความชัดเจน				..... ..... .....

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
27	จัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนให้ทุกคนได้รับรู้				..... ..... .....
28	ส่วนประกอบของข้อมูลทางบัญชี (สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ)				..... .....
29	การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชีมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจน				..... .....
30	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารงานทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรในโรงเรียน				..... ..... ..... .....
31	มีการบันทึกรายการทางการเงินทั้งในด้านรายรับ/ รายจ่าย				..... .....
32	มีแผนการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นระบบ				..... .....
33	การกำกับการใช้เงินที่มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจนและเป็นระบบ				..... .....
34	วิเคราะห์เปรียบเทียบ ติดตาม และประเมินผล ความเสี่ยงทางการเงินเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ				..... ..... .....
35	การรับเงินการเบิกจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน				..... .....
36	การรายงานงบการเงินของผู้รับผิดชอบ ประกอบการตรวจสอบบัญชี และควบคุมทางบัญชีอย่างเป็นระบบ				..... ..... .....
37	จัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน				..... ..... .....

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
38	ด้านการติดตามประเมินผล การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตาม มาตรฐานนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ชัดเจน				..... ..... ..... ..... .....
39	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงาน ในการบริหารงานทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ ให้ทุกคนได้รับรู้				..... ..... .....
40	การกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการประเมินผล การดำเนินงาน				..... .....
41	ระบบจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่แสดง ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน				..... .....
42	การให้มีความรู้และทักษะในการรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงาน ให้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง				..... ..... .....
43	แต่งตั้งบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลการรายงาน ทางการเงิน และการรายงานผลการดำเนินงาน ทางการเงินโดยเฉพาะ				..... ..... .....
44	มีรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ที่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการกิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน				..... ..... ..... .....
45	มีการตรวจสอบรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินการจากหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก				..... ..... ..... .....

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
46	นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินในปีต่อไป				..... ..... ..... .....
47	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน				..... ..... .....
48	การบริหารสินทรัพย์ การสร้างความตระหนักและให้ความรู้ความเข้าใจแก่นักวิชาการในโรงเรียน				..... .....
49	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์				..... .....
50	การกำหนดโครงสร้าง และหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนในการบริหารสินทรัพย์ที่มีความชัดเจนให้ทุกคนได้รับรู้				..... ..... .....
51	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารสินทรัพย์ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน				..... ..... .....
52	การกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์และวิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด				..... ..... .....
53	ระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ				..... .....
54	มีแผนการซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์				..... ..... .....
55	มีการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำปี				..... .....

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
56	มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิมโดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)				..... ..... ..... .....
57	การจัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของโรงเรียน				..... ..... .....
58	การจัดทำรายงานการบริหารสินทรัพย์อย่างชัดเจนและเป็นระบบ				..... .....
59	รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามระยะเวลา และเป็นไปตามระบบบัญชีที่กระทรวงการคลังกำหนด				..... ..... .....
60	การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ				..... ..... .....
61	การตรวจสอบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก				..... ..... .....
62	นำผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปปรับใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนและการดำเนินการทางการเงินในอนาคต				..... ..... ..... .....
63	การตรวจสอบภายใน คู่มือแนวปฏิบัติและมาตรการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน				..... ..... .....
64	กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของโรงเรียน				..... ..... .....

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
65	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการตรวจสอบภายในให้กับบุคลากรในโรงเรียน				..... ..... .....
66	จัดโครงสร้างและแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีขนาดจำนวนที่เหมาะสม				..... ..... .....
67	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน				..... .....
68	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบภายใน				.....
69	การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน				.....
70	การติดตามผลการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง				..... .....
71	วางแผนการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ				.....
72	จัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี				..... .....
73	มีกลไกในการควบคุมและตรวจสอบ การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามแผนที่กำหนด				..... ..... .....
74	รายงานผลการตรวจสอบภายในและนำเสนอ เผยแพร่ผลการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ				..... ..... .....
75	จัดประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบ การตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ				..... .....

.....  
(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจเครื่องมือวิจัย

**แบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบงานวิจัย**  
**รูปแบบและคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ**  
**โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1

ข้อ ที่	ประเด็นที่ประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสมเป็น อย่างยิ่ง	เหมาะสมมาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อย เป็นอย่างยิ่ง
1	ส่วนที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ ความเหมาะสมของการนำไปใช้บริหารจัดการ สถานศึกษา					
2	ความเหมาะสมของรูปแบบ					
3	ความเหมาะสมของวิธีการในการบริหารจัดการ					
	ส่วนที่ 2 ด้านเนื้อหา					
4	ความสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย					
5	ความสอดคล้องของปัญหาที่พบ					
6	ความเหมาะสมของทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง					
7	ความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา/ การแบ่ง หน่วยการเรียนรู้					
8	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การบริหาร จัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน					
9	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 2 มาตรฐาน การจัดการทางการเงิน 7 ด้าน					
10	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การวางแผน งบประมาณ					

ข้อ ที่	ประเด็นที่ประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		เหมาะสมเป็น อย่างยิ่ง	เหมาะสมมาก	เหมาะสม ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อย เป็นอย่างยิ่ง
11	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การกำหนด ผลผลิตและการคำนวณต้นทุน					
12	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง					
13	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การบริหาร ทางการเงินและการควบคุม					
14	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การรายงาน ทางการเงินและผลดำเนินงาน					
15	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 8 การบริหาร สินทรัพย์					
16	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 9 การตรวจสอบ ภายใน					
17	ความเหมาะสมหน่วยการเรียนรู้ที่ 10 อบรมแนวทาง การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน					
18	<b>ส่วนที่ 3 ด้านคู่มือการใช้</b> การใช้ภาษา เข้าใจง่าย และนำไปใช้ในการปฏิบัติ จริงได้					
19	รายละเอียดครบถ้วนเพียงพอในการปฏิบัติ					
20	ภาพรวมของคู่มือมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน					



ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นในประเด็นอื่น ๆ ได้อย่างอิสระ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงนาม .....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้เชี่ยวชาญ







## ข้อสอบสำหรับการวิจัยก่อนและหลังการใช้คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรม

คำชี้แจง จงเลือกคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดคือลักษณะของตัวชี้วัด
  - ก. ปริมาณงานที่ทำเสร็จ
  - ข. คุณภาพของผลผลิต
  - ค. งบประมาณที่ใช้
  - ง. ถูกทุกข้อ
2. การประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ในแต่ละปีงบประมาณประกอบด้วย การประเมิน 2 รอบ โดยรอบการประเมินรอบที่ 1 และรอบที่ 2 เริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด
  - ก. 1 ตุลาคม-31 มีนาคม และ 1 เมษายน-30 กันยายน ตามลำดับ
  - ข. 1 เมษายน-30 กันยายน และ 1 ตุลาคม-31 มีนาคม ตามลำดับ
  - ค. 1 มกราคม-30 มิถุนายน และ 1 กรกฎาคม-31 ธันวาคม ตามลำดับ
  - ง. รอบการประเมินในแต่ละปีงบประมาณไม่มีการกำหนดแน่ชัด ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะของตน
3. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของแผนการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - ก. ชื่อโครงการและแผนงาน
  - ข. วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ของแผนงาน ซึ่งเขียนในรูปของตัวชี้วัดความสำเร็จ
  - ค. งาน/โครงการ หรือกิจกรรมหลักที่จะดำเนินการภายใต้แผนงาน
  - ง. ค่าใช้จ่ายงบประมาณตามรายการแต่ละประเภท
4. ข้อใดไม่ใช่ลักษณะของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - ก. หน่วยงานภาครัฐมีอิสระในการจัดการงบประมาณ
  - ข. ให้ความสำคัญกับการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input) แต่ละรายการ
  - ค. การจัดการงบประมาณจะต้องเป็นการวางแผนล่วงหน้าที่มีระยะเวลา 3 ปี
  - ง. หน่วยงานภาครัฐต้องกำหนดว่าจะดำเนินการให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้าง
5. การบริหารงานการเงินการคลังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตรงกับข้อใด
 

ก. GFMIS	ข. PPBS
ค. MIS	ง. OBEC

6. ข้อใดคือ การบริหารงบประมาณแบบ PBB
- การบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
  - การบริหารงานแบบมุ่งผลลัพธ์
  - การบริหารงานแบบมุ่งผลผลิต
7. คำตอบแทน หมายถึง
- เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ทางราชการตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
  - เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ทางราชการตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
  - เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ทางราชการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
  - เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ทางราชการตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด
8. ค่าจ้างเหมาเดินสายไฟฟ้าและติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้าเพิ่มเติมในสถานศึกษา ถือเป็นค่าอะไร
- ค่าตอบแทน
  - ค่าใช้สอย
  - ค่าวัสดุ
  - ค่าครุภัณฑ์
9. ข้อใดคือ ความหมายของคำว่า วัสดุ
- สิ่งของซึ่งโดยสภาพเมื่อใช้แล้วย่อมสิ้นเปลืองหมดไป แปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิมหรือสิ่งของที่มีลักษณะคงทนถาวร และมีราคาต่อหน่วยหรือต่อชุด ไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท
  - สิ่งของซึ่งโดยสภาพเมื่อใช้แล้วย่อมสิ้นเปลืองหมดไป ไม่แปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิมหรือสิ่งของที่มีลักษณะไม่คงทนถาวร และมีราคาต่อหน่วยหรือต่อชุด ไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท
  - สิ่งของซึ่งโดยสภาพเมื่อใช้แล้วย่อมสิ้นเปลืองหมดไป แปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิมหรือสิ่งของที่มีลักษณะคงทนถาวร และมีราคาต่อหน่วยหรือต่อชุด ไม่เกิน 5,000 บาท
  - สิ่งของซึ่งโดยสภาพเมื่อใช้แล้วย่อมสิ้นเปลืองหมดไป แปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิมหรือสิ่งของที่มีลักษณะไม่คงทนถาวร และมีราคาต่อหน่วยหรือต่อชุด ไม่เกิน 5,000 บาท

10. ข้อใดคือ ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
- Government financial management information system
  - Government financial money information system
  - Government fiscal money information system
  - Government fiscal management information system
11. งบประมาณกลุ่มใดที่ต้องบันทึกการรับการจ่ายเงินผ่านระบบการบริหารงานการเงินการคลังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
- เงินงบประมาณ
  - เงินนอกงบประมาณ
  - เงินรายได้แผ่นดิน
  - ถูกทุกข้อ
12. เงินที่สถานศึกษาได้จากค่าเช่าที่ดินของโรงเรียนเพื่อจำหน่ายสินค้า
- เงินงบประมาณ
  - เงินนอกงบประมาณ
  - เงินรายได้แผ่นดิน
  - เงินอุดหนุน
13. ข้อใดเรียงลำดับแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกต้อง
- ยุทธศาสตร์, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าหมาย, โครงการ/ กิจกรรม, ตัวบ่งชี้
  - ยุทธศาสตร์, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าหมาย, ตัวบ่งชี้, โครงการ/ กิจกรรม
  - วิสัยทัศน์, ยุทธศาสตร์, พันธกิจ, เป้าหมาย, โครงการ/ กิจกรรม, ตัวบ่งชี้
  - วิสัยทัศน์, ยุทธศาสตร์, พันธกิจ, เป้าหมาย, ตัวบ่งชี้, โครงการ/ กิจกรรม
14. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ประกอบด้วย อะไรบ้าง
- จุดแข็ง ภัยคุกคาม จุดอ่อน โอกาส
  - โอกาส จุดอ่อน ปัญหา ภัยคุกคาม
  - จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ภัยคุกคาม
  - โอกาส จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา
15. การแบ่งแผนเป็นระยะสั้น-กลาง-ยาว เป็นการจำแนกโดยใช้เกณฑ์ใด
- ลักษณะการดำเนินกิจกรรม
  - ลักษณะวัตถุประสงค์
  - ลักษณะการใช้งานของแผน
  - ระยะเวลาในการใช้แผน
16. เป้าหมายสำคัญที่สุดของการวางกลยุทธ์ของแผน คือสิ่งใด
- กำหนดกรอบเค้าโครงของแผน
  - กำหนดขอบเขตของแผน
  - กำหนดปัญหาของแผน
  - กำหนดทรัพยากรในแผน

17. ข้อใดเป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- ก. กระบวนการ โครงการ
  - ข. ผลลัพธ์ และผลผลิต
  - ค. กำไร ขาดทุน
  - ง. บริการผลผลิต
18. ข้อใดคือ หลักของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- ก. โปร่งใส ตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพ
  - ข. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มทุน
  - ค. ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
  - ง. กำไร ทันเวลา ถูกต้อง
19. หัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- ก. การสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดองค์กร
  - ข. การบริหารงบประมาณ โดยเน้น ไปที่ผลผลิตที่มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ลงทุน
  - ค. การบริหารจัดการแบบบูรณาการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
  - ง. การเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้และผลงานที่เกิดขึ้น โดยมีระบบการประเมิน ทบทวน ตรวจสอบผลงานที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม
20. ผลผลิต (Outputs) คืออะไร
- ก. ความคาดหวังขององค์กรที่จะเกิดขึ้น
  - ข. เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อไปดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ
  - ค. ความต้องการของหน่วยงานและองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต
  - ง. สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำหรือผลิต โดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์
21. คำว่า “มุ่งเน้นผลงานและผลผลิต” มีลักษณะเป็นอย่างไร
- ก. การควบคุมทรัพยากรมากกว่าผลสำเร็จในการผลิตผลผลิต
  - ข. การบริหารจัดการที่มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ
  - ค. ไปที่การลงทุนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - ง. การได้มาซึ่งความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรอย่างมีคุณค่า
22. กระบวนการจัดทำกระบวนการงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย อะไรบ้าง
- ก. การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามประเมินผล
  - ข. การวางแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การประเมินงบประมาณ
  - ค. การระดมทรัพยากร การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณ
  - ง. การเก็บรักษางบประมาณ การแจ้งจัดสรรงบประมาณ การประเมินผล



23. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ข้อใดไม่ถูกต้อง
- การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ
  - การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน
  - การบริหารสินทรัพย์
  - การควบคุมภายใน
24. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ข้อใดถูกต้อง
- การวางแผนงบประมาณ
  - การคำนวณต้นทุนการผลิต
  - การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
  - ถูกทุกข้อ
25. การตรวจสอบภายใน (Internal audit) ข้อใดไม่ถูกต้อง
- การตรวจการใช้เงินตามแผนปฏิบัติการประจำปี
  - การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
  - การบริหารจัดการทางการเงิน
  - การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
26. ข้อ 38 ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ใช้กับวงเงินตรงตามข้อใด
- วงเงินที่ใช้เบิกจ่าย 5,000 บาทขึ้นไป
  - วงเงินที่ใช้เบิกจ่าย ตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป
  - วงเงินงบประมาณที่ใช้เบิกจ่าย 5,000 บาทขึ้นไป
  - วงเงินงบประมาณที่ใช้เบิกจ่าย ตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป
27. ใช้แล้วสิ้นเปลือง หดไป แปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิม ข้อใดถูกต้อง
- ค่าตอบแทน
  - ค่าใช้สอย
  - ค่าวัสดุ
  - ค่าสาธารณูปโภค
28. แผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษาผ่าน ความเห็นชอบตรงกับข้อใดต่อไปนี้
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่สถานศึกษา
  - คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

29. เงินที่สถานศึกษาเรียกเก็บกับผู้รับจ้าง ตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุเพื่อเป็นหลักประกันสัญญาจ้าง” ตรงกับข้อใด
- ก. เงินสัญญาจ้าง
  - ข. เงินประกันสัญญา
  - ค. เงินประกันสัญญาจ้าง
  - ง. เงินจ้างประกันสัญญา
30. เมื่อสถานศึกษาหักเงินภาษี ณ ที่จ่ายแล้ว สถานศึกษาต้องนำส่งอย่างไร
- ก. ส่งสรรพากรภายใน 7 วัน
  - ข. ส่งสรรพากรภายใน 7 วันทำการ
  - ค. ส่งสรรพากรภายในวันที่ 7 ของเดือน
  - ง. ส่งสรรพากรภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป

## ภาคผนวก ฎ

ตัวอย่างคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม

คู่มือ

การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
เชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงบประมาณสถานศึกษา  
ภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
(Performance Based Budgeting : PBB)

7 HURDLES

มาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน

นางรุ่งสุรีย์ สิงทราช

## คู่มือการใช้รูปแบบ

การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางรุ่งสุรีย์ สิงหาราช

งานวิจัย : การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง

นวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

## คำนำ

เอกสารฉบับนี้เป็นเอกสารที่นำเสนอคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางนำไปปฏิบัติสำหรับการบริหารสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงบประมาณโดยเอกสารฉบับนี้คู่มือฉบับนี้ประกอบไปด้วย ๔ ส่วนคือ ส่วนที่ ๑ บทนำ ส่วนที่ ๒ รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ ๓ องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบและส่วนที่ ๔ การนำรูปแบบไปใช้ เพื่อให้การดำเนินงานนำรูปแบบไปใช้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ผู้นำไปใช้ควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีเนื้อหาอธิบายขั้นตอนในการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ยังหน่วยงานของตนเองได้เป็นอย่างดีซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการการบริหารสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้วิจัยหวังว่าคู่มือที่นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้พยายามศึกษาค้นคว้าด้วยความวิริยะอุตสาหะจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณต่อไป

นางรุ่งสุรีย์ สิงหราช  
ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑	
บทนำ	๑
ความเป็นมา	๑
วัตถุประสงค์ของคู่มือ	๓
คำนิยามเฉพาะ	๔
ขอบเขตของรูปแบบ	๖
ประโยชน์ของคู่มือที่คาดว่าจะได้รับ	๖
ส่วนที่ ๒	
รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	๗
ชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ	๗
การศึกษาขั้นพื้นฐาน	
องค์ประกอบของรูปแบบ	๗
คำอธิบายรูปแบบ	๗
ส่วนที่ ๓	
องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ	๑๑
องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการของรูปแบบ	๑๑
องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ	๑๓
องค์ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จ	๑๔
ส่วนที่ ๔	
การนำรูปแบบไปใช้	๑๖
รายละเอียดคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง	๑๖
นวัตกรรม	
วัตถุประสงค์	๑๘
หน่วยการเรียนรู้	๑๙
หน่วยที่ ๑ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	๒๐
หน่วยที่ ๒ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน	๒๕
หน่วยที่ ๓ การวางแผนงบประมาณ	๓๑
หน่วยที่ ๔ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน	๓๙
หน่วยที่ ๕ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	๔๕
หน่วยที่ ๖ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	๗๗
หน่วยที่ ๗ การบริหารสินทรัพย์	๘๒
หน่วยที่ ๘ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน	๘๘
หน่วยที่ ๙ การตรวจสอบภายใน	๘๙
หน่วยที่ ๑๐ อบรมแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	๙๘
บรรณานุกรม	๑๐๑
ภาคผนวก	๑๐๓

## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ ๑	รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง นวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	๙
แผนภาพที่ ๒	แสดงหน่วยการเรียนรู้ ๑๐ หน่วยการเรียนรู้	๑๙
แผนภาพที่ ๓	แสดงการวางแผนงบประมาณในขั้นตอนที่ ๓	๓๕
แผนภาพที่ ๔	แสดงการวางแผนงานในขั้นตอนที่ ๔	๓๖
แผนภาพที่ ๕	แสดงการวางแผนงบประมาณในขั้นตอนที่ ๕	๓๗
แผนภาพที่ ๖	การคำนวณต้นทุนผลผลิต	๔๓
แผนภาพที่ ๗	แสดงการจัดซื้อโดยการสอบราคา	๕๖



## ส่วนที่ ๑ บทนำ

### ความเป็นมา

การบริหารจัดการงบประมาณจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับผู้เรียน การบริหารงบประมาณจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดในการบริหารงานตลอดจนวิธิตำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา งบประมาณมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธิตำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน การบริหารงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ หมวด ๕ ว่าด้วยการบริหารจัดการ มาตรา ๓๔ กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

“ภารกิจตามหมวด ๘ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดว่าให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้ รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเงินเพิ่มเติมแก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ รัฐจัดสรรงบดำเนินการและงบลงทุนให้แก่สถานศึกษาของรัฐโดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษาและให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษาควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและการบัญชีมีระบบตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย เพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้”

ประเทศไทยจึงมีรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนเป็นฉบับแรก มีการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการประชาชนและมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.๒๕๔๒ เป็นการปฏิรูปการศึกษาโดยอิงกฎหมายเป็นครั้งแรก ( กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๔ หน้า ๑ ) ทำให้คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐซึ่งประกอบไปด้วยแผนดังนี้คือแผนปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ แผนปรับเปลี่ยนระบบ งบประมาณการเงินและพัสดุ แผนปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล แผนปรับเปลี่ยนกฎหมาย แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ งบประมาณการเงินและพัสดุเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานทุกชนิดทุกหน่วยงานและทุกองค์การ ไม่ว่าจะผ่าน

รัฐหรือเอกชนฝ่ายที่มุ่งการกุศลหรือฝ่ายธุรกิจทุกหน่วยงานและทุกองค์กรจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวม ทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก

จากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๑๐ ที่บัญญัติว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” ได้ส่งผลให้รัฐต้องรับภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพแก่พลเมืองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ( สมชัย ฤชุพันธ์ , กฤษฎา อุทยานิน , กนต์ธีร์ นุชสุวรรณและนางสาวมาลี โสมสิรินาค, ๒๕๕๐ หน้า .๒ )

การบริหารจัดการงบประมาณจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับผู้เรียน การบริหารงบประมาณจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดในการบริหารงานตลอดจนวิธีดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา งบประมาณมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน การบริหารงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสมมีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ หมวด ๕ ว่าด้วยการบริหารจัดการ มาตรา ๓๔ กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และในภารกิจตามหมวด ๘ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้ รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเงินเพิ่มเติมแก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ รัฐจัดสรรงบดำเนินการและงบลงทุนให้แก่สถานศึกษาของรัฐโดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษาและให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและการบัญชีมีระบบตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย เพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) เป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าระบบงบประมาณปัจจุบันให้ความสำคัญเรื่องปัจจัยนำเข้า ( Inputs ) มากกว่าผลผลิต ( Outputs ) เน้นการควบคุมมากกว่าผลการดำเนินงานมีระบบการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวดหน่วยงานทุกระดับเคร่งครัดในการเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารเงินสดจึงทำให้การจัดสรรงบประมาณมีรายละเอียดค่อนข้างมากเป็นการระงับสำหรับเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ใช้ชาวาญได้นำเสนอ

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณไทยว่าระบบงบประมาณของประเทศไทยที่กำลังใช้อยู่ในขณะนี้ มีองค์ประกอบหลายอย่างสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เช่น มีโครงสร้างของแผนงาน และโครงการอยู่แล้วแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ไม่ได้ถูกใช้อย่างที่ควรจะเป็น จากปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าวทำให้การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบแผนงานจึงไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากเน้นการควบคุมมากเกินไปขาดการเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ จากความบกพร่องของระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในเชิงของความคุ้มค่าในการใช้จ่ายและการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน ๑๕ การปฏิรูประบบงบประมาณรัฐบาล (สำนักงานประมาณ, ๒๕๔๓ หน้า ๓) ได้เลือกการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนเพื่อปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณของประเทศ โดยกระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้หน่วยงานมีอิสระคล่องตัวในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่าตลอดจนรับผิดชอบและนำส่งผลงานให้แก่สาธารณชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีสำนักงานประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิรูประบบงบประมาณในครั้งนี้ ซึ่งบุคลากรในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานบุคลากรของสถานศึกษายังไม่พร้อมในด้านนี้ทั้งนี้เพราะบุคลากรไม่ได้จบการศึกษาตามสาขา เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับด้านงบประมาณโดยตรงสำหรับสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นครูที่จะต้องสอนหนังสือและใช้เวลาส่วนหนึ่งมาทำหน้าที่ทางการเงินเป็นสาเหตุให้ทำงานด้านนี้ได้ไม่เต็มที่และยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติทางการเงินส่งผลให้สภาพการเบิกจ่ายเงินล่าช้าตั้งแต่ขั้นตอนการวางฎีกา การอนุมัติงวด การจัดซื้อจัดจ้าง สำหรับด้านปริมาณของบุคลากรสถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนครูไม่เพียงพออยู่แล้วในการปฏิบัติงานประจำยังขาดโปรแกรมสำเร็จรูปที่จะใช้สำหรับการจัดทำงบประมาณ และขาดบุคลากรที่ชำนาญในด้านนี้สำหรับอุปกรณ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังขาดแคลนคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๗ หน้า ๔๓-๔๕) จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหารวมทั้งปัญหาข้างต้น

การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ จึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณสูงสุดของงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมดและมีงบประมาณที่สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจซึ่งจัดสรรงบประมาณเป็นรายหัวให้เด็กปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสเป็นจำนวนเงินสูงมาก ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและบริหารงบประมาณด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของคู่มือ

๑. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
๒. เพื่อให้สามารถนำแนวทางและกระบวนการไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน



### คำนิยามศัพท์เฉพาะ

๑. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การจัดทำงานงบประมาณที่เป็นระบบแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรงบประมาณกับสินค้าหรือบริการที่จัดหาโดยภาครัฐซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์

๒. รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การบริหารจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตั้งแต่การจัดทำงานงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามตรวจสอบและประเมินผล เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง ๗ ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบ

๓. การวางแผนงบประมาณหมายถึง การวางระบบบริหารการเงินของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารทางการเงินโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน การวางแผนงบประมาณระยะปานกลางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

๔. การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน หมายถึง คือความสามารถในการกำหนดผลผลิตที่เป็นปัจจัยนำเข้าและการคิดต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด ที่ใช้ในกระบวนการ ประกอบกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ในแต่ละผลผลิตให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณคุณภาพและเวลาอันจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ

๕. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน

๖. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นการปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างมีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

๗. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจนและมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน

๘. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หมายถึง ระบบการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์

๙. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนการตรวจสอบเน้นการตรวจทางการเงินและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

๑๐. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดทำการสอนภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๑๑. นวัตกรรมหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิด สร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๑๒. รูปแบบการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม หมายถึง วิธีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่พัฒนาขึ้นมาใหม่จากแนวคิดทฤษฎีของการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาสร้างเป็นคู่มือการบริหารจัดการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

๑๓. หลักการ หมายถึง แนวการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม ที่ประกอบไปด้วย หลักความเป็นธรรม หลักความถูกต้อง หลักความโปร่งใส หลักความสมดุล

**หลักความเป็นธรรม (Equity Principle )** หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาจัดสรรเงิน ทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียน ควรพิจารณาตามความเหมาะสมตามหลักการแห่งเหตุผลอันแท้จริง

**หลักความถูกต้อง (Accuracy Principle)** หมายถึงการบริหารการเงินที่ยึดหลักกฎหมาย กฎระเบียบตามแผนของทางราชการ สามารถพิสูจน์ความบริสุทธิ์ได้ตลอดเวลาและทุกรายการ

**หลักความโปร่งใส (Accountability Principle)** หมายถึงการบริหารงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยพิจารณาจากระบบและกลไกการทำงานของสถานศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของสถานศึกษา ปลอดภัยจากการทุจริตคอร์รัปชัน

**หลักความสมดุล ( Balance Principle)** หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความพอดีเหมาะสมทั้งรายรับรายจ่ายให้มีความสมดุล

๑๔. กระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมประกอบไปด้วยการบริหารจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลเน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง ๗ ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบ

๑๕. เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ หมายถึงการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะประสบความสำเร็จจะต้องดำเนินงานในด้านพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน บูรณาการการบริหารงานตามบริบท

### ขอบเขตของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมได้กำหนดขอบเขตไว้ ๓ ส่วนหลักด้วยกันคือ หลักการของรูปแบบ กระบวนการบริหารจัดการ และเงื่อนไขความสำเร็จอันประกอบไปด้วย หลักความเป็นธรรม หลักความถูกต้อง หลักความโปร่งใส หลักความสมดุล และ กระบวนการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมประกอบไปด้วยการบริหารจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตาม ประเมินผล เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยดำเนินการตามมาตรฐาน การจัดการทางการเงินทั้ง ๗ ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน รวมไปถึงเงื่อนไขความสำเร็จ โดยสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน บูรณาการการบริหารงานตามบริบท

### ประโยชน์ของคู่มือที่คาดว่าจะได้รับ

คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบการบริหารงานงบประมาณจะใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอันช่วยให้การบริหารจัดการงบประมาณสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรและทำงานเป็นขั้นตอนมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเดียวกันไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด ลดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบโดยเฉพาะการบริหารงานงบประมาณทั้งนี้คู่มือได้สังเคราะห์มาจากสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและแนวปฏิบัติที่ดีของกรณีตัวอย่างจะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างชัดเจนเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ส่วนที่ ๒

### รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนนี้จะนำเสนอในรายละเอียดของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบไปด้วยชื่อรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หลักการ กระบวนการ และเงื่อนไขความสำเร็จ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ชื่อรูปแบบ** รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### คำอธิบายรูปแบบ

จากแผนภาพที่ ๑ จะเห็นว่ารูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนประกอบสำคัญอยู่ ๓ ส่วน ได้แก่ หลักการ กระบวนการบริหารจัดการ และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

#### หลักการของรูปแบบ

๑. **หลักความเป็นธรรม (Equity Principle)** หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาจัดสรรเงิน ทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียน ควรพิจารณาตามความเหมาะสมตามหลักการแห่งเหตุผลอันแท้จริง

๒. **หลักความถูกต้อง (Accuracy Principle)** หมายถึงการบริหารการเงินที่ยึดหลักกฎหมาย กฎระเบียบตามแผนของทางราชการ สามารถพิสูจน์ความบริสุทธิ์ได้ทุกเวลาและทุกรายการ

๓. **หลักความโปร่งใส (Accountability Principle)** หมายถึงการบริหารงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยพิจารณาจากระบบและกลไกการทำงาน ของสถานศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของสถานศึกษาปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

๔. **หลักความสมดุล (Balance Principle)** หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความพอดีเหมาะสมทั้งรายรับรายจ่ายให้มีความสมดุล



## กระบวนการของรูปแบบ

การบริหารจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานมีกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามประเมินผล เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง ๗ ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ด้านที่ ๑ การจัดทำงบประมาณ** ประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต

### ๑.การวางแผนงบประมาณ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- ๑).การจัดทำแผนกลยุทธ์
- ๒).การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงาน
- ๓).การกำหนดตัวชี้วัด
- ๔).การจัดเตรียมงบประมาณ

### ๒.การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- ๑).กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน
- ๒).กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและ ค่าใช้จ่าย
- ๓).เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต
- ๔).มีระบบติดตามตรวจสอบ

**ด้านที่ ๒ การบริหารงบประมาณ** ประกอบไปด้วย ระบบการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

### ๓. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- ๑).การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง
- ๒).การเลือกแหล่งขาย
- ๓).การออกคำสั่งซื้อ
- ๔).การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ
- ๕).การแจกจ่ายพัสดุ

**๔.การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ**มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- ๑).การบริหารทางการเงิน
- ๒).ระบบบัญชีและการควบคุมบัญชี
- ๓).การควบคุมงบประมาณ

**ด้านที่ ๓ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล** ประกอบไปด้วย

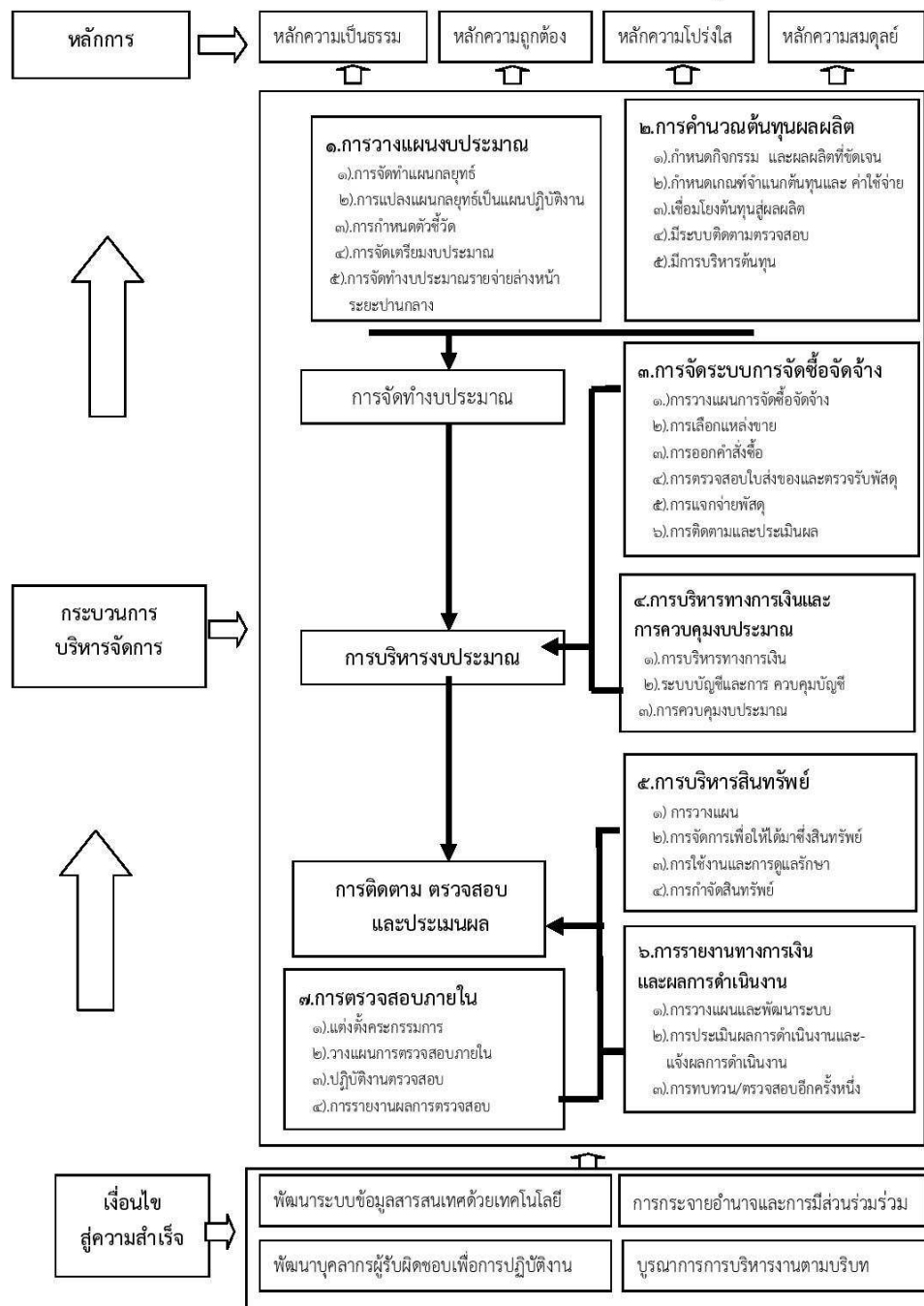
### ๕. การบริหารสินทรัพย์ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- ๑) การวางแผน
- ๒).การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์
- ๓).การใช้งานและการดูแลรักษา



- ๔).การกำจัดสินทรัพย์
- ๖.การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้
  - ๑).การวางแผนและพัฒนาระบบ
  - ๒).การประเมินผลการดำเนินงานและแจ้งผลการดำเนินงาน
  - ๓).การทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง
- ๗.การตรวจสอบภายในมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้
  - ๑).แต่งตั้งคณะกรรมการ
  - ๒).วางแผนการตรวจสอบภายใน
  - ๓).ปฏิบัติงานตรวจสอบ
  - ๔).การรายงานผลการตรวจสอบ

แผนภาพที่ ๑ รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ส่วนที่ ๓ องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ

ในส่วนที่ ๓ เป็นการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยนำเสนอ ๓ ส่วนสำคัญ คือ องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการของรูปแบบ องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และองค์ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

#### ๑. องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการของรูปแบบ

การบริหารงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีความพร้อมที่จะดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้การดำเนินงานบริหารจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นในแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการประจำปี ต้องมีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและคุ้มค่าอันเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนสูงสุด ลดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรให้มากที่สุดหลักการบริหารงบประมาณต้องมุ่งตอบสนองเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติมที่เน้นความสำคัญของตัวผู้เรียนโดยมีหลักการสำคัญดังนี้ (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๕๓ ; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, ๒๕๕๖ ; Ross and Levacic, ๑๙๙๙ )

๑.๑ หลักความเป็นธรรม (Equity) หน่วยงานที่จัดการศึกษาและผู้เรียนที่มีบริบทสภาพแวดล้อม ความต้องการและความจำเป็นเหมือนกันควรจะได้รับทรัพยากรและความจำเป็นเหมือนกันควรจะได้รับทรัพยากรเพื่อการศึกษาเท่ากัน

๑.๒ หลักความเสมอภาค (Equality) ในการจัดสรรทรัพยากรส่วนแรก ทุกหน่วยที่จัดการศึกษาและผู้เรียนจะได้รับทรัพยากรเพื่อการศึกษาเท่ากันลักษณะเช่นนี้เป็นความเสมอภาคตามแนวนอน (horizon equality) แต่หากมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากคนอื่น หน่วยงานที่จัดการศึกษาและผู้เรียนนั้นก็ควรได้รับทรัพยากรเพิ่มเติม ลักษณะประการหลังนี้เรียกว่าความเสมอภาคในแนวตั้ง (vertical equality) ซึ่งก่อให้เกิดความยุติธรรม (Fairness)

๑.๓ หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงานใด หน่วยงานที่จัดการศึกษาและผู้เรียนที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ต้องวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม (Appropriation) ปฏิบัติได้จริง (Practicality) เกิดประโยชน์ได้ (Utilization) ทันเวลา (Up to date) ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่ได้ผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานมากที่สุด

๑.๔ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา นั้นจะต้องคำนึงถึงเหตุผลและหลักทางการศึกษาเป็นสำคัญ กล่าวคือเด็กในวัยเรียนทุกคนต้องได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสองปีอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

๑.๕ หลักความพอเพียง ( Adequacy ) ทรัพยากรที่ได้รับเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องพอเพียงที่จะจัดการศึกษาและใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานตามต้นทุนมาตรฐานที่ควรจะเป็น

หากได้รับทรัพยากรที่ต่ำกว่าทุนมาตรฐาน ผลผลิตและผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้

๑.๖ หลักการกระจายอำนาจ ( Decentralization ) การบริหารจัดการต้องเป็นไปในลักษณะของการกระจายอำนาจ กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องกระจายอำนาจการบริหารจัดการลงไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและตรงเรียนให้มากขึ้น

๑.๗ หลักเสรีภาพ ( Freedom of Choice ) หน่วยงานที่จัดการศึกษาและ ผู้เรียนต้องมีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ตนเองได้รับอย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจมากขึ้น คล่องตัวยืดหยุ่น

๑.๘ หลักความรับผิดชอบ ( Accountability ) ผู้ที่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรไป ต้องมีความรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์ตามเจตนารมณ์ ต้องจัดทำรายงาน ความก้าวหน้าและพัฒนาการของการดำเนินงานเพื่อแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ให้ สาธารณชนรับทราบรายละเอียดของค่าใช้จ่ายในแต่ละรายการของงบประมาณโดยรวมของหน่วยงาน

๑.๙ หลักความโปร่งใส ( Transparency ) ระบบและวิธีการจัดทรัพยากรทางการศึกษาจะต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้เปิดเผยต่อสาธารณะ สามารถเข้าใจได้ง่ายชัดเจนอันช่วยขจัดความสูญเปล่าจากการใช้ทรัพยากรได้มากขึ้น

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ( ๒๕๕๖ ) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การปฏิรูป การศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ พบว่า ระบบการศึกษาไทยไม่เอื้อต่อการสร้างความ รับผิดชอบ (account-ability) ทั้งเรื่องการทดสอบ ระบบการประเมินผลโรงเรียนและครูและระบบ การเงินเพื่อการศึกษา ( education finance ) ปัญหาคุณภาพไทยไม่ใช่ขาดแคลนทรัพยากร แต่ ขาดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอันเนื่องมาจากความรับผิดชอบของระบบการศึกษาต่อนักเรียน และผู้ปกครองต้องปรับระบบการเงินเพื่อการศึกษาให้เป็นเงินอุดหนุนรายบุคคลมากขึ้น โรงเรียนจะ ได้มีความรับผิดชอบต่อผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียนมากขึ้นและเพิ่มระดับการแข่งขันเพื่อพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอนโดยเป้าประสงค์ของระบบการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพื่อ ๑) ความเป็นธรรม ( Equity ) ๒) ความเพียงพอ (adequacy) ๓) ประสิทธิภาพ ( Efficiency ) ๔)ความโปร่งใส ( Transparency ) ๕) ความรับผิดชอบ ( Accountability ) ๖) ต้นทุนการ ดำเนินงาน(Administrative costs ) นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอ ดังนี้

๑.การจัดสรรงบประมาณ ควรใช้สูตรการจัดสรรรายหัวนักเรียนที่คำนึงถึงความเป็นธรรม  
๒.โรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนที่มีบริบทเหมือนกันต้องได้รับการจัดสรรในอัตรา เดียวกัน

๓.ให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีโอกาสที่จะเลือกเรียนในโรงเรียนที่ตนเองต้องการ  
๔.กระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการด้วยตนเองมากขึ้น  
๕.เปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรได้มากขึ้น



การบริหารจัดการงบประมาณเป็นสิ่งทีสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ การเลือกจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม การพิจารณาเลือกกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลังการจัดระบบจัดการและระบบบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้กิจกรรมต่างๆของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งจากการวิเคราะห์และศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจากสภาพและปัญหาพร้อมทั้งศึกษากับโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จพร้อมทั้งศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการบริหารงบประมาณและจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาจึงได้หลักการของรูปแบบดังนี้

๑).หลักความเป็นธรรม (Equity Principle ) หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาจัดสรรเงิน ทรัพยากรที่มาใช้ในโรงเรียน ควรพิจารณาตามความเหมาะสม ตามหลักการแห่งเหตุผลอันแท้จริง

๒).หลักความถูกต้อง (Accuracy Principle) หมายถึงการบริหารการเงินที่ยึดหลักกฎหมาย กฎระเบียบตามแผนของทางราชการ สามารถพิสูจน์ความบริสุทธิ์ได้ตลอดเวลาและทุกรายการ

๓).หลักความโปร่งใส (Accountability Principle) หมายถึงการบริหารงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยพิจารณาจากระบบและกลไกการทำงาน ของสถานศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของสถานศึกษาปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

๔).หลักความสมดุล ( Balance Principle) หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความพอดีเหมาะสมทั้งรายรับรายจ่ายให้มีความสมดุล

## ๒.องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ

รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหมายถึงการบริหารจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามประเมินผล เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง ๗ ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบ

๑.การวางแผนงบประมาณหมายถึง การวางระบบบริหารการเงินของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารทางการเงินโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน การวางแผนงบประมาณ ระยะปานกลางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

๒.การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน หมายถึง คือความสามารถในการกำหนดผลผลิตที่เป็นปัจจัยนำเข้าและการคิดต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด ที่ใช้ในกระบวนการ ประกอบกิจกรรม

เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ในแต่ละผลผลิตให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณคุณภาพและเวลาอันจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ

๓. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน

๔. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นการปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างมีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

๕. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดดัชนีชี้วัด ครอบคลุมและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจนและมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน

๖. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หมายถึง ระบบการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์

๗. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนการตรวจสอบเน้นการตรวจทางการเงินและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

### ๓. องค์ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จ

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ หมายถึง การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะประสบความสำเร็จจะต้องดำเนินงานในด้านพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน บูรณาการการบริหารงานตามบริษัท

๓.๑ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี สถานศึกษาควรมีการพัฒนาและสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศด้วยการนำเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์เข้ามาบริหารจัดการในทุกมาตรฐานการเงินเพื่อให้ข้อมูลที่รวดเร็ว สะดวกและจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สั่งการในการตัดสินใจกำหนดนโยบายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานรวมถึงผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณจะใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง

๓.๒ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณ สถานศึกษาควรมีการกระจายอำนาจและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมารวมรับผิดชอบเป็นองค์คณะมิใช่จะบริหารงบประมาณโดยเบ็ดเสร็จแต่เพียงผู้เดียวโดยเฉพาะการบริหารงานที่ต้องมีการกระจายอำนาจ ทั้ง ๔ ด้านคือด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณแต่มีใช้มาสั่งการผู้บริหาร โดยควรให้ครู บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับบริการใช้งบประมาณ รวมไปถึงคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีการเปิดเผยข้อมูลรายการค่าใช้จ่ายงบประมาณอย่างเปิดเผยแก่สาธารณชนได้ทราบโดยอาจใช้การเผยแพร่ผ่านช่องทางหลายๆทางไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ เฟสบุ๊ค เอกสารประชาสัมพันธ์ วารสารโรงเรียน

เป็นต้นเพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้รับรู้ความเคลื่อนไหวของการใช้งบประมาณเป็นระยะๆซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารลดความเสี่ยงในการใช้งบประมาณ

๓.๓ พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน รูปแบบที่นำเสนอในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแม้ว่าจะกำหนดหลักการและกระบวนการไว้ให้เป็นแนวปฏิบัติ หากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจอย่างถูกต้องในการปฏิบัติงานย่อมจะเกิดปัญหาที่ตามมาและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่แบบไม่ถูกต้องไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงาน หลักการและกระบวนการที่กำหนดไว้ก็ไม่มีคามหมายอะไร ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารจัดการงบประมาณได้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะให้เกิดความชำนาญการในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

๓.๔ บูรณาการการบริหารงานตามบริบท รูปแบบที่นำเสนอเพื่อใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นรูปแบบที่มีหลักการ กระบวนการ และเงื่อนไขในความสำเร็จซึ่งใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเมื่อนำไปใช้ ในแต่ละสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างกันไป บางกระบวนการก็สามารถยืดหยุ่นไปตามสภาพของสถานศึกษาที่ต้องการบูรณาการการบริหารงานให้เกิดประโยชน์และเข้ากับสภาพบริบทในสถานศึกษาของตนเองแต่มีเป้าหมายตรงกันที่สถานศึกษามีการบริหารและจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่เป็นธรรม ถูกต้อง โปร่งใสและมีความสมดุลย์



## ส่วนที่ ๔

### ขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้

ในส่วนนี้ได้นำเสนอขั้นตอนการนำคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้โดยนำเสนอแนวของกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน ตั้งแต่ แนวคิดการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการเงิน ๗ ด้าน กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการจัดทำงบประมาณอันประกอบไปด้วย ด้านที่ ๑ การจัดทำงบประมาณ อันประกอบไปด้วย ๑).การวางแผนงบประมาณ

๒).การคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านที่ ๒ การบริหารงบประมาณโดยประกอบไปด้วย ๓). การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ๔).การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณด้านที่ ๓ ด้านการติดตามประเมินผล ๕).การบริหารสินทรัพย์ ๖). การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ๗).การตรวจสอบภายใน ซึ่งสาระที่นำเสนอในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเป็นไปตามลำดับโดยเน้นในเรื่องของการนำไปบริหารจัดการงบประมาณในสถานศึกษา โดยกำหนดเป็นหน่วยการเรียนรู้จำนวนทั้งสิ้น ๑๐ หน่วยการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาโดยบางขั้นตอนเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการตามกฎหมายหรือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้แล้วในปัจจุบัน บางขั้นตอนเป็นข้อเสนอให้ดำเนินการซึ่งจะมีการเชื่อมโยงตั้งแต่หลักการ กระบวนการของรูปแบบและเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้โดยเฉพาะการนำเสนอกิจกรรมย่อยในแต่ละกระบวนการซึ่งเป็นแนวการบริหารจัดการและแนวปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการการจะยึดหลักการในการบริหารจัดการ

**๑.หลักความเป็นธรรม (Equity Principle )** หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาจัดสรรเงิน ทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียน ควรพิจารณาตามความเหมาะสม ตามหลักการแห่งเหตุผลอันแท้จริง

**๒.หลักความถูกต้อง (Accuracy Principle)** หมายถึงการบริหารการเงินที่ยึดหลักกฎหมาย กฎระเบียบตามแผนของทางราชการ สามารถพิสูจน์ความบริสุทธิ์ได้ทุกเวลาและทุกรายการ

**๓.หลักความโปร่งใส (Accountability Principle)** หมายถึงการบริหารงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยพิจารณาจากระบบและกลไกการทำงาน ของสถานศึกษาที่มีความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของสถานศึกษา ปลอดภัยจากการทุจริตคอร์รัปชัน

**๔.หลักความสมดุล ( Balance Principle)** หมายถึงการบริหารงบประมาณที่มีความพอดีเหมาะสม ทั้งรายรับรายจ่ายให้มีความสมดุล

ทั้งนี้สถานศึกษามีความแตกต่างกันตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยความพร้อมด้านต่างๆไม่เหมือนกันไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ทรัพยากร งบประมาณ จึงต้องมีเงื่อนไขที่จะทำให้การนำคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จดังนี้

๓.๑ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี สถานศึกษาควรมีการพัฒนาและสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศด้วยการนำเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์เข้ามาบริหารจัดการในทุกมาตรฐานการเงิน

คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



เพื่อให้มีข้อมูลที่รวดเร็ว สะดวกและจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สั่งการบริหารในการตัดสินใจกำหนดนโยบายการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานรวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณจะใช้ประโยชน์จากข้อมูล สารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง

๓.๒ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณสถานศึกษาควรมีการกระจายอำนาจและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาร่วมรับผิดชอบเป็นองค์คณะมิใช่จะบริหารงบประมาณโดยเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียวโดยเฉพาะการบริหารงานที่ต้องมีการกระจายอำนาจทั้ง ๔ ด้านคือด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณแต่มีโซมาสั่งการผู้บริหาร โดยควรให้ครู บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้การใช้งบประมาณ รวมไปถึงคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีการเปิดเผยข้อมูลรายงานการใช้ซึ่งงบประมาณอย่างเปิดเผยแก่สาธารณชนได้ทราบโดยอาจใช้การเผยแพร่ผ่านช่องทาง หลากหลายทางไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ เฟสบุ๊ค เอกสารประชาสัมพันธ์ วารสารโรงเรียน เป็นต้นเพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้รับรู้ความเคลื่อนไหวของการใช้งบประมาณเป็นระยะๆซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารลดความเสี่ยงในการใช้ งบประมาณ

๓.๓ พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติงาน รูปแบบที่นำเสนอในการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแม้ว่าจะกำหนดหลักการและกระบวนการไว้ให้เป็นแนวปฏิบัติ หากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความเข้าใจอย่างถูกต้องในการปฏิบัติงานย่อมจะเกิดปัญหาที่ตามมาและส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่แบบไม่ถูกต้องไม่มี ประสิทธิภาพเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงาน หลักการและกระบวนการที่กำหนดไว้ก็ไม่มี ความหมายอะไร ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารจัดการงบประมาณได้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างตลอดเวลา

๓.๔ บูรณาการการบริหารงานตามบริบท รูปแบบที่นำเสนอเพื่อใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานเป็นรูปแบบที่มีหลักการ กระบวนการ และเงื่อนไขในความสำเร็จซึ่งใช้เป็นแนวทางในการบริหารจก งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเมื่อนำไปใช้ ในแต่ละสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างกันไป บาง กระบวนการก็สามารถยืดหยุ่นไปตามสภาพของสถานศึกษาที่ต้องการบูรณาการการบริหารงานให้เกิดประโยชน์และเข้ากับ สภาพบริบทในสถานศึกษาของตนเองแต่มีเป้าหมายตรงกันที่สถานศึกษามีการบริหารและจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานที่เป็นธรรม ถูกต้อง โปร่งใสและมีความสมดุลย์



## รายละเอียด

### คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเอกสารที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานงบประมาณตามกรอบแนวทางที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาผลการปฏิบัติที่ดีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภูมิภาคต่างๆการนำเอกสารไปใช้มีรายละเอียดดังนี้

#### วัตถุประสงค์

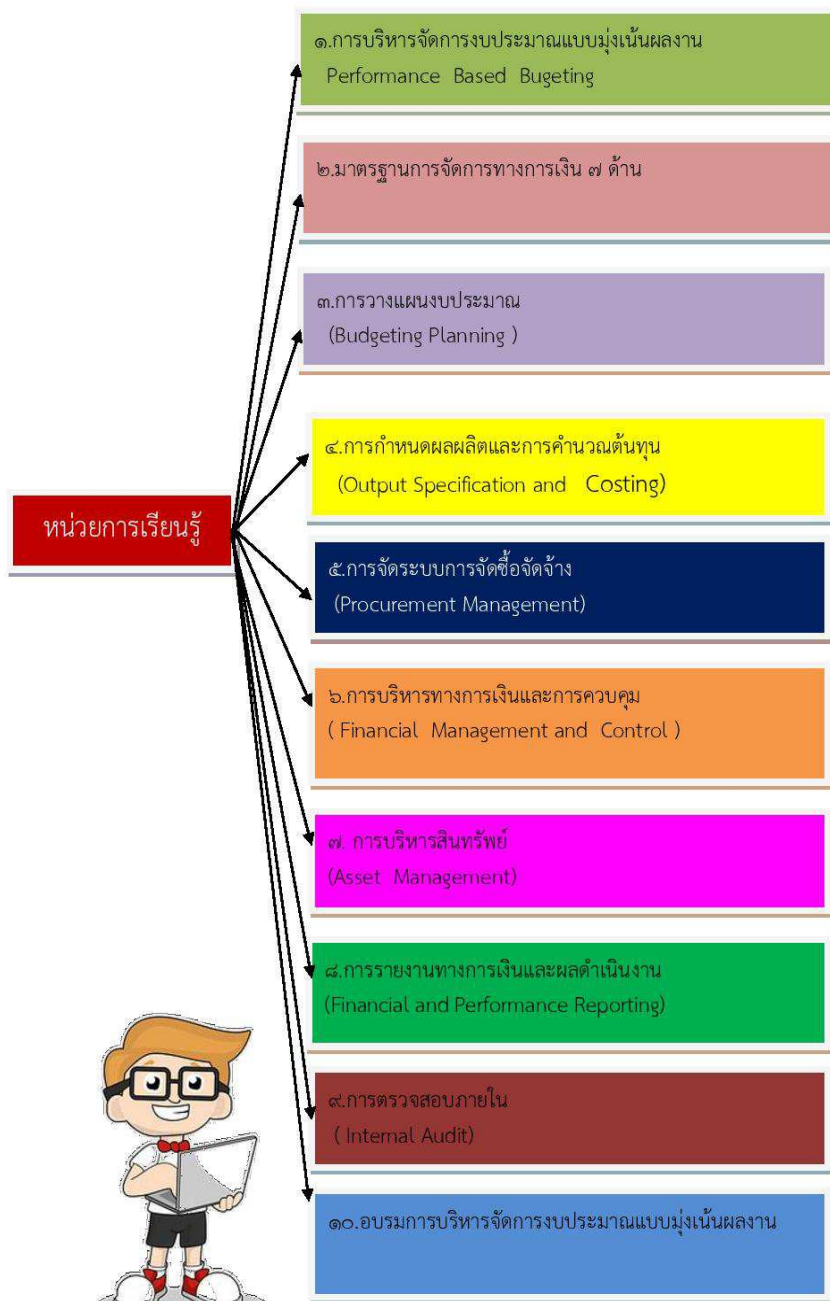
๑. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
๒. เพื่อให้สามารถนำแนวทางและกระบวนการไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### หน่วยการเรียนรู้

คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดแบ่งเนื้อหาสาระ และกระบวนการพัฒนาจัดทำเป็นหน่วยการเรียนรู้ดังนี้

- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๓ การวางแผนงบประมาณ(Budgeting Planning )
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๔ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๕ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๖ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management / Fund Control )
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๗ การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๘ การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน ( Financial and Performance Reporting) )
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๙ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑๐อบรมแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน





แผนภาพที่ ๒ แสดงหน่วยการเรียนรู้ ๑๐ หน่วยการเรียนรู้

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑

## การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

## แนวคิด

การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กรเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆขององค์กรหรือของรัฐ โดยหลักการจัดท่างบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะต้องแสดงความโปร่งใสทางการเงิน มีระบบครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต(Output)และผลลัพธ์(Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผล(Results) ที่จะได้รับจากโครงการ มีการรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เข้าใจง่ายสามารถตรวจสอบได้

กลุ่มผู้รับการพัฒนา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณ

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
๒. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้

## วิธีการดำเนินการพัฒนา

ดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยการเชิญวิทยากรจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

## แนวทางการดำเนินการ

๑. พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยการสร้างความตระหนักในการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใสและคุ้มค่าด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น การศึกษาค้นคว้า ผูกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น
๒. จัดทำแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามภารกิจงานบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานงบประมาณ งานบุคคลและงานวิชาการ



มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการ หลากหลายสร้างความตระหนัก การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	ศึกษาดำเนินงานพัฒนา สถานศึกษาจากโรงเรียนที่มีผลการ ปฏิบัติที่ดี พัฒนาเป็นกิจกรรม สำคัญของสถานศึกษาใน การบริหารจัดการงบประมาณ	บุคลากรร้อยละ๘๐ มีความพร้อม ในการปฏิบัติงานบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### กิจกรรม

- พัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี
- มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

#### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

- คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- PPT ประกอบการบรรยาย
- ใบความรู้
- แบบฝึกปฏิบัติ

#### การประเมินผล

- แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน ที่ โรงเรียน



## ใบความรู้หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งการนำระบบงบประมาณลักษณะนี้มาใช้ นั้น ก่อนใช้ต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่า ถ้าใช้ระบบงบประมาณเป็นเงื่อนไขในการบริหารจัดการ โดยให้มุ่งเน้นผลงาน ส่งเสริมให้เกิดผลงาน ก็จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานนำทีมงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของหน่วยงาน การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญกับผลผลิต(outputs)และผลลัพธ์(outcomes)ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล โดยการให้อำนาจผู้บริหารของหน่วยงานในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดหมายของหน่วยงานหรือไม่ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและจุดหมายของรัฐบาลมีขั้นตอนสำคัญที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ

สำนักงานงบประมาณได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๓ ซึ่งขั้นตอนสำคัญของการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้

๑. จัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม โดยระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายในปัจจุบัน และอนาคตของหน่วยงาน

๒. ระบุเป้าหมายเชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

๓. กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีชี้วัด วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรกับผลผลิต ผลผลิตกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย

๔. เสนอของบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grants) เพื่อขอรับความเห็นชอบจากสำนักงานงบประมาณในระยะแรกเป็นการของบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง สำนักงานงบประมาณได้กำหนดให้มีงบประมาณเป็นวงเงินรวม ๔ ด้าน คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน และงบอุดหนุน

๕. อนุมัติเงินประจำงวด เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ สำนักงานงบประมาณจะอนุมัติเงินประจำงวดให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตั้งแต่นั้นปีงบประมาณตามวงเงินที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงาน งาน/โครงการและประเภทงบรายจ่าย โดยส่วนราชการไม่ต้องขออนุมัติเงินประจำงวด

๖. ควบคุมการใช้งบประมาณ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณและรายงานทางการเงิน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ๓ เรื่อง คือ

(๑) การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากนโยบายนั้น

(๒) การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ



๒๓

(๓) การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) ขณะเดียวกัน หน่วยปฏิบัติก็ต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) ในการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนโดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็ว ทันสมัย

### หลักการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting )

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีหลักการสำคัญดังนี้

- ๑.ลดการควบคุมจากส่วนกลาง ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ
- ๒.ลดขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่าย
- ๓.ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ๔.กระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
- ๕.กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุดหรือปรับปรุงผลลัพธ์ให้สูงขึ้นโดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม
- ๖.ปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนที่เกิดผลลัพธ์
- ๗.เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป
- ๘.ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นตัวชี้้นำเป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน
- ๙.กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า ๑ ปีงบประมาณโดยทั่วไปนิยมใช้ ๓ ปีงบประมาณ
- ๑๐.เลือกและระบุผลผลิตที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจ
- ๑๑.เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ของการดำเนินงานความพอใจของผู้รับบริการ การเสร็จทันเวลาดำเนินงานต่อหน่วยและประสิทธิผล
- ๑๒.การจำกัดรายจ่ายในวงเงินที่จำกัด
- ๑๓.การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า
- ๑๔.เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงาน
- ๑๕.ลดกระบวนการทำงานเพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณแต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์



แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๑  
การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

๑. สถานศึกษาควรดำเนินการอย่างไรในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงาน

.....

.....

.....

.....

.....

๒. สถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาให้มีการบริหารจัดการงบประมาณที่มี  
ประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒

### มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน



#### แนวคิด

PBB: Performance – based Budgeting เป็นระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่า มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คู่ค้ามากน้อยเพียงไร ทำให้หน่วยงานของรัฐได้รับข้อมูลทางการเงินและการจัดการที่บ่งบอกถึงผลผลิต (Outputs - สิ่งของและบริการ) ที่จัดทำโดยส่วนงานนั้นๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งผลผลิตนั้น และความเชื่อมโยงของผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcomes-ผลที่ตามมา ผลกระทบและผลสำเร็จ) ที่รัฐบาลต้องการ โดยแนวทางนี้กระตุ้นใจในการจัดสรรทรัพยากรจึงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลด้านผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ของนโยบายนอกจากนี้ PBB ยังเป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบติดตามทบทวนผลงานซึ่งหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรต้องรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น

**ผลผลิตหรือผลผลิตหลัก** คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำหรือผลิตโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือการตอบคำถามได้ว่าอะไรจากการดำเนินงานผลิตหรือ ให้บริการหรือจัดซื้อ สำหรับผลผลิตของสถานศึกษานั้นได้แก่ การจัดบริการการศึกษาให้นักเรียนประเภทต่างๆ นอกจากนี้ผลผลิตยังรวมถึงผลผลิตที่เกิดจากการจัดกิจกรรมที่หน่วยงานนั้นได้ทำขึ้นโดยตรงและเกิดขึ้นทันทีทันใดหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม เช่น ครูที่ผ่านการอบรม หนังสือและเครื่องเขียนแบบเรียนที่ได้จัดซื้อและนักเรียนที่ได้รับอาหารเสริม เป็นต้น เรียกผลผลิตประเภทนี้ว่า ผลผลิตภายใน (Intermediate outputs) เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นในระหว่างการค้าดำเนินงาน โดย Intermediate outputs จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตหลัก

**ผลลัพธ์** เป็นผลงาน ผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (ลูกค้าเป้าหมาย) จากการได้ใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ (ผลผลิต) ที่เกิดจากการดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐ ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่าทำไมจึงมีการดำเนินการผลิตหรือให้บริการนั้น เช่น การมีงานทำหรือการเรียนต่อของผู้สำเร็จการศึกษา ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนภายหลังที่จบการศึกษาจากโรงเรียนไปแล้ว การกำหนดผลลัพธ์รัฐบาลและหน่วยงานทางด้านนโยบายเป็นผู้ร่วมกำหนดแล้วมอบหมายให้หน่วยงานระดับรองลงมาแปลงเป็นผลผลิตต่อไปการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น สถานศึกษาต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน หรือที่เรียกว่า “ ๗ Hurdles ” ได้แก่

๑. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning)
๒. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing)
๓. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
๔. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management / Fund Control)
๕. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
๖. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)
๗. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



กลุ่มผู้รับการพัฒนา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณ

#### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้แนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน หรือที่เรียกว่า “ ๗ Hurdles ”

๒. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณนำไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### วิธีการดำเนินการพัฒนา

ดำเนินการพัฒนาแบบรวมกลุ่มทั้ง ๔ โรงเรียนด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยการเชิญวิทยากรจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการงบประมาณ

#### แนวทางการดำเนินการ

- สร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- สร้างมาตรฐานในการกำหนดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัด

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการงบประมาณร่วมโดยกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานด้านการเงิน	สถานศึกษามีการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

#### กิจกรรม

- พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา



### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

๑. คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒. PPT ประกอบการบรรยาย

๓. ใบความรู้

๔. แบบฝึกปฏิบัติ

### การประเมินผล

๑. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ

๒. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน



## ใบความรู้หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน

### มาตรฐานการจัดการทางการเงิน

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น สถานศึกษาต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน หรือที่เรียกว่า “ ๗ Hurdles ” ดังนี้

๑. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ของผลงานและการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF)
๒. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) ในขั้นนี้เป็นการคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิตที่ได้กำหนดมาแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยงานผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม
๓. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) เป็นการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ การจัดซื้อเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน
๔. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management / Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น การปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
๖. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์
๕. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลที่ชัดเจนและมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน
๗. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การตรวจสอบเน้นการตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

### หลักการจัดทำประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีหลักการสำคัญดังนี้

๑. ลดการควบคุมจากส่วนกลาง ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ
  ๒. ลดขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่าย
  ๓. ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  ๔. กระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
  ๕. กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุดหรือปรับปรุงผลลัพธ์ให้สูงขึ้นโดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม
  ๖. ปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนที่เกิดผลลัพธ์
  ๗. เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป
  ๘. ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นตัวชี้้นำเป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน
  ๙. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า ๑ ปีงบประมาณโดยทั่วไปนิยมใช้ ๓ ปีงบประมาณ
  ๑๐. เลือกและระบุผลผลิตที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจ
  ๑๑. เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ของการดำเนินงานความพอใจของผู้รับบริการ การเสร็จทันเวลาต้นทุนต่อหน่วย และประสิทธิผล
  ๑๒. การจำกัดรายจ่ายในวงเงินที่จำกัด
  ๑๓. การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า
  ๑๔. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงาน
  ๑๕. ลดกระบวนการทำงานเพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณแต่เพิ่ม
- ความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์





**แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๒**  
**มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน**

๑. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน ของทางโรงเรียนของท่านประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. โรงเรียนของท่านได้นำมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ด้าน ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาของท่านได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### หน่วยการเรียนรู้ที่ ๓

#### การวางแผนงบประมาณ(Budgeting Planning )

##### แนวคิด

การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ของผลงานและการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์ จะนำมาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง ๓ ปี (Medium Term Expenditure Framework: MTEF) ซึ่งจะเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่จะใช้ และผลงานที่จะได้รับ โดยแผนกลยุทธ์เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน (SWOT Analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจหลัก/ภารกิจหลัก (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) วัตถุประสงค์หลัก (Objectives) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่างๆที่แสดงถึงทิศทางในการดำเนินงาน

**กลุ่มผู้รับการพัฒนา** ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณ

##### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
๒. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบด้านการงบประมาณสามารถนำแนวทางการการพัฒนาในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

##### วิธีการดำเนินการพัฒนา

ดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณของโรงเรียนพระอินทร์ศึกษาด้วยการเชิญวิทยากรจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านการวางแผนงบประมาณจนประสบความสำเร็จในการวางแผนงบประมาณ

##### แนวทางการดำเนินการ

๑. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของโรงเรียน
๒. การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ของผลงานและการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF)
๓. จัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง ๓ ปี (Medium Term Expenditure Framework: MTEF)

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ของผลงานและการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF)	จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ	แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ

#### กิจกรรม

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

#### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

๑. คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตกรรมการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒. PPT ประกอบการบรรยาย
๓. ใบความรู้
๔. แบบฝึกปฏิบัติ

#### การประเมินผล

๑. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน



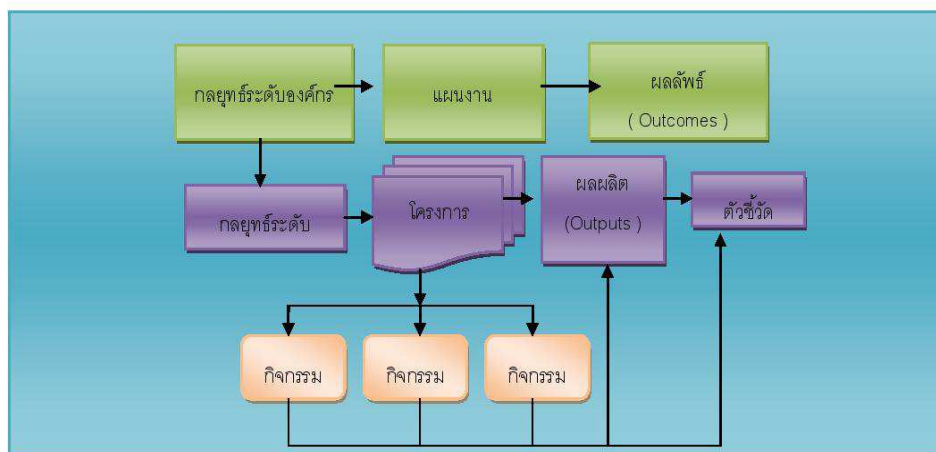
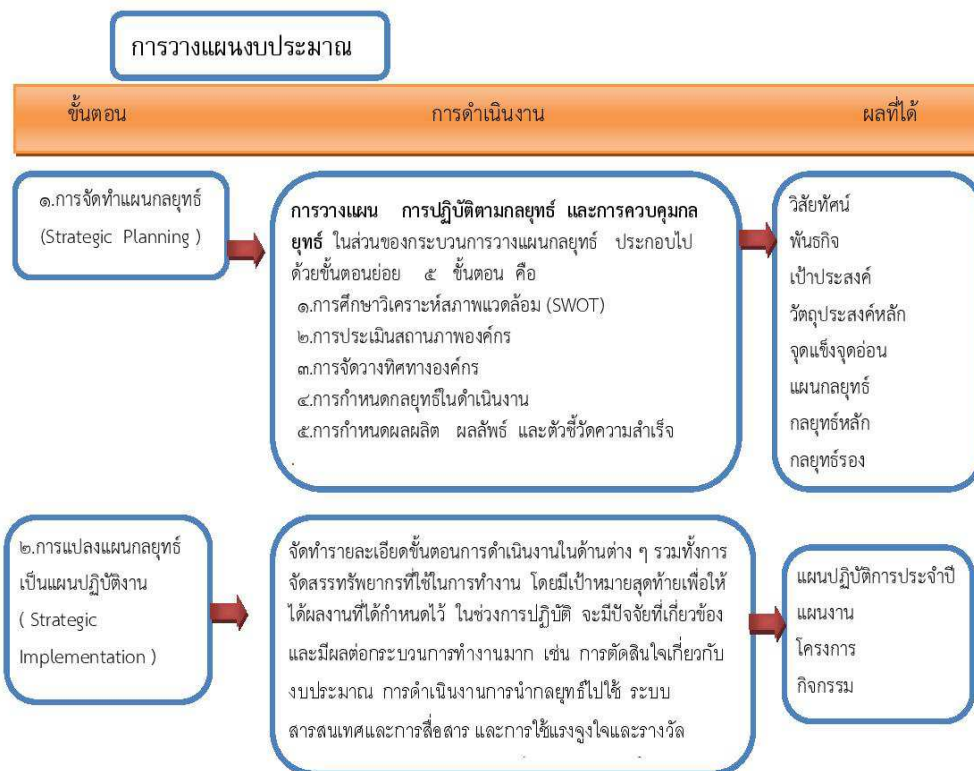


### การวางแผนงบประมาณ(Budgeting Planning )

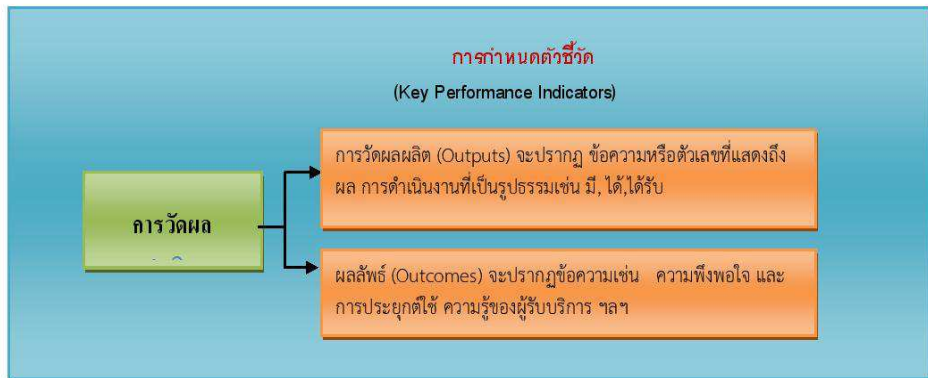
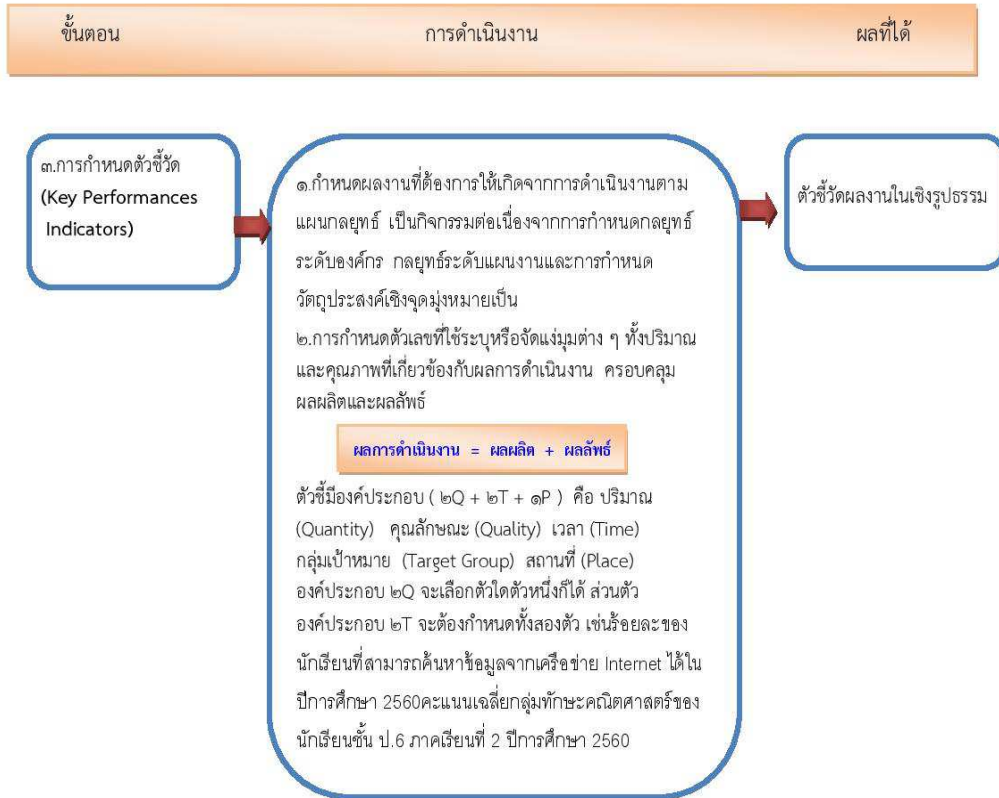
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่เน้นการจัดการ ( management oriented ) เป็นระบบที่จะช่วยผู้บริหารในการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงาน ความสำเร็จของงานหรือกิจกรรมเป็นเป้าหมายของการทำงบประมาณแบบนี้ วัตถุประสงค์และสิ่งของที่เข้ามาเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่จะช่วยให้กิจกรรมที่จะทำ ลุล่วงไปได้ทั้งนี้การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงมีการแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมทางการเงินรายละเอียดในรูปของวัสดุและสิ่งของ งบประมาณแบบแผนงาน (Planning Program Budgeting : PPB หรือ Planning Program Budgeting System : PPBS) คือ การจัดเตรียมงบประมาณจากการเริ่มต้นด้วยการวางแผนงานที่จะให้การใช้จ่ายงบประมาณมีผลสำเร็จ ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อมๆ กัน (Efficiency and Effectiveness) ซึ่งมีจุดเด่นในการวางแผนระยะยาว ตลอดจนการมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง และสามารถมีการจัดเตรียมงบต่อเนื่องที่ใช้ในการบริหารจัดการระยะยาวอีกด้วย เป็นการบริหารงานแบบครบองค์ไม่ใช่อุณหภูมิแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งของโครงการแต่ครอบคลุมภาพรวมโครงการในทุกส่วนนั่นเอง

- วางแผนกลยุทธ์
- มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสม
- วางแผนงบประมาณล่วงหน้า โดยมีแหล่งข้อมูลที่เป็นระบบ
- จัดสรรลงถึงหน่วยปฏิบัติ
- มีรายละเอียดเพียงพอต่อการควบคุม
- ข้อมูลงบประมาณภายในสอดคล้องกับระบบบัญชี
- มีการทบทวนเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล



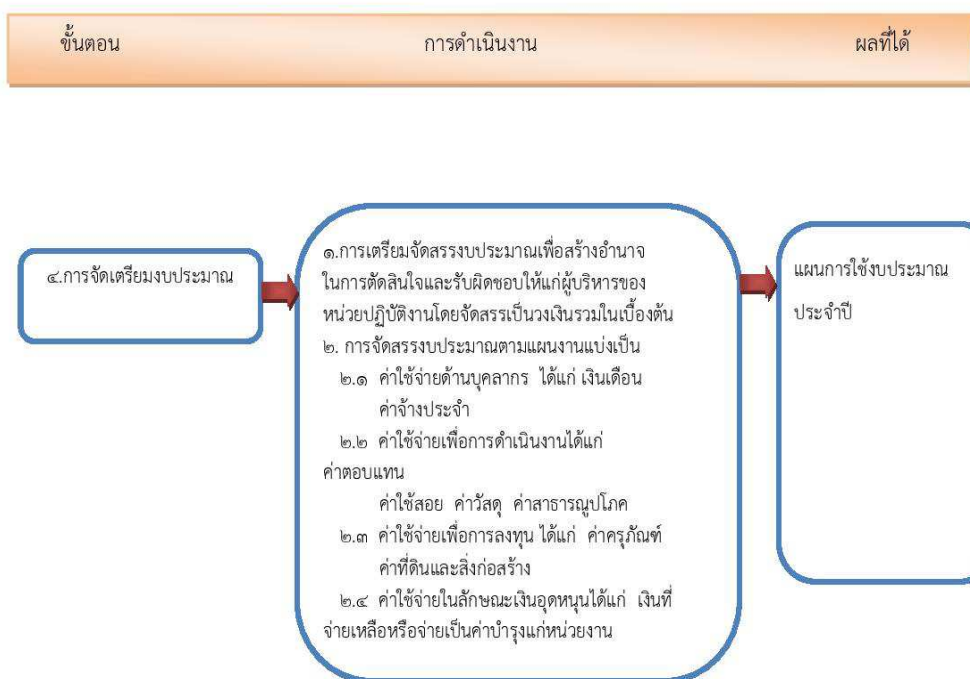


แผนภาพที่ ๒ แสดงการวางแผนงานในขั้นตอนที่ ๑ และ ๒

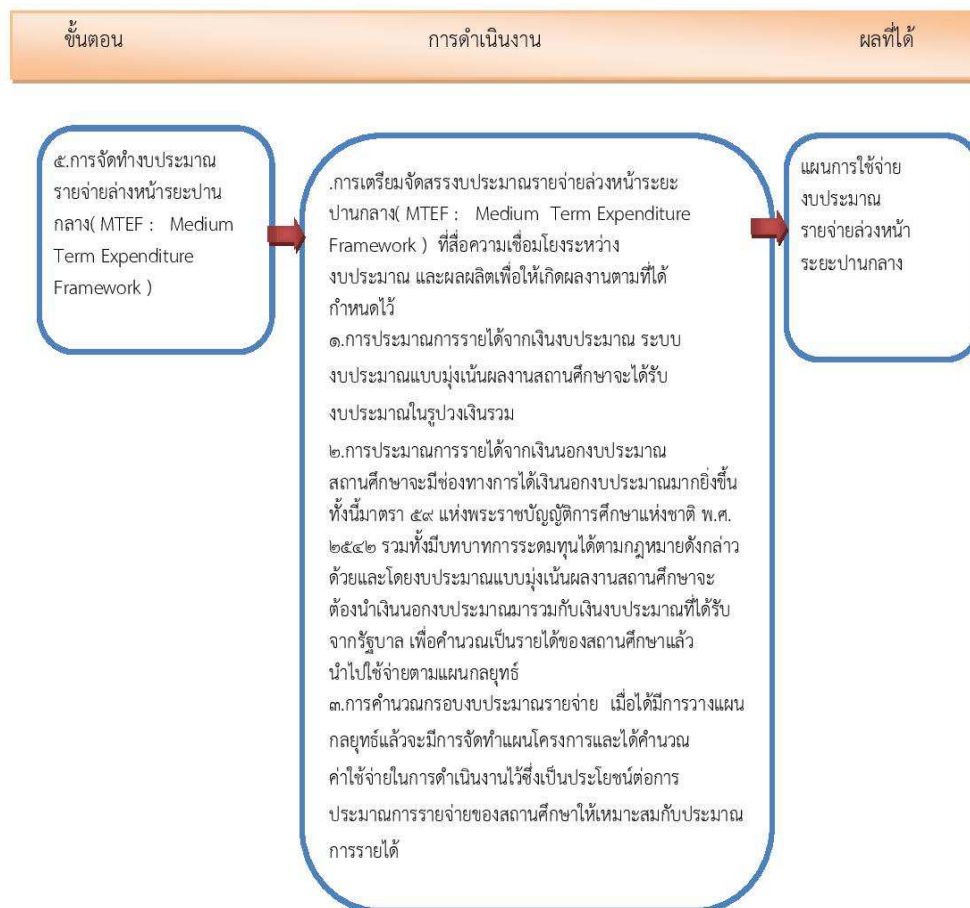


แผนภาพที่ ๓ แสดงการวางแผนงบประมาณในขั้นตอนที่ ๓

๓๖



แผนภาพที่ ๔ แสดงการวางแผนงบประมาณในขั้นตอนที่ ๔



แผนภาพที่ ๕ แสดงการวางแผนงบประมาณในขั้นตอนที่ ๕





แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๓  
(การวางแผนงบประมาณ(Budgeting Planning )

๑. ท่านจะมีวิธีการวางแผนงบประมาณในสถานศึกษาของท่านอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒. ท่านจะนำกรอบเนื้อหาของการวางแผนงบประมาณไปสู่สถานศึกษาของท่านได้อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๔

## การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน(Output Specification and Costing)

## แนวคิด

มาตรฐานทางการเงินด้านหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจและพัฒนาขีดความสามารถ ในการกำหนดผลผลิตและการคิดต้นทุนในแต่ละผลผลิตให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณคุณภาพและเวลาซึ่งจะเป็น ข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต้นทุน ผลผลิตจึงเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาทางเลือกในการจัดการผลผลิต รวมไปถึง การประหยัดงบประมาณที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงผลผลิต กระบวนการผลิต หรือการงดไม่ดำเนินการผลิต รวมไปถึงการคำนวณเงินที่ต้องใช้ในการจัดทำโครงการใหม่ ซึ่งระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยหน่วยงานภาครัฐจะ ดำเนินการอย่างไรในการผลิตสิ่งของหรือบริการจำนวนเท่าไรภายในวงเงินงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี การจัดสรรงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาจัดสรร งบประมาณให้แก่หน่วยงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการคำนวณต้นทุนต่อ หน่วยผลผลิต

กลุ่มผู้รับการพัฒนา ผู้อำนวยการศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้อำนวยการศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณมีความรู้และเข้าใจ ในการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษา
2. เพื่อให้ผู้อำนวยการศึกษา ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณสามารถกำหนด ผลผลิตและการคำนวณต้นทุนในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษา

## วิธีการดำเนินการพัฒนา

ดำเนินการพัฒนาโดยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการที่โรงเรียนที่ตั้งโดยวิทยากรเดินทางไปเพื่อทำกรอบรม โดยนัด หมายวัน เวลาตามที่โรงเรียนสะดวก

## แนวทางการดำเนินการพัฒนา

1. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณให้มีความรู้และเข้าใจในการกำหนด ผลผลิตและการคำนวณต้นทุนในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษา
2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการงบประมาณได้ฝึกลงมือปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดทำแผนงบประมาณ	ศึกษานิเทศ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาครู และบุคลากรที่รับผิดชอบด้าน การงบประมาณ	การกำหนดผลผลิตและการ คำนวณต้นทุนในแผนการ ใช้งบประมาณ

### กิจกรรม

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. มีกานิเทศ กำกับติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

๑. คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒. PPT ประกอบการบรรยาย
๓. ใบความรู้
๔. แบบฝึกปฏิบัติ

### การประเมินผล

๑. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน





## การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน(Output Specification and Costing)

การคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่โรงเรียนจะต้องดำเนินงานในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ดังนี้

- 1) กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน
- 2) กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- 3) เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต
- 4) มีระบบติดตามตรวจสอบ
- 5) มีการบริหารต้นทุน

ขั้นตอนการกำหนดผลผลิต

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการ

2. จัดกลุ่มผลผลิต ซึ่งกลุ่มผลผลิตหมายถึงสินค้าและบริการหลายๆอย่างที่อยู่ในประเภทเดียวกันที่เป็นเครื่องการแสดงผลการบรรลุ/ไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามผลลัพธ์รองหรือวัตถุประสงค์ของแผนงาน ซึ่งระบบงบประมาณของประเทศไทยจะใช้คำว่าแผนงานแทนกลุ่มผลผลิต

3. กำหนดผลผลิตที่สอดคล้องกับพันธกิจ/ภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวต้องไม่ใช่ผลผลิตภายในระบบ แต่เป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในระดับสูงขึ้นไป

4. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามผลผลิต ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวควรเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ด้านคือด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลาและด้านต้นทุน

ตัวชี้วัดผลผลิต ตัวชี้วัดผลผลิตแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านปริมาณ หมายถึง จำนวนของผลผลิต
2. ด้านคุณภาพ หมายถึง คุณภาพของผลผลิต
3. ด้านเวลา
4. ด้านต้นทุน

เกณฑ์การประเมินผลผลิต นอกจากจะใช้มาตรฐานการกำหนดผลผลิตทั้ง

10 มาตรฐานที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในการตรวจสอบผลผลิตแล้วก็ยังมีเกณฑ์ง่าย ๆ สำหรับไว้ตรวจสอบผลผลิตดังนี้

- 1 ด้านลูกค้าภายนอก คือ ผลผลิตที่กำหนดขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์/สินค้าและบริการที่ผลิตสู่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเท่านั้น
- 2 ด้านกลยุทธ์ สามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต กับผลลัพธ์ของรัฐบาลได้
- 3 ความชัดเจนข้อมูลของผลผลิต จะช่วยให้รัฐบาลทราบว่าได้ใช้งบประมาณสนับสนุนในด้านใด

และได้รับผลตอบแทนในด้านใดบ้าง

4. ความสามารถในการวัดผลผลิตที่ดี ต้องสามารถวัดผลได้อย่างต่อเนื่อง
5. ความสามารถในการเปรียบเทียบ สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

#### การคิดต้นทุนผลผลิต ( Activity – Base Costing : ABC )

ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม ( Activity – Base Costing หรือ ABC ) หมายถึง การวัดค่าต้นทุนและผลการปฏิบัติงานอันเกิดจากการใช้ทรัพยากรไปใช้ในกิจกรรมต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในรูปของสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน ( Cost objects )

ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม หรือ ABC เป็นระบบการบริหารต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งระบบดังกล่าวจะเน้นการบริหารต้นทุนโดยแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่าภาระค่าดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลได้จากการประกอบกิจกรรมเหล่านั้น ขั้นตอนง่าย ๆ ของระบบ ABC จึงประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนในการนำระบบ ABC มาใช้ในการดำเนินงาน

๑. กำหนดความต้องการข้อมูลให้ชัดเจน
๒. ประเมินขีดความสามารถในการใช้งานของระบบการบริหารต้นทุนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
๓. ศึกษาประเมินผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายในการนำระบบ ABC ไปใช้
๔. สร้างการยอมรับในการแนวคิด ABC
๕. พัฒนาการออกแบบระบบ ABC ในเชิงแนวคิด
๖. จัดทำแผนงานสำหรับการบริหารโครงการและแผนกำลังคน กำหนดระยะเวลาของโครงการ รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรม และสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรทั้งระดับบนและระดับล่าง
๗. วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อที่จะกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ
๘. ออกแบบ จัดทำ และทดสอบระบบ
๙. ติดตามตรวจสอบการนำระบบ ABC มาใช้และผลกระทบของระบบดังกล่าวแล้วมา

ดำเนินการแก้ไข

กระบวนการ ABC มี ๗ ขั้นตอน

๑. กำหนดตัวผลผลิตและบริการขององค์กร
๒. วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อที่จะกำหนดชุดกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการ
๓. กำหนดตัวผลักดันต้นทุน ( Cost driver ) ซึ่งเป็นตัวกำหนดต้นทุน ที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบกิจกรรมนั้นๆ
๔. ระบุต้นทุนทางตรงและป็นส่วนทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่างๆโดยพิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวผลักดันกิจกรรม ( Activity driver ) ของแต่ละผลผลิตหรือบริการ
๕. เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตบริการที่เกี่ยวข้องและป็นส่วนต้นทุนทรัพยากร
๖. กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

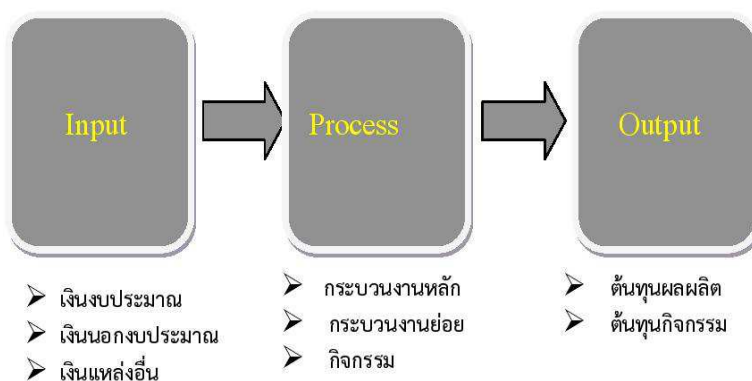
๔๓

๗. บริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่เป็นตัวก่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริหารนั้น ๆ ตลอดจนประเมินความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกิดขึ้น

ประโยชน์ของการคำนวณต้นทุนผลผลิต

๑. บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน
๒. สร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆในการผลิตผลผลิตขององค์กร
๓. ลดการสูญเปล่าของกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการผลิตผลผลิต
๔. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจยกเลิกกิจกรรม ตลอดจนการตั้งราคาต้นทุนผลผลิต
๕. ลดกิจกรรมที่มีความซ้ำซ้อนกันภายในองค์กร
๖. ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนในรูปแบบต่างๆ
๗. เชื่อมโยงกลยุทธ์กับการดำเนินงานขององค์กร
๘. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดหางบประมาณ โดยระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับผลการปฏิบัติงาน
๙. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายผลผลิตที่เพิ่มอย่างรวดเร็ว

การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและต้นทุนผลผลิต



แผนภาพที่ ๖ การคำนวณต้นทุนผลผลิต

๔๔

## แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๔

## การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน(Output Specification and Costing)

๑. ในการดำเนินงานการคำนวณต้นทุนผลผลิตของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ท่านมีวิธีการในการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๕

### การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

#### แนวคิด

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา การมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี การใช้พัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ซึ่งจะต้องมีความโปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้ โดยมีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้ามีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และแก้ไขปรับปรุง ฉบับที่ ๖ พ.ศ.๒๕๔๕ ข้อ ๑๕ ทวิกำหนดไว้ว่า การจัดหาพัสดุตามระเบียบนี้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดหาต้องดำเนินการโดยเปิดเผยโปร่งใส และเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้โดยคำนึงถึงคุณสมบัติและความสามารถของผู้เสนองานเว้นแต่กรณีที่มีลักษณะเฉพาะอันเป็นข้อยกเว้นตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

กลุ่มผู้รับการพัฒนา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณของสถานศึกษา

๑. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณของสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในระบบการจัดซื้อจัดจ้างตามการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

๒. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณของสถานศึกษามีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### วิธีการดำเนินการพัฒนา

๑. ดำเนินการพัฒนาแบบโรงเรียนด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยการเชิญวิทยากรจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงบประมาณ

#### แนวทางการดำเนินการ

พัฒนาบุคลากรเรื่องเทคนิคการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้างตามแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำนวน ๑ วัน



มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	ศึกษาระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามหลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

#### กิจกรรม

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมปฏิบัติการ
๒. มีกรณีศึกษา ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

#### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

๑. คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานPPT ประกอบการบรรยาย
๒. ใบความรู้
๓. แบบฝึกปฏิบัติ

#### การประเมินผล

๑. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน



## ใบความรู้หน่วยการเรียนรู้ที่ ๕

### การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กระจายอำนาจเกี่ยวกับการพัสดุ ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ๒๒/๒๕๔๖ เรื่อง มอบอำนาจเกี่ยวกับการพัสดุ ลงวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๔๖ ได้มอบอำนาจเกี่ยวกับการจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่น ๆ ที่กำหนดในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕และที่แก้ไขเพิ่มเติม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เต็มวงเงินที่เป็นอำนาจของหัวหน้าส่วนราชการ

สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดหา พักตร์ เพื่อใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งในการจัดหาพัสดุควรยึดหลักการ ดังนี้

๑. ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงิน (Value for Money)
๒. ความโปร่งใส (Transparency)
๓. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)
๔. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน (Accountability)

ประกอบกับรัฐบาลได้กำหนดแผนฟื้นฟูเศรษฐกิจ ตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ๒๕๕๕ ได้จัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษาในการจัดหาพัสดุ โดยให้ดำเนินการตามความจำเป็น เหมาะสม โปร่งใส คุ้มค่าและประหยัด รวมทั้งเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและมาตรฐานของทางราชการอย่างเคร่งครัด

#### กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

##### ๑. การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Plan)

การวางแผนการจัดซื้อเริ่มพิจารณาจากแผนงาน งาน /โครงการว่ามีความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์ อะไหล่บ้าง ตลอดจนสถิติการใช้ อาจดูจากใบคำขอซื้อของจ้าง การตรวจสอบคลังเก็บพัสดุ โดยในการจัดซื้อพัสดุ ควรคำนึงถึงปัจจัยอย่างน้อย ๓ ปัจจัยคือ ปริมาณที่ต้องการ ราคาที่ต้องการและคุณลักษณะการใช้งาน

๒. การเลือกแหล่งขาย ( Selection of Source ) สถานศึกษามีความจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายที่ต้องนำราคามาเปรียบเทียบกันเพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยหรือลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ สำหรับหน่วยงานในภาครัฐส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕และที่แก้ไขเพิ่มเติม ส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อหรือจัดจ้างจะดำเนินการสอบราคาหรือประกวดราคา ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผู้ขายโดยสืบประวัติและพิจารณาให้รอบคอบว่ามีความมั่นคงในการดำเนินการจัดหาได้ดีเพียงใด มีความมั่นคงทางการเงินหรือไม่ คุณภาพสินค้ามีคุณภาพตามต้องการมากน้อยเพียงใด

๓. การออกคำสั่งซื้อ ( Placing the order ) การออกคำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติผู้มีอำนาจลงนามออกใบสั่งซื้อจะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๔๘

๔. การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ ฝ่ายจัดซื้อจะแต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุกองส่งมอบให้ฝ่ายบัญชี โดยฝ่ายจัดซื้อจะต้องเก็บเอกสารที่เป็นระบบในรูปของทะเบียน บัญชีคุม รหัส พัสดุ

๕. การแจกจ่ายพัสดุ (Distribution of Supplies) ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการแยกแยะประเภทพัสดุ จัดเก็บรักษาพัสดุ บรรจุหีบห่อเพื่อแจกจ่ายส่งไปยังผู้ใช้พัสดุต่อไป

๖. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ควรมีการประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างให้ครอบคลุมทั้งด้านผู้ขาย คือ ประเมินผลด้านการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย ความพอใจของผู้ใช้งาน การบำรุงรักษา ตลอดจนความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาด้วย

#### วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุพ.ศ. 2535และที่แก้ไขเพิ่มเติม หมวดที่ 2 การจัดหา

ข้อ 18 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุพ.ศ.2535และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดวิธีการจัดซื้อหรือจัดจ้าง กระทำได้ 6 วิธี คือ

- (1) วิธีตกลงราคา
- (2) วิธีสอบราคา
- (3) วิธีประกวดราคา
- (4) วิธีพิเศษ
- (5) วิธีกรณีพิเศษ
- (6) วิธีประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

สาระสำคัญในที่นี้จะกล่าวเฉพาะการจัดหาพัสดุของสถานศึกษา ด้วยวิธีตกลงราคาและวิธีสอบราคา

#### 1. การจัดซื้อโดยวิธีตกลงราคา

การจัดซื้อโดยวิธีตกลงราคา ได้แก่ การจัดซื้อครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาไม่เกิน 100,000 บาท มี 2 กรณี คือ กรณีดำเนินการตามปกติ กับกรณีจำเป็นและเร่งด่วนที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายไว้ก่อน และไม่อาจดำเนินการตามปกติได้ทันที

##### 1.1. กรณีดำเนินการจัดซื้อตามปกติ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

##### 1. การเตรียมการ เจ้าหน้าที่พัสดุจะต้องตรวจสอบ และเตรียมการ ดังนี้

(1) กรณีเป็นเงินงบประมาณ เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรให้เร่งดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบฯ ทันที และในกรณีเป็นวัสดุ หรือครุภัณฑ์ที่กำหนดรายการให้ซื้อเป็นการเฉพาะ ให้จัดซื้อให้ตรงตามที่ได้รับการจัดสรร กรณีเป็นเงินงบประมาณที่ยังไม่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดให้ดำเนินการโดยไม่ผูกพันงบประมาณไว้ก่อน และให้พร้อมที่จะก่อหนี้ผูกพันได้ทันทีเมื่อได้รับอนุมัติทางการเงิน โดยจะลงนามในใบสั่งซื้อหรือสัญญาซื้อขายต่อเมื่อได้รับอนุมัติทางการเงินแล้ว



**ข้อควรระวัง** การซื้อด้วยเงินงบประมาณประเภทใดให้เป็นไปตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณที่กำหนดไว้ เช่น ประเภทงบดำเนินงานไม่ให้ซื้อสิ่งของที่เป็นครุภัณฑ์ หรือจัดซื้อวัสดุมาประกอบเป็นครุภัณฑ์ (ยกเว้นการซื้อวัสดุฝึก) เพราะจะเป็นการใช้เงินผิดประเภทรายจ่าย (ยกเว้นจะมีกฎหมาย หรือระเบียบกำหนดให้ดำเนินการได้)

(2) กรณีเป็นเงินนอกงบประมาณ เช่น เงินอุดหนุนทั่วไป เงินบำรุงการศึกษาหรือเงินรายได้สถานศึกษา ให้ดำเนินการจัดซื้อตามแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน โดยศึกษาหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องของเงินดังกล่าว

(3) ตรวจสอบคุณลักษณะเฉพาะ และราคามาตรฐานของวัสดุและครุภัณฑ์ที่จะซื้อ (ถ้ามี) ซึ่งจะต่อระบุในขั้นตอนรายงานขอซื้อ

(4) จัดหารายชื่อ ที่อยู่ของบริษัท ร้านค้า หรือแหล่งที่มีอาชีพขายวัสดุ หรือครุภัณฑ์ที่โรงเรียนจะซื้อ

**2. การดำเนินการ** เมื่อตรวจสอบและเตรียมการตามข้อ 1 แล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อพร้อมทั้งเสนอแต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุ หรือคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ เสนอต่อหัวหน้าสถานศึกษาผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

**คณะกรรมการตรวจรับพัสดุให้ประกอบด้วย** ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน ซึ่งแต่งตั้งจากข้าราชการ พนักงานราชการ หรือพนักงานของรัฐ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นสำคัญ ในกรณีจำเป็น หรือเพื่อประโยชน์ของทางราชการจะแต่งตั้งบุคคลอื่นอีกไม่เกินสองคนร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้

ในกรณีวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท จะแต่งตั้งข้าราชการหรือลูกจ้างประจำเพียงคนเดียวเป็นผู้ตรวจรับพัสดุก็ได้ (ผู้ตรวจรับพัสดุต้องไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุ หรือหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ที่เป็นผู้จัดซื้อครั้งนั้น)

**3. เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาเห็นชอบรายงานขอซื้อแล้ว** ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการ ดังนี้

(1) ติดต่อตกลงราคากับผู้ที่จะขาย ภายในวงเงินที่ได้รับความเห็นชอบตามรายงานขอซื้อ และ

(2) รายงานหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อพิจารณาสั่งซื้อ และ

(3) หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้ขายลงนามในใบสั่งซื้อ 2 ฉบับ มอบให้ผู้ขาย 1 ฉบับ (การตกลงซื้อขายให้เป็นไปตามรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (ถ้ามี) ที่ได้รับความเห็นชอบในรายงานขอซื้อด้วย)

การจัดซื้อซึ่งมีราคาไม่เกิน 10,000 บาท ไม่ต้องจัดทำสัญญาซื้อขาย ใบสั่งซื้อก็ได้

(4) แจ้งให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุรับทราบคำสั่ง และหน้าที่ตามระเบียบฯ

**4. เมื่อครบกำหนดวันส่งมอบตามสัญญาซื้อขายหรือใบสั่งซื้อ หากผู้ขายยังไม่ส่งมอบพัสดุ** ให้เจ้าหน้าที่พัสดุเสนอหัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการ ดังนี้

**4.1 ทำหนังสือแจ้งการเรียกค่าปรับเป็นลายลักษณ์อักษร** ให้ผู้ขายลงนามรับทราบ หรือแจ้งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

**4.2 หากจำนวนเงินค่าปรับจะเกินร้อยละสิบของวงเงินค่าพัสดุตามสัญญาซื้อขายหรือใบสั่งซื้อ** ให้เจ้าหน้าที่พัสดुरายงานหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

- (1) บอกลีกสัญญา หรือ
- (2) ผ่อนปรนการบอกลีกสัญญา หากผู้ขายยินยอมเสียค่าปรับให้แก่ทางราชการโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น

กรณีหัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาแล้วมีเหตุเชื่อได้ว่าผู้ขายไม่สามารถส่งมอบสิ่งของตามสัญญาซื้อขาย หรือใบสั่งซื้อได้ ให้บอกลีกสัญญาโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ขายรับทราบโดยตรงหรือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ และรายงานตามสายงานถึงหัวหน้าส่วนราชการเพื่อพิจารณาดำเนินการเสนอให้เป็นผู้ทำงานต่อไป

4.3 เมื่อผู้ขายได้ส่งมอบพัสดุภายหลังเวลาที่กำหนด และได้ตรวจรับพัสดุ ถูกต้อง ครบถ้วนตามสัญญาซื้อขาย หรือ ใบสั่งซื้อแล้ว ให้โรงเรียนแจ้งสงวนสิทธิการเรียกค่าปรับเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย ส่วนวิธีการแจ้งให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับการแจ้งการเรียกค่าปรับ

5. การตรวจรับพัสดุ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือผู้ตรวจรับพัสดุจะต้องศึกษาสัญญาซื้อขาย หรือใบสั่งซื้อหรือรายการที่ได้รับความเห็นชอบให้ซื้ออย่างละเอียด เมื่อผู้ขายแจ้งกำหนดวันส่งมอบพัสดุ (หรือนำพัสดุมาส่ง) เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งผู้ตรวจรับหรือประธานกรรมการตรวจรับพัสดุนัดวันเวลากรรมการไปตรวจรับ

คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีหน้าที่ ดังนี้

(1) ตรวจรับพัสดุ ณ ที่ทำการของโรงเรียน หรือสถานที่ซึ่งกำหนดไว้ในสัญญา หรือข้อตกลงการรับพัสดุ ณ สถานที่อื่น ในกรณีที่ไม่มีสัญญา หรือข้อตกลงจะต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้าสถานศึกษา

(2) ตรวจรับพัสดุให้ถูกต้องครบถ้วนตามหลักฐานที่ตกลงกันได้ สำหรับกรณีที่มีการทดลองหรือตรวจสอบในทางเทคนิคหรือทางวิทยาศาสตร์ จะเชิญผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพัสดุนั้นมาให้คำปรึกษา หรือส่งพัสดุนั้นไปทดลองหรือตรวจสอบ ณ สถานที่ของผู้ชำนาญการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ ก็ได้

ในกรณีจำเป็นที่ไม่สามารถตรวจนับเป็นจำนวนหน่วยทั้งหมดได้ ให้ตรวจรับตามหลักวิชาการสถิติ

(3) โดยปกติให้ตรวจรับพัสดุในวันที่ยุขนานพัสดุมาส่ง และให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วที่สุดแต่อย่างช้าต้องไม่เกิน 5 วันทำการนับแต่วันที่คู่สัญญานำพัสดุมาส่งมอบ ทั้งนี้ระยะเวลาดังกล่าวไม่รวมถึงระยะเวลาในการตรวจทดลองหรือตรวจสอบทางเทคนิคหรือทางวิทยาศาสตร์

กรณีที่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาดังกล่าวข้างต้นได้ ให้รายงานหัวหน้าสถานศึกษาพร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็น พร้อมกับสำเนาแจ้งให้คู่สัญญาทราบด้วย

(4) เมื่อตรวจถูกต้องครบถ้วนแล้วให้รับพัสดุไว้และถือว่าผู้ขายได้ส่งมอบพัสดุถูกต้อง ครบถ้วน ตั้งแต่วันที่ผู้ขายนำพัสดุนั้นมาส่ง แล้วมอบแก่เจ้าหน้าที่พัสดุพร้อมกับทำใบตรวจรับโดยลงชื่อไว้เป็นหลักฐานอย่างน้อย 3 ฉบับ มอบแก่ผู้ขาย 1 ฉบับ และเจ้าหน้าที่พัสดุ 2 ฉบับ เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงินและรายงาน ให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ 1 ฉบับ และเป็นหลักฐานในการลงบัญชีพัสดุหรือทะเบียนคุมครุภัณฑ์ หรือทะเบียนทรัพย์สิน 1 ฉบับ

ในกรณีที่เห็นว่าพัสดุที่ส่งมอบ มีรายละเอียดไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา หรือข้อตกลงให้รายงานหัวหน้าสถานศึกษาผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อทราบหรือสั่งการแล้วแต่กรณี

(5) ในกรณีที่ผู้ขายส่งมอบพัสดุถูกต้องแต่ไม่ครบจำนวน หรือส่งมอบครบจำนวน แต่ไม่ถูกต้องทั้งหมดให้ตรวจรับไว้เฉพาะจำนวนที่ถูกต้องโดยถือปฏิบัติตาม (4) และโดยปกติให้รับรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อ

## ๕๑

แจ้งให้ผู้ขายทราบภายใน 3 วันทำการ นับแต่วันตรวจพบ แต่ทั้งนี้ไม่ตัดสิทธิของส่วนราชการที่จะปรับผู้ขายในจำนวนที่ส่งมอบไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้องนั้น

(6) การตรวจรับพัสดุที่ประกอบกันเป็นชุดหรือหน่วย ถ้าขาดส่วนประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้ว จะไม่สามารถใช้การได้โดยสมบูรณ์ ให้ถือว่าผู้ขายยังมีได้ส่งมอบพัสดุนั้นและโดยปกติให้รับรายงานหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อแจ้งให้ผู้ขายทราบภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่ตรวจพบ

(7) ถ้ากรรมการตรวจรับพัสดุบางคนไม่ยอมรับพัสดุ โดยทำความเห็นแย้งไว้ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อพิจารณาสั่งการ ถ้าหัวหน้าสถานศึกษาสั่งการให้รับพัสดุนั้นไว้ จึงดำเนินการตาม (4) หรือ (5) แล้วแต่กรณี

6. เมื่อได้ตรวจรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดุลงบัญชีพัสดุหรือทะเบียนครุภัณฑ์ หรือทะเบียนทรัพย์สินแล้วแต่กรณี และเมื่อเจ้าหน้าที่พัสดุจ่ายพัสดุที่มีการประกันความชำรุดบกพร่องให้แจ้งให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลบำรุงรักษาพัสดุนั้นทราบกำหนดระยะเวลาการประกันความชำรุดบกพร่องตามสัญญาทุกครั้ง

7. เมื่อการส่งมอบพัสดุเสร็จเรียบร้อยแล้ว และพัสดุนั้นอยู่ระหว่างการรับประกันความชำรุดบกพร่องหากเกิดการชำรุดบกพร่องขึ้นระหว่างประกันตามที่กำหนดในสัญญาซื้อขาย (กรณีทำสัญญาซื้อขาย) ให้ผู้มีหน้าที่ดูแลบำรุงรักษาพัสดุแจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อรายงานเสนอหัวหน้าสถานศึกษาแจ้งให้ผู้ขายดำเนินการซ่อมแซมโดยด่วน ในกรณีที่แจ้งให้มาดำเนินการแล้ว ผู้ขายไม่มาทำการซ่อมแซมแก้ไขตามสัญญาซื้อขายภายใน กำหนดเวลาให้โรงเรียนรายงานหัวหน้าส่วนราชการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

เมื่อครบกำหนดข้อผูกพันตามสัญญาแล้วหากพัสดุดังกล่าวไม่เกิดการชำรุดบกพร่องหรือมีความชำรุดบกพร่องเกิดขึ้น แต่ได้รับการซ่อมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้คืนหลักประกันสัญญาแก่ผู้ขาย

การตรวจความชำรุดบกพร่องของพัสดุที่อยู่ระหว่างการรับประกัน ก่อนการคืนหลักประกันให้ถือปฏิบัติ ดังนี้

(1) ให้ผู้มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบพัสดุดังกล่าวในข้อ 6 ทำการตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของพัสดุ ก่อนสิ้นสุดระยะเวลาการประกันความชำรุดบกพร่องภายในระยะเวลา ดังนี้

- ภายใน 15 วัน สำหรับหลักประกันที่มีระยะเวลาของการประกันไม่เกิน 6 เดือน หรือ
- ภายใน 30 วัน สำหรับหลักประกันสัญญาที่มีระยะเวลาของการประกันตั้งแต่ 6 เดือน ขึ้นไป

(2) เมื่อตรวจสอบแล้วให้รับแจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อรายงานหัวหน้าสถานศึกษาทราบ

(3) หากผลการตรวจสอบปรากฏว่ามีความชำรุดบกพร่องให้หัวหน้าสถานศึกษารีบดำเนินการ ดังนี้

- แจ้งให้ผู้ขายมาดำเนินการแก้ไขหรือซ่อมแซมก่อนสิ้นสุดระยะเวลาของการประกันความชำรุดบกพร่อง และ
- แจ้งให้ผู้ค้าประกัน (ถ้ามี) ทราบด้วย

ในการแจ้งผู้ขายและผู้ค้าประกัน (ถ้ามี) ดังกล่าวข้างต้น ถ้าไม่สามารถแจ้งโดยตรงให้แจ้งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

1.2 การซื้อกรณีจำเป็นและเร่งด่วน ตามระเบียบฯ ข้อ 39 วรรค 2 มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การซื้อวิธีตกลงราคากรณีจำเป็น และเร่งด่วนที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายไว้ก่อน และไม่อาจดำเนินการตามปกติได้ทัน กล่าวคือ ไม่สามารถทำรายงานขอซื้อเสนอต่อหัวหน้าสถานศึกษาตามปกติก่อนได้ ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ หรือ



ผู้อื่นที่มีความจำเป็นต้องใช้พัสดุนั้น ดำเนินการจัดซื้อพัสดุไปก่อน แล้วรีบรายงานขอความเห็นชอบต่อหัวหน้าสถานศึกษา พร้อมแนบใบเสร็จรับเงิน(กรณีทรงจ่ายไปก่อน)หรือใบส่งของไปด้วย

2. เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาให้ความเห็นชอบแล้วให้ถือว่ารายงานที่ได้รับความเห็นชอบดังกล่าว เป็นหลักฐานตรวจรับและใช้เป็นหลักฐานเบิกจ่ายต่อไป โดยไม่ต้องมีการตรวจรับจากคณะกรรมการหรือผู้ตรวจรับอีก

## 2. การจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคา

การจ้างโดยวิธีตกลงราคา ได้แก่ การจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาไม่เกิน 100,000 บาท มี 2 กรณี คือ กรณีดำเนินการตามปกติ กับกรณีจำเป็นและเร่งด่วนที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ออกหมายไว้ก่อนและไม่อาจดำเนินการตามปกติได้ทันที

### 2.1 กรณีดำเนินการตามปกติ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

#### 1. การเตรียมการ เจ้าหน้าที่พัสดุจะต้องตรวจสอบ และเตรียมการ ดังนี้

(1) กรณีเป็นเงินงบประมาณ เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรให้เร่งดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบฯทันที กรณีเป็นเงินงบประมาณที่ยังไม่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดให้ดำเนินการโดยไม่ผูกพันงบประมาณไว้ก่อน และให้พร้อมที่จะก่อหนี้ผูกพันได้ทันทีเมื่อได้รับอนุมัติทางการเงิน

**ข้อควรระวัง** การจ้างด้วยเงินงบประมาณประเภทใดให้เป็นไปตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณที่กำหนดไว้ เช่น ประเภทงบดำเนินงานไม่ให้จ้างทำหรือต่อเติม หรือปรับปรุงครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เพราะจะเป็นการใช้เงินผิดประเภทรายจ่าย (ยกเว้นจะมีกฎหมายหรือระเบียบกำหนดให้ใช้ได้)

(2) กรณีเป็นเงินนอกงบประมาณ เช่น เงินอุดหนุนทั่วไป เงินบำรุงการศึกษาหรือ เงินรายได้สถานศึกษา ให้ดำเนินการจัดจ้างตามแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน โดยศึกษาหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องของเงินดังกล่าว

(3) จัดเตรียมแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดที่จะจ้างให้พร้อมที่จะดำเนินการ

(4) จัดหารายชื่อ ที่อยู่ของบริษัท ร้านค้า หรือแหล่งที่มีอาชีพทำงานที่โรงเรียนจะจ้าง

2. การดำเนินการ เมื่อตรวจสอบและเตรียมการตามข้อ 1 แล้ว เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอจ้าง พร้อมทั้งเสนอแต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุหรือคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือคณะกรรมการตรวจการจ้าง แล้วแต่กรณี เสนอต่อหัวหน้าสถานศึกษาผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ (การจ้างก่อสร้างให้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างและผู้ควบคุมงาน)

คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ หรือคณะกรรมการตรวจรับการจ้างให้ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน โดยปกติให้แต่งตั้งจากข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ของทางราชการจะแต่งตั้งบุคคลที่มีใช้ราชการร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้ โดยควรแต่งตั้งผู้ชำนาญการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับงานที่จะจ้างเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย

ในกรณีวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท จะตั้งข้าราชการหรือลูกจ้างประจำเพียงคนเดียวเป็นผู้ตรวจรับพัสดุก็ได้(ผู้ตรวจสอบรับพัสดุต้องไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุหรือหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุที่เป็นผู้จัดจ้างครั้งนั้น)

#### 3. เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาเห็นชอบรายงานขอจ้างแล้ว เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการดังนี้

(1) ติดต่อดตกลงราคากับผู้ที่รับจ้าง ภายในวงเงินที่ได้รับความเห็นชอบตามรายงาน

ขอจ้าง

- (2) รายงานหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อพิจารณาสั่งจ้าง และ
- (3) หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุและผู้รับจ้างลงนามในใบสั่งจ้าง หรือสัญญาจ้าง 2 ฉบับ มอบให้ผู้รับจ้าง 1

ฉบับ

การจ้างซึ่งมีราคาไม่เกิน 10,000 บาท ไม่ต้องจัดทำสัญญาจ้างหรือใบสั่งจ้างก็ได้

(4) แจ้งให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ หรือคณะกรรมการตรวจการจ้างและผู้ควบคุมงานรับทราบ คำสั่ง และหน้าที่ตามระเบียบ

4. เมื่อครบกำหนดส่งมอบตามสัญญาจ้างหรือใบสั่งจ้างแล้วผู้รับจ้างยังไม่ส่งมอบงานที่จ้าง ให้เจ้าหน้าที่พัสดุเสนอหัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการ ดังนี้

4.1 ทำหนังสือแจ้งการเรียกค่าปรับเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้รับจ้างลงนามรับทราบหรือแจ้งผู้รับจ้างทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

4.2 หากจำนวนเงินค่าปรับจะเกินร้อยละสิบ ของวงเงินค่าจ้างตามสัญญาจ้าง หรือใบสั่งจ้างให้เจ้าหน้าที่พัสดुरายงานหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อพิจารณาดำเนินการดังนี้

- (1) บอกละสัญญาหรือ
- (2) ผ่อนปรนการบอกละสัญญา หากผู้รับจ้างมีบันทึกยินยอมเสียค่าปรับให้แก่ทางราชการ

โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น

กรณีหัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาแล้วมีเหตุเชื่อได้ว่าผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานหรือการจ้างตามสัญญาได้ให้หัวหน้าสถานศึกษาบอกละสัญญา โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้รับจ้าง ลงนามรับทราบโดยตรงหรือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับแล้ว รายงานตามสายงานถึงหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อพิจารณา ดำเนินการเสนอให้ผู้จ้างงานต่อไป

4.3 เมื่อผู้รับจ้างได้ส่งมอบพัสดุหรืองานจ้างภายหลังเวลาที่กำหนดไว้ ให้โรงเรียนแจ้งสวนสนธิ์ติการปรับไว้ เมื่อทำการรับมอบพัสดุหรืองานจ้างอีกด้วย ส่วนวิธีการแจ้งให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับการแจ้งการเรียกค่าปรับ

5. การตรวจรับพัสดุหรืองานจ้าง คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ หรือผู้ตรวจรับพัสดุ หรือคณะกรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ตรวจการจ้าง แล้วแต่กรณี จะต้องศึกษาสัญญาจ้างหรือใบสั่งจ้างหรือรายการที่ได้รับความเห็นชอบให้จ้างอย่างละเอียด เมื่อผู้รับจ้างกำหนดวันส่งมอบพัสดุหรืองานจ้างหรือ นำพัสดุมาส่งให้โรงเรียนลงทะเบียนรับตามระเบียบงานสารบรรณ และให้เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งผู้ตรวจรับหรือประธานกรรมการตรวจรับพัสดุหรือคณะกรรมการตรวจการจ้างในวันเวลากรรมการไปตรวจรับ

**คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีหน้าที่ดังนี้**

(1) ตรวจรับพัสดุ ณ ที่ทำการของโรงเรียนหรือสถานที่ซึ่งกำหนดไว้ในสัญญาหรือข้อตกลง การตรวจรับพัสดุ ณ สถานที่อื่น ในกรณีที่ไม่มิสัญญาหรือข้อตกลงจะต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้าสถานศึกษาก่อน

(2) ตรวจรับพัสดุให้ถูกต้องครบถ้วนตามหลักฐานที่ตกลงกันไว้ สำหรับกรณีที่มีการทดลองหรือตรวจสอบในทางเทคนิคหรือทางวิทยาศาสตร์จะเชิญผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพัสดุนั้นมาให้คำปรึกษาหรือส่งพัสดุนั้นไปทดลองหรือตรวจสอบ ณ สถานที่ของผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒิ นั้น ๆ ก็ได้

ในกรณีจำเป็นที่ไม่สามารถตรวจนับเป็นจำนวนหน่วยทั้งหมดได้ให้ตรวจรับตามหลักวิชาการสถิติ

(3) โดยปกติให้ตรวจรับพัสดุในวันที่ผู้รับจ้างนำพัสดุมาส่ง และให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วที่สุด แต่อย่างช้าต้องไม่เกิน 5 วันทำงานนับแต่วันที่คู่สัญญานำพัสดุมาส่งมอบ ทั้งนี้ระยะเวลาดังกล่าวไม่รวมถึงระยะเวลาในการตรวจทดลองหรือตรวจสอบทางเทคนิคหรือทางวิทยาศาสตร์

กรณีที่เกิดกรณีการตรวจรับพัสดุไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา ดังกล่าวข้างต้นได้ ให้รายงานผู้บริหารโรงเรียนพร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็น พร้อมกับสำเนาแจ้งให้คู่สัญญาทราบด้วย

(4) เมื่อตรวจถูกต้องครบถ้วนแล้วให้รับพัสดุไว้และถือว่าผู้รับจ้างได้ส่งมอบพัสดุถูกต้องครบถ้วน ตั้งแต่วันที่ผู้รับจ้างนำพัสดุนั้นมาส่ง แล้วมอบแก่เจ้าหน้าที่พัสดุพร้อมกับทำใบตรวจรับโดย ลงชื่อไว้เป็นหลักฐานอย่างน้อย 3 ฉบับ มอบแก่ผู้รับจ้าง 1 ฉบับและเจ้าหน้าที่พัสดุ 2 ฉบับ เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงินและรายงานให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ 1 ฉบับและเป็นหลักฐานในการลงบัญชีวัสดุหรือทะเบียนครุภัณฑ์ หรือทะเบียนทรัพย์สิน 1 ฉบับ

ในกรณีที่เห็นว่าพัสดุที่ส่งมอบ มีรายละเอียดไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญาหรือข้อตกลง ให้รายงานหัวหน้าสถานศึกษาผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อทราบหรือสั่งการแล้วแต่กรณี

(5) ในกรณีที่ผู้รับจ้างส่งมอบพัสดุถูกต้อง แต่ไม่ครบจำนวนหรือส่งมอบครบจำนวน แต่ไม่ถูกต้องทั้งหมดให้ตรวจรับไว้ เฉพาะจำนวนที่ถูกต้องโดยถือปฏิบัติตาม(4) และโดยปกติให้รับรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อแจ้งให้ผู้รับจ้างทราบภายใน 3 วันทำการนับแต่วันตรวจพบ แต่ทั้งนี้ไม่ตัดสิทธิของส่วนราชการที่จะปรับผู้รับจ้างในจำนวนที่ส่งมอบไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้องนั้น

(6) การตรวจรับพัสดุที่ประกอบกันเป็นชุดหรือหน่วยถ้าขาดส่วนประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ไปแล้วจะไม่สามารถใช้การได้โดยสมบูรณ์ให้ถือว่าผู้รับจ้างยังมีได้ส่งมอบพัสดุนั้น และโดยปกติให้รับรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อแจ้งให้ผู้รับจ้างทราบภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่ตรวจพบ

(7) ถ้ากรรมการตรวจรับพัสดุบางคนไม่ยอมรับพัสดุ โดยทำความเห็นแย้งไว้ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งการ ถ้าหัวหน้าสถานศึกษาสั่งการให้รับพัสดุนั้น จึงดำเนินการตาม(4)หรือ(5)

#### คณะกรรมการตรวจการจ้าง มีหน้าที่ดังนี้

(1) ตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง และเหตุการณ์แวดล้อมที่ผู้ควบคุมงาน รายงานโดยตรวจสอบกับแบบรูปรายการละเอียด และข้อกำหนดในสัญญาทุกสัปดาห์ รวมทั้งรับทราบหรือพิจารณาการสั่งหยุดงาน หรือพักงานของผู้ควบคุมงาน แล้วรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณา สั่งการต่อไป

(2) การดำเนินงานตาม(1) ในกรณีมีข้อสงสัยหรือมีกรณีที่เห็นว่าตามหลักวิชาการช่าง ไม่น่าจะเป็นไปได้ ให้ออกตรวจงานจ้าง ณ สถานที่ที่กำหนดไว้ในสัญญาหรือที่ตกลงให้ทำงานจ้างนั้น ๆ โดยให้มีอำนาจสั่งเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติม หรือตัดทอนงานจ้างได้ตามที่เห็นสมควรและตามหลักวิชาการช่างเพื่อให้เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา

(3) คณะกรรมการตรวจการจ้าง จะต้องเร่งรัดดำเนินการตรวจการจ้างให้แล้วเสร็จไปโดยเร็วที่สุดและในแต่ละงวด(ยกเว้นงวดสุดท้าย) จะต้องไม่เกิน 3 วันทำการ และงวดสุดท้ายไม่เกิน 5 วันทำการ การนับวันดำเนินการของคณะกรรมการตรวจการจ้างจะเริ่มนับถัดจากวันที่ผู้ควบคุมงานได้ดำเนินการเสร็จและรายงานให้ประธานกรรมการตรวจการจ้างทราบ ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจการจ้างไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาได้ (หากมีการ



ขยายเวลาให้ผู้ควบคุมงานไปก่อนแล้ว จะต้องนำมาคำนวณหักออกจากวันดำเนินการของคณะกรรมการตรวจการจ้างที่กำหนดไว้ด้วย) ให้รายงานหัวหน้าส่วนราชการ พร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็น พร้อมกับสำเนาแจ้งให้ผู้รับจ้างทราบด้วย

(4) เมื่อตรวจเห็นว่าเป็นการถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียด และข้อกำหนดในสัญญาแล้ว ให้ถือว่าผู้รับจ้างส่งมอบงานครบถ้วนตั้งแต่วันที่ผู้รับจ้างส่งงานจ้างนั้นให้

ฉบับที่กิจการรายงานของผู้ควบคุมงานประกอบด้วย หากวันแล้วเสร็จไม่ตรงกันโดยวันแล้วเสร็จของผู้รับจ้างเร็วกว่าให้ถือวันที่ตามของผู้ควบคุมงานรายงาน) และให้ทำใบรับรองผลการปฏิบัติงาน(ใบตรวจ การจ้าง) สำหรับงวดนั้นโดยลงชื่อไว้เป็นหลักฐานอย่างน้อย 2 ฉบับ มอบให้แก่ผู้รับจ้าง 1 ฉบับ และเจ้าหน้าที่พัสดุ 1 ฉบับ เพื่อทำการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลัง และรายงานให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ

ในกรณีที่เห็นผลงานที่ส่งมอบงวดใดไม่เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนด ในสัญญา ให้รายงานหัวหน้าสถานศึกษาผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อทราบหรือสั่งการแล้วแต่กรณี

(5) ในกรณีที่กรรมการตรวจการจ้างบางคนไม่ยอมรับงาน โดยทำความเห็นแย้งไว้ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งการ ถ้าหัวหน้าสถานศึกษาสั่งการให้ตรวจรับงานจ้างนั้นไว้ จึงจะดำเนินการตาม (4)

6. เมื่อได้ตรวจรับงานเรียบร้อยแล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดุลงทะเบียนครุภัณฑ์หรือทะเบียนทรัพย์สินหรือขอขึ้นทะเบียนสิ่งปลูกสร้าง แล้วแต่กรณี และเมื่อเจ้าหน้าที่พัสดุย้ายพัสดุที่มีการรับประกันความชำรุดบกพร่องให้แจ้งให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลบำรุงรักษาพัสดุนั้นทราบกำหนดระยะเวลาการรับประกันความชำรุดบกพร่องตามสัญญาจ้างหรือใบสั่งจ้างทุกครั้ง

7. เมื่อการส่งมอบงานจ้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ถ้าพัสดุนั้นอยู่ในระหว่างประกันความเสียหาย หากเกิดการเสียหายชำรุดขึ้นระหว่างประกันตามที่กำหนดในสัญญา ให้ผู้มีหน้าที่ดูแลบำรุงรักษาพัสดุ แจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อรายงานเสนอหัวหน้าสถานศึกษาและแจ้งให้ผู้รับจ้างดำเนินการซ่อมแซมโดยด่วน ในกรณีที่แจ้งให้มาดำเนินการแล้ว ผู้รับจ้างไม่มาปฏิบัติตามสัญญาภายในกำหนดเวลาให้โรงเรียนรายงานหัวหน้าส่วนราชการตามสายงานเพื่อดำเนินการต่อไป

เมื่อครบกำหนดข้อผูกพันตามสัญญาแล้ว หากพัสดุดังกล่าวไม่เกิดการเสียหายหรือเสียหายแต่ได้รับการซ่อมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้คืนหลักประกันสัญญาแก่ผู้รับจ้างได้

การตรวจความชำรุดบกพร่องของพัสดุที่อยู่ในระหว่าง การรับประกันก่อนการคืนหลักประกันให้ถือปฏิบัติดังนี้ (1) ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลบำรุงรักษาพัสดุดังกล่าวในข้อ 6 ทำการตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของพัสดุก่อนสิ้นสุดระยะเวลาการรับประกันความชำรุดบกพร่องภายในระยะเวลาดังนี้

- ภายใน 15 วัน สำหรับหลักประกันที่มีระยะเวลาของการประกันไม่เกิน 6 เดือน หรือ
- ภายใน 30 วัน สำหรับหลักประกันสัญญาที่มีระยะเวลาของการประกันตั้งแต่ 6 เดือน ขึ้นไป

(2) เมื่อตรวจสอบแล้วให้รับแจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อรายงานหัวหน้าสถานศึกษาทราบ

(3) หากผลการตรวจสอบปรากฏว่ามีความชำรุดบกพร่องให้หัวหน้าสถานศึกษารีบดำเนินการ ดังนี้

- แจ้งให้ผู้ขายมาดำเนินการแก้ไขหรือซ่อมแซมก่อนสิ้นสุดระยะเวลาของการรับประกันความชำรุดบกพร่อง และ
- แจ้งให้ผู้ค้าประกัน (ถ้ามี) ทราบด้วย

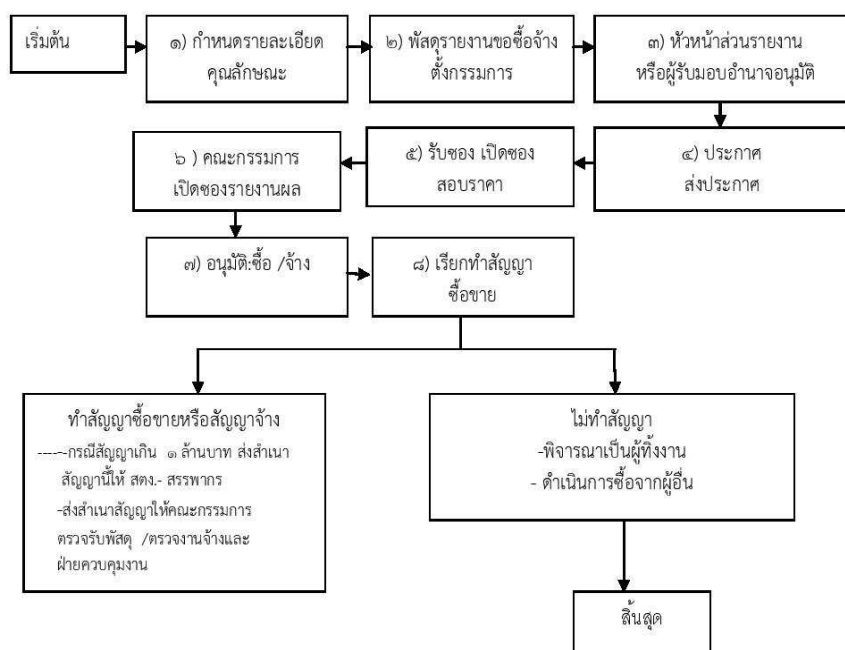
ในการแจ้งผู้ขายและผู้ค้าประกัน (ถ้ามี) ดังกล่าวข้างต้น ถ้าไม่สามารถแจ้งโดยตรงให้แจ้งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

## 2.2 การแจ้งกรณีจำเป็นและเร่งด่วน ตามระเบียบฯ ข้อ 39 วรรค 2 มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การแจ้งวิธีตกลงราคากรณีจำเป็น และเร่งด่วนที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายไว้ก่อน และไม่อาจดำเนินการตามปกติได้ทัน กล่าวคือไม่สามารถทำรายงานขอจ้างต่อหัวหน้าสถานศึกษาตามปกติก่อนได้ ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ หรือผู้อื่นที่มีความจำเป็นต้องจ้าง ดำเนินการจัดจ้างไปก่อน แล้วรีบรายงานขอความเห็นชอบต่อหัวหน้าสถานศึกษา พร้อมแนบใบเสร็จรับเงิน (กรณีตรงจ่ายไปก่อน) หรือใบส่งของ ไปด้วย

2. เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาให้ความเห็นชอบแล้วให้ถือว่ารายงานที่ได้รับความเห็นชอบ ดังกล่าวเป็นหลักฐานการตรวจรับ และใช้เป็นหลักฐานเบิกจ่ายเงินต่อไป โดยไม่ต้องมีการตรวจรับจากคณะกรรมการหรือผู้ตรวจรับอีก

## 3. การจัดซื้อโดยวิธีสอบราคา



แผนภาพที่ ๗ แสดงการจัดซื้อโดยการสอบราคา





การจัดซื้อโดยวิธีสอบราคา ได้แก่ การจัดซื้อครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### 1. การเตรียมการ เจ้าหน้าที่พัสดุจะต้องตรวจสอบ และเตรียมการ ดังนี้

(1) กรณีเป็นเงินงบประมาณ เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรให้ตรวจสอบรายการที่ได้รับ

การจัดสรรเป็นค่าวัสดุที่กำหนดรายการให้ซื้อเป็นการเฉพาะ หรือครุภัณฑ์ โดยดำเนินการให้เป็นไปตามรายการและแผนการสอบราคาซื้อ และให้เร่งดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

รัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมทันที กรณียังไม่ได้รับอนุมัติเงิน

ประจำงวดให้ระบุในประกาศสอบราคาและเอกสารสอบราคา “โดยไม่ผูกพันงบประมาณไว้ก่อน” และให้พร้อมที่จะก่อนนี้ผูกพันทันทีเมื่อได้รับอนุมัติทางการเงิน

**ข้อควรระวัง** การจัดซื้อด้วยเงินงบประมาณหมวดใด ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ ที่กำหนดไว้ เช่น ประเภทงบประมาณ ไม่ให้ซื้อสิ่งของที่เป็นครุภัณฑ์ หรือจัดซื้อวัสดุมาประกอบเป็นครุภัณฑ์ (ยกเว้นการซื้อวัสดุฝัก) เพราะจะเป็นการใช้เงินผิดประเภทรายจ่าย (ยกเว้นจะมีกฎหมายหรือระเบียบกำหนดให้ดำเนินการได้)

(2) การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ด้วยเงินนอกงบประมาณ เช่น เงินอุดหนุนทั่วไป เงินบำรุงการศึกษาหรือเงินรายได้สถานศึกษา ให้ดำเนินการจัดซื้อตามแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน โดยศึกษาหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องของเงินดังกล่าว

(3) ตรวจสอบคุณลักษณะเฉพาะ และราคามาตรฐาน ของวัสดุและครุภัณฑ์ที่จะซื้อ(ถ้ามี) ซึ่งจะต้องระบุในขั้นตอนรายงานขอซื้อ

(4) จัดหารายชื่อ ที่อยู่ของ บริษัท ห้าง ๆ ร้าน หรือแหล่งที่มีอาชีพขายวัสดุ หรือครุภัณฑ์ที่โรงเรียนจะซื้อ

### 2. การดำเนินการ ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการ ดังนี้

#### 2.1 จัดทำเอกสารดังต่อไปนี้

(1) รายงานขอซื้อ

(2) จัดทำประกาศและเอกสารสอบราคาซื้อโดยกำหนดวันเริ่มต้นการรับของสอบราคาในวันที่ประกาศเผยแพร่การสอบราคาตามระเบียบ ฯ ข้อ 41 (1) และให้ผู้เสนอราคายื่นของสอบราคาได้จนถึงวันปิดการรับของสอบราคา ซึ่งวันปิดการรับของดังกล่าวจะต้องกำหนดห่างจากวันเริ่มต้นการรับของไม่น้อยกว่า 10 วัน

ส่วนวันเวลาเปิดซองใบเสนอราคา ให้กำหนดเป็นวันใดวันหนึ่งหลังจากวันปิดการรับของสอบราคา ทั้งนี้ ในการกำหนดวันเปิดซองใบเสนอราคาดังกล่าว ให้คำนึงถึงระยะเวลาที่คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาจะต้องใช้ในการดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละรายว่า เป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น ณ วันประกาศเผยแพร่การสอบราคาหรือไม่ตามระเบียบ ฯ ข้อ 15 ตรี วรรคสอง เป็นสำคัญ

(3) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุคณะกรรมการ ทั้ง 2 คณะ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน ซึ่งแต่งตั้งจากข้าราชการ

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พนักงานราชการ หรือพนักงานของรัฐ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นสำคัญ ในกรณีจำเป็น หรือเพื่อประโยชน์ของทางราชการจะแต่งตั้งบุคคลอื่นอีกไม่เกินสองคนร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้ **ห้ามแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการเปิดซองสอบราคาเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ**

(4) จัดทำหนังสือถึงผู้มีอาชีพขายพัสดุที่จะซื้อ (หากประสงค์จะประกาศไปโฆษณาทางวิทยุกระจายเสียงหรือทางอื่นด้วย ก็ให้จัดทำหนังสือถึงหน่วยงานดังกล่าวด้วย)

(5) จัดเตรียมแบบต่าง ๆ ที่เป็นเอกสารแนบท้ายเอกสารสอบราคา เพื่อจัดส่งพร้อมประกาศ และให้กับผู้มาขอรับ

2.2 เสนอรายงานขอซื้อต่อหัวหน้าสถานศึกษา ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ โดยแนบเอกสารตามข้อ 2.1(1)

– (4) พร้อมรายละเอียดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือแจ้งจัดสรร คุณลักษณะเฉพาะ หรือแบบรูปรายการหลักฐานการอนุมัติเงินประจำงวด (ถ้ามี) โดยให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

ลงชื่อกำกับตราส่วนราชการในเอกสารสอบราคาซื้อ และหัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

- เห็นชอบรายงานขอซื้อ
- ลงนามในประกาศสอบราคาซื้อ
- ลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคา และคณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุ
- ลงนามในหนังสือถึงบริษัท ห้าง ๆ ร้าน ผู้มีอาชีพขายพัสดุที่จะซื้อ และหน่วยงานต่าง ๆ ตามข้อ 2.1 (4)

3. เมื่อหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และหัวหน้าสถานศึกษาลงนามในเอกสารตามข้อ 2.2 ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุรับผิดชอบควบคุม ดูแลให้เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 ปิดและส่งประกาศก่อนถึงวันเปิดซองไม่น้อยกว่า 10 วัน โดยให้ดำเนินการ ดังนี้

(1) ปิดประกาศโดยเปิดเผยที่โรงเรียน ณ สถานที่ซึ่งบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงและอ่านได้สะดวก

(2) ส่งประกาศและเอกสารสอบราคาพร้อมเอกสารแนบท้ายทั้งหมดไปยังผู้มีอาชีพขายพัสดุที่จะซื้อ และหน่วยงานต่าง ๆ ตามข้อ 2.1 (4) การส่งเอกสารดังกล่าวให้ส่งโดยตรง หรือส่งโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3.2 ส่งสำเนาประกาศและเอกสารสอบราคาซื้อ พร้อมสำเนาคำสั่งแต่งตั้งและหน้าที่ของคณะกรรมการเปิดซองสอบราคา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 ข้อ 42 ให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคา

4. การให้รายละเอียดให้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 ให้กำหนดระยะเวลาการให้รายละเอียดในเอกสารสอบราคา โดยเริ่มให้ตั้งแต่วันประกาศเผยแพร่จนถึงวันปิดการรับของสอบราคา ซึ่งวันปิดการรับของจะต้องกำหนดห่างจากวันเริ่มต้นการรับของไม่น้อยกว่า 10 วัน

4.2 หัวหน้าสถานศึกษาต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่อยู่ประจำ เพื่อให้รายละเอียดตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคา หากเจ้าหน้าที่ผู้ให้รายละเอียดจำเป็นต้องไปปฏิบัติราชการอื่นต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่อื่นทำหน้าที่แทน

4.3 ให้เจ้าหน้าที่ที่ส่งจัดรายละเอียด ประกาศและเอกสารสอบราคา พร้อมเอกสารและแบบฟอร์มที่ระบุว่าเป็นเอกสารแนบท้ายเอกสารสอบราคาข้อ 1 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตามข้อ 4.2 ให้กับผู้มาขอรับ โดยจัดทำบัญชีผู้มาขอรับรายละเอียดไว้ด้วย

4.4 ให้เจ้าหน้าที่ตามข้อ 4.2 มีหน้าที่ให้รายละเอียด และเอกสารประกอบให้ผู้มาขอรับทุกรายโดยตรวจสอบแต่เพียงว่าผู้มาขอรับเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือหุ้นส่วนผู้จัดการแล้วแต่กรณี หรือได้รับมอบอำนาจให้ผู้มาขอรับหรือไม่เท่านั้น ไม่มีสิทธิขอตรวจสอบคุณสมบัติอื่นว่าถูกต้องตามเอกสารสอบราคาข้อหรือไม่ โดยโรงเรียนต้องจัดเตรียมเอกสารตามข้อ 4.3 ให้เพียงพอที่จะให้ผู้มาขอรับภายในวันและเวลาที่กำหนด

4.5 ถ้ามีการยกเลิกการสอบราคา และมีการสอบราคาใหม่ ให้แจ้งผู้มาขอรับรายละเอียดในการสอบราคาครั้งก่อน เพื่อมาขอรับรายละเอียด และเอกสารสอบราคาใหม่โดยให้แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรส่งโดยตรง หรือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับทุกราย

5. ก่อนวันเปิดของสอบราคา หากมีความจำเป็นที่จะต้องชี้แจงหรือให้รายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ หรือมีความจำเป็นต้องแก้ไขรายละเอียดและ/หรือคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นสาระสำคัญซึ่งมีได้กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคาตั้งแต่ต้น ให้รับดำเนินการ ดังนี้

5.1 จัดทำรายละเอียดดังกล่าวเป็นเอกสารสอบราคาเพิ่มเติม

5.2 ปิดประกาศเอกสารสอบราคาเพิ่มเติมไว้ ณ ที่ทำการของโรงเรียนและจัดส่งเอกสารไปยังหน่วยงานตามข้อ 2.1 (4) และแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้มาขอรับรายละเอียดไปแล้วทุกรายด้วย

กรณีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นนั้น หากจะทำให้ผู้เสนอราคาไม่สามารถยื่นของสอบราคาได้ทันตามกำหนดเดิม ก็ให้แจ้งเลื่อนวัน เวลา รับของ ปิดการรับของ และเปิดของสอบราคาตามความจำเป็นไปด้วย

6. การรับของสอบราคา ให้เจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายจากหัวหน้าสถานศึกษาทำหน้าที่รับของโดยให้ดำเนินการ ดังนี้

6.1 รับของโดยไม่เปิดของและลงทะเบียนรับของตามวัน เวลาที่กำหนดในประกาศและเอกสารสอบราคา

6.2 ออกใบรับของให้ผู้เสนอราคา

6.3 ส่งมอบของให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุทันทีเพื่อเก็บรักษาของ



๖๐

7. หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเก็บรักษาของไว้ทุกรายโดยไม่เปิดซอง และเมื่อพ้นกำหนดปิดการรับซองสอบราคาที่กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคาแล้วให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุส่งมอบของเสนอราคาทั้งหมดและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่ได้เก็บรักษาไว้ตามระเบียบ ข้อ 41 (4) พร้อมทั้งรายงานผลการ รับซองสอบราคาต่อคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาโดยทันที

8. ก่อนการเปิดซองใบเสนอราคาให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาศึกษาระเบียบ เงื่อนไขรายละเอียดในเอกสารสอบราคาซื้อ และให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละรายว่าเป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น ณ วันประกาศเผยแพร่การสอบราคาหรือไม่ ตามนัยระเบียบ ฯ ข้อ 15 ตรี วรรคสอง โดยตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานส่วนที่ 1 ที่ผู้เสนอราคายื่นพร้อมกับซองใบเสนอราคา และให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาประกาศรายชื่อผู้เสนอราคาที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานที่ทำการของโรงเรียนโดยพลัน ตามระเบียบ ฯ ข้อ 15 จัตวา วรรคสาม แต่หากผลการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละรายปรากฏว่า มีผู้เสนอราคาเป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น ณ วันประกาศเผยแพร่การสอบราคา ให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาดำเนินการคัดเลือกผู้เสนอราคาดังกล่าว ทุกรายออกจากการเป็นผู้เสนอราคาในการสอบราคาซื้อในครั้งนั้น พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้เสนอราคารายดังกล่าวทราบโดยทันที ตามระเบียบ ฯ ข้อ 15 เบญจ วรรคหนึ่ง

เมื่อถึงกำหนดเวลาเปิดซองสอบราคาแล้วหากประธานกรรมการยังไม่มาปฏิบัติหน้าที่ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่ประธานกรรมการโดยให้คณะกรรมการ ฯ ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะข้อ 8.1 แล้วรายงานประธานกรรมการซึ่งหัวหน้าสถานศึกษาแต่งตั้งเพื่อ ดำเนินการ

ในขั้นตอนต่อไป

เมื่อถึงกำหนดเวลาเปิดซองใบเสนอราคา ให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาดำเนินการเปิดซองใบเสนอราคาเฉพาะผู้เสนอราคาที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกตามวรรคแรกทุกราย และดำเนินการ ดังนี้

8.1 เปิดซองใบเสนอราคา และอ่านแจ้งราคาพร้อมบัญชีรายการเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของผู้เสนอราคาเฉพาะรายที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกตามข้อ 8 วรรคแรก ทุกราย โดย เปิดเผย ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดในประกาศและเอกสารสอบราคา และตรวจสอบรายการเอกสารตามบัญชีของผู้เสนอราคาทุกราย แล้วให้กรรมการทุกคนลงลายมือชื่อกำกับไว้ในใบเสนอราคา และเอกสารประกอบใบเสนอราคาทุกแผ่น

8.2 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคา ใบเสนอราคา แคตตาล็อก หรือแบบรูปและรายการละเอียด และเอกสารหลักฐานต่าง ๆ แล้วคัดเลือกผู้เสนอราคาที่ต้องตามเงื่อนไขในเอกสารสอบราคา

ในกรณีที่ผู้เสนอราคารายใดเสนอรายละเอียดแตกต่างไปจากเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารสอบราคาในส่วนที่มีใช้สาระสำคัญ และความแตกต่างนั้นไม่มีผลทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบต่อผู้เสนอราคารายอื่น หรือเป็นการผิดพลาดเล็กน้อย ให้พิจารณาผ่อนปรนให้ผู้เข้าสอบราคาโดยไม่ตัดผู้เข้าสอบราคารายนั้นออก

ในการพิจารณา คณะกรรมการอาจสอบถามข้อเท็จจริงจากผู้เสนอราคาใดก็ได้ แต่จะให้ผู้เสนอราคารายใดเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญที่เสนอไว้แล้วมิได้

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

8.3 พิจารณาคัดเลือกพัสดุของผู้เสนอราคาที่ต้องตามข้อ 8.2 ที่มีคุณภาพและคุณสมบัติเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ และเสนอให้ซื้อจากรายที่คัดเลือกไว้แล้ว ซึ่งเสนอราคาต่ำสุด

8.3.1 กรณีผู้เสนอราคาต่ำสุดดังกล่าว ไม่ยอมเข้าทำสัญญาหรือข้อตกลงกับโรงเรียนในเวลาที่กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคา ให้คณะกรรมการพิจารณาผู้เสนอราคาต่ำรายถัดไปตามลำดับ

8.3.2 กรณีมีผู้เสนอราคาต่ำสุดเท่ากันหลายราย ให้เรียกผู้เสนอราคา ดังกล่าว มาขอให้เสนอราคาใหม่พร้อมกันด้วยวิธียื่นซองเสนอราคา

8.3.3 ถ้าปรากฏว่าราคาของผู้เสนอราคารายที่คณะกรรมการเห็นสมควรซื้อสูงกว่าวงเงินที่จะซื้อ ให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาดำเนินการตามข้อ 8.6

8.4 ในกรณีที่มีผู้เสนอราคาถูกต้องตรงตามรายการละเอียด และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคาเพียงรายเดียว ให้คณะกรรมการดำเนินการตามข้อ 8.3 โดยอนุโลม

8.5 ให้คณะกรรมการรายงานผลการพิจารณา และความเห็นพร้อมด้วยเอกสารที่ได้รับไว้ทั้งหมด ต่อหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อสั่งการ โดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

8.6 ในกรณีที่ปรากฏว่าราคาของผู้เสนอราคารายที่คณะกรรมการเห็นสมควรซื้อ ยังสูงกว่าวงเงินที่จะซื้อตามรายงานขอซื้อ ให้คณะกรรมการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

8.6.1 เรียกผู้เสนอราคารายนั้นมาต่อรองราคาให้ต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ หากผู้เสนอราคารายนั้น ยอมลดราคาแล้วราคาที่เสนอใหม่สูงกว่าวงเงินที่จะซื้อหรือสูงกว่าแต่ส่วนที่สูงกว่านั้นไม่เกินร้อยละสิบของวงเงินที่จะซื้อ ถ้าเห็นว่าราคาดังกล่าวเป็นราคาที่เหมาะสม ก็ให้เสนอซื้อจากผู้เสนอราคารายนั้น

8.6.2 ถ้าดำเนินการตามข้อ 8.6.1 แล้วไม่ได้ผล ให้เรียกผู้เสนอราคาที่คณะกรรมการเห็นสมควรซื้อทุกรายมาต่อรองราคาใหม่พร้อมกัน ด้วยวิธียื่นซองเสนอราคาภายในกำหนดระยะเวลา

อันสมควร หากรายใดไม่มายื่นซอง ให้ถือว่ารายนั้นยื่นราคาตามที่เสนอไว้เดิม หากผู้เสนอราคาต่ำสุดในการต่อรองราคานั้นเสนอราคาไม่สูงกว่าวงเงินที่จะซื้อ หรือสูงกว่าแต่ส่วนที่สูงกว่านั้นไม่เกิน ร้อยละสิบของวงเงินที่จะซื้อ ถ้าเห็นว่าราคาดังกล่าวเป็นราคาที่เหมาะสม ก็ให้เสนอซื้อจากผู้เสนอราคารายนั้น

8.6.3 ถ้าดำเนินการตามข้อ 8.6.2 แล้วไม่ได้ผล ให้เสนอความเห็นต่อหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อประกอบการใช้ดุลพินิจว่าสมควรลดรายการ ลดจำนวน หรือลดเนื้องาน หรือขอเงินเพิ่มเติม หรือยกเลิกการสอบราคาเพื่อดำเนินการสอบราคาใหม่

8.6.4 กรณีเป็นการจัดซื้อครุภัณฑ์ด้วยเงินงบประมาณที่มีใ้รายการก่อกั้นผู้กั้น ข้ามปีงบประมาณในงบรายจ่ายของงานหรือโครงการใด หากราคาที่ต่อรองแล้วสูงกว่าวงเงินงบประมาณไม่เกินร้อยละ 10 และคณะกรรมการฯ ได้ตรวจสอบราคาแล้วเห็นว่า เป็นราคาที่เหมาะสม ก็ให้เสนอขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณีโดยต้องมีเงินสมทบส่วนที่เกินนั้น เงินที่จะนำมาเสนอดังกล่าวได้แก่ เงินเหลือจากการจัดซื้อ จัดจ้าง หรือเหลือจากการงดซื้อหรือลดซื้อจำนวนครุภัณฑ์ในงบรายจ่ายต่าง ๆ ภายใต้งบประมาณเดียวกัน หรือใช้เงินนอกงบประมาณอื่น เช่น เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค หรือเงินอื่นใดมาใช้โดยให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545

8.7 การซื้อมากกว่า 1 รายการ ด้วยเงินงบประมาณ กรณีกำหนดเงื่อนไขการพิจารณาราคารวม หากผู้เสนอราคาขายต่ำสุดเสนอราคารวมไม่เกินวงเงินประจำงวดรวม คณะกรรมการต้องตรวจสอบราคาที่เสนอแต่ละรายการด้วย หากครุภัณฑ์รายการใดราคาสูงกว่าราคาที่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวด ก็ให้ต่อรองราคารายการนั้นลงอีกให้อยู่ในวงเงินประจำงวด หากไม่ยอมลดราคารายการใดก็อาจพิจารณาดำเนินการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวดรายการนั้น ตามรายละเอียดที่กล่าว

ในข้อ 8.6.4 หรืออาจเลือกซื้อเฉพาะรายการที่เสนอราคาอยู่ในวงเงินประจำงวด สำหรับการสอบราคาครั้งนั้นก็มีส่วนรายการที่จัดซื้อไม่ได้ก็ให้ดำเนินการจัดซื้อใหม่ตามระเบียบ ฯ

8.8 การต่อรองราคาทุกกรณี ถ้าผู้เสนอราคายินยอมลดราคา ให้ผู้เสนอราคาบันทึกการยินยอม และลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานด้วย (ถ้าเงื่อนไขการลงนามทำนิติกรรมของผู้เสนอราคาในหนังสือรับรองการจดทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท ต้องประทับตราให้ประทับตราด้วย)

8.9 รายงานผลการพิจารณาและความเห็น พร้อมด้วยเอกสารที่ได้รับทั้งหมดเสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่ออนุมัติการสั่งซื้อ โดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

### 9. กรณีได้ดำเนินการจัดซื้อแล้วไม่ได้ผลและมีปัญหาไม่อาจหาผู้ขายได้ ให้รับรายงาน

เสนอผ่านตามสายงาน ขอความเห็นชอบต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้ส่วนราชการต้นสังกัดจัดซื้อในส่วนกลางหรือเสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาเปลี่ยนแปลงรายการหรืออื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร (การเปลี่ยนแปลงรายการใด ๆ ให้ดำเนินการภายในระยะเวลาที่ส่วนราชการต้นสังกัดแจ้ง ให้ทราบในแต่ละปี)

10. การสั่งซื้อ เมื่อหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุตรวจสอบหลักฐานการดำเนินการแล้ว หากเห็นว่าถูกต้องตามระเบียบ ฯ ก็ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อขออนุมัติซื้อตามที่คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาเสนอ

### 11. การทำสัญญา

#### 11.1 กรณียังไม่ได้รับเงินประจำงวด ห้ามทำสัญญา

#### 11.2 เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาอนุมัติสั่งซื้อแล้ว ให้ดำเนินการ ดังนี้

11.2.1 โรงเรียนแจ้งผลการอนุมัติซื้อและกำหนดวันทำสัญญา ให้ผู้ที่ชนะการสอบราคาทราบโดยตรง หรือโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ พร้อมกับแจ้งให้นำหลักประกันสัญญามูลค่าร้อยละห้าของราคาที่ตกลงซื้อมาในวันทำสัญญาด้วย การทำสัญญาให้ลงนามพร้อมกันทั้งผู้ซื้อ ผู้ขาย และพยาน

11.2.2 กรณีที่ผู้เสนอราคาตามข้อ 11.2.1 ไม่ยอมทำสัญญาตามระยะเวลาที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการ ดังนี้

(1) รายงานตามลำดับถึงหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาให้เป็นผู้ที่ทำงานต่อไป

(2) แจ้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาเพื่อเรียกผู้เสนอราคาที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 8.3 รายถัดไปตามลำดับ และเสนอให้ซื้อจากรายที่เสนอราคาอยู่ในวงเงินงบประมาณ



(3) หากดำเนินการตามข้อ (2) แล้วไม่ได้ผลก็ให้ดำเนินการสอบราคาใหม่หรือดำเนินการโดยวิธีพิเศษต่อไป

11.3 สัญญาซื้อขายให้ทำตามแบบที่กำหนด หากจะทำเป็นใบสั่งซื้อต้องเป็นกรณีที่สามารถส่งมอบพัสดุได้ครบถ้วนภายใน 5 วันทำการ นับแต่วันถัดจากวันลงนามในใบสั่งซื้อ

11.4 เมื่อทำสัญญาแล้ว ให้สำเนาสัญญาส่ง

(1) กรมสรรพากร หรือสำนักงานสรรพากรจังหวัดแล้วแต่กรณีภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา (เฉพาะสัญญาที่มีวงเงินตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป)

(2) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคแล้วแต่กรณี ภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา (เฉพาะสัญญาที่มีวงเงินตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป)

(3) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

(4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

12. เมื่อครบกำหนดวันส่งมอบตามสัญญาซื้อขาย หรือใบสั่งซื้อ ผู้ขายยังไม่ส่งมอบพัสดุ ให้เจ้าหน้าที่พัสดุเสนอหัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการ ดังนี้

12.1 ทำหนังสือแจ้งการเรียกค่าปรับเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ขายลงนามรับทราบ หรือแจ้งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

12.2 หากจำนวนค่าปรับเกินร้อยละสิบของวงเงินค่าพัสดุตามสัญญา ให้เจ้าหน้าที่พัสดुरายงานหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

(1) บอกลีกสัญญา หรือ

(2) ผ่อนปรนการบอกลีกสัญญา หากผู้ขายยินยอมเสียค่าปรับให้แก่ทางราชการโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น

กรณีหัวหน้าสถานศึกษา มีเหตุเชื่อได้ว่าผู้ขายไม่สามารถส่งมอบสิ่งของตามสัญญาซื้อขายได้ ให้บอกลีกสัญญา โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ขายรับทราบโดยตรงหรือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ แล้วรายงานถึงส่วนราชการต้นสังกัดเพื่อพิจารณาดำเนินการเสนอให้เป็นผู้ทำงานต่อไป

12.3 เมื่อผู้ขายได้ส่งมอบพัสดุภายหลังเวลาที่กำหนดไว้ ให้โรงเรียนแจ้งสวนสิทธิการเรียกค่าปรับ เมื่อทำการรับมอบพัสดุอีกด้วย ส่วนวิธีการแจ้งให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับการแจ้งเรียกค่าปรับ

13. การตรวจรับพัสดุ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุจะต้องศึกษาสัญญาซื้อขายอย่างละเอียด เมื่อผู้ขายมีหนังสือแจ้งกำหนดวันส่งมอบพัสดุ หรือนำพัสดุมาส่งมอบ ให้โรงเรียนลงทะเบียนรับตามระเบียบงานสารบรรณ และให้เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งประธานกรรมการตรวจรับพัสดุนัดวันเวลากรรมการไปตรวจรับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีหน้าที่ ดังนี้

(1) ตรวจสอบพัสดุ ณ ที่ทำการของโรงเรียน หรือสถานที่ซึ่งกำหนดไว้ในสัญญาหรือข้อตกลงการตรวจรับพัสดุ ณ สถานที่อื่น ในกรณีที่ไม่มีสัญญาหรือข้อตกลงจะต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้าสถานศึกษาก่อน

(2) ตรวจสอบพัสดุให้ถูกต้องครบถ้วนตามหลักฐานที่ตกลงกันไว้ สำหรับกรณีที่มีการทดลองหรือตรวจสอบในทางเทคนิคหรือทางวิทยาศาสตร์จะเชิญผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพัสดุนั้น มาให้คำปรึกษาหรือส่งพัสดุนั้นไปทดลองหรือตรวจสอบ ณ สถานที่ของผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒินั้น ๆ ก็ได้

ในกรณีจำเป็นที่ไม่สามารถตรวจนับเป็นจำนวนหน่วยทั้งหมดได้ให้ตรวจรับตามหลักวิชาการสถิติ

(3) โดยปกติให้ตรวจรับพัสดุในวันที่ผู้ขายนำพัสดุมาส่ง และให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วที่สุด แต่อย่างช้า ไม่เกิน 5 วันทำการ นับแต่วันที่คู่สัญญานำพัสดุมาส่งมอบ ทั้งนี้ระยะเวลาดังกล่าวไม่รวมถึงระยะเวลาในการตรวจทดลอง หรือตรวจสอบทางเทคนิคหรือทางวิทยาศาสตร์

กรณีที่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาดังกล่าวข้างต้นได้ ให้รายงานหัวหน้าสถานศึกษาพร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็น พร้อมกับสำเนาแจ้งให้คู่สัญญาทราบด้วย

(4) เมื่อตรวจถูกต้องครบถ้วนแล้วให้รับพัสดุไว้และถือว่าผู้ขายได้ส่งมอบพัสดุ ถูกต้อง ครบถ้วน ตั้งแต่วันที่ผู้ขายนำพัสดุนั้นมาส่ง แล้วมอบแก่เจ้าหน้าที่พัสดุพร้อมกับทำใบตรวจรับโดยลงชื่อไว้เป็นหลักฐานอย่างน้อย 3 ฉบับ มอบแก่ผู้ขาย 1 ฉบับ และเจ้าหน้าที่พัสดุ 2 ฉบับ เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงินและรายงาน ให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ 1 ฉบับ และเป็นหลักฐานในการลงบัญชีวัสดุหรือทะเบียนคุมครุภัณฑ์ หรือทะเบียนทรัพย์สิน 1 ฉบับ

ในกรณีที่เห็นว่าพัสดุที่ส่งมอบ มีรายละเอียดไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญาหรือข้อตกลงให้รายงานหัวหน้าสถานศึกษาผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อทราบหรือสั่งการแล้วแต่กรณี

(5) ในกรณีที่ผู้ขายส่งมอบพัสดุถูกต้อง แต่ไม่ครบจำนวนหรือส่งมอบครบจำนวน แต่ไม่ถูกต้องทั้งหมดให้ตรวจรับไว้เฉพาะจำนวนที่ถูกต้องโดยถือปฏิบัติตาม (4) และโดยปกติให้รับรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อแจ้งให้ผู้ขายทราบภายใน 3 วันทำการ นับแต่วันตรวจพบ แต่ทั้งนี้ไม่ตัดสิทธิของส่วนราชการที่จะปรับผู้ขายในจำนวนที่ส่งมอบไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้องนั้น

(6) การตรวจรับพัสดุที่ประกอบกันเป็นชุดหรือหน่วยถ้าขาดส่วนประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้ว จะไม่สามารถใช้งานได้โดยสมบูรณ์ให้ถือว่าผู้ขายยังมีได้ส่งมอบพัสดุนั้น และโดยปกติให้รับรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อแจ้งให้ผู้ขายทราบภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่ตรวจพบ

(7) ถ้ากรรมการตรวจรับพัสดุบางคนไม่ยอมรับพัสดุ โดยทำความเห็นแย้งไว้ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งการ ถ้าหัวหน้าสถานศึกษาสั่งการให้รับพัสดุนั้นไว้ จึงดำเนินการตาม (4) หรือ (5) แล้วแต่กรณี

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



๖๕

14. เมื่อได้ตรวจรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดุลงบัญชีวัสดุ หรือทะเบียนคุมครุภัณฑ์หรือทะเบียนคุมทรัพย์สิน แล้วแต่กรณี และเมื่อเจ้าหน้าที่พัสดุจ่ายพัสดุที่มีการประกันความชำรุดบกพร่อง ให้แจ้งให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลบำรุงรักษาพัสดุนั้นทราบกำหนดระยะเวลาการประกันความชำรุดบกพร่องตามสัญญาทุกครั้ง

15. เมื่อการส่งมอบพัสดุเสร็จเรียบร้อยแล้ว และพัสดุนั้นอยู่ในระหว่างประกันความชำรุดบกพร่อง หากเกิดการเสียหายชำรุดขึ้นระหว่างประกันตามที่กำหนดในสัญญา (กรณีทำเป็นสัญญา) ให้ผู้มีหน้าที่ดูแลบำรุงรักษาแจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อทำรายงานเสนอหัวหน้าสถานศึกษาแจ้งให้ผู้ขายดำเนินการซ่อมแซมโดยด่วน ในกรณีที่แจ้งให้มาดำเนินการแล้ว ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาภายในกำหนดเวลาให้โรงเรียนรายงานหัวหน้าส่วนราชการที่สังกัดตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

เมื่อครบกำหนดข้อผูกพันตามสัญญาแล้ว หากพัสดุดังกล่าวไม่เกิดการเสียหายแต่ได้รับการซ่อมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้คืนหลักประกันสัญญาแก่ผู้ขายได้

การตรวจความชำรุดบกพร่องของพัสดุที่อยู่ระหว่างการรับประกัน ก่อนการคืนหลักประกันให้ถือปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลบำรุงพัสดุ ทำการตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของพัสดุก่อนสิ้นสุดระยะเวลาการประกันความชำรุดบกพร่องภายในระยะเวลา ดังนี้
  - ภายใน 15 วัน สำหรับหลักประกันที่มีระยะเวลาของการประกันไม่เกิน 6 เดือน หรือ
  - ภายใน 30 วัน สำหรับหลักประกันสัญญาที่มีระยะเวลาของการประกันตั้งแต่ 6 เดือน ขึ้นไป
- (2) เมื่อตรวจสอบแล้วให้รีบแจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อรายงานหัวหน้าสถานศึกษาทราบ
- (3) หากผลการตรวจสอบปรากฏว่ามีความชำรุดบกพร่องให้หัวหน้าสถานศึกษารีบดำเนินการ ดังนี้
  - แจ้งให้ผู้ขายมาดำเนินการแก้ไขหรือซ่อมแซมก่อนสิ้นสุดระยะเวลาของการประกันความชำรุดบกพร่อง และ
  - แจ้งให้ผู้ค้าประกัน (ถ้ามี) ทราบด้วย

ในการแจ้งผู้ขายและผู้ค้าประกัน (ถ้ามี) ดังกล่าวข้างต้น ถ้าไม่สามารถแจ้งโดยตรงให้แจ้งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

#### 4. การจัดจ้างโดยวิธีสอบราคา

การจัดจ้างโดยวิธีสอบราคา ได้แก่ การจัดจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

##### 1. การเตรียมการ เจ้าหน้าที่พัสดุจะต้องตรวจสอบ และเตรียมการ ดังนี้

- (1) กรณีเป็นเงินงบประมาณ เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรให้ตรวจสอบรายการที่ได้รับการจัดสรร

โดยดำเนินการให้เป็นไปตามรายการและแผนการสอบราคาจ้าง และให้เร่งดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ทันที งบประมาณรายการที่ได้รับแจ้งจัดสรรในคราวเดียวกันให้ดำเนินการจัดจ้างในคราวเดียวกัน กรณียังไม่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดให้ระบุในประกาศสอบราคาจ้างและคู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัฏกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๖๖

เอกสารสอบราคาจ้าง “โดยไม่ผูกพันงบประมาณไว้ก่อน” และให้พร้อมที่จะก่อกั้นผูกพันทันทีเมื่อได้รับอนุมัติทางการเงิน

กรณีเป็นเงินนอกงบประมาณ เช่น เงินบำรุงการศึกษาหรือเงินรายได้สถานศึกษา เงินอุดหนุนทั่วไป ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน โดยศึกษาหลักเกณฑ์และระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับเงินนอกงบประมาณนั้น ๆ ด้วย

(2) การจัดเตรียมแบบรูปรายการ และ/หรือรายละเอียดให้เพียงพอสำหรับผู้ที่จะมาขอรับแบบรูปรายการ และ/หรือรายละเอียด

(3) จัดหารายชื่อ ที่อยู่ของ บริษัท ห้าง ๆ ร้าน หรือบุคคลผู้มีอาชีพรับจ้างงานที่จะจ้าง ที่เห็นสมควรแจ้งให้เข้าเสนอราคา

(4) กรณีเป็นงานก่อสร้าง ให้ตรวจสอบผังบริเวณโรงเรียน และสถานที่ก่อสร้าง หากมีสิ่งปลูกสร้างในบริเวณที่จะทำการก่อสร้างให้ขออนุญาตรื้อถอนสิ่งปลูกสร้าง ดังกล่าว

## 2. การดำเนินการ ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการ ดังนี้

### 2.1 จัดทำเอกสารดังต่อไปนี้

(1) รายงานขอจ้าง

(2) ประกาศและเอกสารสอบราคาจ้างโดยกำหนดวันเริ่มต้นการรับของสอบราคาในวันที่ประกาศเผยแพร่การสอบราคาตามระเบียบ ฯ ข้อ 41 (1) และให้ผู้เสนอราคายื่นของสอบราคาได้จนถึงวันปิดการรับของสอบราคา ซึ่งวันปิดการรับของดังกล่าวจะต้องกำหนดห่างจากวันเริ่มต้นการรับของไม่น้อยกว่า 10 วัน

ส่วนวันเวลาเปิดของใบเสนอราคา ให้กำหนดเป็นวันใดวันหนึ่งหลังจากวันปิดการรับของสอบราคา ทั้งนี้ ในการกำหนดวันเปิดของใบเสนอราคาดังกล่าว ให้คำนึงถึงระยะเวลาที่คณะกรรมการเปิดของสอบราคาจะต้องใช้ในการดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละรายว่า เป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น ณ วันประกาศเผยแพร่การสอบราคาหรือไม่ตามระเบียบ ฯ ข้อ 15 ตรี วรรคสอง

(3) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดของสอบราคาและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือคณะกรรมการตรวจการจ้างแล้วแต่กรณี คณะกรรมการทั้ง 2 คณะ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน โดยปกติให้แต่งตั้งจากข้าราชการ พนักงานราชการ หรือพนักงานของรัฐ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นสิ่งสำคัญ ในกรณีจำเป็น หรือเพื่อประโยชน์ของทางราชการจะแต่งตั้งบุคคลอื่นอีกไม่เกินสองคนร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้ ควรแต่งตั้งผู้ชำนาญการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับงานที่จะจ้างเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย ห้ามแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการเปิดของสอบราคาเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ (การเสนอร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือคณะกรรมการตรวจการจ้าง แล้วแต่กรณีอาจเสนอในชั้นทำสัญญาก็ได้)

(4) จัดทำหนังสือถึงผู้มีอาชีพรับจ้างงานที่จะจ้าง (หากประสงค์จะส่งประกาศไปโฆษณาทางวิทยุกระจายเสียงหรือทางอื่นด้วย ก็ให้จัดทำหนังสือถึงหน่วยงานดังกล่าวด้วย)

๒๗

(5) จัดเตรียมแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียด พร้อมเอกสารแนบท้ายเอกสารสอบราคาจ้าง(ดูข้อ 1 ในเอกสารสอบราคาจ้าง) เพื่อจัดส่งพร้อมประกาศ และให้กับผู้มาขอรับ

2.2 เสนอรายงานขอจ้างต่อหัวหน้าสถานศึกษา ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ โดยแนบเอกสารตามข้อ 2.1(1)

– (4) พร้อมรายละเอียดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือแจ้งจัดสรร แบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียด หลักฐานการอนุมัติทางการเงิน (ถ้ามี) โดยให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

ลงชื่อกำกับตราส่วนราชการในเอกสารสอบราคาจ้าง และหัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

- เห็นชอบรายงานขอจ้าง
- ลงนามในประกาศสอบราคาจ้าง
- ลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคา และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ หรือคณะกรรมการตรวจการจ้าง แล้วแต่กรณี
- ลงนามในหนังสือถึง บริษัท ห้าง ๆ ร้าน บุคคลผู้มีอาชีพรับจ้างและ หน่วยงานต่างๆ ตามข้อ 2.1 (4)

3. เมื่อหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และหัวหน้าสถานศึกษาลงนามในเอกสารตามข้อ 2.2 ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแลให้เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 ปิดและส่งประกาศก่อนถึงวันเปิดซองไม่น้อยกว่า 10 วัน ดังนี้

(1) ปิดประกาศโดยเปิดเผยที่โรงเรียน ณ สถานที่ซึ่งบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงและอ่านได้สะดวก

(2) ส่งประกาศและเอกสารสอบราคาจ้าง พร้อมเอกสารแนบท้ายทั้งหมดไปยังผู้มีอาชีพรับจ้าง และหน่วยงานต่าง ๆ ตามข้อ 2.1 (4) การส่งเอกสารดังกล่าวให้ส่งโดยตรง หรือส่งโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3.2 ส่งสำเนาประกาศและเอกสารสอบราคาจ้าง พร้อมสำเนาคำสั่งแต่งตั้งและหน้าที่ของคณะกรรมการเปิดซองสอบราคา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 ข้อ 42 ให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคา

4. การให้แบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดให้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 ให้กำหนดระยะเวลาการให้แบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดในเอกสารสอบราคา จ้าง โดยเริ่มให้ตั้งแต่วันประกาศเผยแพร่จนถึงวันปิดการรับซองสอบราคา ซึ่งวันปิดการรับซองจะต้องกำหนดห่างจากวันเริ่มต้นการรับซองไม่น้อยกว่า 10 วัน

4.2 หัวหน้าสถานศึกษาต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่อยู่ประจำ เพื่อให้แบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคาจ้าง หากเจ้าหน้าที่ผู้ให้แบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดจำเป็นต้องไปปฏิบัติราชการอื่นต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่อื่นทำหน้าที่แทน



4.3 ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจัดแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียด ประกาศและเอกสารสอบราคาจ้าง พร้อมเอกสารและแบบฟอร์มที่ระบุว่าเป็นเอกสารแนบท้ายเอกสารสอบราคาจ้างข้อ 1 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตามข้อ 4.2 ให้กับผู้มาขอรับ โดยจัดทำบัญชีผู้มาขอรับแบบรูปรายการ และ/หรือรายละเอียดไว้ด้วย

4.4 ให้เจ้าหน้าที่ตามข้อ 4.2 มีหน้าที่ให้แบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียด และเอกสารประกอบให้ผู้มาขอรับทุกรายโดยตรวจสอบแต่เพียงว่าผู้มาขอรับเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือหุ้นส่วนผู้จัดการแล้วแต่กรณี หรือได้รับมอบอำนาจให้มาขอรับหรือไม่เท่านั้น ไม่มีสิทธิขอตรวจสอบคุณสมบัติอื่นว่าถูกต้องตามเอกสารสอบราคาจ้างหรือไม่ โดยโรงเรียนต้องจัดเตรียมเอกสารตามข้อ 4.3 ให้เพียงพอที่จะให้ผู้มาขอรับภายในวันและเวลาที่กำหนดกรณีแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดมีไม่เพียงพอให้ติดต่อประสานกับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขอรับแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดเพิ่มเติม หากเป็นกรณีจำเป็นอาจใช้เงินบำรุงการศึกษาหรือเงินรายได้สถานศึกษา ทำสำเนาแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียด

4.5 ถ้ามีการยกเลิกการสอบราคา และมีการสอบราคาใหม่ ให้แจ้งผู้มาขอรับแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดในการสอบราคาครั้งก่อน เพื่อมาขอรับแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียด ในการสอบราคาใหม่โดยให้แจ้งเป็นสายลักษณะอักษรส่งโดยตรง หรือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับทุกราย

5. ก่อนวันเปิดซองสอบราคา หากมีความจำเป็นที่จะต้องชี้แจงหรือให้รายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ หรือมีความจำเป็นต้องแก้ไขแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดที่เป็นสาระสำคัญซึ่งมีได้กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคาตั้งแต่ต้น ให้รับดำเนินการ ดังนี้

5.1 จัดทำรายละเอียดดังกล่าวเป็นเอกสารสอบราคาเพิ่มเติม

5.2 ปิดประกาศเอกสารสอบราคาเพิ่มเติมไว้ ณ ที่ทำการของโรงเรียนและจัดส่งเอกสารไปยังหน่วยงานตามข้อ 2.1 (4) และแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้มาขอรับแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดไปแล้วทุกรายด้วย

กรณีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นนั้น หากจะทำให้ผู้เสนอราคาไม่สามารถยื่นซองสอบราคาได้ทันตามกำหนดเดิม ก็ให้แจ้งเลื่อนวัน เวลารับซอง ปิดการรับซองและเปิดซองสอบราคาตามความจำเป็นไปด้วย

6. การรับซองสอบราคา ให้เจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายจากหัวหน้าสถานศึกษาทำหน้าที่รับซองโดยให้ดำเนินการ ดังนี้

6.1 รับซองโดยไม่เปิดซองและลงทะเบียนรับซองตามวัน เวลาที่กำหนดในประกาศและเอกสารสอบราคาจ้าง และตรวจสอบเอกสารที่เสนอให้ตรงกับบัญชีเอกสารส่วนที่ 1 และเอกสารส่วนที่ 2 ของผู้เสนอราคา

6.2 เมื่อได้ดำเนินการตามข้อ 6.1 แล้วให้ออกใบรับซองให้ผู้เสนอราคา

6.3 ส่งมอบซองให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุทันทีเพื่อเก็บรักษาซอง

7. หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเก็บรักษาซองไว้ทุกรายโดยไม่เปิดซอง และเมื่อพ้นกำหนดวันปิดการรับซองสอบราคาที่กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคาแล้ว ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุส่งมอบซองเสนอราคาทั้งหมดและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่ได้เก็บรักษาไว้ พร้อมทั้งรายงานผลการรับซองต่อคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาโดยทันที

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. ก่อนการเปิดซองใบเสนอราคาให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาศึกษาระเบียบ เงื่อนไขรายละเอียดในเอกสารสอบราคาจ้าง และให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละรายว่าเป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น ณ วันประกาศเผยแพร่การสอบราคาหรือไม่ ตามระเบียบ ฯ ข้อ 15 ตรี วรรคสอง โดยตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานส่วนที่ 1 ที่ผู้เสนอราคายื่นพร้อมกับซองใบเสนอราคา และให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาประกาศรายชื่อผู้เสนอราคาที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานที่ทำการของโรงเรียนโดยพลัน ตามระเบียบ ฯ ข้อ 15 จัตวา วรรคสาม แต่หากผลการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละรายปรากฏว่า มีผู้เสนอราคาเป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น ณ วันประกาศเผยแพร่การสอบราคา ให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาตัดรายชื่อผู้เสนอราคาดังกล่าว ทุกรายออกจากการเป็นผู้เสนอราคาในการสอบราคาซื้อในครั้งนั้น พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้เสนอราคารายดังกล่าวทราบโดยทันที ตามระเบียบ ฯ ข้อ 15 เบญจ วรรคหนึ่ง

เมื่อถึงกำหนดเวลาเปิดซองใบเสนอราคา ให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาทำการเปิดซองใบเสนอราคาเฉพาะของผู้เสนอราคาที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกตามวรรคแรก และหากประธานกรรมการยังไม่มาปฏิบัติหน้าที่ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่ประธานกรรมการโดยให้คณะกรรมการ ฯ ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะข้อ 8.1 แล้วรายงานประธานกรรมการซึ่งหัวหน้าสถานศึกษาแต่งตั้งเพื่อ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป โดยคณะกรรมการเปิดซองสอบราคามีหน้าที่ ดังนี้

8.1 เปิดซองใบเสนอราคา และอ่านแจ้งราคาพร้อมบัญชีรายการเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของผู้เสนอราคาเฉพาะรายที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกตามข้อ 8 วรรคแรก ทุกราย โดย เปิดเผย ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดในประกาศและเอกสารสอบราคา และตรวจสอบรายการเอกสารตามบัญชีของผู้เสนอราคาทุกราย แล้วให้กรรมการทุกคนลงลายมือชื่อกำกับไว้ในใบเสนอราคา และเอกสารประกอบใบเสนอราคาทุกแผ่น

8.2 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคา ใบเสนอราคา เอกสารหลักฐานต่าง ๆ แล้วคัดเลือกผู้เสนอราคาที่ถูกต้องตามเงื่อนไขเอกสารสอบราคาจ้าง

8.2.1 ในกรณีที่มีผู้เสนอราคารายใดเสนอรายละเอียดแตกต่างไปจากเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารสอบราคาใบส่วนที่มีสาระสำคัญ และความแตกต่างนั้นไม่มีผลทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบต่อผู้เสนอราคารายอื่นหรือเป็นการผิดพลาดเล็กน้อย ให้พิจารณาผ่อนปรนให้ผู้เข้าสอบราคาโดยไม่ตัดผู้เข้าสอบราคารายนั้นออก

8.2.2 ในการพิจารณา คณะกรรมการอาจสอบถามข้อเท็จจริงจากผู้เสนอราคาใดก็ได้ แต่จะให้ผู้เสนอราคารายใดเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญที่เสนอไว้แล้วมิได้

8.2.3 ในกรณีมีผู้เสนอราคารายเดียว หรือมีผู้เสนอราคาหลายรายแต่ถูกต้องตรงตามรายละเอียดและเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารสอบราคาเพียงรายเดียวหากคุณสมบัติของผู้เสนอราคาเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ และราคาอยู่ในวงเงินที่กำหนดไว้ให้ดำเนินการตามข้อ 8.3

8.2.4 ในกรณีไม่มีผู้เสนอราคาหรือมีแต่ไม่ถูกต้องตรงตามรายละเอียดและเงื่อนไขที่กำหนดให้เสนอ หัวหน้าสถานศึกษายกเลิกการสอบราคาครั้งนั้นเพื่อดำเนินการสอบใหม่ หากหัวหน้าสถานศึกษาเห็นว่า การสอบราคาใหม่จะไม่ได้ผลดี จะสั่งให้ดำเนินการจ้างโดยวิธีพิเศษก็ได้

8.3 พิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติของผู้เสนอราคาที่ตรวจสอบแล้วตามข้อ 8.2 ที่มีคุณภาพและคุณสมบัติ เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ และเสนอหัวหน้าสถานศึกษาให้จ้างจากรายที่คัดเลือกไว้แล้ว ซึ่งเสนอราคาต่ำสุด

8.3.1 การพิจารณาการเสนอราคาของผู้เสนอราคาย่อยต่ำสุด(กรณีงานก่อสร้าง) ให้ดำเนินการดังนี้

(1) ตรวจสอบความถูกต้องของการเสนอราคาโดยคำนวณตัวเลขของราคาที่เสนอต่อหน่วยใน บัญชีรายการที่เสนอเป็นหลัก หากไม่ถูกต้องให้ขอปรับลดตัวเลขลงมา

(2) เปรียบเทียบราคาที่แสดงในบัญชีรายการก่อสร้างของผู้เสนอราคากับราคากลางในรายการ ที่เป็นหัวข้อใหญ่ หากปรากฏว่าราคาของรายการใดสูงผิดปกติไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ก็ให้เชิญผู้เสนอราคาต่ำสุดนั้น มาเจรจาปรับลดราคาลงมา

(3) บันทึกแก้ไขราคาแต่ละรายการและยอดรวมจากการปรับลดราคาตาม (1) และ (2) ให้ ตรงกัน ซึ่งเมื่อประเมินราคาปรับลดแล้วจะทำให้ยอดรวมใหม่ต่ำกว่ายอดรวมที่ผู้เสนอราคา ไว้เดิม(การเจรจาปรับลด ราคาต้องบันทึกรายละเอียดผลการเจรจา โดยให้ผู้เสนอราคาลงนามไว้เป็นหลักฐาน)

(4) หากราคาตาม(3) อยู่ในวงเงินงบประมาณให้เสนอจ้างรายต่ำสุดนั้น

8.3.2 กรณีมีผู้เสนอราคาต่ำสุดเท่ากันหลายราย ให้คณะกรรมการเรียกผู้เสนอราคา เท่ากันดังกล่าว มาขอให้เสนอราคาใหม่พร้อมกันด้วยวิธียื่นซองเสนอราคา เมื่อได้ผู้เสนอราคาต่ำสุดให้ดำเนินการ เช่นเดียวกับข้อ 8.3.1

8.3.3 กรณีที่ผู้เสนอราคาต่ำสุดไม่ยอมมาทำสัญญาตามเวลาที่กำหนดไว้ในเอกสาร สอบราคาให้ คณะกรรมการฯ พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำรายถัดไป

8.3.4 กรณีผู้เสนอราคาต่ำสุดที่คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาเห็นสมควรจ้างเสนอราคาเกินวงเงิน งบประมาณให้ดำเนินการ ดังนี้

(1) เรียกผู้เสนอราคาย่อยนั้นมาต่อรองราคาให้ต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ หากผู้เสนอราคาย่อยนั้นยอม ลดราคาแล้ว ราคาที่เสนอใหม่ไม่สูงกว่าวงเงินที่จะจ้าง (วงเงินงบประมาณ) โดยตรวจสอบความถูกต้องของการเสนอราคา และเปรียบเทียบกับราคากลางเป็นหลักในการต่อรองราคา แล้วเสนอให้จ้างจากผู้เสนอราคาย่อยนั้น

(2) ถ้าต่อรองตาม(1) แล้วไม่ได้ผล ให้เรียกผู้เสนอราคาที่คณะกรรมการเห็นสมควรจ้างทุกราย มาต่อรองราคาใหม่พร้อมกัน ด้วยวิธียื่นซองเสนอราคาภายในกำหนดระยะเวลาอันสมควร หากรายใดไม่มายื่นซองให้ถือว่ารายนั้นยื่นราคาตามที่เสนอไว้เดิม

(3) ถ้าดำเนินการตาม(2) แล้วไม่ได้ผล ให้เสนอความเห็นต่อหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อ ประกอบการใช้ดุลพินิจว่าจะสมควรลดรายการ ลดจำนวน หรือลดเนื้อหา หรือขอเงินเพิ่มเติมหรือยกเลิกการสอบราคา เพื่อดำเนินการสอบราคาใหม่

กรณีเป็นการจ้างด้วยเงินงบประมาณ ที่มีใบรายการก่อสร้างผูกพันข้ามปีงบประมาณ ในงบรายจ่ายของ งานหรือโครงการใดหากราคาที่ต่อรองแล้วสูงกว่าวงเงินงบประมาณไม่เกินร้อยละสิบและคณะกรรมการฯ ได้ตรวจสอบ ราคาและเห็นว่าเป็นราคาที่เหมาะสมให้เสนอขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ว่า



## ๗๑

ราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี โดยต้องมีเงินสมทบส่วนที่เกินได้แก่ เงินเหลือจากการจัดซื้อจัดจ้างหรือเหลือจากการจัดซื้อ/จ้าง หรือลดจำนวนซื้อครุภัณฑ์ในงบรายจ่ายต่าง ๆ ภายใต้แผนงานเดียวกันหรือใช้เงินนอกงบประมาณอื่น เช่น เงินบำรุงการศึกษาหรือเงินรายได้สถานศึกษา เงินบริจาค หรือเงินอื่นใดมาใช้โดยให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2545

8.4 การจัดจ้างมากกว่า 1 รายการ ด้วยเงินงบประมาณกรณีกำหนดเงื่อนไขการพิจารณาราคารวมและผู้เสนอราคาขายต่ำสุดเสนอราคาโดยรวมไม่เกินวงเงินประจำงวดรวม คณะกรรมการต้องตรวจสอบราคาที่ยื่นเสนอแต่ละรายการด้วย หากการก่อสร้างรายการใดราคาสูงกว่าราคาที่ได้รับอนุมัติทางการเงิน ให้ต่อรองราคาลงอีกให้อยู่ในวงเงินที่กำหนด หากไม่ยอมลดราคารายการใดสถานศึกษาอาจพิจารณาดำเนินการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวดรายการนั้น ตามรายละเอียดที่กล่าวในข้อ 8.3.4 วรรคสุดท้าย หรืออาจเลือกจ้างเฉพาะรายการที่เสนอราคาอยู่ในวงเงินที่กำหนดสำหรับการสอบราคาครั้งนั้นก็ได ส่วนรายการที่จ้างไม่ได้ก็ให้ดำเนินการจัดจ้างใหม่ตามระเบียบฯ

8.5 การต่อรองราคาทุกกรณี ถ้าผู้เสนอราคายินยอมลดราคา ให้ผู้เสนอราคาบันทึกการยินยอมและลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานด้วย (ถ้าเงื่อนไขการลงนามทำนิติกรรมของผู้เสนอราคาในหนังสือรับรองการจดทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท ต้องประทับตราให้ประทับตราด้วย)

8.6 รายงานผลการพิจารณาและความเห็นพร้อมด้วยเอกสารที่ได้รับไว้ทั้งหมดเสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่ออนุมัติการสั่งจ้าง โดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

9. หลังการสอบราคาแล้วแต่ยังไม่ได้ทำสัญญากับผู้เสนอราคาขายใด ถ้ามีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการเป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญในรายละเอียดหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคา ซึ่งทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างผู้เข้าเสนอราคาด้วยกันให้หัวหน้าสถานศึกษาพิจารณายกเลิกการสอบราคาครั้งนั้น

10. กรณีได้ดำเนินการจัดจ้างแล้วไม่ได้ผลและมีปัญหาไม่อาจหาผู้รับจ้างได้ ให้รับรายงานเสนอผ่านตามสายงาน ขอความเห็นชอบต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการจัดจ้างในส่วนกลางหรือเสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาขอเปลี่ยนแปลงรายการหรืออื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร (การเปลี่ยนแปลงรายการใด ๆ ให้ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด)

11. การสั่งจ้าง เมื่อหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุตรวจสอบหลักฐานการดำเนินการแล้ว หากเห็นว่าถูกต้องตามระเบียบฯ ก็ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อขออนุมัติสั่งจ้างตามที่คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาเสนอ

## 12. การทำสัญญา

12.1 กรณียังไม่ได้รับอนุมัติทางการเงิน ห้ามทำสัญญาและห้ามอนุญาตให้ผู้เสนอราคาก่อสร้างก่อนการทำสัญญา

12.2 เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาอนุมัติสั่งจ้างและได้รับอนุมัติทางการเงินแล้ว ให้ดำเนินการ ดังนี้

12.2.1 โรงเรียนแจ้งผลการอนุมัติจ้างและกำหนดวันทำสัญญา ให้ผู้ที่ชนะการสอบราคาทราบโดยตรง หรือโดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ พร้อมกับแจ้งให้นำหลักประกันสัญญามูลค่าร้อยละห้าของราคาที่ตกลงจ้างมาในวันทำสัญญาด้วย การทำสัญญาให้ลงนามพร้อมกันทั้งผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้าง และพยาน สำหรับการปิดอกรแสตมป์ กรณีราคาที่ตกลงจ้างไม่ถึง 200,000 บาท ให้ใช้อกรแสตมป์ปิดสัญญา โดยค่าอกร 1 บาท จากทุกจำนวนเงิน

๗๒

1,000 บาท หรือเศษของ 1,000 บาท ของราคาตามสัญญาที่ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม กรณีค่าจ้างตั้งแต่ 200,000 บาทขึ้นไป ให้นำสัญญาจ้างไปสลักหลังตราสารก่อนทำสัญญาหรือภายใน 15 วัน นับแต่วันถัดจากวันทำสัญญา ณ สำนักงานสรรพากร

12.2.2 กรณียังไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้าง และผู้ควบคุมงาน(กรณีเป็นงานก่อสร้าง) ให้หัวหน้าสถานศึกษาลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างและผู้ควบคุมงาน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างจะประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน เช่นเดียวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาตามข้อ 2.1(3)

12.2.3 กรณีที่ผู้เสนอราคาตามข้อ 12.2.1 ไม่ยอมทำสัญญาตามระยะเวลาที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการ ดังนี้

- (1) รายงานตามลำดับถึงหัวหน้าส่วนราชการ พิจารณาให้เป็นผู้ทำงานต่อไป
- (2) แจ้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาเพื่อเรียกผู้เสนอราคาที่ได้เสนอราคาต่ำรายถัดไปตามลำดับและเสนอให้จ้างจากรายที่เสนอราคาอยู่ในวงเงินที่กำหนดไว้
- (3) หากดำเนินการตามข้อ (2) แล้วไม่ได้ผลก็ให้ดำเนินการสอบราคาใหม่หรือดำเนินการโดยวิธีพิเศษต่อไป

12.3 เมื่อทำสัญญาแล้ว ให้ส่งสำเนาสัญญาให้

- (1) กรมสรรพากร หรือสำนักงานสรรพากรจังหวัดแล้วแต่กรณีภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา (เฉพาะสัญญาที่มีวงเงินตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป)
- (2) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคแล้วแต่กรณี ภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา (เฉพาะสัญญาที่มีวงเงินตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป)
- (3) คณะกรรมการตรวจการจ้างและผู้ควบคุมงาน(กรณีงานก่อสร้าง)
- (4) หัวหน้าส่วนราชการและหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับหน่วยงานตาม (2) และ (3) ให้ส่งแบบรูปรายการและเอกสารที่เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาทุกรายการด้วย

13. การส่งมอบงานของผู้รับจ้าง ให้มีหนังสือแจ้งส่งงานมอบให้แก่โรงเรียน (ส่งงาน สารบรรณเจ้าหน้าที่พัสดุ หรือผู้ควบคุมงาน) ผู้รับหนังสือส่งมอบงานจะต้องนำหนังสือไปให้งาน สารบรรณลงรับในวันนั้นทันที เว้นแต่จะไม่สามารถดำเนินการได้ทัน ให้ลงรับในวันทำการถัดไปและให้ส่งมอบให้แก่ผู้ควบคุมงานต่อไป

14. การควบคุมงานก่อสร้าง ผู้ควบคุมงานก่อสร้างต้องศึกษาแบบรูปรายการก่อสร้างและ รายละเอียดประกอบ รวมทั้งข้อกำหนดในสัญญา โดยละเอียดรวมตลอดจนหน้าที่ตามระเบียบฯ และเมื่อผู้ควบคุมงานได้ตรวจงานเรียบร้อยแล้วให้จัดส่งเจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งการส่งมอบงานของผู้รับจ้างให้ประธานกรรมการตรวจการจ้างทราบ เพื่อนัดกรรมการไปตรวจรับงาน โดยผู้ควบคุมงานมีหน้าที่ดังนี้



๗๓

(1) ตรวจสอบและควบคุมงาน ณ สถานที่ที่กำหนดไว้ในสัญญา หรือที่ตกลงให้ทำงานจ้าง นั้นๆ ทุกวันให้เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียด และข้อกำหนดไว้ในสัญญาทุกประการ โดยเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติมหรือตัดทอนงานจ้างได้ตามที่เห็นสมควร และตามหลักวิชาช่างเพื่อให้เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา ถ้าผู้รับจ้างขัดขืนไม่ปฏิบัติตามก็สั่งให้หยุดงานนั้นเฉพาะส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดแล้วแต่กรณีไว้ก่อน จนกว่าผู้รับจ้างจะยอมปฏิบัติให้ถูกต้องตามคำสั่งและให้รายงานคณะกรรมการตรวจการจ้างทันที

(2) ในกรณีที่ปรากฏว่าแบบรูปรายการละเอียดหรือข้อกำหนดในสัญญามีข้อความขัดแย้งกันหรือเป็นที่ยกคานาคาดหมายได้ว่า ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา แต่เมื่อกำหนดสำเร็จแล้วจะไม่มั่นคงแข็งแรงหรือไม่เป็นไปตามหลักวิชาช่างที่ดีหรือไม่ปลอดภัยให้สั่งพักงานนั้นไว้ก่อน แล้วรายงานคณะกรรมการตรวจการจ้างโดยเร็ว

(3) จัดบันทึกสภาพการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง และเหตุการณ์แวดล้อมเป็นรายวันพร้อมทั้งผลการปฏิบัติงาน หรือการหยุดงานและสาเหตุที่มีการหยุดงานอย่างน้อย 2 ฉบับ เพื่อรายงานให้คณะกรรมการตรวจการจ้างทราบทุกสัปดาห์และเก็บรักษาไว้เพื่อมอบให้แก่เจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อเสร็จงานแต่ละงวด โดยถือว่าเป็นเอกสารสำคัญของทางราชการเพื่อประกอบการตรวจสอบของผู้มีหน้าที่

การบันทึกการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างให้ระบุรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานและวัสดุที่ใช้ด้วย

(4) ในวันกำหนดลงมือทำการของผู้รับจ้างตามสัญญา และในวันถึงกำหนดส่งมอบงานแต่ละงวด ให้รายงานผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างว่าเป็นไปตามสัญญาหรือไม่ ให้คณะกรรมการตรวจการจ้างทราบภายใน 3 วันทำการนับแต่วันถึงกำหนดนั้น ๆ

กรณีผู้รับจ้างส่งมอบงาน ให้ผู้ควบคุมงานเร่งรัดดำเนินการตรวจงานให้แล้วเสร็จไปโดยเร็ว อย่างช้าไม่เกิน 3 วันทำการ โดยการนับวันดำเนินการของผู้ควบคุมงานจะเริ่มนับจากวันถัดจากวันที่ผู้ควบคุมงานได้รับมอบหนังสือส่งงานแล้ว

ในกรณีที่ผู้ควบคุมงานไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาได้ให้รายงานประธานกรรมการตรวจการจ้างพร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็น

**15. การตรวจการจ้าง** คณะกรรมการตรวจการจ้างต้องศึกษาสัญญาจ้างก่อสร้าง แบบรูปรายการก่อสร้าง และเอกสารที่เป็นส่วนประกอบของสัญญาจ้าง รวมทั้งหน้าที่ตามระเบียบโดยคณะกรรมการตรวจการจ้างมีหน้าที่ ดังนี้

(1) การตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง และเหตุการณ์แวดล้อมที่ผู้ควบคุมงานรายงาน โดยตรวจสอบกับแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญาทุกสัปดาห์รวมทั้งรับทราบ หรือพิจารณาการสั่งหยุดงาน หรือพักงานของผู้ควบคุมงาน แล้วรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป

(2) การดำเนินการตาม(1) ในกรณีมีข้อสงสัยหรือมีกรณีที่เห็นว่าตามหลักวิชาการช่าง ไม่น่าจะเป็นไปได้ให้ออกตรวจงานจ้าง ณ สถานที่ที่กำหนดไว้ในสัญญาหรือที่ตกลงให้ทำงานจ้างนั้น ๆ โดยให้มีอำนาจเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติม หรือตัดทอนงานจ้างได้ตามที่เห็นสมควรและตามหลักวิชาการช่างเพื่อให้เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา

(3) คณะกรรมการตรวจการจ้างจะต้องเร่งรัดดำเนินการตรวจการจ้าง ให้แล้วเสร็จไปโดยเร็วที่สุดและในแต่ละงวด(ยกเว้นงวดสุดท้าย) จะต้องไม่เกิน 3 วันทำการ และงวดสุดท้ายไม่เกิน 5 วันทำการ การนับวันดำเนินการของ

คณะกรรมการตรวจการจ้าง จะเริ่มนับถัดจากวันที่ผู้ควบคุมงานได้ดำเนินการเสร็จและรายงานให้ประธานกรรมการตรวจการจ้างทราบ ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจการจ้างไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาได้ (หากมีการขยายเวลาให้ผู้ควบคุมงานไปก่อน

แล้ว จะต้องนำมาคำนวณหักออกจากวันดำเนินการของคณะกรรมการตรวจการจ้างที่กำหนดไว้ด้วย) ให้รายงานหัวหน้าส่วนราชการ พร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็น พร้อมกับสำเนาแจ้งให้ผู้รับจ้างทราบด้วย

(4) เมื่อตรวจงานเห็นว่าเป็นการถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญาแล้ว ให้ถือว่าผู้รับจ้างส่งมอบงานครบถ้วน ตั้งแต่วันที่ผู้รับจ้างส่งมอบงานจ้างนั้น (ให้ดูบันทึกการรายงานของผู้ควบคุมงานประกอบด้วย หากวันแล้วเสร็จไม่ตรงกันโดยวันแล้วเสร็จของผู้รับจ้างเร็วกว่า ให้ถือวันที่ตามผู้ควบคุมงานรายงาน) และให้ทำใบรับรองผลการปฏิบัติงาน (ใบตรวจการจ้าง) สำหรับงวดนั้น ๆ โดยลงชื่อไว้เป็นหลักฐานอย่างน้อย 2 ฉบับ มอบให้แก่ผู้รับจ้าง 1 ฉบับ และเจ้าหน้าที่พัสดุ 1 ฉบับ เพื่อทำการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลัง และรายงานให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ

ในกรณีที่เห็นว่า ผลงานที่ส่งมอบงวดใดไม่เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา ให้รายงานหัวหน้าสถานศึกษาผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อทราบหรือสั่งการแล้วแต่กรณี

(5) ในกรณีที่กรรมการตรวจการจ้างบางคนไม่ยอมรับงาน โดยทำความเห็นแย้งไว้ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งการ ถ้าหัวหน้าสถานศึกษาสั่งการให้ตรวจรับงานจ้างนั้นไว้ จึงจะดำเนินการตาม(4)

**16. เมื่อครบกำหนดวันส่งมอบตามสัญญา และผู้รับจ้างยังไม่ส่งมอบงานจ้างให้หัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการ ดังนี้**

16.1 ทำหนังสือแจ้งการเรียกค่าปรับ ให้ผู้รับจ้างลงนามรับทราบหรือแจ้งให้ผู้รับจ้างทราบทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

16.2 หากจำนวนเงินค่าปรับจะเกินร้อยละสิบของวงเงินค่าจ้างตามสัญญา ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ เสนอหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

(1) บอกเลิกสัญญา หรือ

(2) ผ่อนปรนการบอกเลิกสัญญา หากผู้รับจ้างยินยอมเสียค่าปรับให้แก่ทางราชการ โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น

16.3 เมื่อผู้รับจ้างได้ส่งมอบงานจ้างภายหลังเวลาแล้วเสร็จบริบูรณ์ตามสัญญาที่กำหนดไว้ ให้โรงเรียนแจ้งสงวนสิทธิ์การปรับเมื่อทำการรับมอบงาน ส่วนวิธีการแจ้งให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับการแจ้งการเรียกค่าปรับ

กรณีได้มีการแจ้งบอกเลิกสัญญาแล้ว หัวหน้าสถานศึกษาจะยกเลิกการบอกเลิกสัญญานั้น และอนุญาตให้ผู้รับจ้างรายเดิมกลับมาทำงานอีกไม่ได้ งานก่อสร้างที่ค้างอยู่ต้องดำเนินการจัดจ้างใหม่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ โดยให้รายงานหัวหน้าส่วนราชการเพื่อคำนวณราคาค่างานที่ค้างอยู่ก่อนดำเนินการและพิจารณาเป็นผู้ทำงาน

**17. การเบิกจ่ายเงิน** เมื่อได้รับใบรับรองผลการปฏิบัติงาน(ใบตรวจงานจ้าง) จากคณะกรรมการตรวจการจ้าง ให้เจ้าหน้าที่พัสดุส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่การเงินทันทีเพื่อดำเนินการเสนอหัวหน้าสถานศึกษาทราบผลการตรวจการจ้างและอนุมัติจ่ายเงิน โดยให้รีบดำเนินการวางใบเบิกเงินกับหน่วยเบิกทันที อย่างช้าไม่เกินห้าวันทำการนับจากวันที่ได้ตรวจรับงานถูกต้อง

สัญญาจ้างก่อสร้างที่มีการแบ่งจ่ายเงินออกเป็นหลายงวด หากผู้รับจ้างทำงานไม่แล้วเสร็จ ตามเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละงวด โรงเรียนจะอ้างเหตุตามข้อสัญญาดังกล่าวมาปรับผู้รับจ้างไม่ได้เพราะการกำหนดวันแล้วเสร็จของแต่ละงวดนั้นเป็นวันที่กำหนดไว้เพื่อกำหนดงวดแบ่งจ่ายเงินค่าจ้าง มิใช่วันผิดสัญญาโดยตรง การปรับผู้รับจ้างให้ปรับเมื่อผู้รับจ้างทำงานไม่แล้วเสร็จบริบูรณ์ตามเวลาที่กำหนดในสัญญา โดยนับแต่วันถัดจากวันครบกำหนดแล้วเสร็จบริบูรณ์จนถึงวันทำงานแล้วเสร็จถูกต้องตามสัญญานอกจากนี้กรณีวันครบกำหนดแล้วเสร็จบริบูรณ์ตรงกับวันหยุดราชการของโรงเรียนให้ถือวันทำการถัดไปเป็นวันครบกำหนด

**18. เมื่อตรวจรับงานที่เป็นอาคารสิ่งปลูกสร้างแล้ว** ให้โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้

18.1 รายงานเสนอผ่านสายงานตามลำดับ เพื่อขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุภายใน 30 วัน นับแต่วันตรวจรับงานแล้ว

18.2 จัดให้มีการดูแล บำรุงรักษา และตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของอาคารที่อยู่ในระหว่างการรับประกันก่อนการคืนหลักประกันโดยถือปฏิบัติ ดังนี้

(1) หัวหน้าสถานศึกษาจัดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลบำรุงรักษาและตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของสิ่งปลูกสร้าง โดยแจ้งกำหนดระยะเวลาการประกันความชำรุดบกพร่องตามหลักประกันสัญญาให้ทราบ

(2) หากปรากฏความชำรุดบกพร่องของงานจ้างภายในระยะเวลาของการประกันความชำรุดบกพร่องตามสัญญาให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบตาม(1) รีบรายงานหัวหน้าสถานศึกษาทันทีเพื่อ

-แจ้งผู้รับจ้างให้มาดำเนินการแก้ไขซ่อมแซมทันที

-แจ้งผู้ค้ำประกันทราบ

(3) ก่อนสิ้นสุดระยะเวลาการประกันความชำรุดบกพร่องภายใน 30 วัน ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบตาม (1) ตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของอาคารและรายงานให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบอีกครั้งหนึ่ง หากปรากฏว่ามีความชำรุดบกพร่องให้รีบดำเนินการ ดังนี้

-แจ้งผู้รับจ้างมาดำเนินการแก้ไขหรือซ่อมแซมก่อนสัญญาสิ้นสุดระยะเวลาของการประกันความชำรุดบกพร่องตามหลักประกันสัญญา

-แจ้งผู้ค้ำประกันทราบ

กรณีที่แจ้งให้มาแก้ไขหรือซ่อมแซมแล้ว ผู้รับจ้างไม่มาปฏิบัติตามภายในกำหนดเวลาให้หัวหน้าสถานศึกษารายงานหัวหน้าส่วนราชการตามสายงานเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

การแจ้งผู้รับจ้างและผู้ค้ำประกัน(ถ้ามี) ดังกล่าวข้างต้น ไม่สามารถแจ้งโดยตรงก็ให้แจ้งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

**19. เมื่อหมดกำหนดประกันตามสัญญาแล้ว** หากสิ่งก่อสร้างดังกล่าวไม่เกิดการเสียหายหรือเสียหายแต่ได้รับการซ่อมแซมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้คืนหลักประกันสัญญาให้แก่ผู้รับจ้าง

**แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๕**  
**การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)**

๑. ท่านจะดำเนินการบริหารจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้างในสถานศึกษาของท่านให้มีประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ในการจัดหาพัสดุควรยึดหลักการอะไรเพื่อให้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างในสถานศึกษาของท่านมีความโปร่งใส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผล



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒

### การบริหารทางการเงินและการควบคุม ( Financial Management and Control )

#### แนวคิด

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ได้รับนั้นจะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณหน่วยงานจำเป็นต้อง กำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น การปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ ระบบเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มผู้รับการพัฒนา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณสถานศึกษา

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในการ บริหารทางการเงินและการควบคุม แบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
2. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณสถานศึกษาสามารถจัดทำการบริหารทาง การเงินและการควบคุม ได้อย่างสอดคล้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### วิธีการดำเนินการพัฒนา

ดำเนินการพัฒนาโดยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการที่โรงเรียนที่ตั้งโดยวิทยากรเดินทางไปเพื่อทำการอบรม โดยนัดหมายวัน เวลาตามที่โรงเรียนสะดวก

#### แนวทางการดำเนินการ

1. การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ
2. การศึกษาการจัดทำเอกสารการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของสถานศึกษา

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
การจัดทำเอกสารการบริหารทางการเงินและการควบคุม	การบริหารทางการเงินและการควบคุม จากการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

### กิจกรรม

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

1. การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. PPT ประกอบการบรรยาย
3. ใบความรู้
4. แบบฝึกปฏิบัติ

### การประเมินผล

๑. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน

## ใบความรู้หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ การบริหารทางการเงินและการควบคุม (Financial Management and Control)

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุดแต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ในอดีตผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่เพียงแต่เก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานทางการเงิน จัดการเกี่ยวกับเงินสด แต่ในปัจจุบันผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าในอดีต เนื่องจากในปัจจุบันการบริหารทางการเงินมีความซับซ้อน และมีปัจจัยที่มีผลกระทบมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการระบบการเงิน

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหาร งบประมาณของโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ต้องมีมาตรฐานในการ ควบคุมงบประมาณ รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน โดยมีแนวทางใน การดำเนินงาน ๓ กระบวนการ ดังนี้

๑.การบริหารทางการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการ ส่งเสริมสนับสนุนในการวิเคราะห์สถานภาพโรงเรียน รวมทั้งการนิเทศติดตามแผนงานหรือ โครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

๒.ระบบบัญชีและการ ควบคุมบัญชี ต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผล การดำเนินงานรวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบและการบันทึกค่าใช้จ่ายงบประมาณ

๓.การควบคุมงบประมาณจะต้องมีมาตรฐานใน การควบคุมงบประมาณและการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน

### ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญ ๓ ประการ

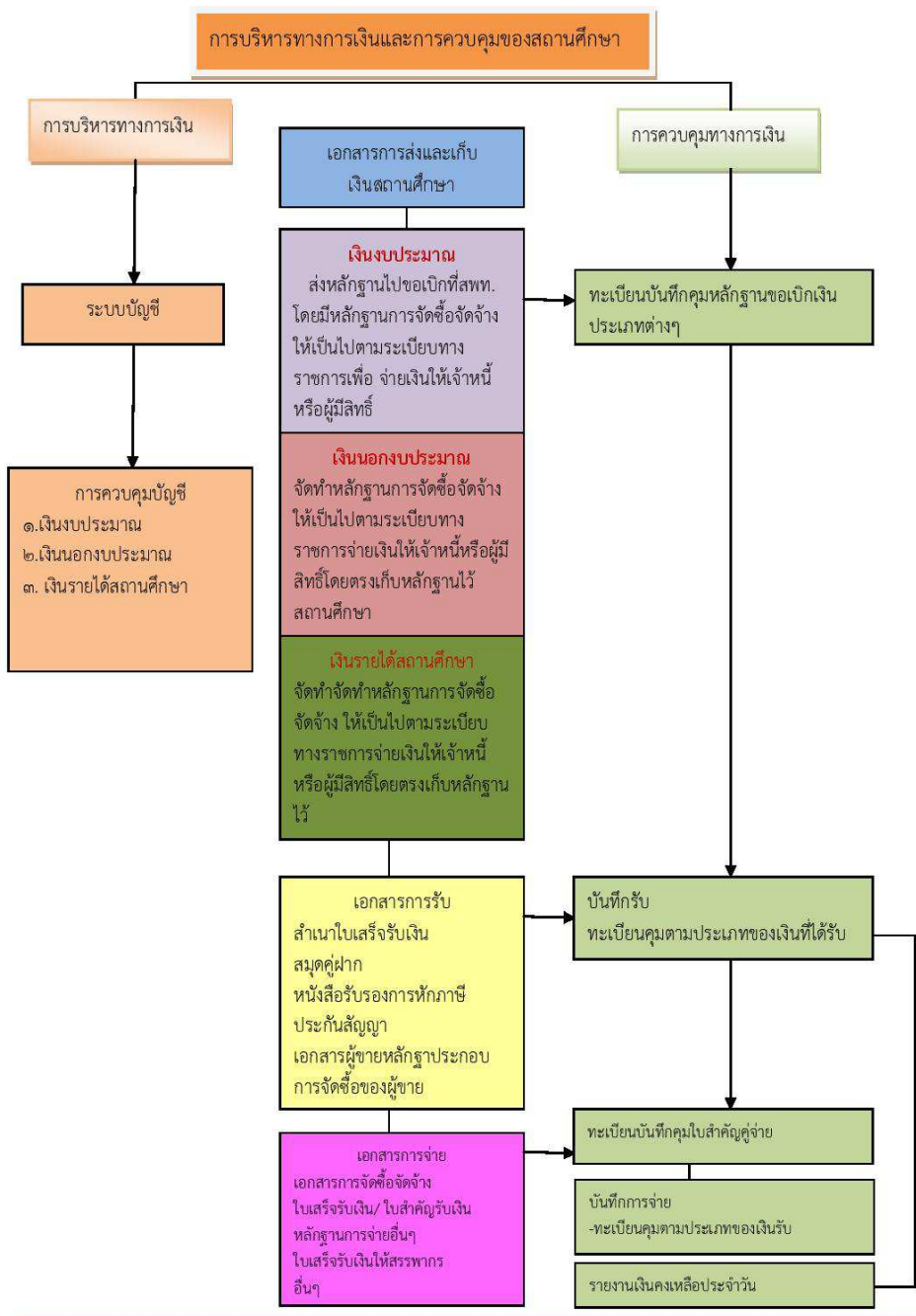
๑. การตัดสินใจหาแหล่งเงินทุน ( Financing decision ) ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการตัดสินใจหาแหล่งเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

๒. การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน ( Allocation decision ) การจัดสรรเงินทุนในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารในการตัดสินใจบริหารงบประมาณตามแผนงานโครงการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

๓. การตัดสินใจนโยบายการเงิน ( Policy decision ) ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่กำหนดนโยบายหรือทิศทางทางการเงินเพื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา การดำเนินงานของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับนโยบายและ

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา



คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน





### แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๖

#### การบริหารทางการเงินและการควบคุม ( Financial Management and Control )

---

๑. ท่านจะมีวิธีการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๒. สถานศึกษาของท่านมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๗

### การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

#### แนวคิด

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่า หรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นผลให้ ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น สาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญเสีย การจัดซื้อสินทรัพย์ ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนในกฎระเบียบ ในการขาย สินทรัพย์เดิมที่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดประโยชน์ สูงสุด โรงเรียนต้องมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักในการบริหารสินทรัพย์ ตลอดทั้งการ มอบหมายหน้าที่ ภารกิจของ ครู อาจารย์ การวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหาร สินทรัพย์ โรงเรียนควรมีการวางแผนกำหนดความต้องการของสินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่ง สินทรัพย์ วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษา การซ่อมแซมสินทรัพย์การ จำหน่ายสินทรัพย์และการจัดหาแทน รวมไปถึงการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

กลุ่มผู้รับการพัฒนา      ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณสถานศึกษา

#### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณสถานศึกษามีการดำเนินการให้ ได้มาซึ่งสินทรัพย์ที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า

๒. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณสถานศึกษามีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบดูแลทรัพย์สินอย่างเหมาะสม

#### วิธีการดำเนินการพัฒนา

ดำเนินการพัฒนาโดยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการที่โรงเรียนที่ตั้งโดยวิทยากรเดินทางไปเพื่อทำกิจกรรม โดยนัดหมายวัน เวลาตามที่โรงเรียนสะดวก

#### แนวทางการดำเนินการ

๑. การมีข้อมูลโรงเรียน และใช้ข้อมูลเพื่อการเชิญชวนโรงเรียนเครือข่าย
๒. การประชาสัมพันธ์การบริหารสถานศึกษารองรับประชาคมอาเซียน

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
การวางแผนการบริหารสินทรัพย์ ในสถานศึกษา	การกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบดูแลทรัพย์สินอย่าง เหมาะสม	บัญชีคุมทรัพย์สิน

### กิจกรรม

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

๑. คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒. PPT ประกอบการบรรยาย
๓. ใบความรู้
๔. แบบฝึกปฏิบัติ

### การประเมินผล

๑. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน

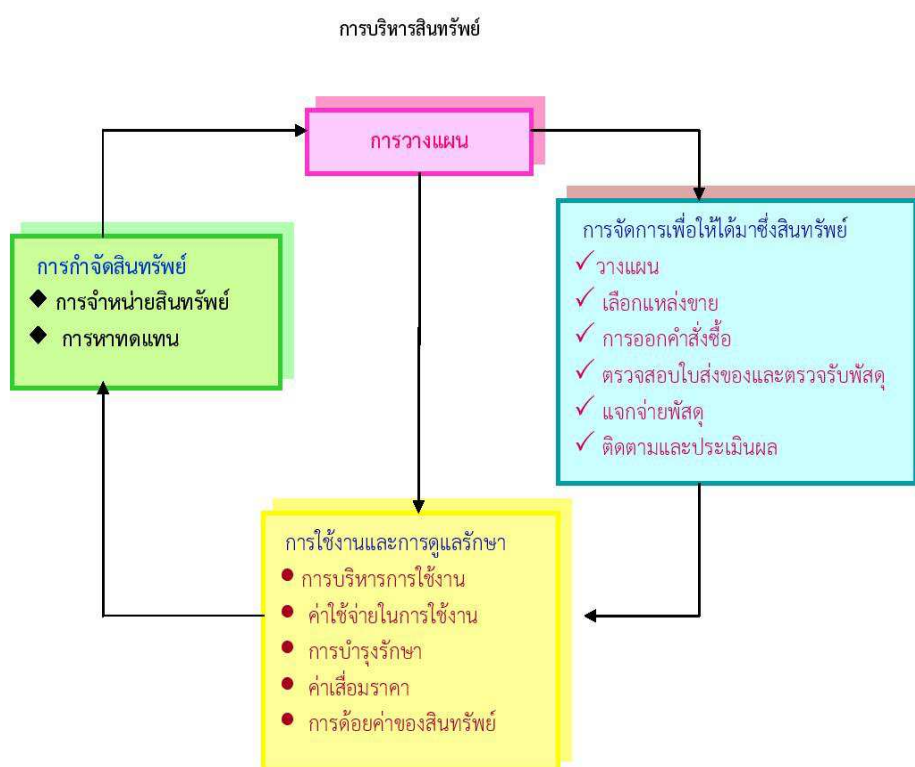
๔๔

ใบความรู้

หน่วยการเรียนรู้ที่ ๗

การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

สินทรัพย์ หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานซึ่งเป็นผลจากเหตุการณ์ในอดีตและคาดว่าจะทำให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตแก่หน่วยงาน



**การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์** คือ กรรมวิธีในการดำเนินการที่จะให้ได้มาซึ่งพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามกำหนดเวลาและมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การเช่า การขอรับบริจาค การยืม การแลกเปลี่ยน การผลิตเอง เป็นต้น

**การทำบัญชีเกี่ยวกับสินทรัพย์**

๑. การกำหนดราคาขั้นต่ำ
๒. การกำหนดอายุการใช้งาน
๓. การบันทึกควบคุมในทะเบียน

คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ๔. การวัดมูลค่า

การซ่อมบำรุง หมายถึง การรักษาพัสดุให้อยู่ในสภาพ ที่ใช้งานได้ ซึ่งหมายถึง การทำความสะอาด การตรวจสภาพทั่วไป การใช้ การให้บริการ การวัดและการทดสอบ ตลอดจนการซ่อมแซม การดัดแปลงแก้ไข รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และประเมินค่าในการใช้และการซ่อมบำรุง สามารถแบ่งเป็น ๒ ประเภท

๑. การซ่อมบำรุงแบบป้องกัน
๒. การซ่อมบำรุงแบบแก้ไข

การจำหน่ายพัสดุ หมายถึง การตัดพัสดุดอกจากความครอบครองของหน่วยงานด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การขาย การโอน การบริจาค การแลกเปลี่ยน การนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น การแปรสภาพหรือทำลาย ฯลฯ

## ทะเบียนคุมทรัพย์สิน

ส่วนราชการ \_\_\_\_\_

หน่วยงาน \_\_\_\_\_

ประเภท \_\_\_\_\_ รหัส \_\_\_\_\_ ลักษณะ / คุณสมบัติ \_\_\_\_\_ รุ่น / แบบ \_\_\_\_\_

สถานที่ตั้ง / หน่วยงานผู้รับผิดชอบ \_\_\_\_\_ ชื่อผู้ขาย / ผู้รับจ้าง / ผู้บริจาค \_\_\_\_\_

ที่อยู่ \_\_\_\_\_ โทรศัพท์ \_\_\_\_\_

ประเภทเงิน  เงินงบประมาณ  เงินนอกงบประมาณ  เงินบริจาค / เงินช่วยเหลือ  อื่น ๆวิธีการได้มา  ตกลงราคา  ประทศราคา  สอบราคา  วิธีพิเศษ  รับบริจาค

วัน เดือน ปี	ที่เอกสาร	รายการ	จำนวนหน่วย	ราคาต่อหน่วย/ชุด/กลุ่ม	มูลค่ารวม	อาจใช้งาน	อัตราค่าเสื่อมราคา	ค่าเสื่อมราคาประจำปี	ค่าเสื่อมราคาสะสม	มูลค่าสุทธิ	หมายเหตุ

## ประวัติการซ่อมบำรุงทรัพย์สิน

ครั้งที่	วัน เดือน ปี	รายการ	จำนวนเงิน	หมายเหตุ







**แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๗**  
**การบริหารสินทรัพย์**

๑. สถานศึกษาของท่านมีวิธีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ให้อ่านบอกถึงความจำเป็นในการบริหารสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๘

## การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน(Financial and Performance Reporting)

**แนวคิด**

กระบวนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลที่ชัดเจนและมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (financial and performance reporting) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตาม และประเมินผล เป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา โรงเรียนต้องทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน คือ การรายงานทางการเงิน เป็นการเสนอข้อมูลทางการเงินของโรงเรียน เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของโรงเรียนให้หน่วยงานภายนอกได้รับทราบและการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่ง โรงเรียนต้องรายงานผลเป็น 2 ส่วน คือ การรายงานติดตามผลงบประมาณและการประเมินผล แผนงานหรือโครงการ

การรายงานทางการเงิน ความสำคัญของการรายงานทางการเงินเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินของโรงเรียนให้แก่บุคคลภายในและภายนอกโรงเรียนที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าบรรลุเป้าประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารทางการเงินของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไรซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงินโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหารโรงเรียนนั้นๆว่ามีความสามารถนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

กลุ่มผู้รับการพัฒนา ผู้อำนวยการศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ

**วัตถุประสงค์**

๑. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณสามารถรายงานผลทางการเงินและแสดงผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแนวการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานได้
๒. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณมีความรู้ ความเข้าใจการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงานใช้จ่ายงบประมาณตามแนวการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานได้

**วิธีการดำเนินการพัฒนา**

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



อบรมและอภิปรายเกี่ยวกับรูปแบบและรายละเอียดของรายงานทางการเงินของสถานศึกษา

แนวทางการดำเนินการ

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
ออกแบบเกี่ยวกับการรายงานผลและการแสดงผลการดำเนินงานแยกข้อมูลรายได้และค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	ศึกษาคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับอาเซียน แบบรายงานทางการเงินและสรุปผลการดำเนินงาน

กิจกรรม

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

๑. คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒. PPT ประกอบการบรรยาย
๓. ใบความรู้
๔. แบบฝึกปฏิบัติ

การประเมินผล

๑. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน

## ใบความรู้หน่วยการเรียนรู้ที่ ๘

### การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน(Financial and Performance Reporting)

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ใช้กับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไรโดยมีการรายงานวัดและประเมินผลการดำเนินงานดังนี้

๑. การวางแผนและพัฒนาระบบ โดยสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการกำหนด หลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้แต่ละหน่วยงานนำไปประเมินผล การดำเนินงานของการใช้งบประมาณในกิจกรรมและโครงการต่างๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องวางแผนและพัฒนาทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจน ด้านกระบวนการ และด้านการจัดการ ทรัพยากรให้ชัดเจน

๒. การประเมินผลการดำเนินงานและแจ้งผลการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับ เป้าหมาย/มาตรฐานที่วางไว้ เพื่อนำผลลัพธ์การประเมินเป็นเกณฑ์ตัดสินจัดสรรงบประมาณ เพื่อความโปร่งใสมากขึ้น ขั้นตอนนี้จะต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน วิธีการประเมินผลงาน รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผล โดยการวัดผลงานควรคำนึงถึงความเชื่อมโยง ความชัดเจน ประสิทธิภาพต้นทุน และความสามารถในการวัดผล สำหรับรูปแบบในการประเมินผลงานมีหลายรูปแบบ อาทิการประเมินตามผลงานโดยการแบ่งชั้นระดับคะแนน การประเมินตามพฤติกรรม การประเมินโดยอาศัยมาตรฐานหลายอย่างผสมกัน

๓. การทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง มุ่งพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และตรวจสอบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ข้อตกลง ซึ่งจะมีการ กำหนดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เช่น ราย ไตรมาส รายป็นต้น โดยทั่วไป การติดตามและตรวจสอบผลงานจะพิจารณาในด้านต่างๆ ได้แก่ ติดตามการใช้ทรัพยากร (Input) ติดตามความสามารถในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน ติดตามและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Actual Outcome) กับผลลัพธ์ที่ไดวางแผนไว้

การรายงานทางการเงินและการดำเนินงานจึงมีความจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาโดยข้อมูลที่ได้จากการรายงานจะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงแผนงาน งานโครงการตลอดจนกำหนดนโยบายและใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยบุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้ข้อมูลดังกล่าวในการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานต่อไป



๙๑

แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๘

การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน(Financial and Performance Reporting)

๑. สถานศึกษาของท่านมีวิธีการการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงานอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

๒. ให้ท่านบอกถึงความจำเป็นในการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงานให้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



๙๒

หน่วยการเรียนรู้ที่ ๙  
การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

**แนวคิด**

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ จากงบประมาณแบบแผนงานไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมีการลดบทบาทของหน่วยงานกลางที่เคยทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานส่วนราชการ และให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากขึ้นในขณะเดียวกันอาจจะส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น การตรวจสอบภายใน จึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องและมีสัมฤทธิ์ผล ในส่วนของกระทรวงศึกษานั้น สำนักงบประมาณได้ตกที่จะให้สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา เป็นหน่วยงานนำร่องปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งได้ลงนามในข้อตกลงดังกล่าวตั้งแต่เดือนกันยายน 2542 ที่ผ่านมา และสืบเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษานั้น เป็นหน่วยงานใหญ่มีโรงเรียนในสังกัดเป่าจำนวนมาก ประกอบกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย ดังนั้น การที่จะเปลี่ยนแหล่งระบบงบประมาณดังกล่าวกับหน่วยงานขนาดใหญ่เช่นนี้ ไปพร้อมๆ กันทุกจุดของหน่วยงานในสังกัด ก็อาจเกิดความล้มเหลวได้ ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ก็คือจะมีการทดลองระบบการจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งก่อน เมื่อได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงค่อยขยายผลในโอกาสต่อไป

กลุ่มผู้รับการพัฒนา      ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ

**วัตถุประสงค์**

๑. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณมีระบบการตรวจสอบควบคุมภายในให้เป็นในแนวการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

๒. เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณมีความรู้ ความเข้าใจการตรวจสอบภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานได้

**วิธีการดำเนินการพัฒนา**

ศึกษาและลงปฏิบัติการตามคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**แนวทางการดำเนินการ**

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
ออกแบบเกี่ยวกับการรายงานผล และการแสดงผลการดำเนินงาน แยกข้อมูลรายได้และ ค่าใช้จ่าย การดำเนินงาน	ศึกษาคู่มือการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง นวัตกรรมของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร เกี่ยวกับอาเซียน แบบรายงานทางการเงินและ สรุปผลการดำเนินงาน

**กิจกรรม**

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

**สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้**

๒. คู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒. PPT ประกอบการบรรยาย
๓. ใบความรู้
๔. แบบฝึกปฏิบัติ

**การประเมินผล**

๓. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๔. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน



## ใบความรู้หน่วยการเรียนรู้ที่ ๙ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็น การลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่อาจส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการตรวจสอบภายในจึงถือเป็น กลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณและเป็นพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้มีการตรวจสอบอยู่ ๔ ลักษณะ คือ การ ตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย การตรวจสอบภายในโรงเรียน โรงเรียนควรจัดให้การตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยการแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบให้คำปรึกษาและรายงานผลการดำเนินงานโรงเรียน กล๑. การวางแผนและพัฒนาระบบ โดยสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการกำหนด หลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้แต่ละหน่วยงานนำไปประเมินผล การดำเนินงานของการใช้งบประมาณในกิจกรรมและโครงการต่างๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องวางแผนและพัฒนาทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การ จัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจน ด้านกระบวนการ และด้านการจัดการ ทรัพยากรให้ชัดเจน

การพัฒนาสถานศึกษาในปัจจุบัน ได้มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและคล่องตัว ในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมาย และมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของชาติ และของส่วนราชการต้นสังกัด สามารถตรวจสอบการบริหารงานด้วยตนเองได้ ว่าเป็นไปอย่างมีระบบ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การควบคุมภายใน มีความเพียงพอเหมาะสม จำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษาขึ้น

**การตรวจสอบภายใน หมายถึง**กิจกรรมการให้หลักประกันอย่างเที่ยงธรรม และการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น

การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีการควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

### ประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน

๑. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี มีความรับผิดชอบและเกิดความโปร่งใส ในการปฏิบัติงาน
๒. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
๓. เป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการประสานงานและมีความเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน
๔. ส่งเสริมให้การจัดสรรและการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างประหยัด คุ่มค่า เป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
๕. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าให้แก่ ผู้บริหารองค์กร

### ประเภทของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีหลายประเภทในที่นี้ขออธิบายเพียง ๒ ประเภท คือ

#### ๑. การตรวจสอบทางการเงิน

เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง เชื่อถือได้ ของข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ทางการเงิน การบัญชี และรายงานทางการเงิน โดยครอบคลุมถึงการดูแลป้องกันทรัพย์สิน และประเมินความเสี่ยงของระบบงานต่าง ๆ ว่ามีความเพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เป็นที่กหรือเพียงพอที่จะป้องกันการรั่วไหล สูญหายของทรัพย์สินต่าง ๆ ได้

#### ๒. การตรวจสอบการดำเนินงาน

เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือหลักการที่กำหนดการตรวจสอบเน้นถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า โดยต้องมีผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งวัดจากตัวชี้วัดที่เหมาะสม

### การตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษาให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. สถานศึกษามีคำสั่งแต่งตั้ง ผู้ตรวจสอบภายใน ในสถานศึกษา อย่างน้อย ๑ คน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่การเงิน การบัญชี ของโรงเรียน ส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่ ภายในเดือน มิถุนายน ของทุกปี

#### ๒. วางแผนการตรวจสอบภายใน

-กำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน โดยใช้แนวการตรวจสอบภายใน ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบว่า จะตรวจสอบเรื่องใด เมื่อใด(ควรตรวจสอบทางการเงินอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง)

๓. ปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้กระดาษทำการในการเก็บข้อมูลการตรวจสอบ (กระดาษทำการ ๑๐,กระดาษทำการ ๑๕,กระดาษทำการ ๑๗,กระดาษทำการ ๒๐ ,กระดาษทำการ ๒๑ ,กระดาษทำการ ๑๙,แบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นแล้วแต่กรณี )

#### ๔. การรายงานผลการตรวจสอบ

-รายงานด้วยวาจาให้ผู้บริหารทราบทันที หากปล่อยให้ล่าช้าอาจมีความเสียหายมากขึ้น  
-รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารโรงเรียน

-บันทึกสรุปแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น: การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ,การตรวจสอบการเงินการบัญชี ,การบริหารสินทรัพย์, การสอบทานระบบควบคุมภายใน สำเนาแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ส่งให้หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๑ ปีละ ๑ ครั้ง ภายในเดือน สิงหาคม ของทุกปี

#### ความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน

1. การวางแผนงบประมาณของสถานศึกษา
2. การดำเนินงานการเงิน การบัญชี การพัสดุ การควบคุมทรัพย์สิน
3. การควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม

ภายใน พ.ศ.2544

แผนผังการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน  
ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน  
พ.ศ.๒๕๕๖ ข้อ ๖ ของโรงเรียน







**แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๙**  
**การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)**

๑. สถานศึกษาของท่านมีวิธีการดำเนินงานตรวจสอบภายในสถานศึกษาอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒. ให้อ่านบทกวีวิธีการควบคุมภายในในสถานศึกษาของท่าน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๖

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑๐

## การอบรมเชิงปฏิบัติการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนประถมศึกษา

## แนวคิด

PBB: Performance – based Budgeting เป็นระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่า มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คู่ค้ามากน้อยเพียงไร ทำให้หน่วยงานของรัฐได้รับข้อมูลทางการเงินและการจัดการที่บ่งบอกถึงผลผลิต (Outputs - สิ่งของและบริการ) ที่จัดทำโดยส่วนงานนั้นๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งผลผลิตนั้น และความเชื่อมโยงของผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcomes - ผลที่ตามมา ผลกระทบและผลสำเร็จ) ที่สถานศึกษาต้องการ โดยแนวทางนี้การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรจึงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลด้านผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ของนโยบายนอกจากนี้ PBB ยังเป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบติดตามทบทวนผลงานซึ่งหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรต้องรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะทำให้สถานศึกษามีการบริหารงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต้องอาศัยการขับเคลื่อนของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการด้านงบประมาณรวมถึงบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจะการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมจะเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความตระหนักเห็นความสำคัญรวมถึงเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

กลุ่มผู้รับการพัฒนา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ

## วิธีการดำเนินการพัฒนา

๑. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการในสถานศึกษาที่ใช้เป็นโรงเรียนทดลอง ด้วยการเชิญวิทยากรจากโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ
๒. การจัดทำเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
๓. วัดและประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

### แนวทางการดำเนินการ

มาตรการ	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด
อบรมปฏิบัติการผู้อำนวยการโรงเรียนและครูทุกคนในโรงเรียน	ศึกษาคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนประถมศึกษา เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอแนวคิดและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนประถมศึกษา

#### กิจกรรม

๑. พัฒนาด้วยวิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. มีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานในสถานศึกษา

#### สื่อประกอบหน่วยการเรียนรู้

๑. คู่มือการบริหารคู่มือการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนประถมศึกษา  
เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๒. PPT ประกอบการบรรยาย
๓. ใบความรู้
๔. แบบฝึกปฏิบัติ

#### การประเมินผล

๕. แบบประเมินการอบรมเชิงปฏิบัติการ
๖. แบบนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน

๑๐๐

## แบบฝึกปฏิบัติหน่วยการเรียนรู้ที่ ๑๐

การอบรมเชิงปฏิบัติการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนประถมศึกษา

๑. ให้ท่านบอกขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ให้ท่านประโยชน์ของการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานพร้อมให้ข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### บรรณานุกรม

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช.(2543). ระบบบริหารจัดการเพื่อจัดสรรทรัพยากรสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับ  
**พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาการศึกษา  
 ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน Hurdles** กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่.  
 กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานประมาณ. **การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ.** มปป. (อัดสำเนา)  
 สำนักงานงบประมาณ, กระทรวงสาธารณสุข. **เส้นทางสู่งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Road Map to  
 Performance Based Budgeting System).** มปป. (อัดสำเนา)
- สำนักงานয়รัฐมนตรี. **แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ.** มปป.  
 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **ร่างแผนนำร่องการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.** มปป.  
 (อัดสำเนา)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.(2553).**การศึกษาต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ( สามัญศึกษา ),** ธันวาคม.
- สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI ). (2556)..ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ.  
 ทิพาวดี เมษสุวรรณ.(2543). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.** คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการหรือประชาชน ของ  
 หน่วยงานภาครัฐ กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป,** กรุงเทพมหานคร :  
 กราฟิคฟอร์แมท.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์.(2544). **เทคนิคการทำแผนเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐบาล, ชุดโครงการจัดทำแผนพัฒนาการ  
 ส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัยในแผนพัฒนา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549).** (อัดสำเนา)
- มีมี สัจจกมล . (2552). **รูปแบบการบริหารงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร.**วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
 และผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
- สมชาย ภคภาศน์วิวัฒน์.(2544). **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ.** กรุงเทพ : มติชน
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญ.(2545 ). **ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการ  
 งบประมาณ. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน :** ทิศทาง  
 ใหม่ระบบ งบประมาณไทย.
- สุริสา บุญโชติศิริ.(2551).**รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.**วารสารการบริหาร  
 การศึกษา.ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2007 – มีนาคม 2551
- สุริสา บุญโชติศิริ.(2551).**รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.**วารสารการบริหาร  
 การศึกษา.ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2007 – มีนาคม 2551



๑๐๒

- Brooker , Timothy Douglas. ( 1998 )A Policy analysis of performance – based budgeting in Arkansas higher education. Ed.D. dissertation, University Of Arkansas
- O’Roard,J.B.(2001).Performance-based Budgeting in State and Ferederal Fiscal Performances : An Empirical Analysis. Dissertation Abstracts International , 62 ,137.
- Roberts ,Brian E. ( 1998 ) .A comparative analysis of legislative budget oversight : Performance – based budgeting in the American states. Ph.d. dissertation,The University Of Texas At Austin.
- Rothwell, R. and Gardner, D. 1989, “The Strategic Management of Reinno vation ” . R & D Management. Vol. 19, no. 2, pp. 147-160.

## ภาคผนวก

---

คู่มือ การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงนวัตกรรมของ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๑๐๔

ปฏิทินปฏิบัติการทดลองคู่มือการพัฒนาแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรม  
ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ระหว่างวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๐ - ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๐

ลำดับที่	กำหนดเวลา	รายการปฏิบัติ	สถานที่
๑	๒๕ เมษายน ๒๕๖๐	วิพากษ์คู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group )	โรงเรียนวัดใหญ่
๒	๒๘ เมษายน ๒๕๖๐	แจ้งการขอเข้าทดลองใช้คู่มือกับผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง วัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๓	๗ พฤษภาคม ๖๐	อบรมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนทดลองใช้คู่มือฯ วันที่ ๑ เช้า - ปฐมนิเทศ/ชี้แจงการดำเนินการ/ หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑การบริหารจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ การวางแผนงบประมาณ บ่าย - หน่วยการเรียนรู้ที่ ๓การกำหนดผลผลิตและการคำนวณ หน่วยการเรียนรู้ที่ ๔ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณ	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๔	๘ พฤษภาคม ๖๐	อบรมปฏิบัติการโรงเรียนทดลองใช้คู่มือฯ วันที่ ๒ เช้า - หน่วยการเรียนรู้ที่ ๕ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยการเรียนรู้ที่ ๖ การบริหารทางการเงินและการควบคุม บ่าย- หน่วยการเรียนรู้ที่ ๗ การบริหารสินทรัพย์ หน่วยการเรียนรู้ที่ ๘ การรายงานทางการเงินและผล ดำเนินงาน หน่วยการเรียนรู้ที่ ๙ การตรวจสอบภายใน	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๕	๑๙ พฤษภาคม ๖๐	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ ๑	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๖	๙ มิถุนายน ๖๐	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ ๒	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๗	๓๐ มิถุนายน ๖๐	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ ๓	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๘	๑๔ กรกฎาคม ๖๐	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ ๔	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๙	๒๘ กรกฎาคม ๖๐	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ ๕	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๑๐	๑๑ สิงหาคม ๖๐	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ ๖	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๑๑	๒๕ สิงหาคม ๖๐	ติดตามผลการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ครั้งที่ ๗	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา
๑๒	๑ กันยายน ๖๐	สรุปการสร้างคู่มือพัฒนาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานเชิงวัตรกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพ.สป.๑