


การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1


จารุวรรณ มาเต็ม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

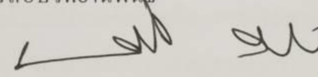
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ จารุวรรณ มาแต่้ม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น)


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

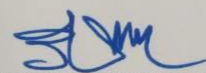
  
..... ประธาน  
(ดร.ชัยพจน์ รักรงาม)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ชติ มาพุทธ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่...10...เดือน...สิงหาคม...พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพิน ชูชื่น อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ชลิ มาพุทท กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ในการให้คำแนะนำ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม และกรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษาแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ครอบครัว และพี่น้อง เพื่อน ๆ นักศึกษาที่เป็นกำลังใจ ตลอดจนผู้มีพระคุณ และครูอาจารย์ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาแก่ผู้วิจัย ตลอดมา

จารุวรรณ มาเต็ม

56990031: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารงบประมาณ/ แบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

จรรยาบรรณ มาเต็ม: การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 (PERFORMANCE-BASED BUDGETING MANAGEMENT OF SCHOOL UNDER THE OFFICE OF PRACHUABKRIRIKHAN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA I) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ระพีพันธุ์ ชูชื่น, ปร.ด., ประยูร อิ่มสวาสดี, กศ.ด. 132 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามตารางตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 187 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าทีและค่าความแปรปรวนทางเดียว

1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ควรมีการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ควรสร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

56990031: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: PERFORMANCE-BASED/ BUDGETING MANAGEMENT OF SCHOOL/  
UNDER THE OFFICE OF PRACHUABKRIRIKHAN PRIMARY EDUCATION  
SERVICE AREA I

CHARUWAN MATAM: PERFORMANCE-BASED BUDGETING MANAGEMENT OF  
SCHOOL UNDER THE OFFICE OF PRACHUABKRIRIKHAN PRIMARY EDUCATION SERVICE  
AREA 1. ADVISORY COMMITTEE: RAPIN CHUCHUEN, Ph.D., PRAYOON IMSAWASD, Ed.D.  
132 P. 2018.

This research aims 1) to study current practice of budget administration focusing on the work of the school Affiliation Prachuapkirikhan Primary Education Service Area 1, 2) to compare the budget administration focusing on the work of the school Affiliation Prachuapkirikhan Primary Education Service Area 1, and 3) to study guideline for the development of budget allocation and administration focusing on the work of the school Affiliation Prachuapkirikhan Primary Education Service Area 1. The sample group of this research was 187 teachers in secondary schools under The Prachuapkirikhan Primary Education Service Area 1. The instrument used in this study was a five point rating scale questionnaire on budget management focusing on the work of educational institution under the Office of Prachuapkirikhan Primary Education Area 1. The reliability of the data was 0.85. Statistics used in data analysis were basic statistics for calculating including percentage, Mean, Standard Deviation, one-way variance.

The results showed that;

1. The overall budget administration focusing on the work of the school Affiliation Prachuapkirikhan Primary Education Service Area 1 was at a high level.
2. There was no statistically significant difference regarding the budget administration rated by the teachers having different working experience or teachers working in the different size of the school.
3. The guidelines for the development of budget administration are as follows: The first step was to develop the information technology system, followed by the promotion of participation from all sectors, fourth, support, promote, develop the potential of personnel to understand and raise awareness.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1.....	11
แนวทางการบริหารการศึกษาไทยในปัจจุบัน.....	12
แนวคิด หลักการของระบบงบประมาณ.....	30
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	38
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68

## สารบัญ

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปผลการวิจัย.....	89
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	97
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก.....	106
ภาคผนวก ข.....	120
ภาคผนวก ค.....	122
ภาคผนวก ง.....	126
ภาคผนวก จ.....	128
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	132

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปคุณลักษณะการจัดทำงบประมาณระบบเดิม และระบบใหม่.....	51
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา.....	66
3	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน.....	72
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การวางแผนงบประมาณ โดยรวมและรายข้อ.....	73
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยรวมและรายข้อ.....	74
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยรวมและรายข้อ.....	75
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยรวมและรายข้อ.....	76
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน.....	77
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การบริหารสินทรัพย์ โดยรวมและรายข้อ.....	78
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การตรวจสอบภายใน โดยรวมและรายข้อ.....	79



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12	81
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	
13	82
การทดสอบความแปรปรวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	
14	84
การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา.....	
15	85
การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	
16	123
ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม (IOC)...	
17	127
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามพัฒนาการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1.....	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	41

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ประเทศไทยได้ประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เป็นต้นมา เป็นผลให้การดำรงชีวิตของคนไทยตลอดจนทำงานในส่วนของภาครัฐได้รับผลอย่างชัดเจน ทุกส่วนราชการจำเป็นต้องปรับตัวให้สนองตอบต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาของชาติอย่างจริงจัง เนื่องจากทรัพยากรและงบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด ส่วนราชการจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิดการบริหารและการปฏิบัติ เพื่อพลิกฟื้นปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่างานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม รัฐบาลจึงได้กำหนดมาตรการปรับภาคราชการในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นทุกส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์หลักในการปรับปรุงองค์กร เพื่อให้มีผลงานเป็นรูปธรรมคุ้มค่ากับงบประมาณ เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างรวดเร็ว ถูกต้องมีประสิทธิภาพและยุติธรรม มีผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาชน (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544, หน้า 1-3)

ในภาคการศึกษานับตั้งแต่ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง ส่งผลให้รัฐต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่ระบบการปฏิรูปการศึกษา มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักแก่ผู้ปฏิบัติในระดับหน่วยงานและสถานศึกษาเพื่อนำการปฏิรูปการศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายในการสร้างคน สร้างงาน เพื่อช่วยกอบกู้วิกฤตเศรษฐกิจของสังคมของประเทศ เป็นการสร้างชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยยึดหลักการจัดการที่เน้นคุณภาพประสิทธิภาพและความเสมอภาค ซึ่งหากพิจารณาเปรียบเทียบกับระบบงานงบประมาณแบบที่ใช้กันอยู่ในประเทศไทยในปัจจุบันจะพบว่า มีข้อบกพร่อง ข้อจำกัด และเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคหลายประการซึ่งไม่เอื้อต่อระบบการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในขณะที่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเป็นระบบการบริหารงบประมาณ โดยเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารเชิงระบบ เน้นการมีส่วนร่วมคิด วิเคราะห์ ร่วมทำในการกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ผลผลิตการปฏิบัติงาน

การประเมินผลของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความพยายามที่จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่สถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการตรงประเด็นนับไว โปร่งใสเกิดประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 16)

ระบบงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based budgeting: PBB) ซึ่งให้ความสำคัญกับผลผลิต ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้มีการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เป็นการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน เพื่อเกื้อหนุนภารกิจของรัฐและประโยชน์สูงสุดของประชาชน และได้ดำเนินกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณ โดยดำเนินกลยุทธ์ในการปรับระบบการจัดการงบประมาณ ด้วยการจัดทำโครงการนำร่องซึ่งเป็นแนวทางที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าการเริ่มต้นพร้อมกันในคราวเดียวและคาดว่าจะประสบผลสำเร็จได้เร็วก่อนการขยายผลต่อไป จึงได้ทำการคัดเลือกหน่วยงานนำร่อง 8 แห่ง และกำหนดเงื่อนไขให้หน่วยงานนำร่องดำเนินการก่อนที่จะได้รับความคล่องตัวทางการเงิน เพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจะต้องเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการใช้งบประมาณนี้ โดยจะต้องดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานในมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544, หน้า 24)

ในส่วนของการปฏิรูประบบงบประมาณ รัฐบาลได้เลือกใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based-budgeting: PBB) เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนเพื่อปรับเปลี่ยนระบบงานงบประมาณของประเทศโดยกระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้หน่วยงานมีอิสระคล่องตัวในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ตลอดจนรับผิดชอบและนำส่งผลงานให้แก่สาธารณชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีสำนักงานงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิรูประบบงานงบประมาณในครั้งนี้ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คุ้มค่าเพียงใด นอกจากนี้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานยังเป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ทบทวนผลงาน ดังนั้นหัวใจระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้และผลงานที่เกิดขึ้น โดยมีระบบการประเมินทบทวน ตรวจสอบผลงานที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม และที่สำคัญหน่วยงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมา การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ความสำเร็จได้นั้น หน่วยงานหรือสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงินให้

มีมาตรฐานทั้ง 7 ด้าน หรือเรียกว่า 7 Hurdles (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 32)

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการจัดสรรงบประมาณแบบมีเงื่อนไข กล่าวคือ สำนักงบประมาณจะให้ทิศทางการเงินกับหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานมีหลักประกันได้ว่า สามารถนำงบประมาณไปใช้อ้างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การดำเนินการเพื่อให้ผ่านมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 28) การวางแผนงบประมาณ (Budget planning) การคำนวณ ต้นทุนผลผลิต (Output costing) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and budget control) การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) การบริหาร สินทรัพย์ (Asset management) การตรวจสอบภายใน (Internal audit) จากแนวทางดังกล่าวส่งผลต่อ การจัดการศึกษาใน โรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมุ่งเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ภายใต้การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานตาม โครงสร้างการกระจายอำนาจ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จำเป็นต้องใช้ระบบการจัดสรร งบประมาณใหม่เป็นกลไกและเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการจัดสรรงบประมาณที่ดี คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 28) หลักความเป็นธรรม (Equity) ความเสมอภาค เพื่อให้ทุกคน ได้รับโอกาสทางการศึกษาเท่าเทียมกันตามหลักความเสมอภาค เนื่องจากขนาดและที่ตั้ง ของโรงเรียนควรจะได้รับงบประมาณที่แตกต่างกัน หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) การจัดสรรงบประมาณจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดการศึกษาภายใต้ระบบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ หลักความพอเพียง (Adequacy) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาจำเป็นต้องจัดสรรให้เพียงพอสำหรับผู้เรียน หลักการกระจาย อำนาจ (Decentralization) เป็นการจัดสรรงบประมาณไปสู่โรงเรียนตามโครงสร้างการกระจาย อำนาจ หลักเสรีภาพในการเลือก (Freedom of choice) เป็นการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินอุดหนุน ให้แก่ผู้เรียน หลักการปฏิบัติได้จริง (Practicality) การนำระบบรูปแบบและวิธีการจัดสรร งบประมาณมาใช้ จะต้องไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่นคล่องตัว แต่ต้องโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณดังกล่าว ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ ผู้รับผิดชอบ จะมีบทบาทสำคัญมากในการรับผิดชอบตั้งแต่ ขึ้นวางแผน ขึ้นบริหารงบประมาณและขึ้นรายงานผล โดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน และมีการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

รัฐบาลพยายามทำให้เศรษฐกิจประเทศมีเสถียรภาพ โดยการปรับโครงสร้างภาคการเงิน และปรับลดงบประมาณตามแผนปฏิรูปการบริหารภาครัฐ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายสำคัญ ในเรื่องการกระจายอำนาจและพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. 2540 ในเรื่อง ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เนื่องจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning programming budgeting system: PPBS) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้ เพราะขาด ความยืดหยุ่นและมีข้อจำกัดในด้านระบบ และวิธีการงบประมาณที่สามารถปรับลดและปรับเพิ่มได้ โดยง่าย นั่นคือการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based-budgeting: PBB) มาใช้ (นรชัย ศรีพิมล, 2553) ในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น ได้กำหนดมาตรการ ขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการที่หน่วยงานจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เพราะงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่ต้องการ กระจายอำนาจในการจัดการงบประมาณ ไปสู่หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติงาน มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งมาตรการที่กำหนดขึ้นนี้เรียกว่า “มาตรฐานการจัดการทาง การเงิน 7 ประการ” (7 HURDLES) ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนงบประมาณ (Budget planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output costing) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and budget control) การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) การตรวจสอบภายใน (Internal audit) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1, 2560)

จากการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ที่ผ่านมามีความเห็นว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในปัจจุบันตกเป็นภาระของ ครูผู้สอนซึ่งเป็นงานที่ถือว่าต้องปฏิบัติและทำอย่างประจำ ไม่สามารถปล่อยปละละเลยได้และต้อง ทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ครูหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเอง จึงจำเป็นต้อง ให้ความสนใจและศึกษาระเบียบข้อบังคับอย่างถ่องแท้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด และขณะเดียวกัน ก็ต้องปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ส่วนในการดำเนินงานของผู้บริหารเองนั้นถ้าไม่สนใจ ในส่วนนี้ก็อาจส่งผลให้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาเกิดความยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจเกิดความผิดพลาด ผิดกฎหมายได้

ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหาร งบประมาณของสถานศึกษาแต่ละด้าน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุน ให้นักศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อนำไปใช้

เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับสถานศึกษาสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

### คำถามของการวิจัย

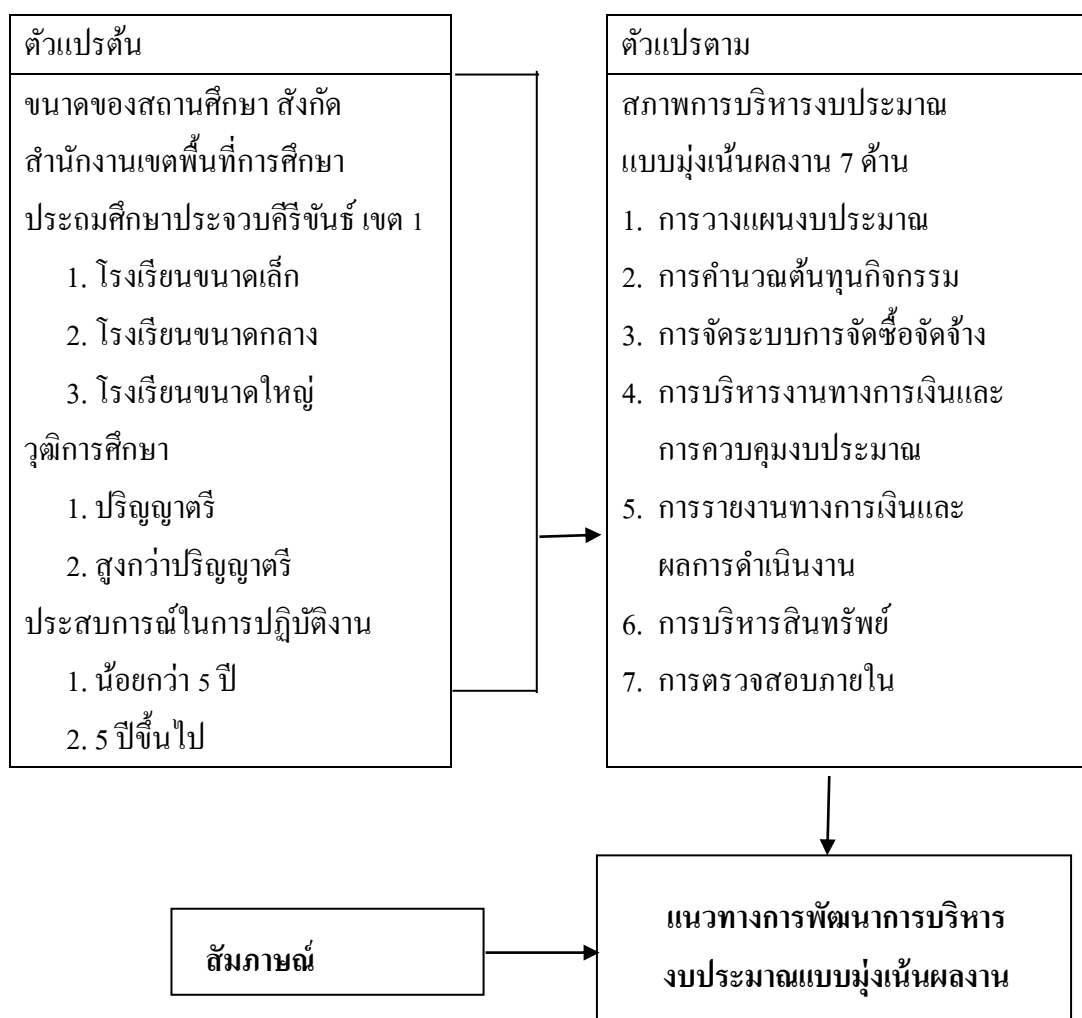
1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีแตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
แตกต่างกัน
2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา  
แตกต่างกัน
3. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์  
ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยอาศัยหลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 (Performance-Based-Budgeting: PBB) เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนจัดการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานให้กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 63-66) โดยกำหนดตัวแปรขนาดของสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เป็นตัวแปรอิสระ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงสภาพของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1
2. ทำให้ทราบถึงข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ทำให้ทราบถึงข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนจัดการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานให้กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการด้านการเงิน 7 ด้าน (สำนักงานงบประมาณ, 2555) ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การวางแผนงบประมาณ
- 1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 1.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 1.4 การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
- 1.5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน
- 1.6 การบริหารสินทรัพย์
- 1.7 การตรวจสอบภายใน

### 2. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 121 โรงเรียน จำนวน 363 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 121 โรงเรียน จำนวน 363 คน ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified

random sampling) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 187 คน

2.3 ผู้เชี่ยวชาญสำหรับสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 7 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน 2) ครูที่ปฏิบัติงานการเงิน 2 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

#### 3.1 ตัวแปรที่ศึกษา

##### 3.1.1 ขนาดของโรงเรียน

###### 3.1.1.1 ขนาดเล็ก

###### 3.1.1.2 ขนาดกลาง

###### 3.1.1.3 ขนาดใหญ่

##### 3.1.2 วุฒิการศึกษา

###### 3.1.2.1 ปริญญาตรี

###### 3.1.2.1 สูงกว่าปริญญาตรี

##### 3.1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

###### 3.1.3.1 น้อยกว่า 5 ปี

###### 3.1.3.2 5 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตามศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการด้านการเงิน 7 ด้าน (คาร์ตัน บริพันธ์กุล, 2554, หน้า 20)

##### 3.2.1 การวางแผนงบประมาณ

##### 3.2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

##### 3.2.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

##### 3.2.4 การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

##### 3.2.5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน

##### 3.2.6 การบริหารสินทรัพย์

##### 3.2.7 การตรวจสอบภายใน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารจัดการเงินที่ได้รับจัดสรรจากต้นสังกัด และการได้รับบริจาคของสถานศึกษาตามมาตรฐานการจัดการ ดังนี้

1.1 การวางแผนงบประมาณ หมายถึง กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยถูกต้องตามระเบียบทันต่อเวลาและเหตุการณ์

1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต หมายถึง การคิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อทำกิจกรรมตามงาน/ โครงการที่วางไว้ หรือการให้บริการอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

1.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุทุกชนิดโดยมีแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุนิตใหม่ จำนวนเท่าใด ในเวลาใดและจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการเพื่อการศึกษาได้ทันเวลาอย่างมีคุณภาพเหมาะสมกับประโยชน์การใช้สอย

1.4 การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง ขั้นตอนการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ตามประเภทของเงิน ทั้งเงินนอกงบประมาณ เงินงบประมาณ และเงินรายรับอื่น ๆ เพื่อควบคุมงบประมาณของโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพ

1.5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน หมายถึง การประชาสัมพันธ์งาน/โครงการที่โรงเรียนดำเนินการไปแล้วว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรค และมีแนวทางแก้ปัญหอย่างไร เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับทราบความก้าวหน้าของโรงเรียน

1.6 การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ได้มาอย่างคุ้มค่า รวมทั้งการป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย หรือใช้ผิดประเภท ตลอดจนการดูแลซ่อมบำรุงให้ใช้งานได้อย่างสมบูรณ์อยู่เสมอ

1.7 การตรวจสอบภายใน หมายถึง กลไกควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณของโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

2. งบประมาณ หมายถึง จำนวนเงินที่โรงเรียนได้รับจากการจัดสรรของรัฐบาล เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา หรือจัดหาเพื่อนำไปวางแผนการใช้ในการพัฒนาการศึกษาตามแผนกลยุทธ์ หรือเป้าหมายที่กำหนดอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

4. ครูผู้ปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานงบประมาณของสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง สถานภาพทางกายภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 โดยอาศัยเกณฑ์สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558, หน้า 10) จำแนกเป็น 3 ขนาด คือ

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษาในพื้นที่ 4 อำเภอคือ อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ อำเภอทับสะแก อำเภอบางสะพานและอำเภอบางสะพานน้อย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1
2. แนวทางการบริหารการศึกษาไทยในปัจจุบัน
3. แนวคิด หลักการของระบบงบประมาณ
4. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เป็นหน่วยงานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายใต้เขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 รับผิดชอบการบริหาร จัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด จำนวน 121 โรงเรียน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ อำเภอทับสะแก อำเภอบางสะพาน และอำเภอบางสะพานน้อย มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ 1) จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ รวมทั้งกำกับติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา 5) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล

เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา 11) ประสานการปฏิบัติงานทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีทักษะเพียงพอ อาจเกิดจากระยะเวลาที่ได้รับการอบรมและเนื่องจากกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงเกิดความยุ่งยาก เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัวในการทำงานไม่เป็นปัจจุบัน

## แนวทางการบริหารการศึกษาไทยในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 2) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารการศึกษาไทยว่า สำหรับรูปแบบการบริหารการศึกษาไทยในปัจจุบัน จะมีลักษณะผสมของแบบการกระจายอำนาจ และการรวมอำนาจ การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารสูงสุด ไปยังท้องถิ่นและหน่วยปฏิบัติหรือสถานศึกษา แต่มีแนวโน้มไปในลักษณะของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไทยเป็นการบริหารการศึกษารวม โดยอาศัยระบบราชการ เช่นเดียวกับการบริหารองค์กรสาธารณะประเภทอื่น ๆ ระบบการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มี 2 รูปแบบ

1. แบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นรูปแบบของการบริหารการศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้

1.1 รัฐได้ให้การสนับสนุนการเงินงบประมาณ จัดหาแหล่งเงินทุน และขอรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศในรูปแบบของทุนการศึกษา ทุนวิจัย ทุนดูงาน ผู้เชี่ยวชาญและวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการและการพัฒนาโรงเรียนหรือสถานศึกษาส่วนราชการที่สังกัด หรือให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดหาเงินสมทบอีกจำนวนหนึ่ง

1.2 รัฐได้ให้อิสระในการกำหนดหลักสูตร การใช้บทเรียนการจัด และประเมินผล การศึกษา การบริหารงานบุคคลฝ่ายการศึกษาโดยรัฐจะกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวไว้ และให้ส่วนราชการที่รับมอบอำนาจรับผิดชอบดำเนินการตรวจและนิเทศด้วย

1.3 รัฐได้ให้อิสระในการดำเนินการภายใน โรงเรียนหรือสถานศึกษาและเสรีภาพ ทางวิชาการโดยไม่ขัดต่อระเบียบ ข้อบังคับ แนวนโยบายของรัฐและกฎหมายในเรื่องการอนุมัติ และก่อกำหนดผู้กัก ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบและการลงโทษบุคลากรฝ่ายการศึกษา รวมทั้ง การอนุมัติการปฏิบัติการกิจหน้าที่อื่น ๆ ที่ต้องมีการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการ ของโรงเรียนหรือสถานศึกษา

2. แบบการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นรูปแบบของการบริหารการศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้

2.1 รัฐได้ให้การสนับสนุนการเงินงบประมาณอย่างเต็มที่ จัดหาแหล่งเงินกู้และขอรับ ความช่วยเหลือจากต่างประเทศในรูปแบบของทุนการศึกษา ทุนวิจัย ทุนดูงาน ผู้เชี่ยวชาญ และวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการพัฒนาโรงเรียนหรือสถานศึกษาโดยผ่านส่วนราชการ ที่สังกัด

2.2 รัฐเป็นผู้กำหนดหลักสูตร กำหนดแบบเรียน วัดและประเมินผลการศึกษาดำเนินงาน บริหารบุคคลฝ่ายการศึกษา โดยให้ส่วนราชการของรัฐดูแล และดำเนินการตรวจ และนิเทศ การศึกษาตามที่กฎหมายบัญญัติ

2.3 รัฐได้ให้อิสระในการดำเนินการภายใน โรงเรียนหรือสถานศึกษา ภายในขอบเขต อันจำกัด เช่น ในเรื่องอำนาจในการอนุมัติและก่อกำหนดผู้กัก เรื่องการพิจารณาความดีความชอบ และการลงโทษบุคลากรฝ่ายการศึกษาและเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ ได้จัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

การบริหารราชการในกระทรวงศึกษาธิการ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง ซึ่งประกอบไปด้วย สำนัก 6 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักงานรัฐมนตรี 2) สำนักงานปลัดกระทรวง 3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) สำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษา และ 6) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ส่วนราชการมีฐานะ เป็นนิติบุคคลและเป็นกรม แต่ละกรมขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การบริหารงานทั้ง 5 แห่ง ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาของแต่ละแห่งสภาการศึกษา คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีหน้าที่เสนอ

ความเห็นหรือคำแนะนำต่อรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการนำความเห็นหรือคำแนะนำมาประกอบพิจารณาเพื่อให้เหมาะสมกับการศึกษาของชาติ

สภาการศึกษา มีหน้าที่เสนอนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติมาตรฐานการศึกษา ประเมินผลการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติและให้ความเห็นหรือคำแนะนำในเรื่องกฎหมาย และกฎกระทรวงที่เกี่ยวกับการศึกษา

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่เสนอนโยบายแผนพัฒนามาตรฐาน หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและแผนการศึกษาชาติ การสนับสนุนทรัพยากรการติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และเสนอแนะในการออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และประกาศเกี่ยวกับการบริหารงาน ของสำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอ นโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐาน การอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระ และความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเสนอแนะในการออกระเบียบหลักเกณฑ์และประกาศเกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษามีหน้าที่เสนอพิจารณาเสนอ นโยบาย แผนพัฒนามาตรฐาน และ หลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ส่งเสริม ประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการจัดการอาชีวศึกษา เสนอแนะในการออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และ ประกาศที่เกี่ยวกับการบริหารงานคณะกรรมการองค์ประกอบจะมาจาก 3 ส่วน ได้แก่

1) กรรมการโดยตำแหน่ง 2) กรรมการจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน กรรมการ คุณสมบัติหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาการเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระ การดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ จะเป็นไปตามกฎกระทรวง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดการบริหารการศึกษาไว้ ว่า สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา เป็นนิติบุคคล ส่วนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึด เขตพื้นที่การศึกษาให้มีการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 40)



วิธีการบริหารการศึกษารัฐ ได้อาศัยกลไกของรัฐ 2 ประการ ด้วยกัน คือ

1. การจัดระบบบริหารการศึกษา เป็นไปตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 พ.ศ. 2515 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 30-45) ซึ่งแบ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาคและราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ราชการบริหารส่วนกลางแบ่งเป็นกระทรวงทบวง กรม กอง และแผนก ราชการบริหารส่วนภูมิภาค แบ่งเป็นจังหวัด และอำเภอ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็นเทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา แต่ละส่วนราชการดังกล่าวข้างต้นต่างก็มีบทบาทในการบริหารการศึกษามากน้อย แตกต่างกันไป

2. ส่วนราชการของรัฐซึ่งมี บทบาทในการบริหารการศึกษาจะมีข้าราชการประจำแสดง บทบาทในการดำเนินการบริหารการศึกษาโดยอาศัยกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและนโยบายของรัฐ เป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีข้าราชการการเมือง แสดงบทบาทโดยกำหนดนโยบาย และควบคุม ดูแล การปฏิบัติตามนโยบายซึ่งแถลงต่อรัฐสภาไว้อีกด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 30-45) ได้กล่าวถึงแนวนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐไว้ในหมวด 5 แบ่งเป็น 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยมาตรา 31-40 สรุปว่า ให้กระทรวงมีอำนาจที่เกี่ยวกับการส่งเสริมดูแลการศึกษาทุกระดับ กำหนดนโยบาย และมาตรฐาน การศึกษาสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้กระทรวงมีองค์กรหลักที่เป็นคณะบุคคลในรูปสภา หรือในรูปคณะกรรมการจำนวนสี่องค์กร ได้แก่ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการอาชีวศึกษาและคณะกรรมการอุดมศึกษา ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับ ปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ยกเว้น สถานศึกษาเฉพาะทาง ตามมาตรา 21 ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการโดยอิสระ มีเสรีภาพ ทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ให้ยึดเขตพื้นที่ การศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่น ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มี คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจในการกำกับดูแลจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิก สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนใน เขตพื้นที่การศึกษา

ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับ นโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในรูปแบบที่หลากหลายให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้าน

วิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ส่วนที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กำหนดไว้ 2 มาตรา สรุปว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิ์จัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อม ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของชุมชน

กำหนดไว้ 3 มาตรา สรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพ มาตรฐานทางการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18(2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้ทรงคุณวุฒิ ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยต้องกำหนดนโยบายและมาตรฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนด้านการศึกษา

ให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และจัดการที่เป็นของตนเองมีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วย สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนการลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี สิทธิ

ประโยชน์ด้านอื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษา แก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรฐาน และสามารถพึ่งตนเองได้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเป็นไป และสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2543 และฉบับปรับปรุง 2545 กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกฎกระทรวงและหลักสูตรการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 30) ได้กล่าวถึงภารกิจของสถานศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคม ให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีพ
2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
3. การจัดการศึกษาโดยใช้ 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ตาม ความเหมาะสม
4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ อาทิ เช่น จัดตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียน แต่ละวัยแต่ละคน เรียนรู้จักแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียนตลอดทั้งจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการของท้องถิ่นที่ตั้ง โรงเรียน
6. จัดกระบวนการเรียนตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรม ตามความเป็นจริงและความเหมาะสม
7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียน
8. บริหารจัดการโรงเรียนตามการจัดการอำนาจการบริหาร ทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไปสอดคล้องกับหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเต็มที่
9. การจัดการคุณภาพการศึกษาทั้งด้านคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษากำหนด
10. การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา
11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในโรงเรียน และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ได้จัดระเบียบ การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 10)
  - 11.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 11.2 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และแต่ละเขต พื้นที่การศึกษา มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

สถานศึกษา มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนข้าราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาหรือส่วนราชการรวมทั้งนโยบายของสถานศึกษา
2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงินวัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับทางราชการ
3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดการนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษา ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาตามที่ได้รับมอบอำนาจ
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
5. อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการอนุมัติประกาศนียบัตร และวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมายจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัด กระทรวง เลขานุการสภาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษานิติบุคคลมุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยได้กระจายอำนาจการบริหารจัดการทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) มีจุดมุ่งหมายที่จัดทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ

ขอบข่ายของภาระกิจการบริหารและการจัดการศึกษา

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาประเภทใดมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษา พิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ และงานวิชาการจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารว่าในการให้ความสำคัญงานวิชาการมากน้อยเพียงใด

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ( 2535, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียน การสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

Sergiovanni (1980, pp. 276-278) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับ การกำหนดปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการเรียน การสอนให้บรรลุประสงค์การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การทำโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน การเรียนการสอน

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนา แหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 14)

2. การบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริหารจัดการหาผลประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิด คุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ 2546, หน้า 39)

ความหมายของงบประมาณความหมายดั้งเดิมของงบประมาณในประเทศอังกฤษ หมายถึง กระเป๋าหนังสือใบใหญ่ที่เสนาบดีกระทรวงการคลังใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่จะแถลงต่อ รัฐสภาต่อมา หมายถึง เอกสารที่เสนาบดีหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแถลงต่อรัฐสภา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายและการหารายได้ของรัฐบาล (เกริกเกียรติ พิพัฒนเสรีธรรม, 2541, หน้า 382) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่า “งบประมาณ คือ บัญชี หรือจำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย” งบประมาณแผ่นดิน คือ แนวทางการเงินของ รัฐบาลจัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายรับและรายจ่ายตามโครงการต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำหนดว่าจะทำในปี ต่อไป โดยกำหนดจำนวนเงินที่จะใช้จ่าย ในแต่ละโครงการว่าเป็นเท่าใด และจะหาเงินจากทางไหน เพื่อใช้จ่ายในโครงการนั้น ๆ

ด้านงบประมาณ ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ มีดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้

เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 27)

3. การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว และมีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ได้แก่

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย และ
- 5) การออกจากราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33)

4. การบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่ายของการบริหารทั่วไป

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารทั่วไป
- 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 10) การรับนักเรียน
- 11) การส่งเสริมและการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 17) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน
- 18) งานบริการสาธารณะ
- 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 48)

## การจัดสรรงบประมาณ

### 1. การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา

#### แนวทางปฏิบัติ

- 1.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ
  - 1.2 ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ
  - 1.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร
  - 1.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่ต้องดำเนินการตามมาตรฐาน โครงสร้าง หน่วยงาน และตามแผนงาน งาน โครงการของสถานศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งาน โครงการให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร
  - 1.5 ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ
  - 1.6 จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน/งาน โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้รับตามแผนระดมทรัพยากร
  - 1.7 จัดทำขอร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบ
  - 1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณและร่างข้อตกลงผลผลิตของความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา
  - 1.9 แจ้งจัดสรรเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
- ### 2. การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ
- #### แนวทางปฏิบัติ

2.1 จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือน ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส เป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นค่าครุภัณฑ์ และค่าก่อสร้าง) และงบดำเนินการ (ตามนโยบายพิเศษ)

2.2 เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวมเพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดเป็นรายไตรมาสผ่านเขตพื้นที่การศึกษาไปยังคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานรวบรวมเสนอต่อสำนักงาน งบประมาณ

2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและ อนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณ

### 3. การโอนเงินงบประมาณ

#### แนวทางการปฏิบัติ

การโอนเงินให้เป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการที่กระทรวงกำหนด

### 4. การตรวจสอบติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

#### 4.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

##### แนวทางการปฏิบัติ

4.1.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอก งบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการ ใช้งบประมาณรายไตรมาส

4.1.2 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลง การให้บริการผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และ แผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

4.1.3 จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับ โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

4.1.4 ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตาม แผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะ โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

4.1.5 จัดทำข้อมูลสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอ ข้อปัญหาที่อาจทำการดำเนินงานไปประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาเร่งแก้ปัญหาให้ทัน สถานการณ์

4.1.6 รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

4.1.7 สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดทำรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณ



ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

##### แนวทางการปฏิบัติ

4.2.1 กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ของสถานศึกษา

4.2.2 จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

4.2.3 สร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผล ผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

4.2.4 ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปี

4.2.5 รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

#### 5. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

##### 5.1 การจัดการทรัพยากร

##### แนวทางการปฏิบัติ

5.1.1 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทราบ รายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

5.1.2 วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

5.1.3 สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

##### 5.2 การระดมทรัพยากร

##### แนวทางการปฏิบัติ

5.2.1 ศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจงาน/ โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตามความเร่งด่วน และช่วงเวลา

5.2.2 สํารวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษา โดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมกั้ให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

5.2.3 ศึกษาแหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้ การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

5.2.4 จัดทำแผนระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนด วิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

5.2.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อ คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

5.2.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่ต้อง ใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษา และระเบียบว่าด้วยเงินงบประมาณทั้งตาม วัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

### 5.3 การจัดหารายและผลประโยชน์

#### แนวทางการปฏิบัติ

5.3.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดหารายได้และสินทรัพย์ ใน ส่วนที่จะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล

5.3.2 จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดหารายได้ และบริหาร รายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

5.3.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงิน และ เบิกจ่ายให้เป็น ไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### 5.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

#### แนวทางการปฏิบัติ

5.4.1 สํารวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละ กองทุน

5.4.2 สํารวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กองทุนกู้ยืม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

5.4.3 ประสานการกู้ยืมกับหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

5.4.4 สร้างความตระหนักผู้กู้ยืม

5.4.5 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

## 5.6 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

### แนวทางการปฏิบัติ

5.6.1 จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและ การใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

5.6.2 วางระเบียบการใช้จ่ายเงินสวัสดิการ

5.6.3 ดำเนินการจัดหาสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

5.6.4 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

## 6. การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกัณเงินไว้เบิกเหลืออมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

## 7. การบริหารการบัญชี

### 7.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

#### แนวทางการปฏิบัติ

7.1.1 ตั้งยอดบัญชีระหว่างงบประมาณ ทั้งการตั้งยอดภายหลัง การปิดบัญชีงบประมาณก่อนปี และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีงบประมาณก่อน

7.1.2 การจัดทำกระดาษทำการ โดยปรับปรุงบัญชีงบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุน และบัญชีเงินรับฝาก และเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีทรัพย์สินที่เป็นบัญชีวัสดุคงเหลือ (บัญชีสินค้ำคงเหลือ) และบัญชีทรัพย์สินไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไปโดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

7.1.3 บันทึกลับบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย: Accrual basis) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท (หนี้สิน ทุน รายได้)

7.1.4 บันทึกลับบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินมัดจำ และค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน และถอนเงินรายได้แผ่นดิน การเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบควบคุมการเงิน การรับเงินความรับผิดชอบละเมิด

7.1.5 สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวัน สรุปรายการรับจ่ายเงินผ่านไปบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

7.1.6 ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย รายรับที่ได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า/ รายได้ค้างรับ วัสดุหรือสินค้าที่ใช้ไประหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญ

7.1.7 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชี และปิดรายการรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชีรายได้สูงกว่า (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสมแล้วให้ออนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งเข้าคลังบัญชีรายได้แผ่นดินหากมียอดคงเหลือให้ออนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

7.1.8 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานคงเหลือประจำวัน และงบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไปและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

7.1.9 แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกรายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อผิดพลาดหรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดของบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูก โดยชี้แจงข้อความหรือตัวเลขผิดลงลายมือชื่อกำกับพร้อมวันเดือนปี แล้วเขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

## 7.2 การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน

### แนวทางการปฏิบัติ

7.2.1 จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่ายรายงานเงินประจำงวด

7.2.2 จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน และจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด

## 7.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

### แนวทางการปฏิบัติ

จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

## 8. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 8.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

#### แนวทางการปฏิบัติ

8.1.1 ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน

8.1.2 จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีทั้งหมดสภาพ หรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

8.1.3 จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้รับจากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกมูลค่าไว้โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์

8.1.4 จัดทะเบียนที่เป็นราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ได้ดำเนินการ และยังไม่สมบูรณ์ ให้ประสานกับกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบันและให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน

8.1.5 จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม

8.1.6 จัดทำระเบียบการใช้สินทรัพย์ที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 8.2 การจัดหาพัสดุ

#### แนวทางการปฏิบัติ

8.2.1 วิเคราะห์แผนงาน งาน/ โครงการ ที่จัดทำกรอบรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุมสินทรัพย์ และเป็นไปตามเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง

8.2.2 จัดทำแผนระยะปานกลาง และจัดหาพัสดุทั้งในส่วนของสถานศึกษาจัดหาเอง และที่ร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

### 8.3 กำหนดแบบรูปราชการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

#### แนวทางการปฏิบัติ

8.3.1 จัดทำเอกสารแบบรูปราชการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

8.3.2 ตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปราชการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐาน โดยดำเนินการให้เป็นระเบียบ

8.3.3 จัดซื้อจัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณรายละเอียด เกณฑ์ คุณลักษณะ เฉพาะประกาศ จ่าย/ ขยายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาของโดยคณะกรรมการ จัดทำสัญญาและเมื่อตรวจรับเงินให้มอบแก่เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขาย/ ผู้จ้าง

#### 8.4 การควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

##### แนวทางการปฏิบัติ

8.4.1 จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบัน

8.4.2 กำหนดระเบียบแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์

8.4.3 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตาม ระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

8.4.4 ตรวจสอบสภาพและการบำรุงรักษา และซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังจาก การใช้งาน สำหรับสินทรัพย์ที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและ ทำจำหน่ายหรือขอซื้อถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง

กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ลงนาม ร่วมกับสำนักงานงบประมาณเมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2542 ในการกำหนดข้อตกลง เพื่อดำเนินงานตามโครงการปรับปรุงระบบบริหารงบประมาณด้านการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มค่าตอบแทนในการใช้จ่าย
2. เพิ่มบทบาทและการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาและ สถานศึกษา เพื่อให้สามารถรับผิดชอบในการจัดบริการการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. พัฒนารูปแบบในการจัดทำงบประมาณด้านการศึกษาที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นในเรื่อง ประสิทธิภาพในการใช้จ่ายให้ตรวจสอบต่อวัตถุประสงค์ของรัฐบาล โดยจัดตั้งศูนย์ประสานงานปรับ ระบบงบประมาณ ที่ตั้งอยู่กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา มีหน้าที่ติดตาม ประสานงาน การปฏิบัติงานของกอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดประชุมปรึกษาหารือแก้ปัญหา การปฏิบัติการปรับปรุงระบบงบประมาณ โดยมอบหมายความรับผิดชอบการดำเนินงานในแต่ละ มาตรฐานการเงิน ดังนี้

3.1 การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม มอบกองแผนงาน

3.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง มอบกองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา

3.3 การบริหารงานการเงินและควบคุมงบประมาณ มอบกองคลัง

3.4 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน มอบกองคลัง และกองแผนงาน

การบริหารสินทรัพย์ มอบกองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา

3.5 การตรวจสอบภายใน มอบหน่วยงานตรวจสอบภายใน การพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติให้แก่ครู อาจารย์ และบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายกรมสามัญศึกษา จึงจัดเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (ดาร์ตัน บริพัณฑกุล, 2554, หน้า 20) คือ

ด้านที่ 1 การวางแผนงบประมาณ (Budget planning)

ด้านที่ 2 การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output costing)

ด้านที่ 3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management)

ด้านที่ 4 การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and budget control)

ด้านที่ 5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting)

ด้านที่ 6 การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

ด้านที่ 7 การตรวจสอบภายใน (Internal audit)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารในระดับสถานศึกษา มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. การรับรู้ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะกระบวนการในการจัดแผนกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

2. การมีส่วนร่วม ควรให้บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วมการร่วมคิดร่วมวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ที่จะทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานศึกษา

3. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เมื่อสถานศึกษาได้จัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ชัดเจน และจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และดำเนินการตามภารกิจทั้ง 7 ด้าน สถานศึกษาควรมีการแต่งตั้งและกำหนดภาระหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละด้านในการดำเนินการที่ชัดเจนและตรวจสอบได้

4. การนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน ในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ควรมีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในส่วนของกรมสามัญ สำนักงานสามัญจังหวัด และสถานศึกษา ตลอดทั้งมีการอบรมสัมมนาให้ความรู้เพิ่มเติมสำหรับบุคลากรในระดับกรม สำนักงานสามัญจังหวัดและสถานศึกษา

5. การรายงาน ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งในส่วนของภาพรวมของจังหวัด/ สถานศึกษา เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย

## แนวคิด หลักการของระบบงบประมาณ

ความหมายของงบประมาณ

คำว่างบประมาณ (Budget) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550, หน้า 40) ให้ความหมายของงบประมาณ ว่าเป็นแผนการเงินที่รองรับ แผนปฏิบัติการ โดยการแปลแนวคิดและความตั้งใจไปเป็นงบประมาณที่สะท้อนลำดับความสำคัญของหน่วยงาน

สมศักดิ์ กรอบสูงเนิน (2552, หน้า 15) ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า งบประมาณเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรและแสดงออกมาในรูปแบบของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการกะงบประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าและมีระยะเวลาที่เรียกว่าปีงบประมาณ โดยต้องจัดการบริหารทรัพยากรที่จำเป็นในการลงทุนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามแผน

ประมล ลิ้มสกุล (2553, หน้า 11) ให้ความหมายของงบประมาณว่า เป็นแผนในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต โดยส่วนมากจะจัดสรรในลักษณะของเงินและวัสดุอุปกรณ์

สิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2553, หน้า 6) ให้ความหมายของงบประมาณว่า การจัดทำและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้เงิน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

วรกาญจน์ สุขสดเขียว (2556, หน้า 40) ให้ความหมายของงบประมาณว่า งบประมาณเป็นแผนการขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับ 1) การเงิน โดยเฉพาะ 2) เป็นการวางแผนล่วงหน้าสำหรับการใช้จ่ายเงิน 3) การบอกให้ทราบว่า จะเป็นการวางแผนใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนเท่าใด 4) การกำหนดเวลาจะใช้จ่ายเงินเมื่อไร 5) การใช้ทราบว่า จะใช้จ่ายเงินเพื่ออะไร 6) การอ้างอิงถึงองค์การซึ่งเป็นเจ้าของงบประมานั้น

ซูบริ ม่วงกุ่ม (2558, หน้า 14) ให้ความหมายว่าการดำเนินงาน การของงบประมาณตามแผนที่วางไว้ในด้านใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจการขององค์กรและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันทเวลาและเพื่อประโยชน์สูงสุด



สุพจน์ นันทะเทศ (2558, หน้า 20) ให้ความหมายงบประมาณว่าแผนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลในการดำเนินงานบริหารประเทศ โดยการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผน โครงการ ใช้จ่ายเงิน การทำบัญชีและควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน โดยรอบคอบและรัดกุม

สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน

พัฒนาการของระบบงบประมาณ

ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2544, หน้า 1) กล่าวถึงวิวัฒนาการของงบประมาณที่ใช้กัน อยู่ในปัจจุบันมีวิวัฒนาการอันยาวนานพอสมควร ซึ่งสามารถสรุปได้ตามลำดับเวลาที่มีการใช้ งบประมาณกันอยู่ ดังนี้

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ หรือระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม (Line-item budgeting or traditional budgeting system)

ระบบงบประมาณนี้นำมาใช้ก่อนช่วงทศวรรษ 1950 เป็นระบบงานที่มีรายละเอียดมาก เน้นปัจจัยนำเข้า ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณก่อนการเบิกจ่าย เข้มงวดในการจัดสรรงบประมาณ ในการเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณแต่ละครั้ง ต้องขอทำความตกลงกับหน่วยงานต้นสังกัดเป็น ครั้ง ๆ ไป

งบประมาณแบบแสดงรายการเป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของ หน่วยงานได้เป็นอย่างดี มีรายละเอียดชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ แต่ขาดการเชื่อมโยงระหว่าง นโยบายของรัฐบาลกับงบประมาณ ผลผลิต ผลลัพธ์ ขาดการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความยืดหยุ่น

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting) ในปี ค.ศ. 1949 ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน มีการคิดค้นทุกต่อหน่วย มีการเสนอของงบประมาณในลักษณะของวงเงินรวม แทนการของงบประมาณที่แสดงรายละเอียด เป็นจำนวนมาก ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานนี้ จะแสดงจุดมุ่งหมายของค่าใช้จ่าย ต้นทุน ของแผนงานและตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของหน่วยงาน

ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน จะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ที่มีการจัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน นอกจากนั้นยังมีการกำหนดมาตรฐาน ในการวัดความสำเร็จของงานอีกด้วย แต่ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานที่เป็นความสำเร็จของ

หน่วยงาน ขาดการเชื่อมโยงทั้งระบบ จึงทำให้ไม่เห็นภาพรวมว่า นโยบายประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบบัญชี และระบบการวัดประเมินผล เป็นอย่างมาก

3. ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning programming budgeting system: PPBS) ในปี ค.ศ. 1965 ได้มีการนำระบบงบประมาณแบบแผนงานมาใช้ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน ระบบงบประมาณแบบแผนงานจะเน้นเรื่องการวางแผนเป็นเรื่องสำคัญโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างแผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม และงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล

จุดเด่นของระบบงบประมาณแบบแผนงาน คือ การแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม และงบประมาณได้เป็นอย่างดี เอื้อต่อการจัดทำงบประมาณและการประเมินผล แต่ต้องใช้นักวิเคราะห์ที่ผ่านการอบรมมาเป็นอย่างดี ต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน นอกจากนี้ โครงสร้างของงบประมาณกับโครงการของหน่วยงานก็ไม่ค่อยสอดคล้องกัน จึงทำให้นักกลางในหน่วยงานไม่ค่อยได้มองภาพรวมของแผนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบงบประมาณ ได้มุ่งเน้นเฉพาะมิติเศรษฐศาสตร์โดยละเลยมิติด้านอื่น ๆ ไป

4. ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero-base budgeting) ได้มีการทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ที่อเมริกาในปลายทศวรรษ 1970 ซึ่งเป็นระบบที่ผสมผสานเรื่อง การวางแผนและการจัดการงบประมาณเข้าด้วยกัน คล้าย ๆ กับระบบงบประมาณแบบแผนงานแต่จะต่างกันตรงที่การคิดงบประมาณจะไม่ใช้วิธีการต่อยอดเพิ่มจากปีก่อน ๆ (Incremental budgeting) แต่จะใช้วิธีการพิจารณาใหม่ในแต่ละปีโดยคำนึงถึงเหตุผลความจำเป็น

ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ ช่วยให้การวางแผนและการควบคุมติดตามมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะในแต่ละแผนงานมีการกำหนดกิจกรรมค่อนข้างเป็นระบบ การคิดกิจกรรมไม่จำเป็นต้องอ้างอิงงบประมาณจากปีก่อน ๆ ดังนั้น จึงทำให้มีกิจกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน และงบประมาณของกิจกรรมเดิมที่เคยทำในปีก่อน ๆ อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นจำนวนมากก็ได้ แล้วแต่เหตุผลความจำเป็น แต่ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ต้องให้นักกลางเอกสารและเวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก เพราะต้องใช้ความเป็นเหตุเป็นผลมากำหนดวงเงินงบประมาณทดแทนการกำหนดงบประมาณในลักษณะที่เพิ่มขึ้นมากกว่าปีก่อน ๆ ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือวิทยากรการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา, 2544, หน้า 8-10) กล่าวไว้ดังนี้

5. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting or traditional budgeting system) มีวัตถุประสงค์จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้จ่ายเงินมิให้มีการจ่ายเงินไปจากที่กำหนด หรือแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ ลักษณะของงบประมาณแบบนี้ คือ

5.1 มุ่งเน้นในเรื่องของการควบคุมและตรวจสอบปัจจัย (Input) ให้เป็นไปตามที่กำหนด

5.2 จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่ายและรายการใช้จ่ายในการของงบประมาณ จะต้องกำหนดรายการตามหมวดค่าใช้จ่ายและใช้งบประมาณที่กำหนด จะใช้งบประมาณผิดหมวดหรือต่างไปจากรายการที่กำหนดไว้ไม่ได้

5.3 ระบบงบประมาณนี้ จะประเมินความสำเร็จหรือล้มเหลวของงบประมาณจากความสามารถที่จะใช้งบประมาณที่ได้รับให้หมดไป ไม่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารและผลงานที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

5.4 ขาดการยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

6. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่ย้ำในด้านประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยได้รับอิทธิพลทางแนวความคิดมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งมีแนวคิดว่า “การบริหารงานต้องทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์ โดยรอบคอบเพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุด (The one best way) ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น” ระบบงบประมาณแบบนี้ริเริ่มครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1949 ลักษณะของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ คือ

6.1 จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functional classification) วัตถุประสงค์ของงาน (Objective classification) เช่น จำแนกงบประมาณเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ฯลฯ

6.2 มีการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (เปรียบเทียบ Output กับ Input) เพื่อหาวิธีทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานผลผลิต (Output) จะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6.3 กำหนดมาตรฐานในการวัดงาน (Work management) และมีระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วย (Cost accounting system) สำหรับการคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ

7. งบประมาณแบบแผน การวางโครงการ และการทำงานงบประมาณ (Planning programming budgeting system: PPBS) ระบบงบประมาณแบบนี้บางที่เรียกว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program budgeting) เป็นระบบงบประมาณแบบเน้นย้ำในระบบของการวางแผนเริ่มครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1964 (มีจุดเริ่มต้นพัฒนามากจากบริษัท General Motors ในปี ค.ศ. 1924)

ลักษณะของงบประมาณแบบการวางแผนการวางโครงการ และการทำงบประมาณ

7.1 นำเอาการวางแผนระยะยาว (3-5 ปี) มาใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ การวางแผนเชื่อมโยงกับนโยบายเป้าหมายของรัฐบาล และเห็นภาพการดำเนินงานที่ต่อเนื่องไปในอนาคต

7.2 จัดทำแผนงานแยกตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ฯลฯ

7.3 จำแนกแผนงานเป็นแผนงานหลักแผนงานรอง โครงการหลัก โครงการรองและ กิจกรรมและจำแนกงบประมาณตามแผนงานโครงการ

7.4 จะต้องกำหนดและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของโครงการ

7.5 วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเลือกวิถีทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นของโครงการ

7.6 พิจารณาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ

7.7 งบประมาณแบบการวางแผนโครงการ และการจัดทำงบประมาณจะเน้นการวิเคราะห์ ซึ่งมีเทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ

สรุปพัฒนาการของงบประมาณที่ใช้ในประเทศไทย จากสภาพปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าว ระบบงบประมาณที่เคยใช้อยู่เป็นการผสมผสานระหว่างงบประมาณทั้งสามประเภทแรก คือ ระบบงบประมาณของประเทศไทยยังคงให้ความสำคัญกับงบประมาณที่เน้นย้ำในการควบคุมหรือการแสดงรายการ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์งบประมาณแบบเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้นเป็นหลัก แต่ก็มี การจำแนกงบประมาณแสดงผลงาน และแบบงบประมาณแบบการวางแผนงาน แต่การบริหาร งบประมาณทุกประเภทยังคงเน้นที่การควบคุมกระบวนการบริหารงบประมานนั่นเอง

หลักการจัดสรรงบประมาณที่ดี

หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานตามโครงสร้างการกระจายอำนาจ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ จำเป็นต้องใช้ระบบการจัดสรร งบประมาณใหม่เป็นกลไก/ เครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักการจัดสรรงบประมาณที่ดี ซึ่ง (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544, หน้า 44) ได้เสนอแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามภารกิจ ของ สปศ. เพื่อรับฟังสภาพปัญหาในการประชุมสมัชชาปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ ดังนี้

1. หลักความเป็นธรรม (Equity) เป็นการจัดสรรงบประมาณในจำนวนที่เท่ากัน ให้กับ ผู้เรียนที่มีลักษณะความต้องการจำเป็นแบบเดียวกัน (Horizontal equity ความเสมอภาคใน แนวนอน) และจัดสรรงบประมาณที่แตกต่างกันให้แก่ผู้เรียนที่มีความต้องการและความจำเป็น ไม่เหมือนกัน (Vertical equity ความเสมอภาคในแนวตั้ง) เพื่อให้ทุกคนได้รับ โอกาสทางการศึกษา เท่าเทียมกัน

2. หลักความเสมอภาค (Equality) เป็นการจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากความ แตกต่างในคุณลักษณะของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีคุณลักษณะเหมือนกันควรจะได้รับ งบประมาณเท่าเทียมกัน ส่วนโรงเรียนที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เนื่องจากขนาดและที่ตั้งของ โรงเรียน ควรจะได้รับงบประมาณที่แตกต่างกัน

3. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) การจัดสรร งบประมาณจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ มีการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิผล

4. หลักความพอเพียง (Adequacy) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาจำเป็นต้อง จัดสรรให้เพียงพอสำหรับผู้เรียนในการ ได้รับการศึกษาที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

5. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการจัดสรรงบประมาณไปสู่โรงเรียน โดยตรงตามโครงสร้างการกระจายอำนาจที่ให้โรงเรียนมีอิสระ คล่องตัวในการบริหารงบประมาณ

6. หลักเสรีภาพในการเลือก (Freedom of choice) เป็นการจัดสรรงบประมาณอุดหนุน ทั่วไปแก่ผู้เรียน เพื่อให้โรงเรียนแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้ เพราะความต้องการของผู้เรียนในการเข้าเรียนในแต่ละ โรงเรียนจะสะท้อนให้เห็นถึงปริมาณเงินที่ โรงเรียนพึงได้รับ

7. หลักการปฏิบัติได้จริง (Practicality) การนำระบบรูปแบบและวิธีการจัดสรร งบประมาณมาใช้ จะต้องไม่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจง่าย สามารถทำนายและตรวจสอบได้

ทิพยวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2544, หน้า 11) ซึ่งกล่าวว่า การจัดสรรงบประมาณและ การเงินที่ดี มีหลักการดังนี้

1. ความครอบคลุมและความมีวินัย (Comprehensive and discipline) ผลการวิเคราะห์ ปัญหาในภาพรวม การแสดงความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในระบบจะช่วย ก่อให้เกิดความครอบคลุมในการจัดสรรงบประมาณและการทำงาน การมีวินัยทางการเงินการคลังก็ นับเป็นสิ่งจำเป็น

2. ความชอบธรรม (Legitimacy) การตัดสินใจของผู้บริหารหรือคณะกรรมการในการดำเนินการตามหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายนั้นต้องเป็นไปอย่างถูกต้องชอบธรรมเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) การจัดสรรงบประมาณและการเงินที่ดีนั้นต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว แต่ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4. การคาดการณ์ได้ (Predictability) หากต้องการให้การบริหารงานครบวงจรก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น นโยบายดำเนินงานต้องชัดเจน มีความเป็นไปได้และต้องมีความต่อเนื่อง ทรัพยากรที่ใช้เพื่อการดำเนินการตามนโยบายนั้นต้องอย่างเพียงพอทันต่อการใช้และต้องทราบอย่างชัดเจนว่าในปีต่อไปจะมีงบประมาณเพื่อดำเนินการตามนโยบายหรือไม่มากนักเพียงใด

5. ความซื่อสัตย์ (Honesty) การจัดสรรงบประมาณที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นเหตุเป็นผล ไม่มีอคติ

6. ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยต้นทุนการผลิตและผลลัพธ์ที่ถูกต้อง สัมพันธ์เชื่อมโยงกันจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (Transparency and accountability) ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานนับเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องสร้างขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนกับความมีอิสระทางการเงินและการบริหารงบประมาณ

สรุปหลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานตามโครงสร้างการกระจายอำนาจเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างทั่วถึงและคุณภาพนั้นจำเป็นต้องใช้ระบบการจัดสรรงบประมาณใหม่เป็นกลไก/ เครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักการจัดสรรงบประมาณที่ดี ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการที่ดีเพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันเป็นการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียบudgetไปโดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้งผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการย่อมก่อให้เกิดหลักการจัดสรรงบประมาณที่ดี

ขอบเขตการบริหารงบประมาณในโรงเรียน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษามาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และในภารกิจตามหมวด 8 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าด้วยทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา กำหนดว่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 26)

1. ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้
2. รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่โรงเรียนของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเงินเพิ่มเติมแก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ
3. จัดสรรงบดำเนินการและงบลงทุนให้แก่โรงเรียนของรัฐ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษา

4. ให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและบัญชี ระบบตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพ การใช้จ่ายเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

คู่มือปฏิบัติการ โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการบริหารงานงบประมาณ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544, หน้า 3) ได้กำหนดภาพรวมการปฏิรูปภารกิจด้านงบประมาณไว้ ดังนี้

1. การจัดตั้งงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การบริหารการเงินและบัญชี
4. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ
5. การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
6. การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

สรุป ขอบเขตการบริหารงบประมาณในโรงเรียน เป็นการวางระบบการบริหารการเงินของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในทุกระดับ การบริหารจัดการตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ โดยโรงเรียนจะต้องแสดงแผนรายได้และแผนการใช้จ่ายเงิน มีการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทางการเงิน

ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันและครอบคลุมการดำเนินการทางการเงินทุกด้าน

### การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ในระบบงบประมาณแบบเดิมนั้น หน่วยปฏิบัติการได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณเป็นรายการใช้จ่าย (Item budget) การบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการจึงไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก เมื่อได้รับแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของรัฐบาล ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำและหน่วยปฏิบัติการก็จะจัดทำเรื่องขออนุมัติเงินประจำงวดจากสำนักงานงบประมาณ เมื่อได้รับเงินประจำงวดแล้ว ก็สามารถดำเนินการก่อนนี้ผูกพัน สั่งซื้อ สั่งจ้าง และเบิกจ่ายเงินจากกระทรวงการคลังตามรายการที่ได้รับจัดสรรตามลำดับ กล่าวได้ว่าในระบบงบประมาณแบบเดิมนั้น ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติการเพียงแค่ทำหน้าที่สั่งซื้อ สั่งจ้าง ตามระเบียบเท่านั้น ไม่ต้องบริหารเงินสด ไม่ต้องรับผิดชอบเรื่องประสิทธิภาพประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารของหน่วยงานไม่ใช่ “ผู้จัดการ” ของแต่ละหน่วยงาน (จรัส สุวรรณมาลา, 2546, หน้า 381)

รัฐบาลจึงได้มีความพยายามที่จะหาวิธีที่จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศมีเสถียรภาพ โดยปรับโครงสร้างทางการเงินและปรับลดงบประมาณ แต่การจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยากลำบากจากความไม่แน่นอนของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงกฎหมายสำคัญ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในเรื่องการกระจายอำนาจ และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. 2540 เรื่องความโปร่งใส และตรวจสอบได้ความจำเป็นดังกล่าวเป็นแรงกระตุ้นให้รัฐบาลต้องออกมาตรการต่าง ๆ มาเพื่อแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณก็เป็นมาตรการหนึ่งในห้ามาตรการที่รัฐบาลกำหนดไว้ในแผนปฏิรูประบบราชการที่ต้องเร่งดำเนินการ เนื่องจากระบบงบประมาณในปัจจุบันไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการดังกล่าวได้ เพราะขาดความยืดหยุ่นและมีข้อจำกัดในด้านระบบและวิธีการงบประมาณ แนวทางหนึ่งที่ใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอนดังกล่าว ได้แก่ การสร้างความยืดหยุ่นให้กับงบประมาณ โดยการจำแนกรายจ่ายออกเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหลักที่ต้องคงไว้และกิจกรรมอื่น ๆ ที่สามารถปรับลดหรือเพิ่มได้โดยง่าย การจัดการงบประมาณเพื่อความโปร่งใส เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบของกิจกรรมของภาครัฐในเชิงกว้างได้ (นรชัย ศรีพิมล, 2543, หน้า 1-2) ซึ่งก็คือการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting: PBB) มาใช้ ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานเป็นการให้อิสระแก่



ผู้บริหารในการบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของหน่วยงานโดยเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร (Resources) ที่ใช้ไปกับผลงาน (Results) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มขึ้นในผลผลิตหรือผลลัพธ์ (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 122) นอกจากนี้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบทบทวนติดตามซึ่งหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2542, หน้า 6) บทบาทของหน่วยปฏิบัติการในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (จรัส สุวรรณมาลา, 2546, หน้า 83-85) ได้สรุปบทบาทของหน่วยปฏิบัติการในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเอาไว้ เหตุเพราะว่าหน่วยปฏิบัติการเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และหน่วยปฏิบัติการนี้ก็มีอยู่ด้วยกันหลายระดับ บทบาทของหน่วยปฏิบัติการในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นดังนี้

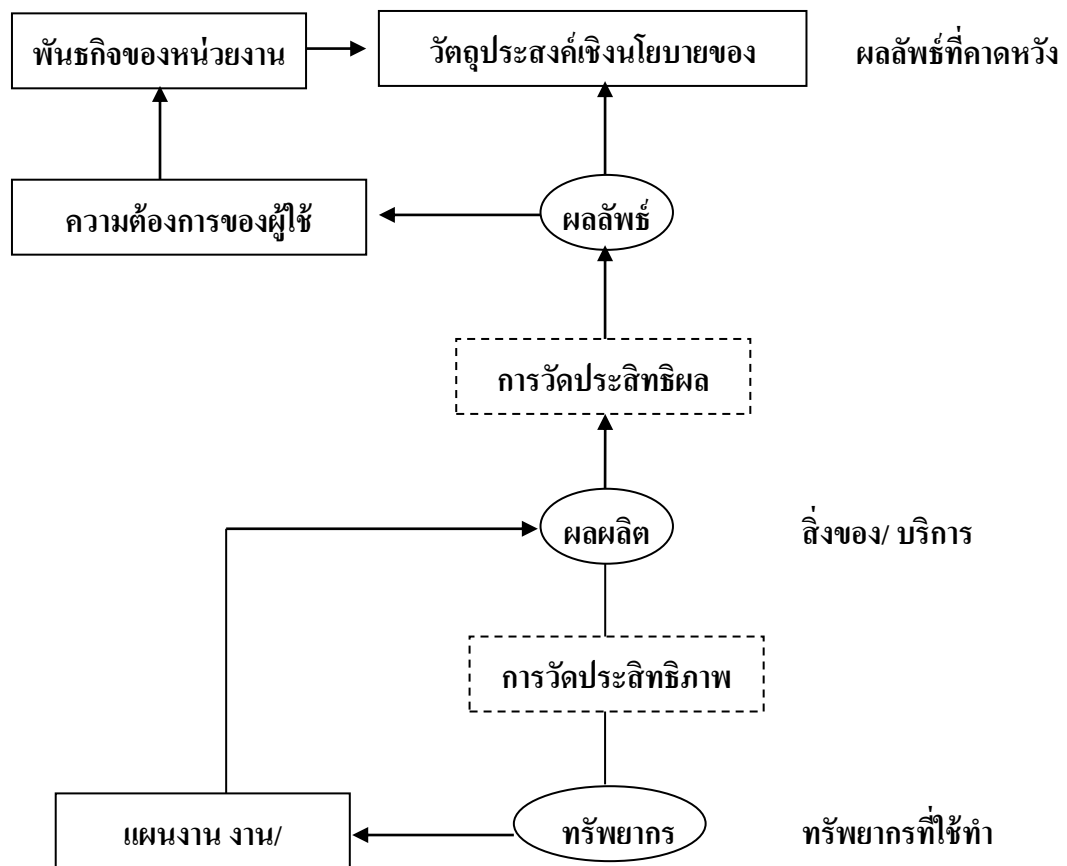
1. หน่วยปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพราะเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต ปัจจัยการผลิต และความพึงพอใจของประชาชนในเมืองผู้ใช้บริการสาธารณะ และเป็นตัวแทนกำหนดต้นทุนคุณภาพการบริการสาธารณะ และประสิทธิภาพการจัดการที่สำคัญที่สุดในระบบงบประมาณ
2. ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น หน่วยปฏิบัติการมีตัวตน (Entity) ในเชิงการบริหารจัดการ ซึ่งแยกออกจากตัวตนของหน่วยงานนโยบาย (กระทรวง) ที่ชัดเจน ตัวตนที่ว่านี้อาจจะ หมายถึง ความเป็นนิติบุคคล หรือองค์กรอิสระในกำกับของรัฐ ซึ่งมีผลให้หน่วยปฏิบัติการนั้น ๆ มีอำนาจครอบครองและจัดการทรัพยากรที่ได้รับหรือจัดหามาได้ เพื่อดำเนินกิจการที่กำหนดไว้ โดยหน่วยจัดสรรทรัพยากรและองค์กรภายนอกไม่เข้าไปควบคุมหรือแทรกแซงการบริหารภายในหน่วยปฏิบัตินั้น
3. ความสัมพันธ์ระหว่างกระทรวง (หน่วยงานนโยบาย) กับหน่วยปฏิบัติการเปลี่ยนจุดเน้นไปทำการควบคุมผลงาน (Outputs หรือ Performance) แทนการควบคุมปัจจัยการผลิตและภาระงาน (Inputs) และใช้วิธีกำหนดเป้าหมายผลผลิต (Targeted outputs) และจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรายก้อน (Block grant) ให้ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติการเป็นผู้จัดการงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างคล่องตัวมากขึ้น
4. หน่วยปฏิบัติงานระดับล่างจะมีบัญชีการเงินของตนเอง และจะต้องมีการบริหารกระแสเงินสด หนี้สิน และทรัพย์สินหมุนเวียนของตนเอง แยกออกจากกระแสของกระทรวง
5. หน่วยปฏิบัติการที่เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงไม่ได้มีอิสระจากหน่วยงานนโยบาย (กระทรวง) โดยสมบูรณ์ หากแต่เป็นอิสระโดยวิธีการมอบอำนาจให้ดำเนินการในขอบเขตที่

กำหนดให้หน่วยปฏิบัติการระดับต่างจะต้องจัดทำแผนงบประมาณ 4 ปี โดยคำนึงถึงภารกิจของหน่วยงาน และนโยบายของกระทรวงไปพร้อม ๆ กัน ในขณะเดียวกัน กระทรวงและหน่วยปฏิบัติการจะต้องร่วมกันตัดสินใจในเรื่องหลัก ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายผลงาน (Outputs) ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การคำนวณต้นทุนรวมของผลผลิต การลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของหน่วยปฏิบัติการและการอนุญาตให้หน่วยปฏิบัติการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่เหลือจ่ายเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เป็นต้น นอกจากนี้ (สำนักงานงบประมาณ, 2555, หน้า 39) ได้สรุปหลักการที่สำคัญ ๆ ของระบบ

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินการซึ่งรวมเรียกว่า ผลงาน (Performance) หรือผลสำเร็จ (Result) ตลอดจนความพึงพอใจของผู้รับบริการเสร็จทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วยและประสิทธิผล โดยปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ โดยมุ่งเน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป
2. ใช้การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และงบประมาณ โดยให้มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 3 ปีงบประมาณ ซึ่งแสดงถึงความพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงานที่เน้นผลงาน
3. ลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลาง ลดกระบวนการทำงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ตลอดจนขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่าย แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์ โดยการมอบและกระจายอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ (Budget devolution)
4. จัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block grant) เพื่อความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ และถ้ามีงบประมาณเหลือจากการดำเนินโครงการใด ๆ ก็สามารถนำไปใช้ในงานโครงการอื่นได้
5. เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding budget coverage) กล่าวคือการจัดทำงบประมาณจะรวมถึงกิจกรรมที่อยู่นอกระบบงบประมาณด้วย (Extra budgeting activities) เช่น เงินกู้ เงินบริจาค เงินช่วยเหลือสนับสนุนจากภายนอก เป็นต้น
6. กำหนดค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณจากผลผลิตหรือกิจกรรม
7. กำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium term expenditure framework: MTEF) ช่วงเวลา 3 ปี และมีลักษณะเป็นแผนที่ไม่หยุดนิ่ง (Rolling plan)
8. ใช้ระบบบัญชีรับฟังจ่ายหรือเรียกว่าบัญชีเกณฑ์คงค้าง (Accrual basis)
9. เน้นการตรวจสอบควบคุมภายใน (Internal audit)

10. การรายงานผลจะเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานกับนโยบาย เป้าหมายของหน่วยงานและรัฐบาล ทั้งนี้การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในสถานศึกษา จะช่วยควบคุมการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มุ่งไปที่ผลงาน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย เนื่องจากการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ความสำคัญกับผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (สำนักงานงบประมาณ, 2555, หน้า 39)

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdles)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากร (Resource) กับผลงาน (Result) และให้อิสระแก่ผู้บริหารในการบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานภาครัฐ จึงได้มีการออกมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) มาใช้ ดังนี้

## 1. การวางแผนงบประมาณ (Budget planning)

ลัดดา แก้วกล้า (2546, หน้า 34) กล่าวว่า แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐมุ่งหวังให้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณไปสู่การมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) เพื่อให้ระบบงบประมาณของประเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและจัดสรรทรัพยากรที่มีความคุ้มค่ามากที่สุด โดยมีสำนักงานงบประมาณเป็นหน่วยงานที่วางนโยบายการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งจะต้องปรับให้เข้าสู่ระบบใหม่ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ในส่วนของ (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544, หน้า 12-13) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการวางแผนงบประมาณเป็นการสร้างระบบที่ให้ความมั่นใจในความครอบคลุมกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมอย่างครบถ้วน มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าตามกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการจัดสรรงบประมาณ รายละเอียดของค่าของงบประมาณมีความเป็นเหตุเป็นผล มีการจัดลำดับความสำคัญ มีการจัดสรรงบประมาณลงถึงหน่วยงานอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีรายละเอียดที่เพียงพอในการกำกับ ตรวจสอบ และควบคุม มีการจัดทำข้อมูลงบประมาณภายในที่สอดคล้องกับระบบบัญชี และได้มีการขยายความเพิ่มเติมว่า ระบบการบริหารงบประมาณภายในโรงเรียน โรงเรียน ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีอิสระ คล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) ซึ่งมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในทุกระดับ การมีการบริหารจัดการตนเอง การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ โดยโรงเรียนจะต้องแสดงแผนรายได้ และแผนการใช้จ่ายเงิน มีการควบคุม กำกับดูแลการดำเนินการทางการเงินให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด มีระบบข้อมูลเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน และครอบคลุมการดำเนินงานทางการเงินทุกด้าน อีกทั้งโรงเรียนเป็นหน่วยบริหารการเงินที่เสนอเป้าหมาย และความต้องการงบประมาณการเงินของโรงเรียนต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดสรรเงินต้องคำนึงถึงหลัก ความเป็นธรรม ความเสมอภาค การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการลงทุน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 113) ให้ความเห็นต่อว่าการวางแผนงบประมาณเริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน อันประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างและแผนงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์มาจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต การจัดทำงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินการในสิ่งที่เป็น

พันธกิจหลักของหน่วยงานเพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นสิ่งแรกก็คือ การจัดทำกลยุทธ์เพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และจะต้องบอกได้ว่าผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ที่ได้จากการดำเนินการแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องนำมาแปลงสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำงบประมาณใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน งาน หรือ โครงการตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนด และครอบคลุมแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า สำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

สรุป การวางแผนงบประมาณเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างครบวงจร โดยมี การกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้ โดยมี ผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก ร่วมในการจัดทำแผน มีการกำหนดภารกิจและผลผลิต ผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ

## 2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output costing)

วิสุทธิระ เนียมนาค (2543, หน้า 48) กล่าวว่า การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น ผลผลิตที่ได้ก็คือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่เกิดขึ้น โดยองค์กรของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับประโยชน์ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิต และผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (สำนักงานงบประมาณ, 2542, หน้า 1) กล่าวคือ การจัดสรรงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการจัดสรร ที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) แทนการควบคุมในเรื่องรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า (Input) โดยผลผลิตดังกล่าวจะผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต้องครอบคลุมต้นทุนทั้งหมดที่ใช้ในการผลิต และต้องเป็นต้นทุนที่รัฐบาลเห็นว่าเป็นจำนวนที่มีความเหมาะสม คำนวณค่าต่อค่าใช้จ่ายงบประมาณ และเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ดาร์ตัน บริพันธุกุล (2554, หน้า 20) อธิบายว่า มาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน เป็นเงื่อนไขสำคัญที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการนำไปดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) เพื่อเป็นหลักประกันว่า

ส่วนราชการจะสามารถนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขั้นตอนสำคัญหนึ่งในการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยต้นทุนผลผลิตถือว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต้องใช้ประกอบการดำเนินงานในเรื่องดังต่อไปนี้ ได้แก่ การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เพื่อขอจัดตั้งงบประมาณ การรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน การกำหนดมาตรฐานต้นทุนผลผลิต การจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544, หน้า 22-23) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับที่มาของผลผลิตว่า จะต้องผ่านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจของสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ของกระทรวง สอดรับกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ และสามารถเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ระดับกระทรวงและระดับชาติ กล่าวคือ เมื่อส่วนราชการนำส่งผลผลิตนี้แล้วจะทำให้บรรลุเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง (Serviced delivery targets) และเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic delivery targets) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์สูงสุดที่รัฐบาลมุ่งหวังให้เกิดขึ้นตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภาและประชาชนในที่สุด และได้เพิ่มเติมว่า ต้นทุนกิจกรรมเป็นตัวที่แสดงถึงราคาของผลผลิตที่รัฐบาลจะต้องจัดซื้อจากหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงประโยชน์ในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงานของหน่วยงานจะดำเนินการต่อไปได้ หรือหยุดดำเนินการ หากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในส่วนราชการจำเป็นต้องจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตเพื่อใช้ในการกำหนดราคาที่เหมาะสม และสามารถแสดงผลได้รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ นอกจากนี้จะต้องมีระบบการบริหารต้นทุนที่จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2542, หน้า 14) ได้เพิ่มเติมว่า ในขั้นการคำนวณต้นทุนการผลิต จะมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษานั้นจะต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน ซึ่งจะนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนงบประมาณ ทั้งนี้ กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 39-40) กล่าวว่า แนวคิดวิธีการในการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีหลายวิธี แต่วิธีที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย คือ การคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity-based costing: ABC) เหตุเพราะสามารถคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุนบริการ ต้นทุนโครงการฝ่าย หมวด งาน รายวิชา กิจกรรม ได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น ทั้งยังทำให้ทราบต้นทุนที่เกิดขึ้นในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ อย่างละเอียด ซึ่งจะช่วย

ในการวิเคราะห์และสร้างคุณค่าในการดำเนินงาน และผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปตัดสินใจ เช่น การกำหนดราคา ควบคุมและลดต้นทุน การออกแบบผลผลิต การวิเคราะห์กำไร การวิเคราะห์ต้นทุนตามวัฏจักร เป็นต้น และแม้ว่าระบบต้นทุนกิจกรรมจะให้ประโยชน์กับหลายองค์กร แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้ เพราะการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงจากการใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม จะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นในช่วงแรก หน่วยงานอาจจะมีการคำนวณต้นทุนผลผลิตแบบผสมผสานระหว่างการคิดคำนวณแบบเก่า การคิดแบบต้นทุนกิจกรรมซึ่งจะสามารถทำให้บุคลากรของโรงเรียนเข้าใจได้ง่ายกว่า รวมทั้งสามารถลงมือปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในระยะเวลาอันสั้น รวมทั้งจะช่วยสร้างฐานความรู้ ความคิด ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในโรงเรียนสามารถนำไปสู่การพัฒนาวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมได้

สำนักงานงบประมาณ (2555, หน้า 19) กล่าวว่า ในอนาคตการคำนวณต้นทุนผลผลิตจะมีการเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตระหว่างหน่วยงาน (Benchmarking) เพื่อการวิเคราะห์และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานและนำมากำหนดต้นทุนเป้าหมาย (Target costing) ที่รัฐจะซื้อบริการจากหน่วยงาน โดยต้นทุนดังกล่าวอาจต่ำกว่าต้นทุนที่หน่วยงานใช้ดำเนินการในปัจจุบัน โดยหากหลักการนี้จะทำให้หน่วยงานมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในและกระบวนการผลิตต้องมีการลดต้นทุนตลอดเวลา

สรุป การคำนวณต้นทุนกิจกรรมเป็น 1 ในมาตรฐานการจัดการทางการเงินที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อรองรับงบประมาณ โดยเป็นกระบวนการวางแผนงบประมาณที่คำนึงถึงต้นทุนทรัพยากร ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในกระบวนการประกอบกิจกรรมให้เกิดผลผลิตที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดเพื่อเป็นหลักประกันว่าสถานศึกษาจะสามารถนำงบประมาณที่ได้รับไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

### 3. การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management)

การจัดซื้อจัดจ้างมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นการบริหารจัดการใช้พัสดุที่ดิน และสิ่งก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรม (สำนักงานงบประมาณ, 2555) ให้รายละเอียดไว้ว่า กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสยเงินงบประมาณ ดังนั้นส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุนิติคนไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้

ในการดำเนินงาน ได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ในการใช้ นอกจากนี้ (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2544, หน้า 3) ได้สรุปแนวคิดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้างไว้ ดังนี้

3.1 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการจัดหาพัสดุและบริการเพื่อมิให้ การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

3.2 เพื่อจัดซื้อจัดจ้างโดยมีต้นทุนต่ำสุดหรือมีราคาสมเหตุสมผล และแสวงหาสิ่งที่มี คุณค่าสูงสุดในราคาที่ต้องจ่าย

3.3 เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีในการใช้งาน

3.4 เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด โดยขจัดการจัดซื้อ พักตร์ที่ชำรุด และล่าสมัย

3.5 เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ ไว้เป็นแหล่งสำรองในการจัดซื้อพัสดุ

3.6 เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้า และจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ซื้อ รายอื่น ๆ

3.7 เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบวัตถุประสงค์ ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุแต่ละประเภท และสามารถสนับสนุนพัสดุได้ตรงตามวัตถุประสงค์

โดยกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กระทรวงการคลัง ได้แก่ กรมบัญชีกลางทำหน้าที่ออกหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายงบประมาณ สำนักงานงบประมาณทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณ บริหารสินทรัพย์ การติดตามประเมินผล สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทำหน้าที่ตรวจสอบรายงาน สำนักงานปลัดสำนักงานนายกรัฐมนตรีทำ หน้าที่ให้คำปรึกษา วินิจฉัยปัญหาสาเหตุ เป็นต้น สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2542, หน้า 14) ได้เพิ่มเติมในหลักปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างไว้ว่า หน่วยงานต้องมี พันธกิจที่ชัดเจน เน้นความประพฤติที่มีจริยธรรม มีการทำสัญญาที่ปลอดภัย และมีข้อมูลที่ต้องการ และทันต่อเวลา เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

สรุปการจัดซื้อจัดจ้างมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่มีองค์กรใดสามารถ ดำเนินการได้โดยปราศจากปัจจัยดังกล่าว ประสิทธิภาพของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับการใช้ปัจจัย เหล่านี้ในปริมาณที่เหมาะสม คุณภาพที่เหมาะสม ในเวลาที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และมีราคา ที่สมเหตุสมผล

4. การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and fund control)



การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นเรื่องในการประกันความคล่องตัว ด้านงบประมาณที่หน่วยงานได้รับจัดสรรว่าจะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารทางการเงินในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวัดผลดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544, หน้า 43-44) การควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวในด้านงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับจากการกระจายอำนาจ และผ่อนคลาย การควบคุมจากหน่วยงานกลางนั้น จะไม่นำไปสู่การกระจายงบประมาณที่ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ภายในส่วนราชการแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน รายการทางบัญชี (Chart of account) จะต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) สำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน ต้องวางระบบการอนุมัติ ตรวจสอบเช็คยอด และการบันทึกเพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินและสำหรับสิ่งที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างชัดเจนของการบริหารการเงิน คือ การปรับระบบบัญชีจากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างทำให้รัฐบาลทราบถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและชัดเจน ในส่วนของระบบบัญชี มีการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้ และรายจ่ายที่ยังไม่เกิดขึ้น เข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานรวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างจ่าย รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายรอตัด ดังนั้น ส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนด ความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน อันเป็นเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหาร การการเงินและควบคุมงบประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2542, หน้า 15-16)

สรุป การบริหารงานการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นสิ่งจำเป็นที่สถานศึกษาต้อง กำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกรายการ ทางบัญชี และการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่าย เบิกจ่าย และการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านบัญชี การคลัง การตรวจสอบ แยกความรับผิดชอบในการดูแลด้านการลงบัญชี แยกประเภททั่วไป เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและชัดเจนมากขึ้น

### 5. การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial management reporting)

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการจัดทำเพื่อเป็นที่ยืนยันถึงผลสำเร็จของงานตามที่ได้ทำข้อตกลงไว้ เป็นการแสดงให้เห็นว่าวงเงินงบประมาณที่ได้รับนั้น หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้จ่ายอย่างไร ต้นทุนในการผลิตและบริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงาน โครงการในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้สัญญาไว้หรือไม่ (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544, หน้า 62-63) นอกจากนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผลเป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร (กรมสามัญศึกษา, 2544, หน้า 6) การรายงานทางการเงินเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงฐานะการเงินและผลดำเนินงานของหน่วยงานให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงินในการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้ รายงานทางการเงินยังเป็นการแสดงผลการบริหารของฝ่ายบริหารซึ่งรับผิดชอบทรัพยากร และข้อมูลทางการเงินจะช่วยให้ผู้ใช้รายงานทางการเงินสามารถคาดคะเนเกี่ยวกับกระแสเงินสดในอนาคตได้ว่าจะเป็นอย่างไร สำหรับรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมายผลผลิต และผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องรายงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน การรายงานผลควรจัดทำและนำเสนอในรูปแบบของรายงานประจำปี โดยนำเสนอภาพรวมของหน่วยงานนั้น ตั้งแต่การปฏิบัติตามภารกิจ ผลสำเร็จการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ใช้รายงานสามารถประเมินผลอย่างมีเหตุผล ข้อมูลที่นำเสนอควรประกอบด้วย บทสรุปสิ่งที่ส่วนราชการได้กระทำไปแล้ว และผลกระทบจากการดำเนินการนั้น บทสรุป โครงสร้างองค์กร ผู้บริหารและแผนภูมิองค์กร บทสรุปด้านบุคลากร รายงานผลดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 17-18)

สรุปการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน มีความสำคัญต่อผู้บริหาร โรงเรียนที่จะสามารถใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำไปปรับปรุงแผนงาน งาน โครงการ ตลอดจนกำหนดนโยบาย หรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งการประเมินผลสามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์ และการรายงานผลการดำเนินงานจะนำไปเป็นข้อมูลประกอบการรายงานทางการเงินต่อไป

## 6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของทุกองค์กร หากองค์กรมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าที่ควร สาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ การสูญหาย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดผลประโยชน์สูงสุด ดังนั้นองค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง (กรมสามัญศึกษา, 2544, หน้า 6) สินทรัพย์ หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตและคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจในอนาคต หรือศักยภาพในการให้บริการเพิ่มขึ้น โดยมีขอบเขตครอบคลุมตั้งแต่อาคาร สิ่งปลูกสร้าง ครุภัณฑ์เครื่องจักร ครุภัณฑ์ยานพาหนะ เป็นต้น (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ, 2544, หน้า 52-53)

การบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษามักพบปัญหาอยู่เสมอ การได้สินทรัพย์ที่มีคุณภาพต่ำ อันเกิดจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างไม่มีประสิทธิภาพ ขาดระบบข้อมูลสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน การจัดหาสินทรัพย์ใหม่ที่มาเกินจำเป็น การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะทำให้ต้นทุนผลิตผลของสถานศึกษาเป็นไปตามพันธกิจ และเป้าประสงค์ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนต่อไป (สำนักงานงบประมาณ, 2555, หน้า 19) การบริหารสินทรัพย์ประกอบไปด้วยการจัดทำคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน การคิดราคาการใช้ทรัพย์สิน การวางแผนใช้ทรัพย์สินที่คุ้มค่าตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ เป็นการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 18-19) และในส่วนของผู้บริหารของหน่วยงานควรมอบหมายให้มีการสำรวจและชำระทะเบียนสินทรัพย์ที่อยู่ในความครอบครอง โดยใช้หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีทรัพย์สินอะไร มูลค่าเท่าใด อยู่ในความดูแลหรือใช้ประโยชน์ของหน่วยงานใด มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง และค่าเสื่อมราคาปีละเท่าใด ใช้ประโยชน์อย่างไร คุ้มค่าเพียงใด เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลพื้นฐานในการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์และมีความคุ้มค่าสูงสุด (จรัส สุวรรณมาลา, 2546, หน้า 392)

สรุป การบริหารสินทรัพย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ใ้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกเหนือจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะต้องมีส่วน วัตถุประสงค์ และสถานที่สำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องจัดซื้อจัดหา มาด้วยเงินงบประมาณทั้งสิ้น และถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีการจัดการที่ดีเพื่อให้การใช้งานเป็น ไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันเป็นการป้องกันมิให้เกิดการสูญหาย การจัดหาทดแทน ในปริมาณที่เกินความจำเป็น

#### 7. การตรวจสอบภายใน (Internal audit)

สำนักงานงบประมาณ (2555, หน้า 21) อธิบายว่าการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจาก งบประมาณแบบแผนงาน ไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมีการลดบทบาทของ หน่วยงานกลาง ที่เคยทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการ และให้ส่วนราชการ มีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากขึ้น ในขณะเดียวกันอาจจะส่งผลให้มีการควบคุม การใช้งบประมาณให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องและเกิดสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 20-21) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การตรวจสอบภายในที่ส่วนราชการ ดำเนินการตรวจสอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

7.1 การตรวจสอบทางการเงิน (Financial auditing) เป็นการตรวจสอบในลักษณะของ การประเมินผลจากข้อมูลต่าง ๆ ในอดีตเพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงิน ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติทางราชการหรือไม่ ทั้งการตรวจสอบยังเป็นการกระทำเพื่อ ป้องกันทรัพย์สิน ตลอดจนการประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายในลักษณะนี้เป็นการกระทำอย่างมีแบบแผนเป็นทางการและเป็นระบบ ทั้งนี้ ข้อมูลทางการเงินก็เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยเฉพาะเป็นข้อมูลสำหรับ ที่ฝ่ายบริหารจะใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนตัดสินใจ ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

7.2 การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance auditing) เป็นการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานและผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบ ประเมินผลดังกล่าว จะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบอันควรและ เหมาะสมกับกรณีสอบประเมินนั้น ผู้ตรวจสอบจะให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานที่กำลัง กระทำและผลกระทบอันเกิดจากกรณีที่ปรากฏความเบี่ยงเบนในผลการดำเนินงานนั้น เพื่อการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตาม ที่กำหนดเป้าหมายไว้

ดังนั้น การตรวจสอบกิจการดังกล่าวนี้เป็นการสำรวจตรวจทานความมีประสิทธิภาพของระบบงาน หรือการตรวจสอบระบบ (System audit) เพื่อค้นหาข้อบกพร่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

สรุป การตรวจสอบภายในเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการประเมินผลอย่างอิสระที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร เพื่อให้การบริการแก่องค์กรในการตรวจสอบและประเมินกิจกรรมต่าง ๆ วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติในองค์กรให้ทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่วิเคราะห์ประเมินให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่สอบทานและยังช่วยส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม การทดสอบและการประเมินความเพียงพอและมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมองค์การและคุณภาพการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะการจัดทำงบประมาณระบบเดิม และระบบใหม่  
(ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2554, หน้า 19-21)

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
1. จุดมุ่งหมายหรือลักษณะ	หน่วยงานปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน งานและโครงการ	การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง
	การเชื่อมโยงผลผลิตของแผนงานเข้ากับวัตถุประสงค์ยังไม่ชัดเจนนัก	ปรับปรุงโครงสร้างแผน โดยคำนึงถึงการจัดกลุ่มผลผลิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
	หน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีกลยุทธ์แต่ไม่สมบูรณ์	กำหนดให้ทุกหน่วยงานภาครัฐมีแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์และทันสมัย
	กำหนดทิศทางการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าต่อปี	กำหนดทิศทางและจัดทำแผนประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
	ค่าของงบประมาณแสดงเฉพาะรายจ่ายประจำปี เน้นทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs)	ค่าของงบประมาณแสดงรายจ่ายรายได้ทั้งหมดและหนี้สาธารณะ เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ (Outputs and outcomes) เน้น ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส มีการจัดทำตัวชี้วัดสำหรับ ประเมินผลงานของผลผลิตและ ผลลัพธ์
	มีการคำนวณต้นทุนมาตรฐานของงาน/ กิจกรรมบางประการหน่วยงานภาครัฐ ได้รับการจัดสรรงบประมาณตาม โครงสร้างแผนงาน งาน/ โครงการ จำแนกประเภทรายงานเป็น 7 หมวด ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทนใช้สอยและ ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค ค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุน รายจ่ายอื่น	มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลัก (Output-based cost) หน่วยงาน ภาครัฐได้รับการจัดสรร งบประมาณตามแผนงาน แบบวงเงินรวม แบ่งเป็น 5 งบ รายจ่าย ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบรายจ่าย อื่น
	กำหนดให้มีเงินประจำงวด 3 งวด งวดละ 4 เดือน	กำหนดให้มีเงินประจำงวด 2 งวด งวดละ 6 เดือน ให้ความสำคัญกับ แผนปฏิบัติงานและ แผนการใช้จ่ายเงิน
	มีรายงานการใช้จ่ายเงินในรูปแบบกระแสเงินสด ตามเกณฑ์เงินสด (Cash basis) มีรายงานสถานการณ์ใช้จ่ายเงิน ของประเทศ จัดทำโดยกรมบัญชีกลาง	หน่วยงานภาครัฐรายงาน ทางการเงินในรูปแบบแสดงฐานะ ทางการเงิน งบแสดงผล การดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุ

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
		ประกอบการเงิน ใช้การบัญชีตามเกณฑ์สิทธิ์หรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายหรือเกณฑ์คงค้าง (Accrual basic)
	รายงานผลการดำเนินงานแสดงผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณเบิกจ่ายจริงโดยหน่วยงานภาครัฐใช้แบบฟอร์มของสำนักงานงบประมาณ รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	รายงานผลการดำเนินงานประกอบด้วย ผลผลิต/ ผลลัพธ์ที่คาดหวังเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลผลิต/ ผลลัพธ์จริงในแต่ละช่วงเวลา
2. บทบาทของสำนักงานงบประมาณ	ควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด	กำกับดูแลให้มีความโปร่งใสรับผิดชอบและมีการรายงาน
3. ขั้นตอนสำคัญในกระบวนการงบประมาณ	การบริหารงบประมาณ	การวางแผนและติดตามประเมินผล
4. เครื่องมือ	พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณฉบับใหม่	มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน 1. การวางแผนงบประมาณ 2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4. การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ 5. การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน 6. การบริหารสินทรัพย์

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
		7. การควบคุมและตรวจสอบ ภายใน
	ระบบอนุมัติเงินประจำงวด มีความเคร่งครัด อิงราคามาตรฐาน	การมอบอำนาจและการกระจาย อำนาจการจัดทำงบประมาณและ บริหารงบประมาณให้ หน่วยปฏิบัติงาน
5. ข้อมูล สารสนเทศ	วัตถุประสงค์ รายละเอียดการใช้จ่าย ตามรายการ	วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ผลผลิต ตัวชี้วัด กิจกรรมผู้รับผิดชอบ

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และมีแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

## ขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง ขนาดของโรงเรียนแบ่งโดยใช้นักเรียนเป็นเกณฑ์ จารูวรรณ โดบัว (2552, หน้า 72) ได้วิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ สุมาลี ละม่อม (2553, หน้า 88) ได้วิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศรีสะเกษ เขต 4 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากเหตุผลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าขนาดสถานศึกษาการศึกษามีผลต่อการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ประสบความสำเร็จ จำแนกเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้วิจัยจึงนำวุฒิการศึกษามาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้



### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง เวลาที่ได้ผ่านงานใดงานหนึ่งและงานนั้น ประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากวิธีการคิดและวิธีการทำงานของเจ้าของประสบการณ์ สำราญ มุติ (2554, หน้า 62) กล่าวว่า ประสบการณ์เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะประสบการณ์จะช่วยเพิ่มความรอบคอบ ความรู้ และช่วยให้เข้าใจปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ให้ประสบความสำเร็จจุดมุ่งตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าย่อมมีความคิดริเริ่มมากกว่า

จากเหตุผลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ เริ่มตั้งแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งนั้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ประสบความสำเร็จ จำแนกเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป ผู้วิจัยจึงนำ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษาในการบริหารงานย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้ที่มีวุฒิศึกษามากกว่า ย่อมมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่า (นิตยา พูลแสง, 2554, หน้า 56) สอดคล้องกับ ลลิตา สมศรี (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหา การบริหารงานวิชาการของครูผู้สอนในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 17 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในเขตคุณภาพ การศึกษาที่ 17 สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามคุณวุฒิของครูผู้สอน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีปัญหาการบริหารงานวิชาการในรายด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย เมื่อนำมาทดสอบสมมติฐานมีผลการทดสอบ พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการของ 33 โรงเรียนในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 17 สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากเหตุผลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าวุฒิศึกษามีผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ประสบความสำเร็จ จำแนกเป็นปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี ผู้วิจัยจึงนำวุฒิศึกษามาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและการกระจายอำนาจด้านการบริหารงบประมาณสถานศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

คณิตฐา กัลลณียม (2546) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองลำพูน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ระดับการมีส่วนร่วมด้านการวางแผนงบประมาณ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมระดับมาก ในเรื่องการเสนอปัญหาและความต้องการท้องถิ่นในการจัดการศึกษา รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ด้านการจัดหางบประมาณสนับสนุน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมระดับมากในเรื่อง การช่วยเหลือระดับทุนหรือปัจจัย เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนช่วยเหลือด้านการเงินแก่สถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมระดับมากในเรื่องช่วยเหลือประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษาให้ชุมชนได้รับรู้ รองลงมา คือ มีส่วนร่วมช่วยเหลือให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะและแก้ปัญหาในการจัดการศึกษาที่เกิดจากการผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

ชาญเลิศ อำไพวรรณ (2542) ศึกษาการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก
2. ปัญหาและข้อเสนอในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปัญหาเกิดจากบุคลากรขาดความรู้ โรงเรียนขาดบุคลากร บุคลากรทำงานหลายหน้าที่ ข้อเสนอแนะ คือจัดให้มีการประชุม อบรมสัมมนาและมีการนิเทศติดตามการดำเนินงาน

เชษฐา ชาญพาณิชย์ (2548) ศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเมืองระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ

ปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ คือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การบริหารสินทรัพย์ การวางแผนงบประมาณ การตรวจสอบภายใน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

2. สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ดารา ชินชัย (2549) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนนิติบุคคล โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการบริหารพัสดุหรือสินทรัพย์อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการบริหารการเงินและบัญชี ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อผลการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Sheffe') พบว่าสภาพการบริหารงบประมาณตามความคิดเห็นของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาแตกต่างจากผู้บริหารและหัวหน้างานการเงิน โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

รัชช เดียวเจริญ (2547) ศึกษาการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. ปัญหาการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่เป็นปัญหามากเป็นอันดับแรก คือ การคำนวณต้นทุนผลผลิต รองลงมา คือ การวางแผนงบประมาณการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานและการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามลำดับ

2. ปัญหาการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่และขนาดโรงเรียน

นิรุทธ์ เข็มเงิน (2546) ศึกษาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า กรณีศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน แต่การดำเนินการยังไม่ครบทั้ง 7 ด้าน กล่าวคือ

1. การวางแผนงบประมาณ กรณีศึกษาได้มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการส่วนการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางนั้นมีเพียงโรงเรียนเดียวที่จัดทำ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ จะต้องเห็นความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การวางแผนต้องใช้การวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน และพิจารณามีการกำกับติดตามประเมินผลในการปฏิบัติจริง

2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนทุกกรณีศึกษาได้ดำเนินการเฉพาะกำหนดผลผลิตเท่านั้น ยังไม่มีการคำนวณต้นทุน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ต้องกำหนดผลผลิตให้ครอบคลุมการจัดการศึกษาของโรงเรียนพร้อมทั้งระบุตัวชี้วัด

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีศึกษายังไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยยังจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีความจำเป็นให้เหมาะสมกับงบประมาณ มีการตรวจรับและจัดทำเอกสารให้ถูกต้องตามระเบียบ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ กรณีศึกษายังไม่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวมในบางหมวดเท่านั้น ส่วนระบบบัญชียังไม่เป็นแบบพึงรับพึงจ่าย โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ นำข้อมูลทางการเงินปีที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานจัดสรรงบประมาณตามแผนโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดทำเอกสารหลักฐานให้ถูกต้องตามระเบียบผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร รับรู้และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนการรายงานทางการเงิน ยังขาดรูปแบบการรายงานที่ชัดเจน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ต้องมีการรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและหน่วยงานต้นสังกัดต้องทำปฏิทินกำกับติดตามการรายงาน

6. การบริหารสินทรัพย์ กรณีศึกษาได้ดำเนินการเฉพาะการตีราคาสินทรัพย์เท่านั้น โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากร ต้องตีราคาทรัพย์สินตามแนวปฏิบัติในการตีราคาสินทรัพย์

7. การตรวจสอบภายใน กรณีศึกษาได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน และกำหนดกรอบในการตรวจสอบภายในยังไม่มีผลการดำเนินการตรวจสอบภายใน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการตรวจสอบภายใน กำหนดแผนในการตรวจสอบภายในให้ชัดเจน และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน

เสน่ห์ เหล่าเสนา (2544) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความพร้อมและความคาดหวัง ต้องการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

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

2. ความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณควรจัดในรูปอุดหนุนทั่วไป โดยพิจารณาจากจำนวน รายหัวของผู้เรียน และพิจารณาเพิ่มพิเศษให้กับสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น หรืออยู่ในเขตกันดาร หรือมีนักเรียนพิการ การบริหารงบประมาณให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพิจารณาตรวจสอบ และติดตาม โดยผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจเต็มในการอนุมัติเบิกจ่าย

2.2 ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณอาจเกิดความไม่เป็นธรรม อาจเกิดการต่อต้านจากผู้สูญเสียอำนาจ โรงเรียนบางแห่งไม่มีความพร้อม และอาจเกิดความขัดแย้งในการบริหาร

2.3 ผลที่ดีคาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ อาจก่อให้เกิดความประหยัด เกิดความคล่องตัว ในการบริหาร มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากขึ้น ชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและตรวจสอบ ก่อให้เกิดความโปร่งใส บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และผลเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ อาจมีผู้มีอิทธิพลใช้อำนาจ ในการบริหารขาดความเสมอภาคในการเข้าเรียนของนักเรียน เกิดการทุจริตในการบริหาร อาจเกิดความไม่คุ้มค่าของการบริหารงบประมาณ

2.4 แนวทางการเตรียมความพร้อม ควรพัฒนาบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนและชุมชนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดระบบ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้บริหารให้เป็น ผู้บริหารมืออาชีพ ปลุกฝัง

คุณธรรม จริยธรรมให้แก่นักเรียน และประชาสัมพันธ์รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาให้ชุมชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

นิวัฒน์ นิลแก้ว (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการจัดทำและบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของ โรงเรียนประถมศึกษานำร่อง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ ผลการศึกษาโดยสรุปพบว่า การจัดทำและบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน ไม่แตกต่างจากการจัดทำงบประมาณแบบเดิมมากนัก และบางส่วนระบุว่าผลการดำเนินงาน ดีขึ้นกว่าเดิม โดยผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น ส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี แต่ขั้นตอนนำไปใช้นั้น ยังไม่เข้าใจเท่าที่ควร แต่มีความเชื่อมั่นว่า ถ้ามีการปฏิบัติครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดผลดีแก่องค์กร ในเรื่องของความสำเร็จนั้น อยู่ในระดับค่อนข้างพอใจ ส่วนปัญหาที่พบ ส่วนใหญ่ คือ ความไม่สมบูรณ์และความต่อเนื่องของโครงการ และความไม่แน่ใจของผู้ปฏิบัติต่อการจัดสรรงบประมาณของหน่วยเหนือ

สมหวัง ขอเอื่อนกลาง (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียน ได้ดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยดำเนินการ ด้านบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศักยภาพบุคคล ด้านทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตอื่น และด้านงบประมาณสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียน ประสบปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านศักยภาพบุคคล ด้านงบประมาณสนับสนุน ด้านการบริหารจัดการ และด้านทรัพยากรหรือ ปัจจัยการผลิตอื่น อยู่ในระดับปานกลาง

สุนิฉา ทัพสาตร์ (2546) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่อง ความพร้อมในการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด สมุทรสงคราม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม ของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความพร้อมมาก คือ ด้านการ ตรวจสอบและถ่วงดุล ด้านการบริหารตนเอง และด้านการมีส่วนร่วม ส่วนด้านที่มีความพร้อม ในระดับปานกลาง คือ ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน และด้านการกระจายอำนาจ

อภิชาติ พันธเสน (2546) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การปฏิรูประบบงบประมาณ โดยการจัดสรรเงินงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการและจะเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะช่วยให้มีการปฏิรูประบบอุดมศึกษา เนื่องจากจะมีผลทำให้การบริหารการศึกษามีความคล่องตัว มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งผลิตบัณฑิตและผลงานด้านวิชาการที่มีคุณภาพสูงสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคมเพิ่มขึ้นด้วย การพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอุดมศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการปฏิรูประบบอุดมศึกษาปัจจุบัน โดยโครงการนี้มุ่งเน้นศึกษาใน 4 ประเด็น คือ

1. ระบบการจัดสรรงบประมาณในสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ 10 ประเทศ คือ ฝรั่งเศส เยอรมัน ญี่ปุ่น จีน อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แคนาดา สหรัฐอเมริกา และฟินแลนด์ ผลการศึกษา คือ ไทยควรนำประสบการณ์แบบจีนมาใช้โดยเน้นให้มหาวิทยาลัยสามารถร่วมทุนทำวิจัยกับภาครัฐและเอกชนได้ และเก็บค่าเล่าเรียนที่คำนึงถึงกลไกตลาด และใช้ประสบการณ์ของอังกฤษที่มีการจัดสรรงบประมาณแบบสัมพันธ์ และเน้นการศึกษาค้นคว้า รวมทั้งกรณีของออสเตรเลียที่เน้นให้มีการรายงานการศึกษา ประกอบกับใช้ Higher education contribution scheme เป็นเครื่องมือในการสร้างความเป็นธรรมกับผู้ขอรับโอกาสทางการศึกษา

2. ความเป็นมาและแนวคิดในการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในประเทศไทย พร้อมเสนอแนะหลักเกณฑ์ในการพิจารณางบประมาณ ซึ่งต้องสร้างตัวบ่งชี้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ คือ ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้ผลผลิต ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้คุณภาพ ผลการศึกษา คือ ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า ข้อมูลที่ใช้ทำตัวบ่งชี้ไม่มีความสมบูรณ์ ส่วนตัวบ่งชี้ผลผลิต และตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ได้ข้อมูลค่อนข้างจำกัด ขณะที่ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพมีเพียงตัวเดียว และตัวบ่งชี้คุณภาพไม่มีข้อมูล

3. อำนาจหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณของคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีความเห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่เสนอแนะการจัดสรรงบประมาณ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีหน้าที่เสนอแนะการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา ในภาพรวมทุกระดับ โดยเป็นผู้กำหนดสัดส่วนของวงเงินที่จะจัดสรรให้การศึกษาแต่ละประเภท แต่ละระดับตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงมีหน้าที่เสนอขอประมาณของกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมและมีหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายในกระทรวงให้เป็นไปตามข้อตกลงบริการสาธารณะของกระทรวง

4. แนวทางการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา โดยต้องคำนึงถึงแนวคิดหลักในการพิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุน แนวทางในการกำกับและตอบสนองนโยบายของรัฐและนโยบายพิเศษต่าง ๆ ความเสมอภาค ความเป็นธรรมและการกระจายโอกาสทางการศึกษา

นิติ ในพรม (2547) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ผลการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการกำหนดหน้าที่แยกความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การวางแผนงบประมาณมีการประเมินสถานภาพของโรงเรียนถูกต้องตรงกับความเป็นจริง มีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่พัสดุมีพันธกิจและหน้าที่จัดซื้อพัสดุให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับงบประมาณที่รับการอนุมัติ แต่การตรวจสอบภายในยังขาดการวิเคราะห์ ประเมินผล และข้อบกพร่องและแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหน่วยเหนือไม่ได้นำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ

วราภรณ์ กิจจนศิริ (2547) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความพร้อมในการบริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ตามภาระงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมมีความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารวิชาการที่มีความพร้อมในระดับปานกลางโดยสรุปข้อค้นพบสำคัญในงานวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาที่ดำเนินการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นยังขาดความพร้อมในการดำเนินงานอยู่ในหลายด้าน เช่น ศักยภาพบุคคล งบประมาณสนับสนุน การนำไปใช้ ความเป็นระบบครบวงจร เป็นต้น ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ปาริตา สุกการกำจร, อัมเรศ เนตาสีทิพย์ และสุรพล บัวพิมพ์ (2557) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน



และการตรวจสอบภายใน การบริหารสินทรัพย์และการคำนวณต้นทุนผลผลิต ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน และงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการหารายได้และให้บริการจากสินทรัพย์น้อย ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา คือ ประชุมชี้แจงหรืออบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนัก ให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Mcguffey (1980) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานธุรการของโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา โดยหาข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ธุรการและการเงิน โดยเฉพาะในระดับหัวหน้างาน เมื่อปี ค.ศ. 1980 รายงานผลการศึกษาค้นคว้าของเขาได้รับการตีพิมพ์ โดยสมาคมการบริหารงานธุรการโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา และแคนาดา ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่า

1. ผู้บริหารงานธุรการ โรงเรียนให้ความสำคัญกับงานการงานในระดับสูงมากที่สุด โดยให้เหตุผลว่า เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่างานอื่น
2. การบริหารงานธุรการในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันจะมีเทคนิคในการบริหารงานต่างกัน
3. ผู้บริหารงานธุรการที่มีใบประกาศนียบัตรรับรองความสามารถจะได้รับความเชื่อถือในการบริหารงาน
4. จากการศึกษาค้นคว้าในขณะนั้น พบความจริงว่า สภาพการบริหารธุรการ มีความสลับซับซ้อน การมอบหมายหน้าที่การงานแต่ละคนจะต้องดำเนินการกันอย่างรอบคอบ
5. ผู้บริหารงานธุรการหรือรับผิดชอบงานธุรการ ควรได้รับการฝึกอบรมก่อนมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ โดยเน้นสร้างทักษะในเรื่องของการมอบหมายภารกิจ (Delegation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การติดตามและการควบคุมงาน (Monitoring and control) รวมทั้งการฝึกอบรมให้ความรู้ ความชำนาญ ในด้านระเบียบงานธุรการ โดยตรง

Small (1980) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในด้านงบประมาณของผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา และความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในด้านงบประมาณกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีเป้าหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกาดำเนินงานงบประมาณกับความพึงพอใจในการทำงาน กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาครั้งนี้ ประกอบไปด้วย หัวหน้าสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาในคุกคานต์ (Cook county) รัฐอิลลินอยส์ จำนวน 120 คน พบว่า

1. หัวหน้าสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในเรื่องงบประมาณ
2. หัวหน้าสถานศึกษามีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในส่วนงบประมาณ
3. ผู้บริหารมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ
4. ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันกับบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาจึงพอสรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องศึกษาปัญหาการบริหารงบประมาณ เพราะเงินงบประมาณเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพ ปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษามีปัญหาและอุปสรรคอยู่หลายประการ เช่น พฤติกรรมผู้บริหาร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู ความมีประสบการณ์ของผู้บริหารและครู ด้วยเหตุนี้จะเป็นเรื่องสำคัญที่ควรจะมีการศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาและส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนและองค์กรต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า ตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

กลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 121 โรงเรียน จำนวน 363 คน

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 121 โรงเรียน จำนวน 363 คน ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan, (1970, pp. 607-610) และกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 187 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ  
งานงบประมาณ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ลำดับที่	ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนขนาดเล็ก	145	77
2	โรงเรียนขนาดกลาง	155	97
3	โรงเรียนขนาดใหญ่	63	13
	รวม	363	187

การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยผู้วิจัย  
กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักคือ มีประสบการณ์ด้านงานงบประมาณไม่น้อยกว่า 10 ปี  
และมีวิสัยทัศน์ไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก 8 ท่าน  
ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ จำนวน 2 ท่าน รวมมี  
ผู้ให้ข้อมูลหลัก 8 ท่าน โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาตามกรอบแนวคิดของการวิจัยแบ่งออกเป็น  
2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 แบบมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating scale) โดยผู้ศึกษากำหนดน้ำหนักของคะแนนออกเป็น 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิด  
ของ Likert B. and Kahn (1993, pp. 246-250) โดยได้แบบสอบถาม จำนวน 56 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ จำนวน 8 ข้อ
2. ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม จำนวน 8 ข้อ
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 8 ข้อ
4. ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ จำนวน 8 ข้อ

5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน จำนวน 8 ข้อ

6. ด้านการบริหารสินทรัพย์ จำนวน 8 ข้อ

7. ด้านการตรวจสอบภายใน จำนวน 8 ข้อ

ฉบับที่ 2 แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เป็นแบบสัมภาษณ์นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดลำดับความสำคัญ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจากเอกสารตำราต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดขอบเขตของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามหลักการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับกรอบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4. นำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ แล้วนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความครอบคลุม และความเที่ยงตรงเชิงด้านเนื้อหา (Content validity) ด้านการใช้ภาษา และด้านอื่น ๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

- |                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา |
| 5.2 ดร.ธนวิน ทองแพง                | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา |
| 5.3 ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม      | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา |
| 5.4 ว่าที่ร้อยตรีเสรี สุขกันตะ     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางสะพาน         |
| 5.5 นางธนิดา กลั่นศรี              | รองผู้อำนวยการ โรงเรียนบางสะพาน      |

6. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งด้านภาษาและเนื้อหา ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญได้แบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ แล้วนำเสนอต่อที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้าย แล้วนำไปทดลองใช้กับครูสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ในส่วนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 30 คน

7. การหาค่าอำนาจจำแนกมีค่าระหว่าง 0.85-0.87 และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.85 โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นมาปรับปรุงให้ถูกต้องไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ และเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนของครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 187 ฉบับ โดยผู้ศึกษาเป็นผู้แจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนตามกำหนด ตรวจสอบจำนวนและติดตามในส่วนที่ยังไม่ได้รับคืน ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 187 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 และบันทึกลงในโปรแกรม

4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 5 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาหูกวาง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบางสะพาน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบางเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหินกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนสมาคมเลขานุการสตรี 2 และ 2) ครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลบางสะพาน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธนาคารออมสิน รวมทั้งสิ้น จำนวน 7 ท่าน สำหรับข้อคำถามได้มาจากข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์มาแล้วในแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบความเรียง

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ แล้วคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์และถูกต้องครบถ้วน
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจสอบให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานการศึกษาค้นคว้า ซึ่งแปลผลข้อมูลโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว, 2557, หน้า 24) ดังนี้

4.51-5.00	หมายถึง	การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง	การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง	การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีขันธ์ เขต 1 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)
3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใช้สถิติค่าที ( $t$ -test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการกำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Average)
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Number of samples)
$t$	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบที ( $t$ -distribution)
$F$	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ ( $F$ -distribution)
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับนัยสำคัญ (Probability)
$df$	แทน	ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
$SS$	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of square)
$MS$	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean of square)
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ .05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1



ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนก  
ตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ปรากฏผลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติ  
ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏดังตารางที่ 3  
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n = 187	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	77	41.18
โรงเรียนขนาดกลาง	97	51.87
โรงเรียนขนาดใหญ่	13	6.95
วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	150	80.21
สูงกว่าปริญญาตรี	37	19.79
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	37	19.79
5 ปีขึ้นไป	150	80.21
รวม	187	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 51.87 รองลงมา คือ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.95 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 80.21 และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 19.79 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 80.21 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 19.79

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา	$n = 187$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. การวางแผนงบประมาณ	3.79	0.22	มาก	7
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.87	0.18	มาก	5
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.02	0.17	มาก	2
4. การบริหารงานทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ	4.04	0.21	มาก	1
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.90	0.12	มาก	3
6. การบริหารสินทรัพย์	3.89	0.17	มาก	4
7. การตรวจสอบภายใน	3.80	0.17	มาก	6
รวม	3.90	0.08	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การวางแผนงบประมาณ โดยรวมและรายข้อ

การวางแผนงบประมาณ	<i>n</i> = 187		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนงบประมาณ	3.47	1.11	มาก	7
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	3.78	0.64	มาก	8
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT	3.91	0.34	มาก	2
4. การนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	3.80	0.48	มาก	5
5. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)	3.81	0.52	มาก	4
6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเขียนแผนงาน/ โครงการ	3.98	0.35	มาก	1
7. กระบวนการจัดสรรงบประมาณโดยให้ความร่วมมือทั้งฝ่ายบริหารครูอาจารย์และกรรมการสถานศึกษา	3.86	0.39	มาก	3
8. การดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการที่วางไว้ อย่างเหมาะสม	3.74	0.71	มาก	6
รวม	3.79	0.22	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเขียนแผนงาน/ โครงการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT และกระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดยให้ความร่วมมือทั้งฝ่ายบริหารครูอาจารย์และกรรมการสถานศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยรวมและรายชื่อ

การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	<i>n</i> = 187		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ระบบบริหารการเงินที่ทำให้เกิดการคิดต้นทุนในกิจกรรมหลักหรือยุทธศาสตร์	3.92	0.30	มาก	2
2. ระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	3.88	0.43	มาก	6
3. การจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม	3.75	0.69	มาก	8
4. การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมของผลผลิต	3.91	0.45	มาก	4
5. การพัฒนาระบบบัญชีพึงรับ-พึงจ่าย	3.89	0.46	มาก	5
6. การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณากิจกรรมที่สถานศึกษาต้องดำเนินการทุกกิจกรรม	3.75	0.66	มาก	7
7. การกำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.98	0.34	มาก	1
8. การประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เหมือนเดิม	3.92	0.41	มาก	3
รวม	3.87	0.18	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ การกำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม ระบบบริหารการเงินที่ทำให้เกิดการคิดต้นทุนในกิจกรรมหลักหรือยุทธศาสตร์ และการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เหมือนเดิม ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยรวมและรายข้อ

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	<i>n</i> = 187		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอนรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.71	0.62	มาก	8
2. การจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม	4.08	0.35	มาก	4
3. การกำหนดมาตรฐานของการให้บริการบุคลากรในการจัดซื้อจัดจ้าง	3.88	0.51	มาก	7
4. มีกระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการ	4.12	0.61	มาก	3
5. การสรรหาผู้ขายตามประเภทพัสดุเพื่อจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขายที่เชื่อถือได้	4.07	0.46	มาก	5
6. กระบวนการพิจารณารายละเอียดสำคัญอื่น ๆ ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น บริการหลังการขาย การประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น	4.20	0.58	มาก	1
7. การบริหารพัสดุคงคลังอย่างเป็นระบบ	3.96	0.46	มาก	6
8. การจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ	4.18	0.51	มาก	2
รวม	4.02	มาก	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ กระบวนการพิจารณารายละเอียดสำคัญอื่น ๆ ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น บริการหลังการขาย การประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น การจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการ ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยรวมและรายข้อ

การบริหารงานทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ	<i>n</i> = 187		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การสร้างศักยภาพให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาจากชุมชน เพื่อการได้รับสนับสนุนด้านงบประมาณ	3.93	0.48	มาก	8
2. ระบบโครงสร้างการรายงานทางการเงินที่เหมาะสม	4.17	0.57	มาก	2
3. ระบบโครงสร้างทางการควบคุมงบประมาณที่ เหมาะสม	4.04	0.43	มาก	4
4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน	4.18	0.58	มาก	1
5. มีหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็นเพื่อใช้สำหรับอนุมัติ การลงรายการทางบัญชีที่เหมาะสม	3.95	0.41	มาก	6
6. การแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายกับ การเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน	4.13	0.49	มาก	3
5. การแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลัง การตรวจสอบ อย่างเหมาะสมง่ายต่อการปฏิบัติ	3.93	0.47	มาก	7
6. การแบ่งชั้นของการเข้าถึงข้อมูลทางบัญชี ทางการเงินอย่างชัดเจน	4.00	0.52	มาก	5
รวม	4.04	0.21	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าชื่อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน ระบบโครงสร้างการรายงานทางการเงินที่เหมาะสม และการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายกับการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	<i>n</i> = 187		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน	3.90	0.43	มาก	3
2. มีบัญชีแสดงรายการที่มีโครงสร้างของข้อมูลทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมในปัจจุบัน	3.90	0.44	มาก	4
3. กำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.87	0.46	มาก	6
4. กระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของรายงานการเงินเป็นปัจจุบัน	3.81	0.26	มาก	8
5. การระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้วัดผลผลิตผลลัพธ์ของแต่ละงานชัดเจน	3.88	0.20	มาก	5
6. มีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงานที่ครบถ้วนตรงตามเวลาสามารถนำไปใช้ในการเสนอของงบประมาณได้	3.86	0.25	มาก	7
7. การตรวจสอบบัญชีโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปี	3.94	0.24	มาก	2
8. การรายงานงบดุลประจำปีในส่วนของหนี้สินกับทรัพย์สินที่ชัดเจน	4.07	0.21	มาก	1
รวม	3.90	0.12	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ การรายงานงบดุลประจำปีในส่วนของหนี้สินกับทรัพย์สินที่ชัดเจน การตรวจสอบบัญชีโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปี และมีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การบริหารสินทรัพย์ โดยรวมและรายชื่อ

การบริหารสินทรัพย์	n = 187		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. มีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน	4.10	0.24	มาก	1
2. ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์	3.92	0.23	มาก	4
3. มีการแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างการควบคุมแบบศูนย์รวมสำหรับสินทรัพย์สำคัญกับการกระจายอำนาจการควบคุมสินทรัพย์อื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานที่ให้บริการ	3.87	0.12	มาก	5
4. มีระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.15	มาก	2
5. มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์ ภายใน/ ระหว่างหน่วยงานอย่างเหมาะสม	3.71	0.75	มาก	8
6. มีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา	4.00	0.11	มาก	3
7. มีการคำนึงถึงทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับการเช่าสินทรัพย์ นอกจากการซื้อสินทรัพย์	3.82	0.39	มาก	6
8. มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เท่าที่ ทำได้ 3 ปี	3.71	0.74	มาก	7



ตารางที่ 10 (ต่อ)

การบริหารสินทรัพย์	$n = 187$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
รวม	3.89	0.17	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ มีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา และมีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การตรวจสอบภายใน โดยรวมและรายข้อ

การตรวจสอบภายใน	$n = 187$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน	3.71	0.74	มาก	7
2. มีพันธกิจ เป้าประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน	3.99	0.12	มาก	1
3. มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง	3.82	0.39	มาก	3
4. มีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้เห็นชอบ	3.70	0.79	มาก	8
5. การได้รับการตอบรับและสนับสนุนด้วยดีจากฝ่ายบริหาร	3.97	0.21	มาก	2
6. การตรวจสอบภายในควรมีการแสดงที่ผิดพลาด/ บกพร่องเพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าจะปกปิดไว้	3.76	0.47	มาก	4
7. การระบุงานด้านการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงาน เช่น การตรวจสอบประสิทธิผลในการดำเนินงานของระบบและกระบวนการควบคุมของสถานศึกษา	3.75	0.46	มาก	5

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การตรวจสอบภายใน	<i>n</i> = 187		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
8. สถานศึกษาควรมีระบบการประเมินผลแผนงานที่สำคัญ ในเชิงลึกเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยในการจัดทำตัวชี้วัด ข้อมูลป้อนกลับสำหรับปรับปรุง/ พัฒนาความสำเร็จของ ผลงานทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.73	0.78	มาก	6
รวม	3.80	0.17	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการตรวจสอบภายใน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ มีพันธกิจ เป้าประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การได้รับการตอบรับและสนับสนุนด้วยดีจากฝ่ายบริหาร มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง และการตรวจสอบภายในควรมีการแสดงที่ผิดพลาด/ บกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าจะปกปิดไว้ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา	ขนาดเล็ก <i>n</i> = 77				ขนาดกลาง <i>n</i> = 97				ขนาดใหญ่ <i>n</i> = 13			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
	1. การวางแผนงบประมาณ	3.80	0.21	มาก	7	3.78	0.23	มาก	7	3.76	0.16	มาก
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.88	0.20	มาก	5	3.86	0.17	มาก	5	3.84	0.15	มาก	5
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.01	0.21	มาก	2	4.02	0.15	มาก	2	4.02	0.18	มาก	2
4. การบริหารงานทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	4.03	0.21	มาก	1	4.04	0.22	มาก	1	4.07	0.12	มาก	1
5. การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	3.89	0.14	มาก	3	3.90	0.12	มาก	3	3.94	0.07	มาก	3
6. การบริหารสินทรัพย์	3.89	0.16	มาก	4	3.89	0.17	มาก	4	3.92	0.17	มาก	4
7. การตรวจสอบภายใน	3.82	0.18	มาก	6	3.78	0.14	มาก	6	3.81	0.17	มาก	6
รวม	3.90	0.08	มาก		3.90	0.08	มาก		3.91	0.07	มาก	

จากตารางที่ 12 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า

โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอันดับที่ 1 คือ การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ การวางแผนงบประมาณ

โรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอันดับที่ 1 คือ การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ การวางแผนงบประมาณ

โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอันดับที่ 1 คือ การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ การวางแผนงบประมาณ

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา	แหล่งของ ความ แปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การวางแผน งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.015	0.008	0.152	0.85
	ภายในกลุ่ม	184	9.299	0.051		
	รวม	186	9.314			
2. การคำนวณ ต้นทุนกิจกรรม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.028	0.014	0.398	0.67
	ภายในกลุ่ม	184	6.441	0.035		
	รวม	186	6.469			
3. การจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.005	0.003	0.078	0.92
	ภายในกลุ่ม	184	5.918	0.032		
	รวม	186	5.923			

ตารางที่ 13 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา	แหล่งของ		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	ความ	แปรปรวน					
4. การบริหารงาน ทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.026	0.013	0.274	0.76	
	ภายในกลุ่ม	184	8.840	0.048			
	รวม	186	8.866				
5. การรายงานทาง การเงินและ ผลการดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.026	0.013	0.773	0.46	
	ภายในกลุ่ม	184	3.103	0.017			
	รวม	186	3.129				
6. การบริหารสินทรัพย์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.014	0.007	0.244	0.78	
	ภายในกลุ่ม	184	5.398	0.029			
	รวม	186	5.412				
7. การตรวจสอบภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.067	0.034	1.090	0.33	
	ภายในกลุ่ม	184	5.654	0.031			
	รวม	186	5.721				
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.003	0.001	0.182	0.83	
	ภายในกลุ่ม	184	1.409	0.008			
	รวม	186	1.411				

จากตารางที่ 13 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่อยู่โรงเรียนขนาดต่างกันมีการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	
1. การวางแผนงบประมาณ	3.78	0.23	มาก	3.81	0.19	มาก	4
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.86	0.17	มาก	3.90	0.20	มาก	2
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.02	0.18	มาก	4.00	0.15	มาก	7
4. การบริหารงานทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	4.05	0.21	มาก	3.97	0.22	มาก	1
5. การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	3.90	0.11	มาก	3.87	0.16	มาก	6
6. การบริหารสินทรัพย์	3.89	0.17	มาก	3.87	0.17	มาก	5
7. การตรวจสอบภายใน	3.80	0.16	มาก	3.81	0.20	มาก	3
รวม	3.90	0.08	มาก	3.89	0.07	มาก	

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

การบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา	น้อยกว่า 5 ปี			5 ปีขึ้นไป			<i>t</i>	<i>p</i>
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ		
1. การวางแผนงบประมาณ	3.80	0.16	มาก	3.79	0.23	มาก	0.23	0.08
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.90	0.17	มาก	3.86	0.19	มาก	1.10	0.53
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.05	0.14	มาก	4.01	0.18	มาก	1.27	0.43
4. การบริหารงานทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	4.07	0.21	มาก	4.03	0.21	มาก	1.02	0.60
5. การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	3.89	0.14	มาก	3.90	0.12	มาก	0.23	0.96
6. การบริหารสินทรัพย์	3.91	0.16	มาก	3.88	0.17	มาก	0.88	0.57
7. การตรวจสอบภายใน	3.83	0.19	มาก	3.79	0.17	มาก	1.12	0.25
รวม	3.92	0.06	มาก	3.89	0.09	มาก	1.69	0.07

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์  
ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้น  
ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1  
มีแนวทางในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ มีแนวทางการบริหาร ดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมในระบบการวางแผนงานงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้  
ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้  
ผู้บริหาร “คณะทำงานต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนงานงบประมาณให้ชัดเจน”

ครูผู้รับผิดชอบ “ต้องมีส่วนร่วมกันวางแผนงานงบประมาณ โดยร่วมกันจัดทำแผนงาน งานกิจกรรมหลัก โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้มีระบบการดำเนินงานที่ถูกต้อง”

1.2 มีการกำหนดรูปแบบการวางแผนงบประมาณ โดยสร้างคู่มือการดำเนินงานสำหรับครูและบุคลากรของโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ข้อมูล ดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “ต้องมีการจัดประชุมเพื่อกำหนดรูปแบบการวางแผนงบประมาณที่แน่นอน เพื่อสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้”

1.3 มีระบบการติดตาม ประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานบริหารงบประมาณที่ชัดเจน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนต้องมีการติดตาม ประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานงบประมาณอย่างต่อเนื่อง”

## 2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีแนวทางการบริหาร ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยและผลผลิต ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนควรทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม”

2.2 การกำหนดผลผลิตให้ชัดเจนและครอบคลุมในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนควรทำการกำหนดผลผลิตที่ชัดเจนและครอบคลุมในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน เพื่อนำไปใช้ในการติดตามประเมินผลได้”

## 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีแนวทางการบริหาร ดังนี้

3.1 การจัดทำประวัติ ที่มาแหล่งขาย ราคาขาย ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้  
 ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนต้องจัดทำประวัติ ที่มาแหล่งขาย ราคาขาย เพื่อการเปรียบเทียบราคาและเป็นประโยชน์ในการใช้งบประมาณ”

3.2 การวางแผนจัดหาพัสดุ การวางแผนรายจ่ายเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง โดยการจัดทำกลยุทธ์และกรอบการประมาณการจ่ายล่วงหน้าและการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้  
 ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนต้องวางแผนจัดหาพัสดุ การวางแผนรายจ่ายเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง โดยการจัดทำกลยุทธ์และกรอบการประมาณการจ่ายล่วงหน้าและการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส”



4. การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีแนวทางการบริหารงาน ดังนี้

4.1 การจัดทำระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนการจัดทำระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง และกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน”

4.2 การพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “ให้การส่งเสริมจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านการเงินและการบัญชีให้มีความรู้ในการดำเนินงานได้ถูกต้อง”

5. การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน มีแนวทางการบริหารงาน ดังนี้

5.1 ด้านการจัดทำข้อมูลฐานะทางการเงิน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “มีการจัดทำข้อมูลฐานะทางการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน”

5.2 การตรวจสอบ และควบคุมข้อมูลทางบัญชี ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “ผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบ และควบคุมข้อมูลทางบัญชี”

6. การบริหารสินทรัพย์

6.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ โดยมีโปรแกรมระบบทะเบียนควบคุมทรัพย์สิน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “ควรมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์โดยมีโปรแกรมระบบทะเบียนควบคุมทรัพย์สิน”

6.2 การดูแลการใช้งาน การป้องกันและการจัดเก็บทรัพย์สินของโรงเรียน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลการใช้งาน การป้องกันและการจัดเก็บทรัพย์สินของโรงเรียน”

7. การตรวจสอบภายใน มีแนวทางการบริหารงาน ดังนี้

7.1 การชี้แจงบทบาท หน้าที่ ของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนต้องมีการประชุมชี้แจงบทบาท หน้าที่ ของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน”

7.2 มีนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานในการจัดทำรายงานข้อสรุปของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ “โรงเรียนต้องมีนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานในการจัดทำรายงาน

ข้อสรุปของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อนำมาปรับปรุงและตรวจทานความมีประสิทธิภาพ และ  
เพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของ โรงเรียนได้”

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2560 ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) จำนวน 187 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที และค่าความแปรปรวนทางเดียว ในการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 การวางแผนงบประมาณ โดยรวมแยกรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเขียนแผนงาน/โครงการ รองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT กระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดยให้ความร่วมมือทั้งฝ่ายบริหารครูอาจารย์และกรรมการสถานศึกษา มีความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) การนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ ที่วางไว้อย่างเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนงบประมาณ และการจัดทำ แผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ตามลำดับ

1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยรวมแยกรายข้อในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การกำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม รองลงมา คือ ระบบบริหารการเงินที่ทำให้เกิดการคิดต้นทุน ในกิจกรรมหลักหรือยุทธศาสตร์ การประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือ ผลลัพธ์เหมือนเดิม การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมของผลผลิต การพัฒนาระบบบัญชี ฟังรับ-ฟังจ่าย ระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา กิจกรรมที่สถานศึกษาต้องดำเนินการทุกกิจกรรม และ การจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุน ทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม ตามลำดับ

1.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กระบวนการพิจารณารายละเอียดสำคัญอื่น ๆ ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น บริการหลังการขาย การประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น รองลงมา คือ การจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการ จัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการ การจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม การสรรหาผู้ขายตามประเภทพัสดุเพื่อจัดทำ บัญชีรายชื่อผู้ขายที่เชื่อถือได้ การบริหารพัสดุคงคลังอย่างเป็นระบบ การกำหนดมาตรฐานของ การให้บริการบุคลากรในการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอนรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามลำดับ

1.4 การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยรวมแยกรายข้อ ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน รองลงมา คือ ระบบโครงสร้างการรายงานทางการเงินที่เหมาะสม การแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย กับการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน ระบบโครงสร้างทางการควบคุมงบประมาณที่เหมาะสม การแบ่งชั้นของการเข้าถึงข้อมูลทางบัญชีทางการเงินอย่างชัดเจน มีหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็น เพื่อใช้สำหรับอนุมัติการลงรายการทางบัญชีที่เหมาะสม การแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลัง การตรวจสอบอย่างเหมาะสมง่ายต่อการปฏิบัติ และการสร้างศักยภาพให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาจาก ชุมชนเพื่อการได้รับสนับสนุนด้านงบประมาณ ตามลำดับ

1.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยรวมแยกรายข้อในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การรายงานงบดุลประจำปีในส่วนของหนี้สินกับทรัพย์สินที่ชัดเจน รองลงมา คือ การตรวจสอบบัญชีโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปี มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน มีบัญชีแสดงรายการที่มีโครงสร้างของข้อมูลทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมในปัจจุบัน การระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้วัดผลผลิตผลลัพธ์ของแต่ละงานชัดเจน กำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงานที่ครบถ้วนตรงตามเวลาสามารถนำไปใช้ในการเสนอของงบประมาณได้ และกระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของรายงานการเงินเป็นปัจจุบัน ตามลำดับ

1.6 การบริหารสินทรัพย์ โดยรวมแยกรายข้อในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน รองลงมา คือ มีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา มีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ มีการแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างการควบคุมแบบศูนย์รวมสำหรับสินทรัพย์สำคัญกับการกระจายอำนาจการควบคุมสินทรัพย์อื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานที่ให้บริการ มีการคำนึงถึงทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับการเช่าสินทรัพย์ นอกจากการซื้อสินทรัพย์ มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เท่าที่ทำได้ 3 ปี และมีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์ ภายใน/ ระหว่างหน่วยงานอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

1.7 การตรวจสอบภายใน โดยรวมแยกรายข้อในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีพันธกิจ เป้าประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน รองลงมา คือ การได้รับการตอบรับและสนับสนุนด้วยดีจากฝ่ายบริหาร มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง การตรวจสอบภายในควรมีการแสดงที่ผิดพลาด/ บกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าจะปกปิดไว้ การระบุงานด้านการตรวจสอบภายในไว้ใน แผนงาน เช่น การตรวจสอบประสิทธิผลในการดำเนินงานของระบบและกระบวนการควบคุมของสถานศึกษา สถานศึกษาควรมีระบบการประเมินผลแผนงานที่สำคัญในเชิงลึกเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยในการจัดทำตัวชี้วัดข้อมูลป้อนกลับสำหรับปรับปรุง/ พัฒนาความสำเร็จของผลงานทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้เห็นชอบ ตามลำดับ

2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่อยู่โรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

3. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ลำดับแรก คือมีการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาคือส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ลำดับที่ 3 สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 นำมาอภิปรายผลตาม วัตถุประสงค์ดังนี้

1. สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การบริหารงานทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ รองลงมา คือ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงานการบริหารสินทรัพย์ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมการตรวจสอบภายใน และ การวางแผนงบประมาณ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการวางแผนทางการเงินที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ความคุ้มทุน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติ ในพรม (2547, หน้า 5) ได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเรื่อง ผลการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการกำหนดหน้าที่แยกความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การวางแผนงบประมาณ มีการประเมินสถานภาพของโรงเรียนถูกต้องตรงกับความเป็นจริง มีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างโดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่พัสดุ มีพันธกิจและหน้าที่จัดซื้อพัสดุให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ

1.1 การวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมแยกรายข้อในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเขียนแผนงาน/โครงการ รองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT กระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดยให้ความร่วมมือทั้งฝ่ายบริหารครูอาจารย์และกรรมการสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) การนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนงบประมาณ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวางแผนงบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญุเลิศ อำไพวรรณ (2542, หน้า 5) ศึกษาการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ นิรุตต์ เข้มเงิน (2546, หน้า 5) ศึกษาการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การวางแผนงบประมาณ กรณีศึกษาได้มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการส่วนการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางนั้นมีเพียงโรงเรียนเดียวที่จัดทำโดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ จะต้องเห็นความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การวางแผนต้องใช้การวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน และพิจารณาการกำกับติดตามประเมินผลในการปฏิบัติจริง

1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยภาพรวมแยกรายข้อในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การกำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม รองลงมา คือ ระบบบริหารการเงินที่ทำให้เกิดการลดต้นทุนในกิจกรรมหลักหรือยุทธศาสตร์ การประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เหมือนเดิม การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมของผลผลิต การพัฒนาระบบบัญชีพึงรับ-พึงจ่าย ระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา

กิจกรรมที่สถานศึกษาต้องดำเนินการทุกกิจกรรม และการจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการคำนวณต้นทุนกิจกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารีดา ศุภการกำจร, อัมเรศ เนตาสีทธิ และสุรพล บัวพิมพ์ (2557, หน้า 51) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาการคำนวณต้นทุนผลผลิต อยู่ในระดับ มาก

1.3 การจ้กระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กระบวนการพิจารณารายละเอียดสำคัญอื่น ๆ ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น บริการหลังการขาย การประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น รองลงมา คือ การจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการ การจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม การสรรหาผู้ขายตามประเภทพัสดุเพื่อจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขายที่เชื่อถือได้ การบริหารพัสดुकงคลังอย่างเป็นระบบ การกำหนดมาตรฐานของการให้บริการบุคลากรในการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอนรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษามีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารีดา ศุภการกำจร, อัมเรศ เนตาสีทธิ และสุรพล บัวพิมพ์ (2557, หน้า 51) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา การจ้กระบบการจัดซื้อจัดจ้าง อยู่ในระดับมาก

1.4 การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน รองลงมา คือ ระบบโครงสร้างการรายงานทางการเงินที่เหมาะสม การแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายกับการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน ระบบโครงสร้างทางการควบคุมงบประมาณที่เหมาะสม การแบ่งชั้นของการเข้าถึงข้อมูลทางบัญชีทางการเงินอย่างชัดเจน มีหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็นเพื่อใช้สำหรับอนุมัติการลงรายการทางบัญชีที่เหมาะสม การแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคล้่งการตรวจสอบอย่างเหมาะสมง่ายต่อการปฏิบัติ และการสร้างศักยภาพให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาจากชุมชนเพื่อการได้รับสนับสนุนด้านงบประมาณ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษา



มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหวัง ขอเอื่อนกลาง (2556, หน้า 4) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร โรงเรียนและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ด้านบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก

1.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การรายงานงบดุลประจำปีในส่วนของ หนี้สินกับทรัพย์สินที่ชัดเจน รองลงมา คือ การตรวจสอบบัญชีโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาต เป็นประจำทุกปี มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน มีบัญชีแสดงรายการที่มีโครงสร้างของ ข้อมูลทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมในปัจจุบัน การระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้วัดผลผลิตผลลัพธ์ของแต่ละงานชัดเจน กำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงานที่ครบถ้วนตรงตามเวลาสามารถ นำไปใช้ในการเสนอของบประมาณได้ และกระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของรายงาน การเงินเป็นปัจจุบัน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาการรายงานงบดุลประจำปีใน ส่วนของหนี้สินกับทรัพย์สินที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริตา สุขการกำจร, อัมเรศ เนตาสีทธิ และสุรพล บัวพิมพ์ (2557, หน้า 51) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา การรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงานจัดจ้าง อยู่ในระดับมาก

1.6 การบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน รองลงมา คือ มีการกำหนดขั้นตอน ที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา มีการกำหนดขั้นตอน ที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา ผู้บริหารระดับสูง ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ มีการแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ระหว่างการควบคุมแบบศูนย์รวมสำหรับสินทรัพย์สำคัญกับการกระจายอำนาจการควบคุม สินทรัพย์อื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานที่ให้บริการ มีการคำนึงถึงทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับการเช่าสินทรัพย์ นอกจากการซื้อสินทรัพย์ มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยคำนึงถึงกรอบประมาณ การรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เท่าที่ทำได้ 3 ปี และ มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์ ภายใน/ ระหว่างหน่วยงานอย่างเหมาะสม ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษามีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ดารา ชินชัย (2549, หน้า 7) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนนิติบุคคล โดยภาพรวม ด้านการบริหารพัสดุหรือสินทรัพย์อยู่ในระดับมาก

1.7 การตรวจสอบภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีพันธกิจ เป้าประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน รองลงมา คือ การได้รับการตอบรับและสนับสนุนด้วยดีจากฝ่ายบริหาร มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง การตรวจสอบภายในควรมีการแสดงที่ผิดพลาด/ บกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าจะปกปิดไว้ การระบุงานด้านการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงาน เช่น การตรวจสอบประสิทธิผล ในการดำเนินงานของระบบและกระบวนการควบคุมของสถานศึกษา มีการสถานศึกษาควรมีระบบการประเมินผลแผนงานที่สำคัญในเชิงลึกเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยในการจัดทำตัวชี้วัดข้อมูลป้อนกลับ สำหรับปรับปรุง/ พัฒนาความสำเร็จของผลงานทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้เห็นชอบ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษามีพันธกิจ เป้าประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริตา สุภการกำจร, อัมเรศ เนตาลีทธิ และสุรพล บัวพิมพ์ (2557, หน้า 51) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาการตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒិการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่อยู่โรงเรียนขนาด วุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน และที่มี วุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารา ชินชัย (2549, หน้า 7) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษา ค้นคว้าพบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

3. แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ลำดับแรก คือ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ลำดับที่ 3 สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลำดับที่สี่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนัก ให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และลำดับสุดท้าย คือ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชัย พันธเสน (2546, หน้า 4) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า แนวทางการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา โดยต้องคำนึงถึงแนวคิดหลักในการพิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุน แนวทางในการกำกับและตอบสนองนโยบายของรัฐและนโยบายพิเศษต่าง ๆ ความเสมอภาค ความเป็นธรรมและการกระจายโอกาสทางการศึกษา

### ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ดังนั้น ควรมีการปรับปรุงการปฏิบัติ โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ร่วมกันทำ ซึ่งเน้นที่ระบบการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่อยู่โรงเรียนขนาด วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นควรมีการกำหนดระเบียบการดำเนินงานงบประมาณให้ชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งต้องมีการปฏิบัติกฎเกณฑ์ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ลำดับแรก คือ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ลำดับที่ 3 สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นควรมีการให้ความสำคัญ

การพัฒนาสถานศึกษามองการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาอุปสรรคและโอกาสของการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษา เขต 1

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับประสิทธิผลขององค์กร

## บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2544). *การประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: รัฐสภา ลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษาภายใต้โครงการนำร่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2541). *การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คณิตฐา กัดเนียม. (2546). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองลำพูน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2546). *ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ: ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและพลเมืองยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- จารุวรรณ โดบัว. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. การค้นคว้าอิสระ, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, วิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณใหม่*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไอเท็กซ์.
- ชาญเลิศ อำไพวรรณ. (2542). *สภาพการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เชษฐา ชาญพาณิชย์. (2548). *สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอเมืองระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชูบริ ม่วงกุ่ม. (2558). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์. วิทยานิพนธ์การศึกษา* ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ดาร์ตัน บริพันธ์กุล. (2554). *ระบบการบริหาร โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดารา ชินชัย. (2549). *การบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2544). *การจัดการรายจ่ายสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สยามธุรกิจฟิล์ม.
- ธวัช เดียวเจริญ. (2547). *ปัญหาการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ข้าวฟ่าง.
- นรัช ศรีพิมล. (2553). *การพัฒนากระบวนการจัดการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- นรัช ศรีพิมล. (2543). *การพัฒนากระบวนการจัดการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทย (เล่ม 1)*. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- นิตยา พูลแสง. (2554). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนางานวิชาการใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- นิตี ในพรม. (2547). *ผลการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- นิรุตต์ เข็มเงิน. (2546). *การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยปฏิบัติในส่วน ภูมิภาค: กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*

- นิวัฒน์ นิลแก้ว. (2549). *ประสบการณ์จัดทำและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนนำร่อง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *การวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1), 22-25.
- บุญส่ง นิลแก้ว. (2557). *การประเมินโครงการทางการศึกษา*. ในเอกสารประกอบวิชา, ภาควิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประมล ลิมสกุล. (2553). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต 2*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ปาริตา สุกการกำจร, อัมเรศ เนตาสัทธี และสุรพล บัวพิมพ์. (2557). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 3(2), 38-53.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550). *รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษฎุณีพนธ์ปรัชญาคุษฎุณีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ลลิตา สมศรี. (2555). *ปัญหาการบริหารงานวิชาการของครูผู้สอนในเขตคุณภาพการศึกษาที่ 17 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดดา แก้วกล้า. (2544). งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) กับการปฏิรูประบบราชการ. *วารสารเทศบาล*, 96(1), 33-37.
- วรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2556). *การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- วราภรณ์ กิจจนศิริ. (2547). การศึกษาความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น  
นิติบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิสุทธิระ เนียมนาค. (2543). ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. *วารสารราชภัฏลำปาง*,  
1(1-2), 48.
- ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล. (2553). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4. วิทยุศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมศักดิ์ กรอกสูงเนิน. (2552). การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานงบประมาณ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมหวัง ขอเอื้อกลาง. (2546). การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการจัดทำ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย  
วงษ์ชวลิตกุล*, 1(2), 83-91.
- สุนิษา ทักษาศาสตร์. (2546). ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,  
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุพจน์ นันทะเทศ. (2558). สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.  
*วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 13(61), 20.
- สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ  
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏอุบลราชธานี.



เสนห์ เหล่าเสนา. (2544). *ศึกษาความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542* ใน *โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานงบประมาณ. (2542). *การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานงบประมาณ. (2555). *การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 (2560). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1*. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/drive/folders/1jKgHjnwDrqZHhraFsHdiOUUsdaI9jHf4>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2542). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *แนวปฏิบัติงานจัดการศึกษาของสถานศึกษานิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ.2550*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามภารกิจ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา เพื่อการรับฟังสภาพปัญหาในการประชุมสมัชชาการศึกษาและการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำราญ มุติ. (2554). *การมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของครูผู้สอนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอแกลง จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิชัย พันธเสน. (2546). *การพัฒนากระบวนการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ส่วนวิเคราะห์งบประมาณ สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา สำนักปลัดทบวง.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-608.
- Likert, B. & Kahn. (1993). *Research in education*. (7<sup>th</sup> ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. (1980). *Education governance and administrative englewood cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Small, R. E. (1980). A study of the relationship between the extent of elementary principal participation in the budgeting process and job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 29(7), 4343-A.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม  
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานีจังหวัดบุรีรัมย์ เขต 1

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีจังหวัดบุรีรัมย์ เขต 1
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีจังหวัดบุรีรัมย์ เขต 1 มี 56 ข้อ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจรรุวรรณ มาเต็ม  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

โรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดกลาง

โรงเรียนขนาดใหญ่

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** การศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของวิทยาลัยเทคโนโลยี

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาเอกชน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ให้ตรงกับสภาพของท่านว่า ท่านมีสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาของท่านตามรายการต่อไปนี้ว่าอยู่ในระดับใด

5	หมายถึง	สภาพการบริหารงบประมาณมากที่สุด
4	หมายถึง	สภาพการบริหารงบประมาณมาก
3	หมายถึง	สภาพการบริหารงบประมาณปานกลาง
2	หมายถึง	สภาพการบริหารงบประมาณน้อย
1	หมายถึง	สภาพการบริหารงบประมาณน้อยที่สุด

ท่านมีสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาของท่านตามรายการต่อไปนี้  
ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพของสถานศึกษาท่าน

รายการ	ระดับสภาพการบริหารงบประมาณ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การวางแผนงบประมาณ					
1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนงบประมาณ					
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT					
4. การนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์					
5. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)					
6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเขียนแผนงาน/ โครงการ					
7. กระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดยให้ความร่วมมือทั้งฝ่ายบริหารครูอาจารย์และกรรมการสถานศึกษา					
8. การดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการที่วางไว้ อย่างเหมาะสม					
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม					
9. ระบบบริหารการเงินที่ทำให้เกิดการคิดต้นทุน ในกิจกรรมหลักหรือยุทธศาสตร์					
10. ระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ					
11. การจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและ ต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม					

รายการ	ระดับสภาพการบริหารงบประมาณ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12. การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมของผลผลิต					
13. การพัฒนาระบบบัญชีรับ-จ่ายเหมาะสม					
14. การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณากิจกรรม ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการทุกกิจกรรม					
15. การกำหนดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน/ โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม					
16. การประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่า แต่ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เหมือนเดิม					
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง					
17. ระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอนรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้					
18. การจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม					
19. การกำหนดมาตรฐานของการให้บริการบุคลากร ในการจัดซื้อจัดจ้าง					
20. มีกระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อ จัดจ้างทุกรายการ					
21. การสรรหาผู้ขายตามประเภทพัสดุเพื่อจัดทำบัญชี รายชื่อผู้ขายที่เชื่อถือได้					
22. กระบวนการพิจารณารายละเอียดสำคัญอื่น ๆ ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น บริการหลังการขาย การประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น					
23. การบริหารพัสดุคลังอย่างเป็นระบบ					
24. การจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเป็นระบบ					
การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ					
25. การสร้างศักยภาพให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาจาก ชุมชนเพื่อการได้รับสนับสนุนด้านงบประมาณ					



รายการ	ระดับสภาพการบริหารงบประมาณ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26. ระบบโครงสร้างการรายงานทางการเงิน					
27. ระบบโครงสร้างทางการควบคุมงบประมาณ เหมาะสม					
28. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน					
29. มีหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็นเพื่อใช้สำหรับ อนุมัติการลงรายการทางบัญชีที่เหมาะสม					
30. การแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติส่งจ่ายกับ การเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน					
31. การแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลัง การตรวจสอบอย่างเหมาะสมง่ายต่อการปฏิบัติ					
32. การแบ่งชั้นของการเข้าถึงข้อมูลทางบัญชีทางการ เงินอย่างชัดเจน					
<b>การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</b>					
33. มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน					
34. มีบัญชีแสดงรายการที่มีโครงสร้างของข้อมูล ทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรม ในปัจจุบัน					
35. กำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
36. กระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของรายงาน การเงินเป็นปัจจุบัน					
37. การระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้วัดผล ผลิตผลลัพธ์ของแต่ละงานชัดเจน					
38. มีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงานที่ครบถ้วน ตรงตามเวลาสามารถนำไปใช้ในการเสนอขอ งบประมาณได้					

รายการ	ระดับสภาพการบริหารงบประมาณ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39. การตรวจสอบบัญชีโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปี					
40. การรายงานงบดุลประจำปีในส่วนของหนี้สินกับทรัพย์สินที่ชัดเจน					
<b>การบริหารสินทรัพย์</b>					
41. มีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน					
42. ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์					
43. มีการแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างการควบคุมแบบศูนย์รวมสำหรับสินทรัพย์สำคัญกับการกระจายอำนาจการควบคุมสินทรัพย์อื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานที่ให้บริการ					
44. มีระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ					
45. มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์ภายใน/ ระหว่างหน่วยงานอย่างเหมาะสม					
46. มีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกเขตพื้นที่ของสถานศึกษา					
47. มีการคำนึงถึงทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับการเช่าสินทรัพย์นอกจากการซื้อสินทรัพย์					
48. มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิมโดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เท่าที่ทำได้ 3 ปี					
<b>การตรวจสอบภายใน</b>					
49. ระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน					

รายการ	ระดับสภาพการบริหารงบประมาณ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
50. มีพันธกิจ เป้าประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน					
51. มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง					
52. มีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้เห็นชอบ					
53. การได้รับการตอบรับและสนับสนุนด้วยดีจากฝ่ายบริหาร					
54. การตรวจสอบภายในควรมีการแสดงที่ผิดพลาด/บกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าจะปกปิดไว้					
55. การระบุงานด้านการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงาน เช่น การตรวจสอบประสิทธิผลในการดำเนินงานของระบบและกระบวนการควบคุมของสถานศึกษา					
56. สถานศึกษาควรมีระบบการประเมินผลแผนงานที่สำคัญในเชิงลึกเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยในการจัดทำตัวชี้วัดข้อมูลป้อนกลับสำหรับปรับปรุง/พัฒนาความสำเร็จของผลงานทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

### เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

เรียน .....

เนื่องด้วยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีบางข้ออยู่ในระดับมาก ซึ่งแนวทางการพัฒนางานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกการบริหารงบประมาณที่อยู่ในอันดับที่ 1-3 ของแต่ละด้าน มาออกแบบสัมภาษณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านแสดงความคิดเห็นเป็นข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ตอนที่ 1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

โรงเรียน .....

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงบประมาณ .....ปี

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

#### 1. การวางแผนงบประมาณ

1.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง การวางแผนงบประมาณอย่างไร

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้  
ในการวางแผนกลยุทธ์อย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องกระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดย  
ให้ความร่วมมือทั้งฝ่ายบริหารครูอาจารย์และกรรมการสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

## 2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

2.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม  
ผลผลิตอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการพัฒนาระบบบัญชีรับ-พึงจ่าย  
อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิด  
ต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เหมือนเดิมอย่างไร

.....

.....

.....

### 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอนรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการสรรหาผู้ขายตามประเภทพัสดุ เพื่อจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขายที่เชื่อถือได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบอย่างไร

.....

.....

.....

### 4. การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

4.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการสร้างศักยภาพให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาจากชุมชนเพื่อการได้รับสนับสนุนด้านงบประมาณได้อย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจนได้อย่างไร

.....

.....

4.3 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลัง การตรวจสอบอย่างเหมาะสมง่ายต่อการปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

#### 5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

5.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องมีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องกระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของรายงานการเงินเป็นปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.3 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการตรวจสอบบัญชีโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปีอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 6. การบริหารสินทรัพย์

6.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องมีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน  
อย่างไร

.....

.....

.....

6.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องมีระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพ  
ของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมออย่างไร

.....

.....

.....

6.3 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องมีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหา  
สินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิมโดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง  
(MTEF) เท่าที่ทำได้ 3 ปีอย่างไร

.....

.....

.....

## 7. การตรวจสอบภายใน

7.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจน  
อย่างไร

.....

.....

.....



7.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการตรวจสอบภายในควรมีการแสดง  
ที่ผิดพลาด/ บกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าจะปกปิดไว้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.3 ท่านมีแนวทางพัฒนาหรือข้อเสนอแนะเรื่องการระบุงานด้านการตรวจสอบ  
ภายในไว้ในแผนงาน เช่น การตรวจสอบประสิทธิผลในการดำเนินงานของระบบและกระบวนการ  
ควบคุมของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. นายสมโชค สุทธิเมธานันท์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดนาหูกวาง          |
| 2. นายวิโรจน์ โตแก้ว       | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบางสะพาน       |
| 3. นายวัชรินทร์ ศรีสวัสดิ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านบางเจริญ         |
| 4. นายกฤษฎา รักษ์เพชร      | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหินกอง           |
| 5. นางสิริกร ชงสอาด        | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสมาคมเลขานุการสตรี 2 |
| 6. นางนิภา ช่วยวงศ์        | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลบางสะพาน  |
| 7. นางสมหมาย สุขสุทธิ      | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธนาคารออมสิน    |

## ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม (IOC)

ตารางที่ 16 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม (IOC)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	+1	+1	+1	+1	-1	0.60	ใช้ได้
14.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
20.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
21.	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
22.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
26.	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
27.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
31.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34.	+1	1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
35.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37.	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
38.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39.	+1	+1	+1	-1	+1	0.60	ใช้ได้
40.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44.	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
45.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
47.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
48.	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
49.	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
50.	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความ	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	สอดคล้อง (IOC)	
51.	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
52.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
55.	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
56.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตารางที่ 17 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามพัฒนาการบริหาร  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.85	20	0.85	39	0.86
2	0.85	21	0.86	40	0.86
3	0.85	22	0.86	41	0.86
4	0.85	23	0.86	42	0.86
5	0.85	24	0.86	43	0.86
6	0.85	25	0.86	44	0.86
7	0.85	26	0.86	45	0.86
8	0.85	27	0.86	46	0.86
9	0.85	28	0.86	47	0.86
10	0.85	29	0.86	48	0.86
11	0.85	30	0.86	49	0.86
12	0.85	31	0.86	50	0.86
13	0.85	32	0.86	51	0.86
14	0.85	33	0.86	52	0.86
15	0.85	34	0.86	53	0.86
16	0.85	35	0.86	54	0.86
17	0.85	36	0.86	55	0.86
18	0.85	37	0.86	56	0.86
19	0.87	38	0.86		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม = 0.85

**ภาคผนวก จ**

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ  
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ  
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ.6218/ว.0742

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

4 เมษายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำขอย่อยวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ มาแต่้ม นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 56990031 ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพิน ชูชื่น เป็นประธานกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความ เที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ.6218/ว.0762

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

4 เมษายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจรรวรรณ มาแต่้ม นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 56990031 ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา ทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ.6621.8/ว.073

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

30 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เรียน

ด้วย นางสาวจรรุวรรณ มาแต่้ม นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 56990031 ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวม ข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811