

318.1206
ร. 23271
1.3

การศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง)
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทคัดย่อ
ของ
สมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์

10 ส.ค. 2548

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548

สมเกียรติ พึ่งคุณไธรวรัตน์. (2548). การศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ , อาจารย์ ดร. เสรี ปรินดาศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ปีการศึกษา 2547 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบโดยหาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายในอยู่ในระดับปานกลาง
2. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
3. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง พบว่า จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดนครนายก มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนจังหวัดกระบี่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
4. การเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง พบว่า จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินงานแตกต่างจากจังหวัดกระบี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ส่วนใหญ่ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และการจัดสรรงบประมาณมีความล่าช้า

A STUDY ON PROCESS OF PERFORMANCE – BASED
BUDGETING OPERATION IN SECONDARY SCHOOL
(PILOT PROJECT) UNDER THE BASIC OF
EDUCATION COMMISSION

AN ABSTRACT
SOMKIAT PHUNGKHUNTRIRAT

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2005

Somkiat Phungkhunrat. (2004). *A Study on Process of Performance – Based Budgeting Operation in Secondary School (Pilot Project) under The basic of Education Commission*. Master thesis., M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Asst. Prof. Dr. Thasana Swaengsakdi , Dr. Seree Preedasak.

The purpose of this research was to study the Process of performance-Based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission. The samples composed of school administrators, the assistants and planning officers in Secondary School (Pilot Project) under the basic of education commission who experimented the based budgeting operation of 2004 ,academic year. The number of the questionnaire maker were 120 persons. The instrument to collect data is the 5 – rating - scale questionnaire concerning as the standard of the financial management in seven factors of the process of performance-based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission. Data are analyzed by percentage, mean, standard deviation and One Way ANOVA.

The main finding revealed the followings :

1. The process of performance-Based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission was at the high level in Activity - based Costing, Asset Management and Internal Audit were at middle level.
2. The process of performance-Based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission, categorizing the school size, found that the specially large and large school size showed the results of performance at the high level. For medium and small school sizes were at the middle level.
3. The process of performance-Based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission, categorizing the province of the Pilot Project found that ChiangMai, NakornRaChaSriMa, Nakornnayok showed the results of performance at the high level. Krabi was at the middle level.
4. The comparison of the process of performance-Based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission, categorizing school size, found that the specially large and large school size were significantly different from the medium and small school size at statistical significance at the level of .05.

5. The comparison of the process of performance-Based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission, categorizing province under Pilot Project found that ChiangMai, NakhonRatchasima showed different performance from Krabi at .05 level of statistical significance

6. The obstacle in the process of performance-Based budgeting operation in secondary school (Pilot Project) under the basic of education commission found that the majority lacked of persons to proceed the operation, the staffs lacked of knowledge and comprehension, and the budget allocation delayed.

การศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง)
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปริญญานิพนธ์
ของ
สมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง)
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของ

นายสมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่.....13.....เดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ. 2548

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงวงศ์ศักดิ์)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร. เสรี ปริดาศักดิ์)

กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ)

กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ไพบุลย์ อ่อนมั่ง)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ ประธานควบคุม ปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. เสรี ปรีดาศักดิ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้ความ กรุณา ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัย จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ไพบุลย์ อ่อนมั่ง กรรมการสอบที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไข ข้อบกพร่อง จนปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์สละเวลา ให้ข้อชี้แนะ ให้ คำปรึกษา ให้แนวทาง และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย รวมถึงให้ ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาจากผลการวิจัย

ขอขอบคุณข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่ให้ความ ร่วมมือในทุกขั้นตอนงานวิจัย

ขอขอบคุณ คุณสุรีย์ พึ่งคุณไตรรัตน์ ที่ช่วยกรุณาจัดพิมพ์เอกสารงานวิจัยฉบับนี้ จน สำเร็จเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ และขอขอบคุณ คุณนริศว์ ประมมภ์ เป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้ความ อนุเคราะห์ ให้คำชี้แนะ และช่วยเหลือในหลายๆ เรื่อง

สุดท้ายขอขอบพระคุณ คุณพ่อ (ผู้ล่วงลับไปแล้ว) คุณแม่ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

สมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	2
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของเนื้อหา.....	5
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน..	12
หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	14
ประเภทของระบบงบประมาณ.....	14
ความเป็นมาในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้.....	17
ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และระบบงบประมาณแบบเดิม.....	19
หลักการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	22
การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	27
การวางแผนงบประมาณ.....	27
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม.....	36
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง.....	38
การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ.....	42
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน.....	45
การบริหารสินทรัพย์.....	48
การตรวจสอบภายใน.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
งานวิจัยต่างประเทศ.....	48
งานวิจัยในประเทศ.....	59

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน.....	64
ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงานและ สร้างเครื่องมือวัดการดำเนินงาน.....	64
ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูล.....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ขั้นตอนที่ 4 การหาแนวทางแก้ไขปัญหา.....	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	105
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	105
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	106
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	107
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	119
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	128
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	161

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กับระบบงบประมาณแบบเดิม.....	20
2	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน.....	30
3	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
4	จำนวนกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
5	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	74
7	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนงบประมาณ.....	75
8	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม.....	77
9	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง.....	79
10	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ.....	81
11	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน.....	83
12	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์.....	85
13	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการตรวจสอบภายใน.....	87
14	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	89
15	การวิเคราะห์ความแปรปรวนเทียบค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	90
16	การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบพหุคูณระหว่างค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	92

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง.	95
18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเทียบค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง..	96
19 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบพหุคูณระหว่างค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง...	98

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2 การจัดทำงานประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	24
3 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณและมาตรฐานการจัดการทางการเงิน.....	26
4 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน.....	31
5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	63

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินของประเทศที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกลไกและการบริหารจัดการในประเทศของภาคราชการ กล่าวคือ ภาคราชการหลายหน่วยงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างฟุ่มเฟือย ไม่โปร่งใส ระบบราชการขาดการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม กฎระเบียบต่าง ๆ ล้าสมัย ขาดความยืดหยุ่น ข้าราชการขาดจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความโปร่งใส ซึ่งความไม่เหมาะสมหลายประการนี้ เมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมและกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยที่อ่อนแอ จึงนำไปสู่การพัฒนาที่ขาดความสมดุลและไม่ยั่งยืน (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : 27)

โดยที่ภาคราชการเป็นภาคที่มีความสำคัญและเป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศ ได้มีการขยายตัวมาอย่างต่อเนื่องจนเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีกฎระเบียบมากมาย มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากและยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งที่ผ่านมาภาคราชการเน้นความถูกต้องตามกฎหมายมากกว่าผลลัพธ์หรือความต้องการของสังคม (คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. 2543 : 7) อีกทั้งยังเน้นการทำงานเชิงตั้งรับเพื่อฟื้นฟูและแก้ไขปัญหาสังคมที่เกิดขึ้น การจัดสรรเงินลงทุนเพื่อพัฒนายังเน้นด้านกายภาพมากกว่าการพัฒนาคุณภาพคน (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : 37) ด้วยเหตุนี้จึงเป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบราชการจำเป็นต้องได้รับการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นแล้วระบบราชการจะเป็นระบบที่ล้าสมัย เป็นตัวฉุดรั้งกระบวนการพัฒนาประเทศมิให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า (คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. 2543 : 9)

จากสภาพดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวการบริหารและการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีผลงานเป็นรูปธรรม คู่กับงบประมาณ เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและยุติธรรม มีผลงานเป็นที่ยอมรับของประชาชน รัฐบาลจึงมีนโยบายการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น ทั้งทางด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค IT (Information Technology) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแผนหนึ่งซึ่งอยู่ในแผนแม่บทที่รัฐบาลจะต้องริเริ่มเร่งแก้ไขปรับปรุงให้เกิดเป็นรูปธรรม เนื่องจากการจัดทำงบประมาณในระบบปัจจุบัน ซึ่งเป็นรูปแบบและวิธีการงบประมาณแบบเน้นการวางแผน (Planning Programming Budgeting System : PPBS) อยู่ในลักษณะของการรวมอำนาจ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับแผนปฏิบัติการ ขาดการควบคุมการจัดสรรงบประมาณตามความต้องการก่อน-หลัง ในระดับปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีความล่าช้าในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความล้มเหลวในการมุ่งที่จะ

กระทำเพื่อความสำเร็จของแผน ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ (สุมาลี ใจกล้า. 2545 : 3)

รัฐบาลจึงได้มีเจตนารมณ์ในการปฏิรูประบบงบประมาณ โดยปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณแบบเก่า เป็นระบบงบประมาณแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) ตลอดจนเสริมสร้างให้หน่วยงานปรับเปลี่ยนกลยุทธในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม จัดลำดับความสำคัญ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในระยะยาว (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2544 : 1) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ (สำนักงานประมาณ. 2542 : คำนำ)

ในส่วนของการปรับระบบการจัดการงบประมาณนั้น สำนักงานประมาณซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ ได้กำหนดกลยุทธในการดำเนินงานไว้โดยเริ่มจากการดำเนินโครงการนำร่อง (Pilot Project) โดยมีกระทรวงศึกษาธิการเป็น 1 ใน 7 ของหน่วยงานนำร่องที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วน of กรมสามัญศึกษาเดิม) เป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานนำร่องในการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ ได้กำหนดทิศทางการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ของหน่วยงาน โดยกำหนดกลยุทธระดับแผนงานและแนวทางดำเนินงาน ในกลยุทธแผนงานที่ 3 : ปรับระบบบริหารการศึกษาและกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาข้อหนึ่ง คือ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการปรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทุกระดับ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมสามัญศึกษา. 2545ก : 11)

ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบมีเงื่อนไข คือ สำนักงานประมาณจะให้อิสระทางการเงินกับหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานมีหลักประกันได้ว่าสามารถนำงบประมาณไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งได้แก่การดำเนินการเพื่อให้ผ่านมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วน of กรมสามัญศึกษาเดิม) เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ และมีโรงเรียนในสังกัดมาก ประกอบกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงาน ดังนั้น การที่จะปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณดังกล่าวไปพร้อม ๆ กันทุกจุดของหน่วยงานในสังกัด อาจเกิดความล้มเหลวได้ จึงได้จัดให้มีการทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งก่อน เป็นโครงการ

นาร่อง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วนของกรมสามัญศึกษาเดิม) ได้เลือก นาร่องใน 4 จังหวัด 4 ภาคภูมิศาสตร์ คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกระบี่ จังหวัดนครนายก และ จังหวัดนครราชสีมา รวมทั้งสิ้น 35 โรงเรียน ในการทดลองใช้ระบบงบประมาณนี้ จะแบ่งการ ดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ ระยะทดลอง และระยะขยายผลการทดลอง ซึ่งคาดว่า การดำเนินงานนี้จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มองเห็นภาพตลอดแนวของการดำเนินงาน รวมทั้ง งบประมาณที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรม รวมไปถึงสิ่งที่จะได้รับหรือผลการดำเนินงานในแต่ละช่วง โดยมีความเชื่อว่าหากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รู้และเข้าใจในสิ่งที่จะดำเนินการตรงกันตลอดแนวแล้ว ก็ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามต้องการได้ (กรมสามัญศึกษา. 2545 : 18)

จากการติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนนาร่องที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประจำปีงบประมาณ 2545 (กรมสามัญศึกษา. 2546 : 1-9) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ แบบสอบถาม ใช้การสังเกต และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า การดำเนินงานของผู้บริหาร และบุคลากรของโรงเรียนยังมีลักษณะการดำเนินงานหรือมีกิจกรรมแบบเดิมๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ขาดการทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องาน รวมถึงการขาดการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของโรงเรียน ในการที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งโรงเรียนมักจะมองเฉพาะจุดอ่อนและปัญหา ของโรงเรียน โดยไม่หยิบจุดแข็งของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อีกทั้งยังขาดความรู้ ความเข้าใจ มีบุคลากรในโรงเรียนเฉพาะกลุ่ม เท่านั้น ที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการดำเนินงาน แต่มิได้มีการชี้้นำให้บุคลากรในส่วนอื่นๆ มีความเข้าใจในระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน เป็นเหตุให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และขาดความสนใจ ซึ่งผิด วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมมือกัน ดำเนินการ และรับผิดชอบงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของโรงเรียน อีกทั้งการกำหนด กลยุทธ์ในการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลผลิตขององค์การ ยังเป็นลักษณะหรือกิจกรรมเดิม ๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง (ผ่องศรี หมั่นจำเริญ. สัมภาษณ์. 2547) นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนยังไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการทาง การเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต และการวางแผนงบประมาณ ระบบ บัญชีพึงรับพึงจ่าย ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ และไม่เคยมีปรากฏในระบบงบประมาณแบบเดิมที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน (ปกาศิต จำปาทอง. 2546 : 43-44) ซึ่งในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานนั้น บุคลากรทุกคนของโรงเรียน รวมถึงเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของโรงเรียน ล้วนเป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ว่าการดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

จากสภาพการณ์ดังกล่าวและความเป็นมาข้างต้น ประกอบกับความตระหนักของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงปัญหาในการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณ และการ ดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งมีเงื่อนไขให้หน่วยงานต้องดำเนินงานตาม

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdle) เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงานและโรงเรียนในสังกัด ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้ คือ ขนาดโรงเรียน และจังหวัด ในโครงการนำร่อง ส่วนตัวแปรตาม คือ การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน) โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร และ ครู-อาจารย์ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการเป็นแนวทางสำหรับแก้ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาของการวิจัยได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน และจังหวัดในโครงการนำร่อง
3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะช่วยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียน บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นแนวทางในการนำไปแก้ไขปัญา ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเกิดประสิทธิผลและประสบผลสำเร็จต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเนื้อหา ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้ามุ่งศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ และ 7) การตรวจสอบภายใน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มี 4 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกระบี่ จังหวัดนครนายก และจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 35 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2547 ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 140 คน และครูฝ่ายปฏิบัติ จำนวน 2,558 คน รวมทั้งสิ้น 2,698 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยวิธีการสุ่มแบบระดับชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นระดับชั้น คือ ขนาดใหญ่พิเศษ ใหญ่ กลาง และขนาดเล็ก ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน) จากตารางการสุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จำนวน 32 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 4 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 9 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน ในส่วนของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน ในอัตราส่วน 1:1:2 ตามลำดับ ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 16 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 40 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 36 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 36 คน รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 128 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ

3.1 ตัวแปรต้น

3.1.1 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น

3.1.1.1 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

3.1.1.2 โรงเรียนขนาดใหญ

3.1.1.3 โรงเรียนขนาดกลาง

3.1.1.4 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.2 จังหวัดในโครงการนำร่อง ได้แก่

3.1.2.1 จังหวัดเชียงใหม่

3.1.2.2 จังหวัดกระบี่

3.1.2.3 จังหวัดนครนายก

3.1.2.4 จังหวัดนครราชสีมา

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน คือ

3.2.1 การวางแผนงบประมาณ

3.2.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

3.2.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

3.2.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

3.2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

3.2.6 การบริหารสินทรัพย์

3.2.7 การตรวจสอบภายใน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะการวิจัย เพื่อความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

1. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ระบบงบประมาณที่เน้นวิธีการที่เป็นระบบ ในการระบุพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ สามารถเชื่อมโยงทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์เข้ากับเป้าหมายของนโยบายและวัตถุประสงค์

2. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ผ่านมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานนำร่องดำเนินการ ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้าง แผนงาน ผลงาน และ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า สำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เป็นการประกันว่าหน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

2.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม หมายถึง การดำเนินงานในการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการใช้เงินงบประมาณหรือทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิต โดยต้นทุนกิจกรรมหรือผลผลิตที่คิดเป็นต้นทุนนั้น ได้แก่ ต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม โดย

การคำนวณต้นทุนกิจกรรมจะต้องมีระบบบัญชีรับฟังจ่ายของผลผลิตหรือกิจกรรมที่ถูกต้อง เพื่อหน่วยงานจะสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้องครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ ซึ่งต้นทุนกิจกรรมนี้จะเป็นตัวที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลผลิตหรือบริการ และเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ต้นทุนกิจกรรมแบบมุ่งเน้นผลงานจะคำนวณค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น ๆ

2.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ โดยมีการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมประโยชน์ในการใช้

2.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานควบคุมงบประมาณที่เป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับจากหน่วยงานกลางจะไม่นำไปสู่การกระจายงบประมาณที่ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการจะต้องมีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบ เรื่องการบัญชีและการเงิน จะต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ เช็กระบบยอด และการบันทึก เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ในการตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะทำกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร

2.6 การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การดำเนินงานจัดหาสินทรัพย์และใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดเปลืองไปโดยไม่จำเป็น ใช้ผิดวิธี หรือการบำรุงรักษาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.7 การตรวจสอบภายใน หมายถึง การสอบทานและการประเมินการดำเนินงาน ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และต้นทุนของการดำเนินงานตามกิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์ ประเมินผล ข้อเสนอแนะ สาเหตุ และแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำเสนอความเห็น ข้อเสนอแนะ ต่อฝ่ายบริหารของหน่วยงาน ตอบคำถามที่ว่า จะได้รับอะไรจากการดำเนินกิจกรรมของรัฐ

3. โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ใน

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเพียง 4 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกระบี่ จังหวัดนครนายก และ จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 35 โรงเรียน

4. **ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

5. **ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

6. **เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน** หมายถึง ครู - อาจารย์ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฝ่ายแผนงานของโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

7. **ขนาดของโรงเรียน** หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วนของกรมสามัญศึกษาเดิม) ซึ่งแบ่งโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด คือ

7.1 **ขนาดใหญ่พิเศษ** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 61 ห้องขึ้นไป

7.2 **ขนาดใหญ่** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 37 – 60 ห้อง

7.3 **ขนาดกลาง** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 13 – 36 ห้อง

7.4 **ขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 1 – 12 ห้อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยอาศัยแนวคิดของสำนักงบประมาณ (สำนักงบประมาณ. 2542 : 17) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานไว้ในลักษณะโครงการนำร่อง โดยกระทรวงศึกษาธิการเป็นหนึ่งในหน่วยงานนำร่อง ซึ่งได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วนของกรมสามัญศึกษาเดิมและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม) เป็นหน่วยงานนำร่องในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เลือกนำร่องใน 4 จังหวัด 4 ภาคภูมิศาสตร์ คือ จังหวัดเชียงใหม่ กระบี่ นครนายก และจังหวัดนครราชสีมา โดยเลือกเขตพื้นที่ในแต่ละจังหวัด จังหวัดละ 1 เขต ตามลักษณะที่สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษากำหนดไว้ คือ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นตัวอย่างแบบ 1 อำเภอ เป็น 1 พื้นที่ (4 โรงเรียน) จังหวัดนครนายก เป็นตัวอย่างทั้งจังหวัด เป็น 1 พื้นที่ (11 โรงเรียน) ส่วนจังหวัดกระบี่ (9 โรงเรียน) และจังหวัดนครราชสีมา (11 โรงเรียน) แบบหลายอำเภอเป็น 1 พื้นที่ มีจำนวนโรงเรียนนำร่องทั้ง 4 จังหวัด รวม 35 โรงเรียน

นอกจาก 4 จังหวัดนำร่องดังกล่าวแล้ว ยังได้มีการนำเอาระบบและรูปแบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปทดลองใช้ในเขตพื้นที่ และโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทดลองในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างกัน ทรัพยากรต่างกัน และอัตราส่วนครูต่อนักเรียนต่างกัน

นอกเหนือจากกลยุทธ์ที่สำนักงานประมาณกำหนดให้หน่วยงานนำร่องดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในลักษณะโครงการนำร่องแล้ว สำนักงานประมาณยังได้กำหนดให้หน่วยงานนำร่องจะต้องดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdle) คือ (สำนักงานประมาณ. 2542 : 17)

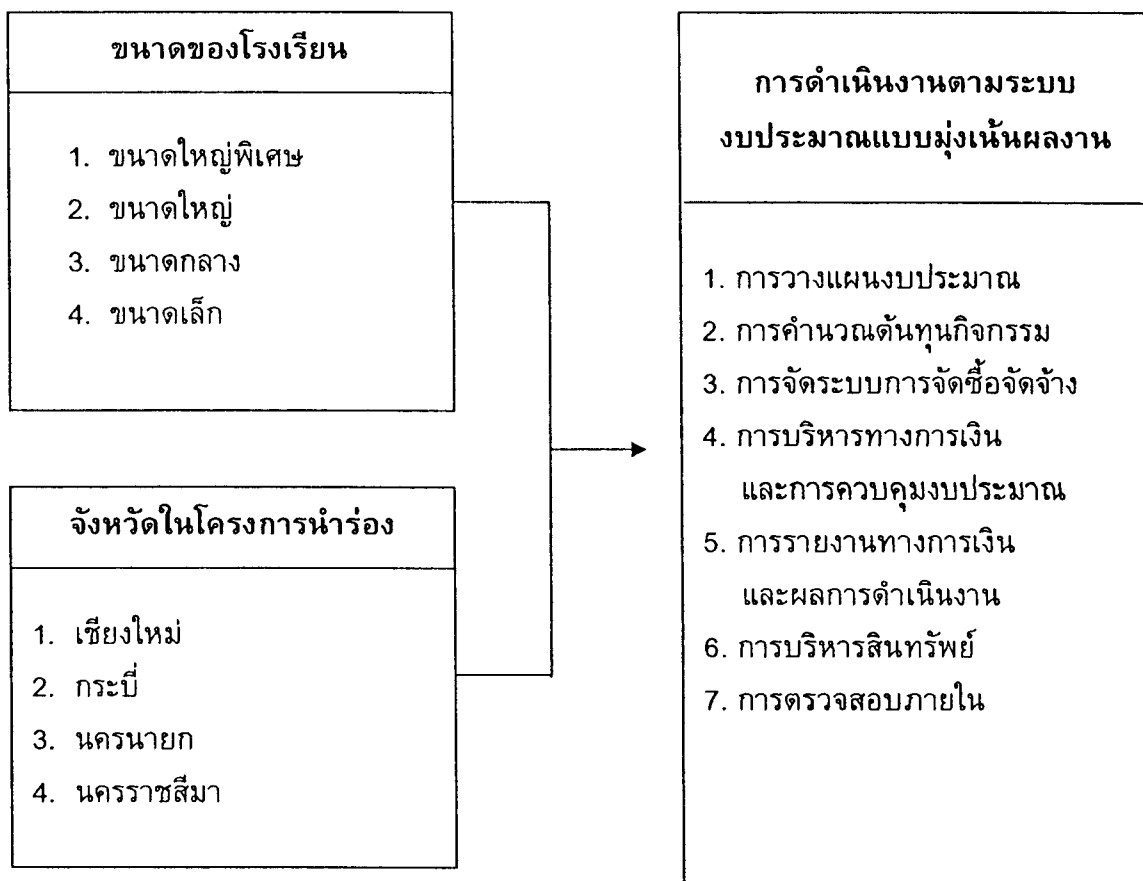
1. การวางแผนงบประมาณ
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารสินทรัพย์
7. การตรวจสอบภายใน

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เนื่องจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่ต้องการกระจายอำนาจในระบบงบประมาณไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 9-10)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เป็นตัวแปรตาม และใช้ขนาดของโรงเรียนและจังหวัดในโครงการนำร่องมาเป็นตัวแปรต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกรอบการวิจัย ดังภาพประกอบ 1

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า คือ

1. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีความแตกต่างกัน
3. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีจังหวัดในโครงการนำร่องต่างกัน มีความแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2. หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.1 ประเภทของระบบงบประมาณ

2.2 ความเป็นมาในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้

2.3 ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและระบบ

งบประมาณแบบเดิม

2.4 หลักการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3.1 การวางแผนงบประมาณ

3.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

3.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

3.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

3.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ

3.6 การบริหารสินทรัพย์

3.7 การตรวจสอบภายใน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

4.2 งานวิจัยในประเทศ

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ รัฐบาลได้กำหนดมาตรการปรับภาควิสาหการในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการมีภารกิจหลักที่ชัดเจนมีผลงานที่เป็นรูปธรรม คำนึงค่าเงินภาษี และเป็นที่ยอมรับของประชาชน

สำนักงานงบประมาณ ได้มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการงบประมาณ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2540 - 2544) สำคัญประการหนึ่งมุ่งปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ โดยการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวได้มีการกำหนดหน่วยงานนำร่องขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการเป็น 1 ใน 7 ของหน่วยงานนำร่องที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2542 ได้มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสำนักงานงบประมาณและกระทรวงศึกษาธิการ โดยกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานตามโครงการนำร่อง โครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณด้านการศึกษาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อ (สำนักงานงบประมาณ. 2542 : 37-38)

- 1) ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลตอบแทนในการใช้จ่าย
- 2) เพิ่มบทบาทและการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้สามารถรับผิดชอบในการจัดการบริหารการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 3) พัฒนารูปแบบในการจัดงบประมาณด้านการศึกษาที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นในเรื่อง ประสิทธิภาพในการใช้จ่าย ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของรัฐบาล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วนของกรมสามัญศึกษาเดิม) ได้เลือกนำร่องใน 4 จังหวัด 4 ภาคภูมิศาสตร์ คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกระบี่ จังหวัดนครนายก และ จังหวัดนครราชสีมา โดยเลือกเขตพื้นที่ในแต่ละจังหวัด จังหวัดละ 1 เขต ตามลักษณะที่สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษากำหนดไว้ คือ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นตัวอย่างแบบ 1 อำเภอ เป็น 1 พื้นที่ (4 โรงเรียน) จังหวัดนครนายก เป็นตัวอย่างทั้งจังหวัด เป็น 1 พื้นที่ (11 โรงเรียน) ส่วน จังหวัดกระบี่ (9 โรงเรียน) และจังหวัดนครราชสีมา (11 โรงเรียน) แบบหลายอำเภอเป็น 1 พื้นที่ มีจำนวนโรงเรียนนำร่องทั้ง 4 จังหวัด รวม 35 โรงเรียน การเลือกทุกโรงเรียนเข้าโครงการตามเขตพื้นที่ที่กำหนดดังกล่าว เพื่อสามารถดำเนินงานนำร่องในระดับพื้นที่ได้ด้วย ซึ่งโรงเรียนนำร่องทั้งหมดได้แก่โรงเรียนดังต่อไปนี้ คือ

จังหวัดนครนายก ได้แก่ โรงเรียนนครนายก โรงเรียนนวมราชานุสรณ์ โรงเรียนเมืองนครนายก โรงเรียนปิยชาติพัฒนา โรงเรียนมัธยมศรีจุฬา โรงเรียนบ้านนา "นายกพิทยากร" โรงเรียนเขาเพิ่มนารีผลวิทยา โรงเรียนเลขธรรมกิตติวิทยาคม โรงเรียนปากพลีวิทยาคาร โรงเรียนภัทรพิทยาคาร และ โรงเรียนองครักษ์

จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ โรงเรียนจักราชวิทยา โรงเรียนดอนเมืองพิทยาคม โรงเรียนหนองขามพิทยาคม โรงเรียนหนองงูเห่พิทยาคม โรงเรียนท่าช้างราษฎร์บำรุง โรงเรียนหนองยางพิทยาคม โรงเรียนโชคชัยสามัคคี โรงเรียนด่านเกวียนวิทยา โรงเรียนดอนไพลพิทยาคม โรงเรียนหนองบุญนากพิทยาคม และ โรงเรียนหนองบุญนากประสงค์วิทยา

จังหวัดกระบี่ ได้แก่ โรงเรียนเมืองกระบี่ โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล โรงเรียนหนองทะเลวิทยา โรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์ โรงเรียนคลองหินพิทยาคม โรงเรียนปลายพระยาพิทยาคม โรงเรียนพนมเบญจา โรงเรียนสินปุนคุณวิทย์ และ โรงเรียนเขาดินประชานุกูล

จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย โรงเรียนวัดโนนทัยพายัพ โรงเรียนกาวิละวิทยาลัย และ โรงเรียนหอพระ

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณสัมฤทธิ์ผลตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ในการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำแผนนำร่องการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมแก่หน่วยงานในสังกัด ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ศึกษารูปแบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะนำไปใช้ในพื้นที่นำร่อง ทดลองใช้รูปแบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเพื่อขยายผลการนำรูปแบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยในการนำร่องการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในครั้งนี้ ได้มีขอขยายในการดำเนินงาน จำแนกได้เป็น 3 ระยะ คือ

ระยะแรก เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับหน่วยงาน เพื่อให้มีลักษณะเป็นไปตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ซึ่งได้แก่ การออกแบบและพัฒนาระบบต่างๆ

ระยะที่สอง เป็นการนำเอาระบบและรูปแบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปทดลองใช้ในเขตพื้นที่ และโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทดลองในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างกัน ทรัพยากรต่างกัน และอัตราส่วนครูต่อนักเรียนต่างกัน

ระยะที่สาม เป็นการขยายผลการทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2. หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.1 ประเภทของระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณที่ประเทศต่างๆ ใช้กันอยู่ในขณะนี้มีมากมายหลายประเภท ซึ่งงบประมาณแต่ละประเภทนั้นจะมีลักษณะการใช้และการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไปและมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกันด้วย งบประมาณแต่ละประเภทจะเหมาะสมกับประเทศใดประเทศหนึ่งนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านด้วยกัน สำหรับระบบงบประมาณที่นำมาใช้ตั้งแต่เริ่มมีการจัดทำงบประมาณจนถึงปัจจุบัน อาจจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 8-10 ; สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2541 : 20-24)

2.1.1 งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budget)

เป็นระบบงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุด และใช้กันอย่างแพร่หลาย ระบบงบประมาณแบบนี้เน้นสิ่งที่จะใช้จ่ายมากกว่าเน้นงานที่ประสงค์จะทำ กล่าวคือ แสดงหมวดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ เช่น หมวดเงินเดือน หมวดค่าจ้างประจำ หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าวัสดุ และหมวดค่าครุภัณฑ์ เป็นต้น ในการจัดทำงบประมาณประจำปีก็ยึดจำนวนและรายละเอียดของงบประมาณปีที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับปีต่อไป ส่วนใหญ่ผู้จัดทำงบประมาณต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี จึงพยายามประมาณการค่าใช้จ่ายให้สูงขึ้นกว่าปีก่อนเสมอ ทำให้ยอดงบประมาณในแต่ละปีขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การ

จัดทำงบประมาณตามระบบนี้จะไม่สามารถทราบได้ว่า ในรายจ่ายต่างๆ นั้น จะอำนวยให้เกิดผลงานอะไรและเพียงใดบ้าง

ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ คือ

- 1) มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมและตรวจสอบปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นไปตามที่กำหนด (Control Orientation)
- 2) จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่ายและรายการใช้จ่ายในการของงบประมาณตามรายการที่กำหนดไว้ จะใช้งบประมาณผิดหมวดหรือต่างไปจากรายการที่กำหนดไม่ได้
- 3) ระบบงบประมาณนี้ จะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลวของงบประมาณจากความสามารถที่จะได้รับให้หมดไป ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารและผลงานที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2525 ระบบงบประมาณของไทยเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ซึ่งการจัดทำงบประมาณในระบบดังกล่าวไม่สามารถส่งผลถึงผลสำเร็จของงานได้ อีกทั้งมีความไม่เชื่อมโยงกับแผนงาน โครงการต่างๆ ของรัฐบาล และเน้นประเภทรายจ่ายเป็นสำคัญและมีการควบคุมในรายละเอียดของการใช้จ่ายมาก ส่งผลให้ผู้บริหารทุกระดับไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานตามนโยบายที่กำหนดได้ (สำนักงาน ก.พ. 2546 : 11)

2.1.2 งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting System)

เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อที่จะแก้ไขจุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการคือ เป็นการจัดเตรียมงบประมาณแบบปฏิบัติการที่มุ่งแสดงผลได้ของการดำเนินโปรแกรมด้านต่างๆ แทนที่จะแสดงรายการใช้จ่ายเป็นหมวดต่างๆ ตามแบบแสดงรายการเพียงอย่างเดียว งบประมาณตามระบบนี้มีข้อดีอยู่ที่สามารถเชื่อมโยงจุดหมายปลายทางกับวิธีการให้เห็นอย่างกว้างๆ โดยเน้นการกำหนดนโยบายประกอบในการจัดทำงบประมาณประจำปี และในการพิจารณางบประมาณโดยรวม โครงการต่างๆ ต้องมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ต้องนำนโยบายและโครงการต่างๆ มาเปรียบเทียบกับทั้งหมด ส่วนข้อเสียก็คือ ภาระในการคำนวณงบประมาณมีมากขึ้น การตกลงยินยอมซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำได้ยาก หลักเกณฑ์ที่จะประกอบการตัดสินใจว่าจะจัดสรรงบประมาณอย่างไรจึงจะเหมาะสมยังไม่มี รวมทั้งเนื่องจากขาดระบบบัญชีที่ดีจึงไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่แน่นอนได้

ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือ

- 1) จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functional Classification) หรือวัตถุประสงค์ของงาน (Objective Classification) เช่น จำแนกงบประมาณเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ฯลฯ
- 2) มีการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (เปรียบเทียบ Output กับ Input) เพื่อหาวิถีทางที่ดีที่สุดในปฏิบัติงาน (Output) จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3) กำหนดมาตรการในการวัดงาน (Work Measurement) และมีระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วย (Cost Accounting System) สำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ

2.1.3 ระบบงบประมาณแบบแสดงการวางแผน การกำหนดโครงการ และระบบงบประมาณ (Planning Programming and Budgeting System) หรือ PPBS

ระบบงบประมาณแบบนี้บางที่เรียกว่า ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน เป็นระบบงบประมาณที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและแบบแสดงผลงาน กล่าวคือพยายามที่จะเชื่อมโยงงบประมาณประจำปีเข้ากับวัตถุประสงค์ของรัฐบาลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนระยะยาวของประเทศ ระบบงบประมาณแบบนี้สามารถนำมาใช้ได้ดีในประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย เพราะตามปกติแล้วแผนพัฒนามักจะมีระยะเวลา 5 ปี หากงบประมาณประจำปีมิได้ถูกนำมาใช้ในลักษณะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตามแผนดังกล่าวแล้ว การวางแผนก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ระบบงบประมาณระบบนี้เป็นการแสดงตัวเลขค่าใช้จ่ายระยะยาวของโครงการที่ได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว มีข้อมูลถูกต้องในการสนับสนุนโครงการนั้น

ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบ PPBS คือ

1) มุ่งความสนใจในเรื่องกำหนดโครงการ (Program) ตามวัตถุประสงค์อันเป็นพื้นฐานของรัฐบาล โครงการอาจจะได้จากการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ

2) พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในอนาคต

3) พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายทุกชนิด ทั้งค่าใช้จ่ายโดยตรง ค่าใช้จ่ายประเภททุน และที่ไม่ใช่ประเภททุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

4) การวิเคราะห์ห้อย่างมีระบบ เพื่อจะหาทางเลือกที่จะดำเนินงาน ลักษณะข้อนี้เป็นสาระสำคัญของระบบ PPBS ซึ่งเกี่ยวกับเรื่อง

- การแสดงวัตถุประสงค์หรือเจตจำนงของรัฐบาล
- การแสดงทางเลือกดำเนินการต่างๆ ที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและอย่างเป็นธรรม
- ประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องของทางเลือกดำเนินการแต่ละอัน
- ประมาณผลอันพึงประสงค์จะได้รับจากทางเลือกดำเนินการนั้นๆ
- การเสนอค่าใช้จ่ายและผลอันพึงจะได้รับ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกดำเนินการนั้นๆ พร้อมด้วยสมมติฐาน

งบประมาณแบบแสดงแผนงานนี้ประเทศไทยเริ่มใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมา การที่นำเอาระบบแบบนี้มาใช้ก็เพื่อที่จะให้มีการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพและประหยัด เพราะมีการกำหนดและเลือกแผนงาน โครงการ ที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินการก่อน มีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ไว้ด้วยว่าจะไปแก้ปัญหาด้านไหนอย่างไร สามารถวิเคราะห์แผนงานหรือโครงการได้สะดวก ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบว่าแผนงานหรือโครงการใดที่

ดำเนินการอยู่ไม่มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการต่อไป ควรยุบหรือเลิกโครงการ นอกจากนี้ ยังทำให้สามารถมองการใช้จ่ายงบประมาณว่าได้ดำเนินการหนักทางด้านใด อย่างไร ควรโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ และนโยบายของรัฐบาลได้รวดเร็วขึ้น ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำเงินงบประมาณไปใช้จ่ายได้คล่องตัวขึ้น เพราะสำนักงบประมาณจะพิจารณาในลักษณะผลงานมากกว่าเรื่องการจัดซื้อจัดหา เป็นต้น

2.1.4 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting : PBB)

เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผล (Results) ที่จะได้รับจากโครงการ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป

กล่าวโดยสรุป สำหรับประเทศไทย ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2525 ได้ใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 จนถึงปีงบประมาณ 2546 ใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน และในปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นไป จะนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

2.2 ความเป็นมาในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้

จากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2540 อันส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของคนไทยอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบถึงการทำงานของภาครัฐอย่างชัดเจน ส่วนราชการจึงต้องมีการปรับตัวใหม่ ปรับเปลี่ยนแนวคิด ปรับเปลี่ยนแนวการบริหารและการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีผลงานที่เป็นรูปธรรม คู่ค้ำกับงบประมาณ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐไปสู่ "รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่" รัฐบาลจึงได้กำหนดมาตรการปรับภาคราชการในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ส่วนราชการมีภารกิจหลักที่ชัดเจน มีผลงานที่เป็นรูปธรรมคู่ค้ำเงินภาษี และเป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยระยะสั้นให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนองวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (กรมสามัญศึกษา. 2545: 1)

1) ทบทวนบทบาท ภารกิจ และลดการติดต่อนอกเลิการกิจที่ซ้ำซ้อน และไม่มีควมจำเป็นที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง หรือเห็นควรให้ภาคเอกชน องค์กรเอกชน หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปดำเนินการเอง

2) ปรับปรุงรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม

3) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของส่วนราชการที่เป็นผลมาจากข้อ 1-2 โดยแสดงถึงจำนวนเงินงบประมาณที่ประหยัดได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ ส่วนราชการมีภารกิจหลักที่ชัดเจน มีผลงานที่เป็นรูปธรรมที่คู่ค้ำกับเงินภาษี และเป็นที่ยอมรับของประชาชน

สำหรับแผนระยะยาว คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ โดยแผนดังกล่าวเป็นแผนปฏิรูปภาครัฐในองค์รวมโดยยึด

ผลลัพธ์ (Outcome) มีการวัดผลการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายที่เป็นรูปธรรม เพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์ คือการทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ มีการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัว ซึ่งแผนดังกล่าวจะครอบคลุมเนื้อหาใน 5 ด้าน คือ

- 1) แผนปรับบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารภาครัฐ
- 2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงิน และการพัสดุ
- 3) แผนการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคล
- 4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
- 5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ

ในส่วนของแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ ได้มีการกำหนดให้ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงานงบประมาณจึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการงบประมาณ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2540 - 2544) สำคัญประการหนึ่งคือมุ่งปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ โดยการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ ในการดำเนินการดังกล่าวได้มีการกำหนดหน่วยงานนำร่องขึ้น ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเป็น 1 ใน 7 ของหน่วยงานนำร่องที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วนของกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม) เป็นหน่วยงานนำร่องในนามของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องในระดับโรงเรียน และขยายผลให้ครอบคลุมโรงเรียนในสังกัดต่อไป

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน หรือพันธกิจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (สำนักงาน ก.พ. 2546 : 14-15)

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

- 1) ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลผลิตสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล
- 2) ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน
- 3) ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและระบบงบประมาณแบบเดิม

ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) และระบบงบประมาณแบบเดิมหรือระบบงบประมาณแบบแสดงการวางแผน การกำหนดโครงการ และระบบงบประมาณ (PPBS) คือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญกับการจัดสรรเงินในรูปวงเงินรวม หรือ Block Grants ซึ่งในระยะแรกระเบียบของสำนักงานงบประมาณได้กำหนดวงเงินรวมเป็น 4 ประเภท ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน และงบเงินอุดหนุน ในขณะที่ระบบงบประมาณแบบแสดงการวางแผน การกำหนดโครงการ และระบบงบประมาณ ได้นำแนวคิดระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ มาใช้ควบคู่ไปด้วย เป็นแผนงานที่มีรายจ่าย 7 ประเภท ซึ่งประเด็นที่แตกต่างกันนั้นสามารถนำเสนอได้ดังตาราง 1 คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 19-21)

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับระบบงบประมาณแบบเดิม

ประเด็น	ระบบงบประมาณเดิม	ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
จุดเน้น	เน้นปัจจัยนำเข้า และกระบวนการดำเนินงานในระบบงบประมาณเดิมไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	เน้นผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ ผลผลิต และผลลัพธ์ของระบบ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการดำเนินงาน เน้นความรับผิดชอบและความโปร่งใสของการดำเนินงาน
การวางแผน	เน้นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดของแผนงาน โครงการและ กิจกรรม ไม่มีการแสดงความเชื่อมโยง ระหว่างสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนกับนโยบายของหน่วยงาน และรัฐบาล	เน้นแผนยุทธศาสตร์ มีการคัดสรรกลยุทธ์ และเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะทำให้นโยบายของหน่วยงานบรรลุผล มีการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของหน่วยงานกับนโยบายของรัฐบาล
การจัดทำงบประมาณ	ปัจจุบันมีการกำหนดวงเงินงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดประกอบเป็นรายปี การกำหนดวงเงินงบประมาณแต่ละปีส่วนใหญ่จะใช้วิธีการกำหนดเพิ่มจากปีก่อน (Incremental) อย่างไรก็ตาม การกำหนดวงเงินงบประมาณระยะยาวนั้นได้กำหนดไว้ 5 ปี แต่ตามสภาพความเป็นจริงนั้นไม่ค่อยได้นำมาใช้ประโยชน์ในการจำแนกเป็นรายปี	กำหนดวงเงินงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี โดยกำหนดเป็นกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ซึ่งมีรายละเอียดน้อยกว่าการจัดทำงบประมาณเดิม หน่วยงานจะดำเนินตาม MTEF ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หากนโยบายของหน่วยงานเปลี่ยนไปก็จะต้องนำเอา MTEF มาปรับเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็น	ระบบงบประมาณเดิม	ระบบงบประมาณมุ่งเห็นผลงาน
การจัดสรร งบประมาณ	จัดสรรงบประมาณ แยกตาม รายการ (Line item) ซึ่งมี รายละเอียดค่อนข้างมาก งบประมาณถูกจำแนกออกเป็น 7 หมวด 1) เงินเดือนและค่าจ้างประจำ 2) ค่าจ้างชั่วคราว 3) ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ 4) ค่าสาธารณูปโภค 5) ค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และ สิ่งก่อสร้าง 6) เงินอุดหนุน 7) รายจ่ายอื่น กำหนดให้มีเงินประจำงวด 3 งวด งวดละ 4 เดือน	จัดสรรงบประมาณในระยะแรก เป็นวงเงินรวม (Block grant) แยกเป็น 4 ด้าน คือ 1) งบบุคลากร 2) งบดำเนินการ 3) งบลงทุน 4) งบอุดหนุน กำหนดให้มีเงินประจำงวด 4 งวด งวดละ 3 เดือน
การใช้จ่าย	การใช้จ่ายเป็นไปตามรายการที่ ได้รับอนุมัติ	เป็นไปตามกลยุทธ์ที่หน่วยงาน ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกมา ดำเนินการ
ระบบบัญชี	ใช้ระบบบัญชีเงินสด (Cash basis) ซึ่งจะบันทึกในบัญชีเมื่อมีการรับ จ่ายเงินสด	ใช้ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง (Accrual basis) ซึ่งจะบันทึก รายการในบัญชีทันทีเมื่อหน่วยงาน มีสภาพเป็นเจ้าหนี้หรือลูกหนี้ถึงแม้ ว่าจะยังไม่ได้รับหรือจ่ายเงินสด
การควบคุม	เน้นการตรวจก่อนจ่าย (Pre audit) และการควบคุมภายนอก ผู้ถูก ควบคุม และตรวจสอบมีเจตคติ ไม่ดีต่อการควบคุมและตรวจสอบ	เน้นการตรวจหลังจ่าย (Post audit) และการควบคุมภายใน เน้นการ ควบคุมและตรวจสอบ เพื่อ ปรับปรุงการดำเนินงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเด็น	ระบบงบประมาณเดิม	ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
การรายงานผล	รายงานผลแยกย่อยเป็นรายโครงการ ไม่ค่อยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกับนโยบายของหน่วยงานและนโยบายของรัฐบาล การรายงานผลมุ่งเน้นการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามที่เบิกจ่ายจริง	รายงานผลเป็นระยะ เชื่อมโยงระหว่างผลของการดำเนินงานกับนโยบายของหน่วยงานและนโยบายของรัฐบาล การรายงานผลนั้น จะรายงานทั้งผลการดำเนินงานและการเงิน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544) *เปิดเส้นทางระบบงบประมาณใหม่ PBB.* : 19-21

2.4 หลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีหลักการสำคัญดังนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2545ค : 3-4)

1) ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินการ ซึ่งรวมเรียกว่า ผลงาน (Performance) หรือผลสำเร็จ (Result) ตลอดจนความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเสร็จทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วย และประสิทธิผล โดยปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ โดยมุ่งเน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

2) ใช้การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และงบประมาณ โดยให้มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 3 ปีงบประมาณ ซึ่งแสดงถึงความพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงานที่เน้นผลงาน

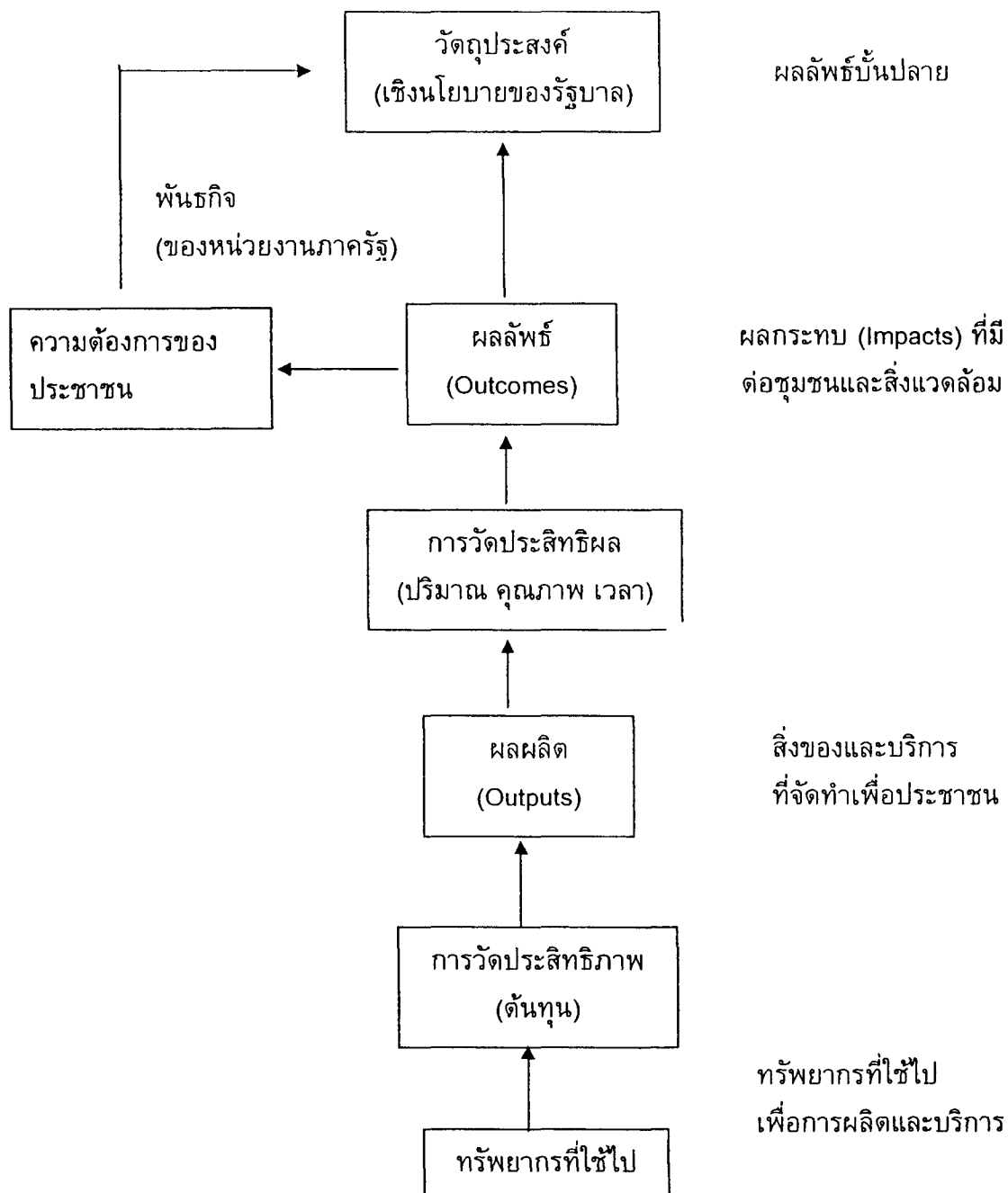
3) ลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลาง ลดกระบวนการทำงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ตลอดจนลดขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่าย แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์ โดยการมอบและกระจายอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ (Budget devolution)

4) จัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block grant) เพื่อความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ และถ้ามีงบประมาณเหลือจากการดำเนินงานโครงการใด ๆ ก็สามารถนำไปใช้ในงาน/โครงการอื่นได้

- 5) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding budget coverage) กล่าวคือ การจัดทำงบประมาณจะรวมถึงกิจกรรมที่อยู่นอกงบประมาณด้วย (Extra budgeting activities) เช่น เงินกู้ เงินบริจาค เงินช่วยเหลือสนับสนุนจากภายนอก
- 6) คำนวณค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณจากผลผลิตหรือกิจกรรม
- 7) กำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ช่วงเวลา 3 ปี และจัดทำเป็นแผนหมุนเวียน (Rolling plan)
- 8) ใช้ระบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย หรือเรียกว่า บัญชีเกณฑ์คงค้าง (Accrual basis)
- 9) เน้นการตรวจสอบควบคุมภายใน (Internal audit)
- 10) การรายงานผลจะเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานกับนโยบาย เป้าหมายของหน่วยงานและรัฐบาล

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล โดยการให้อำนาจผู้บริหารของหน่วยงานในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำ งบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป คือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการดำเนินงานที่ได้ผลผลิตมากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ในนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล

จากลักษณะของระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ดังแสดงในภาพประกอบ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. (2544) มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการกับ
การจัดทำงบประมาณระบบใหม่. : 17

เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน

ในการประเมินผลการดำเนินงานนั้นมักนิยามกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้สำหรับการประเมินความสำเร็จ ดังนี้

- 1) ปริมาณของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
- 2) คุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
- 3) ต้นทุน ได้แก่ ต้นทุนที่เป็นจริง ต้นทุนที่คาดหวัง ต้นทุนเฉลี่ย (Average Costs)

ต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Costs)

- 4) เวลา ผลผลิตผลลัพธ์ต้องเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่เช่นนั้นผลที่ได้จะไม่เกิดประโยชน์

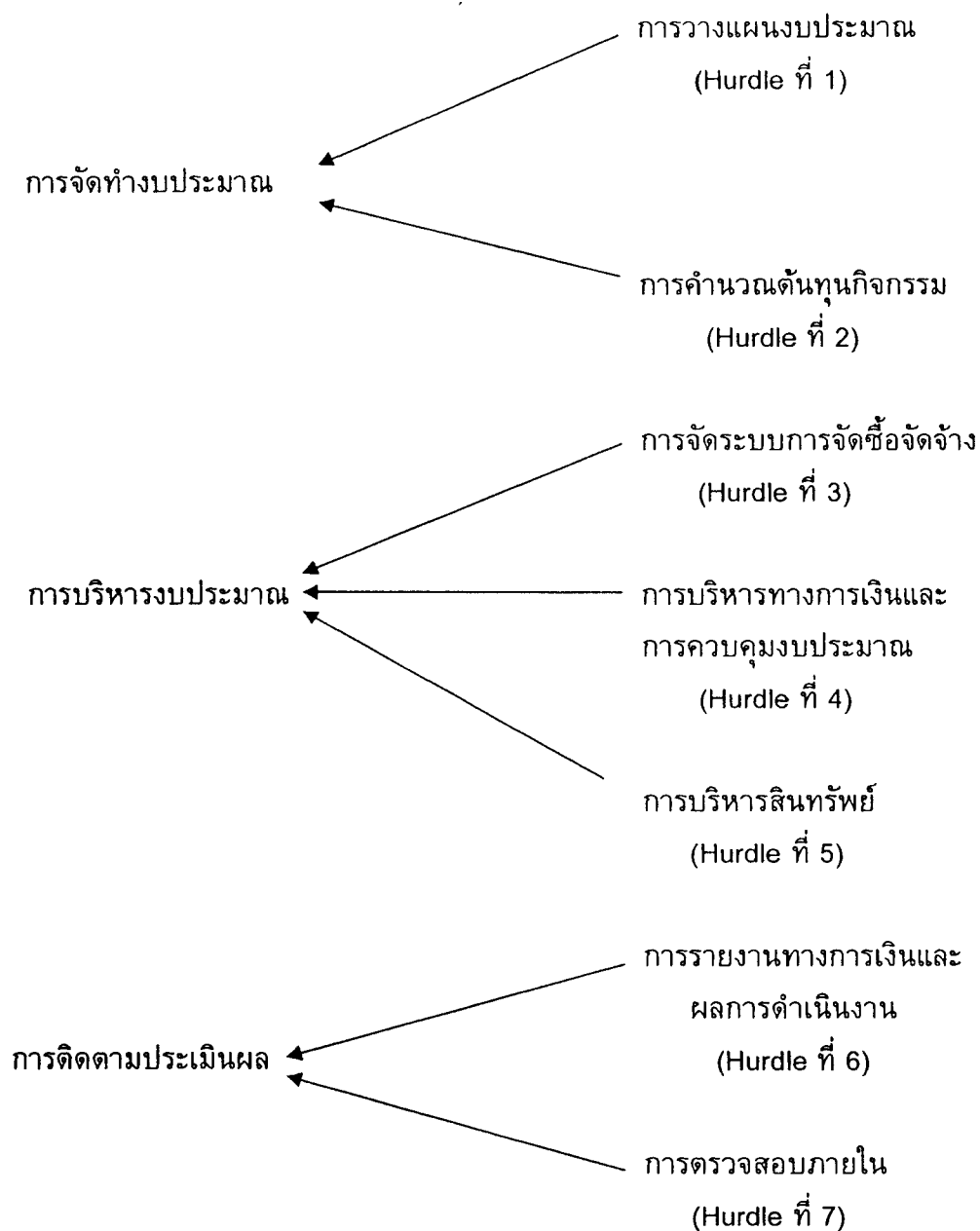
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีองค์ประกอบในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่ไม่แตกต่างไปจากระบบงบประมาณแบบแสดงการวางแผนการกำหนดโครงการและระบบงบประมาณ (PPBS) กล่าวคือ ประกอบด้วยกระบวนการ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล โดยสำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวมหรือเป็นก้อน (Block Grant) ให้กับหน่วยงานของรัฐภายใต้เงื่อนไขคือ หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdle) คือ (สำนักงบประมาณ. 2542 : 44)

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity – based Costing)
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)
6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ซึ่งสามารถแสดงดังภาพประกอบ 3

กระบวนการงบประมาณ

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน



ภาพประกอบ 3 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณและมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
ที่มา : กรมสามัญศึกษา. (2544) เปิดประตูสู่ PBB ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. : 10

จะเห็นได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการจัดทำงานงบประมาณโดยใช้ผลงาน (Performance) ตามพันธกิจของหน่วยงานเป็นตัวตั้งในการคิดงบประมาณ ดังนั้น หัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้หรือลงทุนไปกับผลงานอย่างชัดเจน เป็นการใช้ทรัพยากรในการสร้างผลงานที่แท้จริงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นระบบงบประมาณที่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยหน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้ผ่านข้อกำหนดตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdle) ซึ่งเป็นมาตรการที่สำนักงานงบประมาณกำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล

3. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ในการดำเนินงานจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานทุกระดับต้องมีความพร้อม โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ ตามที่ได้กำหนดเอาไว้แล้ว หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และกำกับดูแล จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติที่ถูกต้องให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า "7 Hurdle" ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานนำร่องจะต้องดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว ดังจะได้อธิบายในรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

การวางแผน คือ กระบวนการในการคิดล่วงหน้าเพื่อควบคุมการกระทำหรือการดำเนินงานให้เป็นไปตามสิ่งต่าง ๆ ที่คิดไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545ก : 1) ซึ่งการวางแผนและการจัดทำงบประมาณ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดทำงานงบประมาณและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ปนัดดา อินทร์พรหม. 2539 : 19) การวางแผนงบประมาณเป็นการสร้างระบบที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญ มีความครอบคลุมและครบถ้วน มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยปกติเป็นระยะ 3 ปี มีเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการใช้ในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ มีรายละเอียดค่าของงบประมาณที่มีเหตุผล มีระบบจัดลำดับความสำคัญ มีการจัดสรรลงถึงหน่วยปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม มีการจัดทำข้อมูลงบประมาณภายในให้สอดคล้องกับระบบบัญชี มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งจะเห็นได้ว่ารากฐานของการจัดทำงานงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สิ่งสำคัญคือ ต้องตั้งอยู่บนระบบของการวางแผนที่ดี (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 11) ซึ่งระบบการวางแผนที่ดี จะหมายถึงกระบวนการ

บริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณงาน เวลา คุณภาพ และต้นทุน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ (ผู้ใช้เงินเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน) และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ (แทนประชาชน) นอกจากนั้นในระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากร (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 1-3)

ดังนั้น ในการวางแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงมีองค์ประกอบดังนี้ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 9-10)

1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่คำนึงถึงศักยภาพและผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายในที่มีต่อหน่วยงานและสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ว่า จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) คืออะไร และภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งใดที่เป็นโอกาส (Opportunities) สิ่งใดที่เป็นภาวะคุกคาม หรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งเรียกการวิเคราะห์นี้ว่า เป็นการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาสถานะของการดำเนินงานในระดับของการอยู่รอดขององค์กร ไม่ใช้การวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจโดยทั่วไป โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเรียกการวิเคราะห์นี้ว่า SWOT Analysis โดยนำผลการวิเคราะห์มากรอบความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รวมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของหน่วยงานและสถานศึกษา และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator)

2) การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) เป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายของงาน โครงการ ที่คาดว่าจะดำเนินการต่อเนื่องจากปีที่ขอตั้งงบประมาณล่วงหน้าไปอีก 3 ปี จากปีที่ขอตั้งงบประมาณ เพื่อนำมาบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงานและสถานศึกษาจัดทำเสนอ เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ

3) การจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี (Operational Planning) หลังจากทีหน่วยงานและสถานศึกษาได้รับแจ้งจำนวนงบประมาณที่จะได้รับซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เสนอแล้ว หน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง

กรมสามัญศึกษา (2545ค : 6) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า

1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

- 2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ และการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐานเพื่อวางรูปแบบ
- 3) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อให้องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร
องค์กรประกอบที่เป็นลักษณะสำคัญซึ่งเป็นจุดเน้นจากการวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย
 - 1) มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้
 - 2) เน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ การวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด
 - 3) เน้นกระบวนการ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง เป็นวงจรไม่รู้จบ จากการกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์การจัดทำแผนงาน โครงการ การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ใหม่
 - 4) เน้นภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช้การพิจารณาวิเคราะห์ วางแผนเฉพาะด้าน เฉพาะส่วนหรือบางแผนงาน โครงการ กิจกรรม แต่มุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และขับเคลื่อนในระดับขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ

ขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังแสดงใน ตาราง 2

ตาราง 2 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ขั้นตอนการดำเนินงาน (ทำอะไร)	เหตุผลและความสำคัญ (ทำเพื่ออะไร)
1. ตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการวางแผนและระบบการจัดการศึกษา	1. เพื่อให้มีบุคลากรหลักที่รับผิดชอบประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล ยกร่างแผน
2. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง	2. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. รวบรวมข้อมูลพื้นฐานจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ในระดับภาคและชุมชนท้องถิ่น	3. เพื่อให้โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์
4. ศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน (School Profile)	4. เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมที่สำคัญของโรงเรียนในด้านภูมิหลัง ความพร้อม พัฒนาการการจัดการศึกษา ผลสำเร็จที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน และเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน
5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน	5. เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นโอกาส/อุปสรรค จุดแข็ง/จุดอ่อนในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน
6. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน	6. เพื่อให้ทราบสถานภาพปัจจุบันของโรงเรียนว่าสภาพและแนวโน้มเป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีส่วนเอื้ออำนวยมากน้อยเพียงใดหรือไม่
7. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	7. เพื่อกำหนดสภาพความสำเร็จของโรงเรียน ผู้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของแนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการ
8. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการและจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์	8. เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน (ทำอะไร)	เหตุผลและความสำคัญ (ทำเพื่ออะไร)
9. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุง แผนกลยุทธ์	9. เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับ และนำไปปฏิบัติได้จริง
10. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	10. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนัก ให้ความ ร่วมมือและมุ่งมั่นดำเนินการ

ที่มา : กรมสามัญศึกษา. (2545) การวางแผนกลยุทธ์ : 24-25

การวางแผนกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (School Environment) ในเงื่อนไขของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ในด้านที่เป็นโอกาส ทั้งโอกาส และการเอื้ออำนวยให้ปฏิบัติการกิจได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ อาจเป็นข้อจำกัดอุปสรรค หรือภัยคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็น สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจำแนกได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน (กรมสามัญศึกษา. 2545ค : 35) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ที่มา : กรมสามัญศึกษา. (2545) การวางแผนกลยุทธ์ : 35

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ภายนอก ระบบโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน มี 2 ลักษณะ คือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนซึ่งนิยมจำแนกออกเป็น ปัจจัยหลักๆ 4 ด้าน คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social cultural factors) เช่น โครงสร้าง ประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้ง เชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors) เช่น ผลผลิตคิดค้นทาง เทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยี สารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบ เชิงบวก และเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) เช่น โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบเชิงบวก และเชิงลบต่อ ภารกิจของโรงเรียน

1.1.4 ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย (Politic and legal factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผล กระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน (Operating Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งในแง่กายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง เช่น

1.2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของโรงเรียน

1.2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ฯลฯ)

1.2.3 ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน

1.2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ความร่วมมือของ กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของโรงเรียน รวมทั้งเจตคติของประชาชน

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบ โรงเรียน ที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะปัจจัยภายในอาณาบริเวณขอบเขตรั้ว โรงเรียน เท่านั้น แต่รวมถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนด้วย มักนิยมจำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

2.1 โครงสร้างและนโยบายขององค์กร (Structure) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำ ตั้งแต่กระทรวง กรม และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายขององค์กร เป้าประสงค์ระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ

2.2 การบริการและคุณลักษณะผลผลิต (Service/Products) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (เก่ง ดี มีสุข)

2.3 บุคลากร (Men) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ อาจสรุปเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณครู คุณภาพครู และผู้บริหาร

2.4 การเงิน (Money) ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

2.6 การบริหารจัดการ (Management) เช่น ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการศึกษารวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะตอบคำถามสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2545ค : 37)

1. ปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการกิจของโรงเรียนและส่งผลกระทบมากน้อยเพียงใด
2. ปัจจัยใดที่โรงเรียนจะถือเป็นโอกาส (Opportunities) ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนได้เพิ่มภารกิจ ขยายการดำเนินงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพการจัดการศึกษาได้ดีขึ้น
3. ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค หรือภัยคุกคาม (Threats) ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ หรือคุณภาพ
4. ปัจจัยภายในใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพและความสามารถในการดำเนินการของโรงเรียน และปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด
5. ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็ง จุดแกร่ง หรือจุดเด่น (Strengths) ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนใช้พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

6. ปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน จุดด้อย หรือข้อจำกัด (Weaknesses) ที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ

โรงเรียนควรดำเนินการวิเคราะห์โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นแกนหลักที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการวางแผน เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนและวิธีการพอสังเขป ดังนี้

1. วางแผนกำหนดขอบข่าย ปัจจัย และประเด็นตัวชี้วัดที่จะทำการวิเคราะห์
2. จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ทั้งที่เป็นเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณ ที่มีหลักฐานร่องรอยอยู่แล้ว และจัดเก็บรวบรวมเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามประเด็นที่จะศึกษา

2.1 กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative data) อาจจัดเก็บได้โดย

2.1.1 การศึกษาค้นคว้าเอกสาร การดำเนินงานของโรงเรียน ผลงานวิจัย/สำรวจเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 การสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก (In – depth interview) โดยสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง และความคิดเห็นส่วนบุคคล

2.1.3 การระดมความคิดเห็น เช่น จัดอภิปรายกลุ่ม ประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดสัมมนา ฯลฯ

2.1.4 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จริง ๆ) เพื่อหาความเห็นพ้องในประเด็นที่ศึกษา (Delphi technique) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบ และข้อเสนอแนะต่อโรงเรียน

2.2 กรณีที่ต้องการข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) อาจกระทำได้โดยการรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และรายงานต่าง ๆ ทั้งของโรงเรียน และหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน รวมถึงการใช้แบบสำรวจ และแบบสอบถาม เพื่อสำรวจข้อมูล ความเห็น (Opinion survey) ของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง

2.3 ประมวลผลกลั่นกรองข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษาและสังเคราะห์นำหน้าของสาระเนื้อหาจากข้อมูลที่รวบรวมได้ว่าประเด็นตัวชี้วัดในปัจจัยใดบ้างที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

2.4 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยอาจจัดประชุมชี้แจงแสดงความคิดเห็นโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วม เช่น ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้แทนนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ฯลฯ เพื่อร่วมกันตรวจสอบ ทบทวน เพิ่มเติม ปรับปรุงแก้ไข โดยคำนึงถึงความถูกต้องครอบคลุมของข้อมูลที่เชื่อถือได้

กลยุทธ์จะเป็นการวางแผนที่คำนึงถึงศักยภาพขององค์กรและผลกระทบของสภาพแวดล้อมว่า จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรคืออะไร และภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรมีสิ่งใดที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค(Threat) ของการดำเนินงาน ซึ่งเรียกการวิเคราะห์นี้ว่า “SWOT Analysis” และเป็นกรอบความคิดของการกำหนดวิสัยทัศน์

(Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Objective) และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กร โดยแสดงผลผลิตเป็นรายปีในช่วงระยะของแผน กรอบการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) จะเป็นการคาดคะเนเงินที่จะใช้ในแต่ละปี ซึ่งจะประกอบด้วยงบประมาณ 2 ส่วน คือ งบประมาณสำหรับรักษางานเดิม (งานประจำ) และงบประมาณสำหรับโครงการตามแผนกลยุทธ์

การวางแผนงบประมาณจึงเริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน การวางแผนงบประมาณจึงเป็นการสร้างระบบซึ่งให้ความมั่นใจในความครอบคลุมของกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมสำคัญอย่างครบถ้วน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์นำมาจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) เป็นการคาดคะเนเงินที่จะใช้ในแต่ละปี โดยการวางแผนงบประมาณของงานโครงการ ตามแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าจากปีปัจจุบันไปอีก 3 ปี ทั้งการประมาณการรายได้ ซึ่งงบประมาณจะมีประสิทธิภาพได้ตามมาตรฐานหรือไม่นั้น พิจารณาได้จาก (ศิริัญญา แก้วเงินลาด. 2546 : 22)

- 1) ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม
- 2) แผนงบประมาณระยะปานกลาง
- 3) การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม
- 4) มีรายละเอียดค่าของงบประมาณที่เหมาะสม
- 5) การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
- 6) ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ
- 7) มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน
- 8) ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ
- 9) การบริหารจัดการเชิงรุก

การใช้จ่ายงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ในชาตินั้น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการในสิ่งที่เป็นพันธกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ในการวางแผนงบประมาณ สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นสิ่งแรกก็คือการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และจะต้องบอกได้ว่าผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผลของการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องนำมาแปลงสู่แผนงาน งาน/โครงการ ตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนดและครอบคลุมทุกแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้

3.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity – based Costing)

ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม หรือ ABC เป็นระบบการบริหารต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งระบบดังกล่าวจะเน้นการบริหารต้นทุน โดยการแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้จากการประกอบกิจกรรมเหล่านั้น ขั้นตอนง่าย ๆ ของระบบ ABC จึงประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงาน (ทั้งในรูปของเวลา และคุณภาพ) (กรมสามัญศึกษา. 2545 : 41-44 ; ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 1-5)

คำว่า ต้นทุนกิจกรรม หมายถึง ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรเพื่อทำกิจกรรม ซึ่งมีผลทำให้ได้ผลผลิต การดำเนินงานต้นทุนกิจกรรมต้องระบุให้ชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2544 ก : 15)

- 1) ผลผลิต
- 2) กิจกรรมที่ก่อให้เกิดแต่ละผลผลิต
- 3) ต้นทุนที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรสำหรับแต่ละกิจกรรม

ในขั้นนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละกิจกรรมที่ได้วางแผนมาแล้วว่า จะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม ตัวอย่างการคิดต้นทุนกิจกรรม เช่น ถ้าสถานศึกษาวางแผนพัฒนาการอ่านของนักเรียนกิจกรรมการผลิตแบบเรียนจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาการอ่านของผู้เรียน ดังนั้น ทางโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการคิดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการผลิตแบบเรียน โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการจัดทำต้นฉบับ ค่าจ้างพิมพ์ ค่าจัดส่ง เป็นต้น ถ้าหากว่าต้นทุนการผลิตหนังสือที่คำนวณได้มีราคาสูงกว่าการจัดซื้อหรือจ้างเอกชน โรงเรียนอาจจะเลือกซื้อจากเอกชนก็ได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการคิดต้นทุนกิจกรรมจะต้องให้หน่วยงานตัดสินใจในการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ไม่สามารถคำนวณได้ทุกกิจกรรมได้อย่างละเอียด ทั้งนี้ เป็นเพราะว่ามีสูตรการคำนวณและการจัดทำระบบบัญชีที่ยุ่งยากซับซ้อน เช่น ถ้านักเรียนคือผลผลิต การคำนวณต้นทุนกิจกรรมก็จะเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักเรียนทุกอย่าง ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมาก ดังนั้นการคิดต้นทุนกิจกรรมสามารถนำมาใช้ได้บางเรื่องที่มีความจำเป็น เช่น การคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิตแบบเรียน การจัดอบรมครู และการทำวิจัย เป็นต้น (สมพร ทีหอคำ. 2545 : 43)

กระบวนการในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม จะประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 2-5)

1. กำหนดตัวผลผลิตและบริการขององค์กร
2. วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อที่จะกำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการ

3. กำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน ซึ่งเป็นตัวกำหนดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบกิจกรรมในระดับนั้น ๆ

4. ระบุต้นทุนทางตรง และปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรม โดยพิจารณาจากประมาณการใช้ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม ของแต่ละผลผลิตหรือบริการ

5. เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตหรือบริการที่เกี่ยวข้อง และปันส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ เข้าสู่ตัวผลผลิตหรือบริการนั้น ๆ

6. กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

7. บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่เป็นตัวก่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการนั้น ๆ ตลอดจนประเมินความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม หน่วยงานจะต้องมีการระบุกิจกรรมสำคัญและผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมดังกล่าว ต้องมีการพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน ซึ่งระบบบริหารทางการเงินเอื้อต่อการคิดต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม ต้องมีการนำข้อมูลด้านต้นทุนมาช่วย ตัดสินใจในเรื่องของความคุ้มค่ากับต้นทุน มีการประเมินทางเลือกอื่นที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าแต่ให้ ผลตอบแทนเท่าเดิม ดังนั้น การคำนวณต้นทุนกิจกรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการก่อนเข้าสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. 2544 : 2-1)

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

ในการคิดคำนวณต้นทุนกิจกรรม มีแนวคิดที่สำคัญดังนี้ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 66)

1) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม คำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานทุกรายการ โดยนำค่าใช้จ่ายของผลผลิตมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนผลผลิตทั้งหมด จะทราบต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย ในกรณีที่กิจกรรมมีตั้งแต่ 2 กิจกรรมขึ้นไป และในแต่ละกิจกรรมหรือขั้นตอนการผลิตที่มีลักษณะแตกต่างกัน การคำนวณต้นทุนกิจกรรม จะต้องแจ้งรายละเอียด ค่าใช้จ่ายให้เห็นอย่างชัดเจนว่าค่าใช้จ่ายใดเป็นต้นทุนของกิจกรรมชนิดใด

2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม คำนวณจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของผลผลิตรวมเป็นต้นทุนรวม (Total Cost or Full Cost)

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้การคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด คือ หน่วยงานต้องปรับเปลี่ยนระบบบัญชี จากระบบบัญชีที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง หรือระบบบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย (Accrual basis) คือ บันทึกข้อมูลงบประมาณที่ได้รับ (รายรับ) และหักค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมทุกกิจกรรม รวมทั้งค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์

การคำนวณต้นทุนกิจกรรมแบบมุ่งเน้นผลงานในการเสนอของบประมาณ หน่วยงานจะต้องมีระบบบัญชีพึงรับ-พึงจ่าย ของผลผลิตหรือกิจกรรมที่ต้องการ เพื่อหน่วยงานจะสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้อง ครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการผลิต หรือการดำเนินงานให้บริการ ปัจจุบันระบบบัญชีที่ใช้อยู่เป็นระบบบัญชีเงินสด (Cash Basis) คือ ได้รับและเบิกจ่ายงบประมาณเท่าไรก็ลงบัญชีรับและเบิกจ่ายเต็มจำนวน โดยไม่คำนึงว่ารายจ่ายนั้นใช้ไปเพื่อกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือรายจ่ายรายการนั้นเป็นรายจ่ายระยะยาว แต่นำมาลงบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายในปีที่เบิกจ่ายเพียงปีเดียว เช่น ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้าง ซึ่งสิ่งก่อสร้างนั้นจะมีอายุการใช้งานนานหลายปี แต่ใช้วิธีลงบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายครั้งเดียวในปีที่เบิกจ่ายเงิน เมื่อนำข้อมูลค่าใช้จ่ายจากระบบบัญชีไปคำนวณเป็นต้นทุนในการดำเนินงานในปีนั้น ตัวเลขค่าใช้จ่ายจะสูง ไม่ใช่ต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งปัญหานี้แก้ไขได้โดยการปรับมาใช้ระบบบัญชีพึงรับ-พึงจ่าย ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ดังนั้น การคำนวณต้นทุนกิจกรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับการจัดทำและบริหารงบประมาณ โดยต้นทุนกิจกรรม จะเป็นต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย หรือรายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ่ายเงินหรือทรัพยากร เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ และต้นทุนกิจกรรมจะเป็นตัวที่แสดงถึงราคาของผลผลิตหรือบริการ และนับเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นประโยชน์ในการพิจารณาบทวนการดำเนินงานของโรงเรียน ว่างาน/โครงการ จะดำเนินการต่อไป หรือหยุดดำเนินการ หากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้นทุนกิจกรรมแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น ๆ

3.3 การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของผลผลิตหรือบริการ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีการแข่งขันโดยเสรี โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียเงินงบประมาณได้อย่างมาก ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดวางระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้ออย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ มีคุณภาพ และมีราคาที่เหมาะสม ในทำนองเดียวกันจะต้องมีแผนในการจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 17)

เป้าหมายของการบริหารงานพัสดุตามรูปแบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ คือ การบริหารงานจัดหาพัสดุให้ได้ของที่ถูกต้อง ทั้งประเภท ชนิด จำนวน คุณภาพ และมีความตรงต่อเวลาในราคาที่เหมาะสม บริหารงานพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน มีการใช้ของอย่างคุ้มค่า มีขั้นตอน ดังนี้ (สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย. 2543 : 5-7)

1) วางแผน โดยกำหนดจากความต้องการที่แท้จริง ทั้งประเภท ชนิด และจำนวน ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะทำให้การซื้อ การจัดหาพัสดุเป็นไปอย่างเหมาะสม การลงทุนของรัฐบาลเกิดความคุ้มค่า การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างประหยัด กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเร่งรัดการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลในระยะเวลาที่กำหนด

2) การปฏิบัติตามแผน และควรตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

3) การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามขั้นตอนการดำเนินการตามแผนงานว่า เป็นไปตามแผนหรือไม่ เกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาครั้งต่อไป และจะช่วยให้การตรวจสอบง่าย มีการดำเนินการตามแผนที่โปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบ ประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพ และประเมินผลที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้พัสดุที่มีคุณภาพดีไว้ใช้ในราชการ ราคาเหมาะสม ผู้ขายผู้จ้างที่มีคุณภาพ การบริหารพัสดุไม่ใช่เรื่องของการจัดหาอย่างเดียว จะมีเรื่องของ การควบคุม การบำรุงรักษา และการจำหน่ายด้วย

สำหรับการปฏิรูประบบงบประมาณแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output / Outcome) การทำบัญชีคุมวัสดุ และบัญชีคุมครุภัณฑ์ แล้วเก็บสถิติจากตัวเลขการใช้จ่าย เพื่อนำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่า และเปรียบเทียบการใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานที่ภารกิจเหมือนกันหรือคล้ายกัน ทั้งนี้ จะทำให้การคำนวณความต้องการในการตั้งงบประมาณถูกต้องตรงกับความจำเป็น ช่วยทำให้ประหยัดงบประมาณ

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อองค์กร การมีการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่ดีและการบริหารจัดการใช้พัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างอย่างมืออาชีพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารของทุกองค์กร (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : ก-1 ; สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 1-3) และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างยังเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อหรือจ้างทำพัสดุ ชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้าง อย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมประโยชน์ในการใช้งาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 5-6)

ทั้งนี้ มีกิจกรรมและกระบวนการในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ดังต่อไปนี้ คือ

1. การรับรู้ปัญหา คือ การรู้ถึงความต้องการในการใช้พัสดุ ผู้มีหน้าที่จัดซื้อจัดหาจะต้องสามารถคาดคะเนความต้องการของผู้ใช้พัสดุกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานจริงได้ เพื่อเป็นการลดปัญหาพัสดุขาดมือ ต้องมีการจัดซื้อในลักษณะฉุกเฉิน เร่งด่วน

2. การวิเคราะห์ความต้องการ ผู้จัดซื้อหรือจัดหาต้องสามารถวิเคราะห์แผนงาน/โครงการได้ว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการคืออะไร ถ้าไม่ชัดเจน ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายที่มีความต้องการ เพื่อแก้ปัญหาคือของมาแล้วใช้ไม่ได้ ไม่ตรงตามความต้องการใช้งานจริง

3. การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ขึ้นอยู่กับเหตุ 3 ประการ

3.1 ปริมาณที่ต้องการใช้ หากมีความต้องการพัสดุน้อยก็อาจจัดซื้อพัสดุที่เป็นลักษณะมาตรฐาน สามารถจัดซื้อได้ทั่วไป แต่หากต้องการจัดซื้อจำนวนมาก ก็จะต้องคำนึงถึงการประหยัดอันเกิดจากการผลิตขนาดใหญ่ (Economics of Scale) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะจึงมีความจำเป็น

3.2 ราคาที่ต้องการ การซื้อพัสดุในราคาสูงจะทำให้ต้นทุนของกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมสูง

3.3 ลักษณะการใช้งาน คุณลักษณะที่กำหนดต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่และลักษณะการใช้งานของพัสดุ

4. การเลือกแหล่งขาย ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ฉะนั้นผู้จัดซื้อจำเป็นต้องมีข้อมูลผู้ผลิต ผู้ขาย เก็บเป็นสารสนเทศไว้ ในบางครั้งอาจมีความจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายอื่นในการจัดซื้อบ้าง เพื่อต้องการเปรียบเทียบกัน

5. การสืบราคาสินค้า วิธีการสืบราคาอาจทำได้โดยการพิจารณาจากฐานข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ไปเสนอราคาที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ไปเสนอราคาหรือ แคตาล็อกของพัสดุนั้น ๆ รายการแจ้งราคาและตารางส่วนลดจากผู้ประกอบการต่าง ๆ ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องรวบรวมและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

6. การออกคำสั่งซื้อ เป็นงานหลักของฝ่ายจัดซื้อ คำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร

7. การติดตามการสั่งซื้อและเร่งรัด ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีการส่งมอบของตามวันและเวลาที่กำหนด

8. การตรวจสอบใบส่งของ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องตรวจสอบใบส่งของกับใบสั่งซื้อ เพื่อดูถึงยอดรวมและตรวจสอบความสอดคล้องกับรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะ ตามที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อ

9. การบันทึกและเก็บเอกสาร การเก็บเอกสารจะต้องมีการเก็บเป็นระบบ และมีการหยิบใช้ได้สะดวก

10. การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย จะทำให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความมั่นใจต่อกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการจัดซื้อต่อไปข้างหน้า

วิธีการในการจัดซื้อจัดจ้างจำเป็นต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 3539 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2541 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2542 แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มี

ประสิทธิภาพ เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ในด้านการใช้งาน เหมาะสมด้านราคา และความโปร่งใส สิ่งสำคัญจะทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ คือ การมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคล่องตัว กอปรทั้งการมีขั้นตอนและกระบวนการที่มีความสะดวกและคล่องตัว จะทำให้ประสิทธิผลของงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร (สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย. 2542 : 17-48)

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง นอกจากเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุและบริการแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์ตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารงานทั่วไปด้วย โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545ข : M 6-7)

- 1) ระดับการบริหารทั่วไป
- 2) ระดับปฏิบัติการ
- 3) ระดับกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดซื้อ

โดยมีเนื้อหารายละเอียด ดังนี้

1. ระดับการบริหารทั่วไป โดยทั่วไปความรับผิดชอบในระดับนี้จะแสดงออกมาในรูปความคาดหวังที่จะให้ฝ่ายซื้อทำให้บรรลุเป้าหมายในการได้มาซึ่งพัสดุ ได้แก่

- 1.1 คุณภาพที่ถูกต้อง (Right quality)
- 1.2 ปริมาณที่ถูกต้อง (Right quantity)
- 1.3 เวลาที่ถูกต้อง (Right time)
- 1.4 ราคาที่ถูกต้อง (Right price)
- 1.5 จากแหล่งขายที่ถูกต้อง (Right source)

2. ระดับการปฏิบัติ ความรับผิดชอบในระดับปฏิบัติ โดยเฉพาะการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อก็คือ วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการจัดซื้อ กล่าวคือ

- 2.1 เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยการมีพัสดุสำหรับการใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 เพื่อทำการซื้อภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน นั่นคือจะต้องคำนึงถึงอุปสงค์และอุปทานที่กำหนดราคาพัสดุนั้น ๆ
- 2.3 เพื่อทำการซื้ออย่างชาญฉลาด ซึ่งหมายถึง การแสวงหาคุณภาพพัสดุที่ดีกว่าในราคาเท่ากันหรือต่ำกว่า

- 2.4 เพื่อให้การลงทุนในพัสดुकงคลังและพัสดุเสียหายอยู่ในระดับต่ำสุด
- 2.5 เพื่อแสวงหาแหล่งขายพัสดุที่เหมาะสมและเชื่อถือได้
- 2.6 เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย
- 2.7 เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายอื่นในองค์กร
- 2.8 เพื่อบริหารงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมืออาชีพ

3. ระดับกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดซื้อ ความรับผิดชอบในระดับขั้นตอนในการจัดซื้อ จะเชื่อมโยงกับระดับปฏิบัติการขององค์กรในการจัดซื้อพัสดุเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานผู้ใช้ ความรับผิดชอบในการจัดซื้อพัสดุแต่ละประเภทให้กับแต่ละหน่วยงาน ย่อมจะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละหน่วยงานย่อย

การเตรียมความพร้อมในการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาควรจัดทำประวัติ แหล่งขาย ราคายาย เป็นสารสนเทศของโรงเรียน โดยอาจศึกษาจากใบเสนอราคา ใบสั่งซื้อในอดีต ปัจจุบัน เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าการเสนอราคาสินค้าทางอินเทอร์เน็ต (Internet) ก็เป็นข้อมูลหนึ่งที่เป็นความสะดวก สิ่งสำคัญที่ต้องเตรียม คือ ต้องจัดทำเอกสารรวบรวมเป็น Web Site ไว้ เพื่อสะดวกในการค้นหาข้อมูล (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 20)

ดังนั้น ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานหรือสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งต้องครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การขออนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือกและขั้นตอนการคัดเลือกผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงิน เป็นต้น มีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และในการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องดำเนินการวางแผนการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด (ชัยสิทธิ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 4-1)

ในการจัดทำ บริหารงบประมาณระดับสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดภารกิจในเรื่องงบประมาณไว้ในหมวด 8 ดังนี้ คือ

- 1) ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้
- 2) ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเงินเพิ่มเติมแก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ
- 3) ให้มีการจัดสรรงบดำเนินการและงบลงทุนให้แก่สถานศึกษาของรัฐ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษา

4) ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและการบัญชี ระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย เพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ซึ่งในส่วนภารกิจข้อ 4 นั้น เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยตรง โดยสถานศึกษามีอิสระ (มากขึ้น) ในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา

ในการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญ คือ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 86)

1) ส่งเสริม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานได้คิดสร้างสรรค์ เสนอแผนงาน งาน โครงการที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน

2) ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญ เพื่อ แสวงหาจุดเด่นในการดำเนินงานของหน่วยงาน

3) ร่วมมือกันสร้างศักยภาพของหน่วยงาน ให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาจากหน่วยงาน และ สังคมภายนอก จะทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

ดังนั้น หน่วยงานและสถานศึกษาจึงควรกำหนดภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้คือ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 86-87)

ภารกิจที่ 1 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หน่วยงานและสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานด้านการบริหาร งบประมาณ ครอบคลุมสาระสำคัญดังนี้ คือ

- 1) การบริหารงบประมาณภายในวงเงินของแผนงาน
- 2) ความสม่ำเสมอของการประเมินผลการดำเนินงาน
- 3) กระบวนการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ภารกิจที่ 2 การควบคุมงบประมาณ

การคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวของ งบประมาณที่ส่วนราชการได้รับจากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ดังนั้น ภายในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ ซึ่งจะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่เกื้อกูลและเชื่อมโยงกัน คือ

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) หมายถึง การสร้างความ ตระหนัก บรรยากาศในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการ สร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีผู้นำดี ความมี จริยธรรม และการควบคุม ที่กำหนดโครงสร้าง นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติที่มองเห็นได้

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนด แนวทางที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง กิจกรรม นโยบาย วิธีต่าง ๆ ที่กำหนดให้บุคลากรทำ เพื่อควบคุมความเสี่ยงและสนองตอบ โดยมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) หมายถึง การสื่อสารภายในและภายนอกที่เป็นข้อมูลน่าเชื่อถือ ทันเวลา เป็นข้อมูลที่หน่วยงานต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์

5) การติดตามผล ประเมินผล (Monitoring) หมายถึง การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ภารกิจที่ 3 การบริหารการเงินและระบบบัญชี

หน่วยงานและสถานศึกษาต้องมีข้อมูลทางบัญชีหรือข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วน ทันต่อเวลาและเชื่อถือได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของสถานศึกษาทราบฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงานและสถานศึกษา และประเมินผลงานที่ผ่านมา รวมถึงนำไปสู่การวางแผนและปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานและสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) รายการทางบัญชี แบบพึงรับพึงจ่าย
- 2) เอกสารทางบัญชีประเภทต่างๆ และหลักการลงบัญชี
- 3) โครงสร้างทางบัญชีสำหรับใช้งานแต่ละระดับ

ดังนั้น ภายในหน่วยงานแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชี รายการทางบัญชี (Chart of Account) จะต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) สำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ เช็กระทบยอด และกระบวนการบันทึก เพื่อควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ (สมพร ทิหอคำ. 2545 : 44-45)

ในการควบคุมงบประมาณ ผู้บริหารทางการเงินจะต้องมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 4-1)

- 1) การตัดสินใจหาแหล่งของเงินทุน
- 2) การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน
- 3) การตัดสินใจนโยบายการเงิน

การควบคุมงบประมาณ จำเป็นต้องมีการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) แทนเกณฑ์เงินสด (Cash accounting system) โดยการกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสาร หลักฐานที่จำเป็น มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี มีการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย การเบิกจ่ายและรายการทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลังและการตรวจสอบ แยกความรับผิดชอบในการดูแล และการลงบัญชีแยก

ประเภททั่วไปและบัญชีย่อย บัญชีแยกประเภทมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี (ศิริบุญญา แก้วเงินลาด. 2546 : 23-24)

การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความจำเป็นที่ต้องทราบต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนผลผลิต ดังนั้น ระบบบัญชีจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบประมาณ บัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) จึงเป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง เข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอตัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กร (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 22) การพัฒนาระบบการเงินการบัญชีภาครัฐ จะต้องได้รับการพัฒนาระบบงบประมาณ โดยการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณไปสู่การมุ่งเน้นผลงาน โดยกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณไปให้ส่วนราชการผู้ใช้เงิน และติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด โดยมีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน ตามแนวทางที่ดำเนินการตามแผนการปฏิรูประบบงบประมาณ ในขณะนี้เป็นการพัฒนาในลักษณะของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบบริหารงานคลังของประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปยังระบบอื่นที่เกี่ยวข้องทุกระบบ เช่น ระบบการวางแผน และแผนการใช้จ่ายเงินระบบบริหารเงินสด ระบบรายงานและระบบการติดตามประเมินผล ตลอดจนระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริงรวมอยู่ด้วย (กรมบัญชีกลาง. 2544 : 12)

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ จึงเป็นเสมือนกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวทางการเงินของหน่วยงานภาครัฐได้รับนั้น จะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องจัดระบบการบริหารคุณภาพทางการเงินของหน่วยงานและสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ จะต้องมีความมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงินโดยโรงเรียนจะต้องมีการดำเนินงานทางด้านระบบบัญชี ต้องแสดงถึงรายการและโครงสร้างทางบัญชีที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ และการบันทึก เพื่อใช้จ่ายงบประมาณ

3.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญของรัฐบาลในการดำเนินงานทุกองค์กร เพราะจะแสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานใน

แผนงาน/งาน/โครงการ ขององค์กรต่างๆ ซึ่งการรายงานผลจะยังมีความสำคัญขึ้นไปอีก การใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการมอบอำนาจไปให้องค์กรต่างๆ ดำเนินการโดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนั้นการที่จะรู้ว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จึงอาศัยการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 101)

การรายงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วย 1) การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 2) การรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการนำเสนอผลที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการ หรือภารกิจของหน่วยงานและสถานศึกษา เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ก่อนการดำเนินงานจะต้องระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่บ่งบอกถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละ แผนงาน/โครงการ หรือภารกิจไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า

การรายงานทางการเงินและการรายงานผลการดำเนินงานทั้งสองประเภท เป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการจัดทำ เพื่อเป็นที่ยืนยันถึงผลสำเร็จของงานตามที่ทำข้อตกลงกันไว้ เป็นการแสดงให้เห็นว่าจากวงเงินงบประมาณที่ได้รับ หน่วยงานนำไปใช้จ่ายอย่างไร ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงานของงาน/โครงการในแต่ละช่วงเวลาเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้สัญญากันไว้หรือไม่ (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 22)

ในกระบวนการรายงาน จะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมินผลและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน และที่สำคัญคือข้อมูลที่ยรายงานจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนขั้นต่อไป ดังนั้น สิ่งเปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงานปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิตควบคู่กัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบการรายงานคือ ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมพร ทิหอคำ. 2545 : 45)

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงถึงความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่จะใช้กำกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินในแต่ละช่วงเวลา โรงเรียนต้องทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเพื่อยืนยันผลสำเร็จของงานและผลการดำเนินงาน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 8-4)

3.5.1 การรายงานทางการเงิน

เป็นการดำเนินการจัดทำบัญชีหน่วยงาน โดยจัดทำบแสดงฐานะทางการเงิน
งบแสดงผลการดำเนินงาน และงบกระแสเงินสด

3.5.1.1 งบแสดงฐานะการเงิน เป็นงบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนทุนตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันที่ระบุในรายงานฐานะการเงิน

3.5.1.2 งบแสดงผลการดำเนินงาน จัดทำเพื่อดูว่าการดำเนินงานขององค์กรมีรายได้เหนือรายจ่ายหรือรายได้น้อยกว่ารายจ่ายในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา ผู้ใช้งบการเงินกลุ่มต่าง ๆ จะใช้งบแสดงผลการดำเนินงานเพื่อวัดค่าการลงทุน วัดสถานะของสินเชื่อและความสำเร็จของการทำกำไรขององค์กร

3.5.1.3 งบกระแสเงินสด เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่ผู้ใช้งบการเงินใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์สุทธิขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางการเงิน รวมถึงสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ เป็นรายงานทางการเงินที่ทุกองค์กรต้องนำเสนอ แต่ละรอบระยะเวลาบัญชี โดยแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสด รวมทั้งเงินสดสุทธิตที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงขององค์กรในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชีนั้น

การรายงานทางการเงินเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหาร (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 22-23)

3.5.2 การรายงานผลการดำเนินงาน

เป็นการวัดผลการดำเนินงานทั้งในส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ การวัดผลผลิตมีประเด็นสำคัญที่ครอบคลุมใน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ส่วนการวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของหน่วยงานและสถานศึกษา

การรายงานผลการดำเนินงานเป็นภารกิจและความตระหนักที่ หน่วยงานและสถานศึกษา ได้จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับหน่วยงานระดับที่เหนือขึ้นไปเกี่ยวกับงบประมาณและเป้าหมายที่จะดำเนินการในแต่ละปี เมื่อได้รับงบประมาณดังกล่าว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส เพื่อนำผลดังกล่าวมาพิจารณาวิเคราะห์ความคุ้มค่า การพิจารณาจัดสรรงบประมาณภายในส่วนราชการ และพิจารณาดำเนินต่อหน่วยของผลผลิตของแผนงาน ซึ่งขั้นตอนการรายงานผลการดำเนินงานมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 102)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแบบรายงานผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลตามแบบรายงานผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปรายงานผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

ดังนั้น การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล ซึ่งโรงเรียนจะต้องจัดทำรายงานเพื่อยืนยันผลสำเร็จของงาน โดยมีการ

กำหนดดัชนีชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน ซึ่งเป็นการแสดงความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์การตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะต้องดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร

3.6 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของทุกองค์กร หากองค์กรมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสาเหตุทั่วไปของความล้มเหลวในการใช้งบประมาณ คือ การบริหารสินทรัพย์อย่างไม่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจาก (กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา. 2544 : 1-3)

- 1) ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์
- 2) ความสูญหายที่เกิดกับสินทรัพย์ ไม่ว่าโดยอุบัติเหตุหรือถูกโจรกรรม
- 3) มีการซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้
- 4) การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่

เหมาะสม

- 5) ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาอายุใช้งานที่แท้จริงของสินทรัพย์

สาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้หน่วยงานต้องซื้อสินทรัพย์มาทดแทนเร็วกว่ากำหนดหรือทำให้ต้องซื้อสินทรัพย์เกินความจำเป็น และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง

ตามหลักการบัญชี (Accounting principles) สินทรัพย์ขององค์กร หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขายหรือเพื่อใช้ประกอบการขององค์กร ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 5-1)

- 1) สินทรัพย์หมุนเวียน (Current assets)
- 2) สินทรัพย์ถาวร (Fixed assets)
- 3) สินทรัพย์อื่นๆ (Other assets)

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็นสาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญหาย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความ

ชัดเจนในกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 25)

โรงเรียนจึงต้องมีการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ ทั้งที่เป็นเงินสด และทรัพย์สินที่โรงเรียนมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือขายเพื่อใช้ประกอบการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้งานอย่างคุ้มค่า เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์

วัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์ คือ การจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งการป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดยุคเปลี่ยนไปโดยไร้ประโยชน์ ใช้ผิดวิธีหรือขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการดูแล การใช้งาน การป้องกันและจัดเก็บอย่างปลอดภัยและถูกวิธี รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของสินทรัพย์ (ราคาซื้อ ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้ได้ซึ่งสินทรัพย์ เช่น ค่าติดตั้ง ค่าขนส่ง เป็นต้น) ข้อมูลอายุการใช้งาน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาตลอดอายุการใช้งานของสินทรัพย์นั้นๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านการวางแผนการจัดซื้อ การวางแผนบำรุงรักษา และการติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 26)

การมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ โดยสามารถพิจารณาได้ในประเด็นดังนี้ (ศิริบุญญา แก้วเงินลาด. 2546 : 25)

- 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์
- 2) มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน
- 3) มีการลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
- 4) มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม
- 5) มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของหน่วยงาน
- 6) คำนึงถึงทางเลือกของการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์
- 7) มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิมโดยคำนึงถึงกรอบการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า

ในการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารสินทรัพย์ กระทรวงการคลังได้แจ้งให้ส่วนราชการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลทรัพย์สินของทางราชการ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบปัจจุบันเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค. 0528.2/ว 91 ลงวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2543 ดังนี้

1. ทรัพย์สินถาวรที่เป็นครุภัณฑ์ ให้ดำเนินการสำรวจและจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินถาวร ทั้งที่จัดซื้อหรือจัดหามาโดยใช้เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนทรัพย์สินที่

ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกควบคุมไว้ในทะเบียนครุภัณฑ์ ให้มีข้อมูลครบถ้วนถูกต้องทุกรายการ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับราคาและวันที่ได้รับทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ในการติดตามทรัพย์สินเพื่อ บันทึกบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่ายที่จะต้องปรับเปลี่ยนตามแผนดังกล่าวข้างต้น ครุภัณฑ์รายการใดที่ไม่สามารถค้นหาหรือระบุราคาซื้อหรือได้มา ก็ให้บันทึกควบคุมตัวทรัพย์สินไว้ในทะเบียนให้ครบถ้วน เพื่อประโยชน์ในการติดตามสภาพของตัวทรัพย์สินต่อไป ซึ่งในการติดตามทรัพย์สิน อาจจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญและต้องมีค่าใช้จ่ายในการติดตาม จึงควรค้นหาข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ได้มากที่สุดก่อน

2. ครุภัณฑ์ประเภทอาคารและสิ่งก่อสร้าง โดยปกติจะต้องจดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ หากส่วนราชการมิได้จดทะเบียนไว้หรือมีข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ก็อาจประสานกับกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อขอข้อมูลจากระบบทะเบียนที่ราชพัสดุได้

ดังนั้น การบริหารทรัพย์สินจึงเป็นการบริหารจัดการทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กร ทั้งที่เป็น เงินสดและทรัพย์สินอื่นๆ ที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการป้องกันมิให้ทรัพย์สินสูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดยุคเปลี่ยนไปโดยไร้ประโยชน์ ใช้ผิดวิธี หรือการบำรุงรักษาทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การตรวจสอบภายใน เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการจัดการทางการเงินที่หน่วยงานจะต้องกำหนดวิธีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน โดยการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณซึ่งจะไปลดบทบาทและอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการ อย่างไรก็ตาม การจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะทำให้เกิดอิสระในการบริหารงบประมาณมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดช่องโหว่ในการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 28)

ดังนั้น ในการที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการผ่อนปรนทางการเงิน โดยที่การตรวจสอบภายในถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณในทางที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะถูกรตรวจสอบได้โดยระบบการตรวจสอบภายในของหน่วยงานตนเอง การตรวจสอบภายในที่ส่วนราชการดำเนินการตรวจสอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 28-31 ; สำนักงบประมาณ. 2542 : 32-33)

1. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่างๆ ในอดีตเพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์หรือรายงานที่เกิดขึ้นและมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติของทางราชการหรือไม่ ทั้งนี้ การตรวจสอบ

ยังเป็นการกระทำเพื่อป้องกันทรัพย์สิน ตลอดจนการประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในองค์กรที่มีอยู่ โดยปรกติการตรวจสอบลักษณะนี้เป็นการกระทำอย่างมีแบบแผนเป็นทางการและเป็นระบบ ทั้งนี้ ข้อมูลทางการเงินก็เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลเพื่อการจัดการและการบริหาร โดยเฉพาะเป็นข้อมูลสำหรับที่ฝ่ายบริหารใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน ดัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน

2. การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการสอบทานประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และหรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบอันควร และเหมาะสมกับกรณีที่ต้องตรวจสอบประเมินผลนั้น ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบจะให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่กำลังกระทำและผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ปรากฏความเบี่ยงเบนในผลการดำเนินงานนั้น เพื่อการพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนด

การตรวจสอบกิจการในลักษณะที่กล่าว เป็นการสอบทานและประเมินการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน หรือประสิทธิผล (Effectiveness) ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (Efficiency) และต้นทุนของการดำเนินการหรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร (Economy)

หน่วยงานจะต้องกำหนดให้มีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ และมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่กำหนด มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในที่มีขนาดเหมาะสม มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่สอบทานวิเคราะห์ ประเมินผล ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูล เพื่อเป็นการสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขอบเขตการตรวจสอบไม่ได้จำกัดเฉพาะการตรวจสอบด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตไปถึงการตรวจสอบการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำมาใช้ในการประเมินหรือวัดผลการดำเนินงานหรือการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน แผนงาน งาน โครงการ หรือกิจกรรมว่าเป็นไปโดยประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าหรือไม่เพียงใด รวมถึงการควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (ศิริบุญญา แก้วเงินลาด. 2546 : 25)

ในการจัดระบบตรวจสอบภายใน โรงเรียนควรให้มีการตรวจสอบภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบ ให้คำปรึกษา และรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบเดิมไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมีการลดบทบาทของหน่วยงานกลางที่เคยทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน และมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันอาจจะส่งผลให้มี

การใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น การตรวจสอบภายในจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องและมีสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

ดังนั้น การจัดระบบตรวจสอบภายในโรงเรียน จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะต้องมีการตั้งหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบ ควบคุมการบริหาร การดำเนินงาน กิจกรรม และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียน การตรวจสอบภายใน จะเป็นการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและต้นทุนของการดำเนินงานตามกิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์ ประเมินผล ข้อเสนอแนะ สาเหตุ และแนวทางปรับปรุง แก้ไข เพื่อนำเสนอความเห็น ข้อเสนอแนะ ต่อฝ่ายบริหารขององค์กร

จะเห็นได้ว่ามาตรการในการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน จะเป็นเครื่องมือนำไปสู่มาตรฐานการจัดการทางการเงินที่ชัดเจน เปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะนำทางประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่เพิ่งเริ่มต้นนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ ไปสู่ความสำเร็จในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการผ่อนคลายการควบคุมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าการให้ความคล่องตัวในการดำเนินงานกับหน่วยงานภาครัฐจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณไปในทางที่ไม่เหมาะสม และการตรวจสอบนอกจากจะตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit) แล้ว ยังเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) โดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ทรัพยากรด้วย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

สไปวาค (Spiwak. 1985 : 1147-A) ได้ศึกษาถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการเงินและการลงทุนของวิทยาลัยชุมชนในรัฐฟลอริดา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุตัวแปรที่มีผลกระทบต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการเงิน และเสนอแนะมาตรการเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ว่า มีปัจจัย 11 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านเงินทุน ได้แก่ ขนาดของวิทยาลัยชุมชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้เครื่องมือเกี่ยวกับการเงินและการลงทุน การใช้เงินอย่างสมดุลเพื่อปรับปรุงความสามารถทางการเงินและการลงทุน ระดับการลงทุนและการฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านการเงิน เครื่องมือในการลงทุนที่หลากหลายสอดคล้องกับสภาพแปรเปลี่ยนของตลาด การทำสัญญากู้ยืมกับธนาคาร การลงทุนเชิงรุก ระยะเวลาของการลงทุน การผ่อนชำระเงิน ดอกเบี้ย และแหล่งลงทุนรวม โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

1. วิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่งควรวิธีใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. จัดโครงการอบรมสัมมนาในระดับรัฐให้กับหัวหน้าการเงิน และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการลงทุนของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิคการลงทุน
3. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการเงินและการลงทุน เพื่อประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการสภาของแต่ละวิทยาลัย และธนาคารชุมชนให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำเงินไปลงทุน
4. ตั้งกลุ่มบริหารจัดการเงินทุนของวิทยาลัยชุมชนรัฐฟลอริดาขึ้น เพื่อใช้เป็นจุดรวมในการส่งเสริมให้นำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปดำเนินการ

ไพ (Phye. 1991 : 2636-2637) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นธรรมด้านการเงินโรงเรียน โดยใช้หลักสูตรการเงินโรงเรียน ในรัฐแคนซัส ระหว่างปี ค.ศ. 1979 - 1989 ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า เพื่อวิเคราะห์ความเป็นธรรมของนักเรียนตาม พ.ร.บ. ความเสมอภาคของเขตโรงเรียนรัฐแคนซัส ค.ศ. 1973 ในระยะเวลา 10 ปี คือ ปี ค.ศ. 1978 - 1988 โดยใช้มาตรฐานความเป็นธรรม 2 ประการ คือ ความเป็นธรรมของทรัพยากร และความเป็นกลางของงบประมาณที่ผ่าน ๆ มา ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นธรรมของทรัพยากร และความเป็นกลางของงบประมาณที่ผ่าน ๆ มา ยังคงละเมิด ผิดแผก การเปลี่ยนแปลง มีนัยสำคัญด้านทรัพยากรนักเรียน และมีสหสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรนักเรียนกับมาตรการของทรัพยากรสมบัติของโรงเรียน และพบว่า ความเป็นธรรมของนักเรียนเพิ่มขึ้น ระหว่างเวลา 10 ปีนี้ แต่ในมาตรการบางอย่าง ความเป็นธรรมของนักเรียนลดลงในระหว่าง 5 ปีที่ผ่านมา จึงสรุปได้ว่า พ.ร.บ. ความเสมอภาคของเขตโรงเรียนในรัฐแคนซัส ปี ค.ศ. 1973 ทำให้มีช่องทางการกระจายทรัพยากรสมบัติของรัฐ และลดการพึ่งพาทรัพยากรสมบัติของท้องถิ่นในการจะพึ่งตนเองได้ จากผลการศึกษาวิจัย สรุปได้ว่า งานการเงินและการบัญชีเป็นงานที่มีความสำคัญ และจำเป็นในการบริหารงานในโรงเรียนทุกขนาด จากผลการศึกษาพบปัญหาที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกัน และได้ข้อสังเกต คือ โรงเรียนควรเพิ่มความสนใจและเอาใจใส่ในด้านการเงินและการบัญชีอย่างจริงจัง สม่าเสมอ ควรมีการตรวจบัญชีจ่ายเงิน และจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทนและเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แซมเปิล (Sample. 1993 : 1671) ได้ทำการวิจัยเรื่อง งบประมาณการศึกษาระดับอำเภอของรัฐเพนซิลวาเนีย : การจัด การใช้ และความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยพยายามศึกษาอดรายรับ (งบประมาณที่ได้รับจัดสรร) และรายจ่ายที่ค่อนข้างจะเป็นรายจ่ายเกินงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า การใช้จ่ายงบประมาณเกินบัญชีรายรับ ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ และการได้รับงบประมาณของโรงเรียนด้วย

สเตโชวีก (Stachowiak. 1994 : 865) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การกำหนดระยะเวลาและการดำเนินการปรับปรุงกิจกรรมสำหรับครู : ขั้นตอนหรือกระบวนการของกลุ่มโรงเรียน 94 แห่ง (ระยะเวลาและการประสานงาน) ผลการวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมของครูส่วนใหญ่เป็นการอาสาเข้าไป รวมทั้งการใช้ครูช่วยสอนช่วยพัฒนากิจกรรมของโรงเรียน โดยช่วยสอนแทนครูประจำการ

โรงเรียนที่มีค่าใช้จ่ายเพียงพอมักจะใช้ระยะเวลาช่วงปิดภาคฤดูร้อนทำกิจกรรมพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร หลายคนบอกว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการใช้ระยะเวลาของครูให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

โบแมน (Bouman. 1995 : 1246-A) ได้ศึกษาการบริหารการเงินเกี่ยวกับการจัดเก็บเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนในเขตชนบทในรัฐบริติชโคลัมเบีย 7 แห่ง พบว่า การเรียกเก็บเงินบำรุงการศึกษา โรงเรียนต้องคำนึงถึงนโยบายทางด้านการรับเงิน จ่ายเงิน ซึ่งนโยบายและแนวปฏิบัติในการเรียกเก็บเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนต้องสอดคล้องและสนองกิจกรรมตามหลักสูตร และการเรียกเก็บเงินบำรุงการศึกษาในอัตราที่เหมาะสม จะทำให้โรงเรียนมีเงินไว้ใช้จ่ายในกิจกรรมการเรียนการสอนเต็มที่ตามความจำเป็น

มิลเลอร์ (Miller. 1995 : 88-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนคุณภาพของโอกาสทางการศึกษากรณีการจัดสรรงบประมาณการศึกษาในแคนซัสระหว่างแผนงบประมาณ 2 แผน ผลการวิจัย พบว่า

1. การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาในรัฐแคนซัส ไม่ได้เป็นไปตามลำดับความสำคัญที่ได้กำหนดเอาไว้ทั้ง 2 ปีงบประมาณ

2. การนำเอกกฎหมายการศึกษามาใช้ใหม่มาใช้ไม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงยอดงบประมาณเพื่อการศึกษาแต่อย่างใด

3. โรงเรียนขนาดเล็กได้งบประมาณเพิ่มใน 11 รายการใหญ่ ๆ และเป็นการเพิ่มมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า

3.1 ควรมีการตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

3.2 ควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

3.3 ควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้แก่หมวดเฉพาะกับหมวดทั่วไปทางการศึกษา

3.4 การจัดงบประมาณสนับสนุนรายหัวของโรงเรียนควรจัดตามความจำเป็น

3.5 ควรมีการตรวจสอบการใช้ที่ดีขึ้น

3.6 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณการศึกษาควรมีคณะกรรมการพิจารณา

แอนดรัส (Andrus. 1997 : 4014-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและการฝึกอบรมกับการมีความรู้ของผู้ตรวจสอบบัญชีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการเพิ่มการตรวจสอบเพื่อป้องกันและการตรวจหาข้อผิดพลาดด้านการเงินที่ผิดพลาดบกพร่อง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบัญชีสาธารณะ 1-2 ปี และเคยปฏิบัติงานตรวจสอบมาก่อน โดยใช้ประเมินความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างข้อผิดพลาดเกี่ยวกับความผิดพลาดทางการเงินทั่วไปกับกระบวนการตรวจสอบและความคุมที่ป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดได้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตรวจสอบที่มีความแตกต่างกันเรื่องประสิทธิภาพในการตรวจสอบบัญชีจะมีความ

แตกต่างกันในเรื่องความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการควบคุม-ตรวจสอบภายใน และการมีความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการตรวจสอบและกระบวนการควบคุมภายในกับการเกิดข้อบกพร่องของข้อความด้านการเงิน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบบัญชีก่อนที่จะมอบหมายงานตรวจสอบบัญชี

ซอร์ซี (Sorci. 1998 : 732-A) ได้ศึกษาค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนแห่งหนึ่งในท้องถิ่นในเขตชานเมือง ซึ่งมีนักเรียนจำนวน 7,200 คน เพื่อจะได้ทราบถึงค่าใช้จ่ายจริงในการดำเนินการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า ได้ข้อสรุป 3 ประการ เทียบกับรูปแบบการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน คือ

1. เงินจากภาษีของรัฐ โดยจ่ายให้กับนักเรียนที่ไปโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งในรัฐ แต่ค่าใช้จ่ายดังกล่าวไม่ได้จ่ายให้กับนักเรียนคนใดคนหนึ่ง เฉพาะผู้ปกครองเสียภาษีให้กับรัฐ

2. เงินจากท้องถิ่น ซึ่งได้รับการจัดสรรจำนวน 24.04% จากรัฐได้จัดสรร 75.96% ให้กับโรงเรียนทั้งหมดในท้องถิ่น ถ้าโรงเรียนใดมีการจัดสรรรับส่งนักเรียนจะได้รับเงินจัดสรรเพิ่มเป็น 60.14%

3. ค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน ซึ่งมีจำนวนเงินสูงที่สุดในระดับมัธยมศึกษา (เกรด 6-8) ระดับอนุบาลถึงเกรด 4 มีค่าใช้จ่ายรายหัวอยู่ในระดับสูง 5 อันดับแรก ส่วนนักเรียนเกรด 1 ได้รับค่าใช้จ่ายรายหัวต่ำที่สุด แต่เนื่องจากมีความซับซ้อนและขาดข้อมูลสำคัญหลายประการเกี่ยวกับการใช้เงินจึงไม่สามารถวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ได้อย่างเพียงพอ แต่ถ้าโรงเรียนมีการผสมผสานข้อมูลต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการใช้จ่ายจริงในกระบวนการตัดสินใจ นักการศึกษาที่สามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของโรงเรียน กระบวนการจัดการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาได้

ฮาเตอร์ (Harter. 1998 : 88-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายทางการศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในระดับประถมศึกษา จำนวน 2,800 โรงเรียน ในระหว่างปีการศึกษา 1992-1993 โดยจำแนกค่าใช้จ่ายของโรงเรียนออกตามบทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ที่เป็นการใช้จ่ายจริงสำหรับการเรียนการสอน ส่วนผลสัมฤทธิ์จากการพิจารณาจากจำนวนร้อยละของนักเรียนชั้นเกรด 4 ที่มีความรอบรู้คณิตศาสตร์และการอ่านจากการใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ค่าใช้จ่ายสำหรับบัญชีเงินเดือนครูและค่าใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอนทั่วไป มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ ผลการศึกษาค้างนี้ได้ประมาณว่าการเพิ่มค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพียงเล็กน้อยมีผลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้อย่างน้อย 1-2% ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าผู้บริหารควรใช้จ่ายในบางเรื่องที่สำคัญเพียงเล็กน้อยก็สามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้ครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอตลอดเวลา ดังนั้น การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีงบประมาณอย่างเพียงพอ และโรงเรียนต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ด้วย

เลสโก (Lesko. 2001 : 62) ได้ศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนโครงการสำหรับเด็กพิการเมืองเดลาแวร์ ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้รูปแบบต้นทุนทรัพยากร โครงการนี้เริ่มก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1991 ได้รับทุนอุดหนุนจากสภานิติบัญญัติ เพื่อจัดการศึกษาพิเศษและให้บริการที่เกี่ยวข้องกับเด็กอายุ 3-4 ปี ซึ่งมีพัฒนาการการพูดช้าระยะก่อนเข้าเรียน เมื่ออนุมัติกองทุนอุดหนุนไปแล้ว สภานิติบัญญัติมีความตั้งใจว่ารูปแบบการให้ทุนอุดหนุนควรจะเป็นแบบเดียวกันกับการให้เงินช่วยเหลือที่รัฐจัดให้เขตการศึกษาท้องถิ่น สำหรับให้บริการการสามัญศึกษาและการศึกษาพิเศษ ไม่มีการวิเคราะห์ใดที่เสร็จสมบูรณ์พอที่จะกำหนดว่าจำนวนเงินที่ให้เป็นทุนอุดหนุนไปนั้นเหมาะสมกับจำนวนเงินช่วยเหลือของรัฐหรือไม่

รูปแบบต้นทุนทรัพยากร ซึ่งเป็นกลยุทธ์การวิเคราะห์ต้นทุนนั้น นำไปใช้ระบุและตีราคาทรัพยากรที่เขตการศึกษาใช้จัดให้บริการ รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยอาศัยวิธีการแบบ "ประสมประสาน" ที่ใช้ประเมินต้นทุน การวิเคราะห์ครั้งนี้ ได้แก่

1. วิเคราะห์เขตการศึกษาเดลาแวร์จำนวน 3 เขต ซึ่งได้รับทุนอุดหนุนเพื่อให้โครงการสำหรับเด็กพิการเมืองเดลาแวร์ในท้องถิ่นของตน
2. จัดตั้งต้นทุนที่โปรแกรมนี้ขยายเพิ่มเพื่อดำเนินการโครงการสำหรับเด็กพิการเมืองเดลาแวร์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสำรวจการใช้จ่ายเงินสดและที่ไม่ใช่เงินสด และทรัพยากรบางอย่าง
3. เปรียบเทียบต้นทุนทั้งหมดของแต่ละเขตการศึกษาเพื่อดำเนินงานโครงการสำหรับเด็กพิการเมืองเดลาแวร์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

1. แต่ละเขตการศึกษาให้เงินอุดหนุนคิดเป็นร้อยละของต้นทุนเพื่อดำเนินการโครงการสำหรับเด็กพิการเมืองเดลาแวร์แต่ละโครงการสูงกว่าที่คาดไว้
2. กระบวนการให้ทุนอุดหนุนทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการให้ทุนอุดหนุนการบริการข้ามโครงการ
3. โครงสร้างของรูปแบบต้นทุนทรัพยากรสนับสนุนกระบวนการแบบประสมประสาน เพื่อระบุทรัพยากร มีความเหมาะสม
4. รูปแบบต้นทุนทรัพยากรให้ความสะดวกมากขึ้นแก่การวิเคราะห์ต้นทุนแบบประสมประสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการ
5. รูปแบบต้นทุนทรัพยากรสามารถนำไปใช้ได้หลายทางในฐานะที่เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับตรวจสอบนโยบายของโปรแกรม

ผลการวิเคราะห์บ่งชี้ว่าโปรแกรมสำหรับเด็กพิการเมืองเดลาแวร์ ไม่ได้ได้รับทุนอุดหนุนตามที่คาดหวังงบประมาณมาแต่แรก โครงสร้างของการให้ทุนอุดหนุน สนับสนุนความไม่ยุติธรรมของค่าใช้จ่ายของรัฐข้ามโปรแกรม การวิเคราะห์ต้นทุนสามารถนำไปใช้เป็นการบริหารจัดการและเป็นเครื่องมือขององค์กร เพื่อสนับสนุนโปรแกรมที่มีประสิทธิผลมากขึ้น บทความหลาย ๆ ฉบับสรุปด้วยข้อเสนอแนะสำหรับใช้รูปแบบต้นทุนทรัพยากรในฐานะที่เป็นกลยุทธ์การเขียนโปรแกรมระบบเพิ่มขึ้น

การวิจัยการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประเทศฟินแลนด์ (Management by Results in Higher Education : Ministry of Education, Finland) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 ; อ้างอิงมาจาก บุญศิริ อ้นตเศษฐ. 2544) เป็นการบริหารงานงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดงบประมาณ โดยงบประมาณที่จะได้รับจากรัฐเป็นการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และข้อตกลงเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย โดยหลักการแล้ว การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในบริบทอุดมศึกษาของประเทศฟินแลนด์ คือ การที่กระทรวงศึกษาธิการและมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งร่วมเจรจาต่อรองกันเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา และทรัพยากรต่าง ๆ ที่สถาบันนั้น ๆ ต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินพันธกิจเหล่านั้นให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อกระทรวงศึกษาธิการและมหาวิทยาลัยบรรลุข้อตกลงในประเด็นสำคัญข้างต้นแล้ว รัฐจะจัดสรรเงินงบประมาณให้มหาวิทยาลัยเป็นเงินก้อน เพื่อที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ จะนำไปใช้ได้ตามที่พิจารณาว่าเหมาะสม แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายในกรอบเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้กับกระทรวงศึกษาธิการ จะเห็นได้ว่ากระทรวงศึกษาธิการจะมีบทบาทหลักเป็น บทบาทเชิงกลยุทธ์ และจุดเน้นสำคัญจะอยู่ที่การประเมินผลการดำเนินการและการสร้างแรงจูงใจ รัฐจะถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจให้แก่มหาวิทยาลัย และด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยจึงต้องเน้นเรื่องการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในระบบการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานนี้ ตัวแทนของมหาวิทยาลัยและตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการจะร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ที่พอสรุปได้ดังนี้

กระบวนการวางข้อกำหนดในการดำเนินงาน

1. การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและมหาวิทยาลัยจะร่วมกันสรุปข้อตกลงร่วมกันทุก ๆ 3 ปี กำหนดผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะทำทุก ๆ ปี การทบทวนข้อตกลงที่ทำขึ้นระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีขึ้นทุกปี และในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนข้อตกลงเดิมที่ได้ทำไว้ จะทำเป็นรูปข้อสัญญาตกลงเพิ่มเติม ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป มีการวางข้อกำหนดในการดำเนินงาน จะเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาตลอด 1 ปี โดยจะจัดให้มีการสัมมนาและการประชุมร่วมระหว่างผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ และผู้นำของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการสัมมนาและการประชุมร่วมของผู้รับผิดชอบในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น คณบดีของคณะต่าง ๆ เป็นต้น และการรายงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการแบบนี้ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจะส่งรายงานผลการดำเนินงานในรูปรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย และจัดส่งข้อมูลทางสถิติให้กับฐานข้อมูล KOTA ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำกับดูแล ต่อจากนั้นกระทรวงศึกษาธิการจะส่งรายงานประจำปี ซึ่งระบุถึงกิจกรรมด้านบริหารจัดการของกระทรวงไปยังรัฐสภาต่อไป

2. ผลการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในข้อตกลง นโยบายด้านการศึกษา และวิทยาศาสตร์ ทั้งหมด รวมทั้งเป้าหมายของมหาวิทยาลัยจะถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา

และการวิจัยของมหาวิทยาลัย ข้อตกลงเรื่องผลการดำเนินการตามเป้าหมายจะกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก สำหรับเป้าหมายทั่วไปของมหาวิทยาลัยจะเน้นเรื่องคุณภาพและผลกระทบของการศึกษา รวมทั้งงานวิจัยต่อสังคม จำนวนปริญญาที่มหาวิทยาลัยจะให้ และนโยบายที่สำคัญอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น นโยบายที่เกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างของมหาวิทยาลัย การรับนักศึกษา บทบาทการสอนในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่ระบุในข้อตกลง การพัฒนาระบบงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา จะแสดงให้เห็นความสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานที่ตั้งไว้กับทรัพยากรที่รัฐจัดสรรให้ มีการรวบรวมรายการข้อปลีกย่อยต่างๆ ในด้านงบประมาณหรือการจัดสรรงบประมาณแบบเงินก้อน ทำให้การบริหารงบประมาณคล่องตัว การสนับสนุนด้านการเงินอื่นๆ นอกเหนือจากงบประมาณของรัฐจะต้องส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจเป้าหมายได้ หลักการในการจัดเตรียมงบประมาณคือ การเน้นเรื่องความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (การคิดคำนวณเรื่องงบประมาณควรมีหลักการที่แน่นอน เพื่อผู้ของงบประมาณและผู้จัดสรรงบประมาณจะมีฐานในการคิดเหมือนกัน ทำให้การประมาณการไม่ผิดพลาดมาก) การจัดสรรงบประมาณโครงการ จะให้ความสำคัญกับโครงการที่ส่งผลในระดับประเทศ และการจัดสรรเงินสนับสนุนตามผลการดำเนินงานจะคิดเป็นร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานจะทำทุก ๆ 3 ปี

4. ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในฟินแลนด์ จะเน้นเรื่องคุณภาพและผลกระทบของงานวิจัยและการศึกษาที่มีต่อสังคม และการพัฒนาประเทศ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานจะเน้นหนัก คือ มหาวิทยาลัยต้องเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศด้านการวิจัย ด้านการศึกษา ด้านกิจกรรมทางศิลป ด้านการศึกษาผู้ใหญ่ และการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละมหาวิทยาลัย ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

โดยสรุป การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการของประเทศฟินแลนด์ ก็คือเป้าหมายจะต้องถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาและงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงาน มีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน มีการวิจัยและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้าง การรายงานผลและการประเมินผลจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการจัดหาทรัพยากรและแหล่งเงินทุนจากภายนอก โดยได้รับการจัดสรรเงินสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเป็นหลัก

4.2 งานวิจัยในประเทศ

จากการรายงานผลการประเมินสถานภาพการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถาบันราชภัฏสกลนคร (2544 : 149-159) พบว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน ที่มีผลการประเมินสูงสุด คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารการ จัดซื้อจัดจ้าง ส่วนด้านที่มีสถานภาพน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต

กิตติ สมนึก (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การศึกษาระบบการ ควบคุมภายใน ด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัด กรมสามัญศึกษา พบว่า ปัจจัยการบริหารงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ โรงเรียน มัธยมศึกษา คือ บุคลากร โรงเรียนได้จัดบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานตรงกับความรู้ ความสามารถ ทำให้การจัดทำบัญชี การเงิน และการพัสดุเป็นปัจจุบัน การตรวจสอบเป็นปัจจุบัน ตามระเบียบและแนวปฏิบัติ วัสดุอุปกรณ์มีการควบคุมรัดกุมทุกขั้นตอน และได้นำคอมพิวเตอร์เข้า มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นระบบ ตรวจสอบได้

กลีบแก้ว สีไทร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัญหาการปฏิบัติงานด้าน การเงิน และบัญชีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า การเงิน และบัญชี มีปัญหาในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม การทำรายงาน และการบันทึกบัญชีไม่ เป็นปัจจุบัน ขาดการตรวจสอบ การเบิกจ่ายเงินล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนด การจัดเก็บเอกสาร การเงินไม่เป็นระบบ ขาดการตรวจสอบ และการนำเงินส่งคลังไม่เป็นไปตามขั้นตอน สาเหตุเกิดจาก เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบหลายอย่าง ขาดความรู้ ความเข้าใจ มีการ ปรับเปลี่ยนระเบียบ และแนวปฏิบัติงานบ่อย การเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนมาก และการบันทึกบัญชี ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชี

เจริญ เจษฎาวลัย (2542 : 85-87) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงาน ธุรการ การเงิน และพัสดุ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โรงเรียนปฏิบัติงานครบตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านงานวางแผนงานธุรการ ด้านงานการบริการงานธุรการ ด้านงานสารบรรณ ด้านงาน การเงินและการบัญชี ด้านงานพัสดุ ด้านงานทะเบียนและสถิติ และด้านงานการประเมินผลงาน ธุรการ ส่วนปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียน ได้แก่ เกิดจาก บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความละเอียดรอบคอบ การไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบของทางราชการ การไม่มีเวลาเพียงพออันเป็นเหตุให้การควบคุมตรวจสอบกระทำไม่ได้ทั่วถึง การตรวจสอบกระทำได้เพียงบางเรื่องและบางด้านเท่านั้น

ยรรยง คนสมบูรณ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัญหาการปฏิบัติงาน การเงิน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดสกลนคร พบว่า ปัญหาที่พบในการดำเนินงานด้าน การเงินและการบัญชี ด้านการประเมินผลการใช้จ่าย ด้านการรับเงิน ด้านการควบคุมและการ ตรวจสอบงาน มีปัญหาอยู่ในระดับกลาง ด้านการจ่ายเงิน และด้านการเก็บเงินรักษาเงิน มีปัญหา

น้อย โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหาดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ปรีชญา บาลยอ (2544 : 82-83) ได้ศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัญหาการปฏิบัติงานการเงิน และพัสดุสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดขอนแก่น พบว่า การปฏิบัติงานการเงินและพัสดุในส่วนของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งอาจเป็นเพราะระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นกรอบดำเนินการ รวมทั้งการมีแผนปฏิบัติการประจำปี จึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี เมื่อพิจารณาระหว่างการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนการดำเนินงานด้านพัสดุของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานมีปัญหาในระดับปานกลาง ในด้านการจัดหา การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการขาดงบประมาณทำให้การจัดหาไม่เพียงพอ กระบวนการ ขั้นตอนที่ล่าช้าทำให้ไม่สามารถจัดหาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ราคามาตรฐานกับราคาท้องตลาดไม่สอดคล้องกัน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดซื้อ ด้านการควบคุม พบว่า การปล่อยปละละเลยไม่เอาใจใส่ในการบำรุงรักษาดูแลอย่างทั่วถึง ในด้านการจำหน่ายมีปัญหามากในส่วนของรายการงานและการตรวจสอบพัสดุ ถ้าพิจารณาปัญหาการดำเนินการตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีระดับปัญหาไม่แตกต่างกัน

ณรงค์ โพธิบุตร (2544 : 99-104) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่อง สภาพการดำเนินงานการเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสกลนคร พบว่า ความเห็นของผู้บริหาร ครู - อาจารย์ โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีการดำเนินงานสอดคล้องกับกรอบนโยบายการบริหารงานการเงินและบัญชีตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 อาจเป็นผลมาจากความชัดเจนในกรอบนโยบายของกรมสามัญศึกษา บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานความร่วมมือระหว่างองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีคณะผู้ตรวจสอบภายในกรมสามัญศึกษาจังหวัด คอยนิเทศ กำกับ ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินงานการเงินและการบัญชีโดยรวมไม่ แตกต่างกันทั้ง 6 ด้านนั้น แสดงให้เห็นว่า การจัดองค์กรบริหารภายในมีการจัดระบบและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงาน พบว่า มีปัญหาเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ใช้บริการ เช่น ความล่าช้าในการส่งเอกสาร หลักฐาน ทำให้การดำเนินการไม่เป็นปัจจุบัน การบริการรับ-จ่าย เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีการรับผิดชอบหลายด้าน วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ตลอดจนขาดการวางระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ปัญหาดังกล่าวมาจากข้อจำกัดที่บางประเด็นอาจแก้ไขได้ บางอย่างไม่สามารถแก้ไขได้อย่างทันทั่วทั้งที่

สมศักดิ์ พลเดช (2544 : 72-74) ได้ศึกษาค้นคว้า เรื่อง สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับงานพัสดุโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตอุดมคงคาคีรี สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า การดำเนินการเกี่ยวกับงานพัสดุของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมและการจำหน่ายพัสดุ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะวงเงินงบประมาณในการมอบอำนาจของกรมสามัญศึกษาเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการนิเทศ กำกับ ติดตามงาน ของผู้บริหาร

และผู้เกี่ยวข้องมีมากขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงระเบียบ แนวปฏิบัติ และหลักเกณฑ์มีมากขึ้นด้วย แต่หากได้มีการนิเทศ ให้ความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบอย่างถูกต้อง ปัญหาดังกล่าวจะลดน้อยลง

สมพร ทีหอคำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษามีความพร้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านอื่น ๆ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ พบว่า มีความพร้อมโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ มีความพร้อมมากกว่าผู้บริหาร แต่เจ้าหน้าที่การเงินกับเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ และผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่การเงินของสถานศึกษา มีความพร้อมในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน

จากงานศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ทราบว่างานด้านงบประมาณนั้น จะประสบปัญหาเรื่องความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ สาเหตุมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินงาน และกฎระเบียบการปฏิบัติ การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจ การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นเรื่องจำเป็น เนื่องจากระบบงบประมาณที่ใช้ในปัจจุบันมีจุดอ่อน คือ งบประมาณถูกแยกออกเป็นส่วน ๆ ทำให้มองภาพรวมได้ลำบาก ไม่ชัดเจน ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและจุดหมายของการพัฒนาประเทศ แต่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ ตามที่รัฐหรือประชาชนพึงได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า จากเงินของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการดำเนินงาน โดยมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจในการจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดประสงค์ที่จะศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

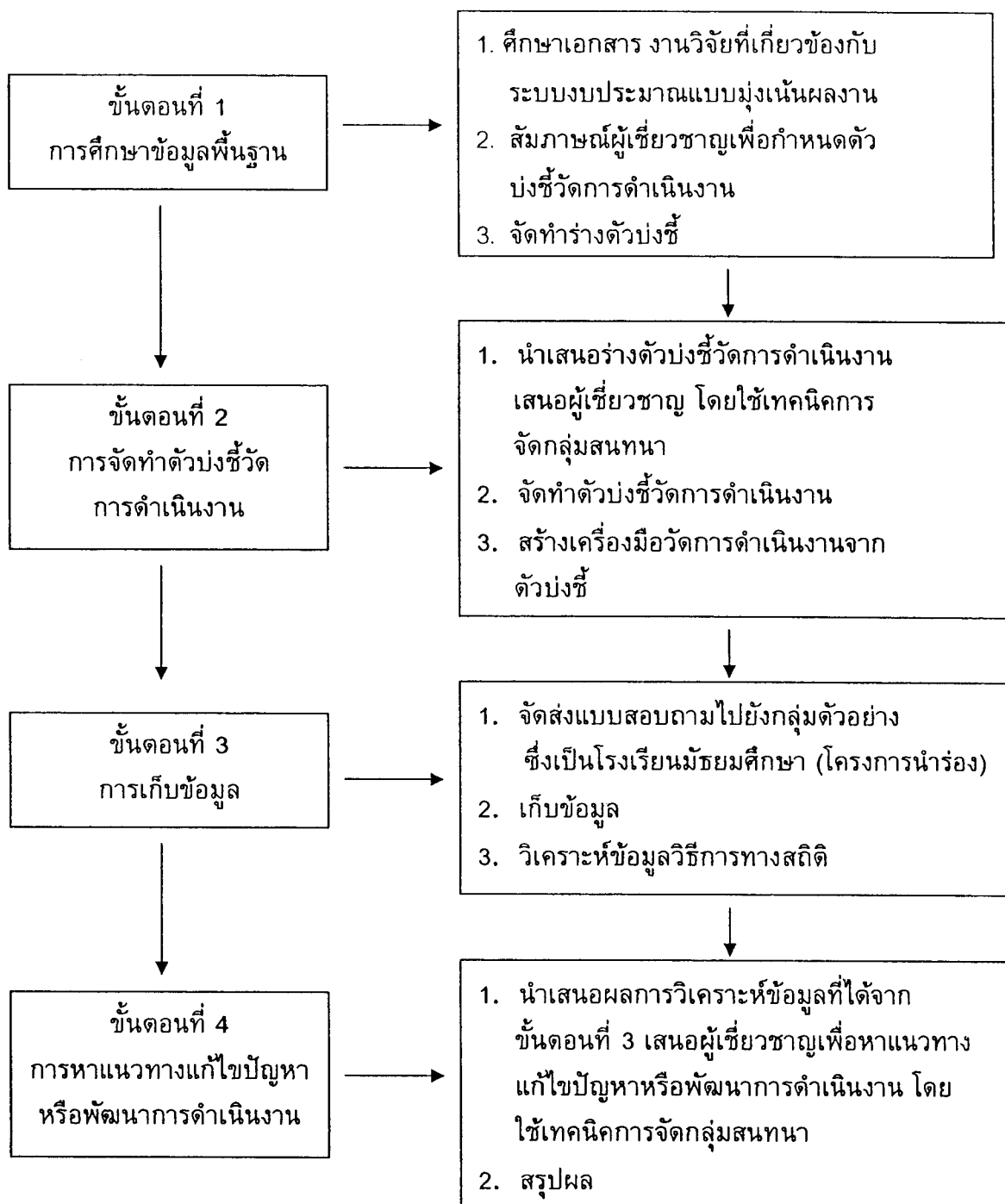
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงานในแต่ละด้านตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำร่างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) และนำไปสร้างเครื่องมือวัดการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลโดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค

ขั้นตอนที่ 4 การหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group)

สามารถนำเสนอขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เป็นภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

กระบวนการของการวิจัยเรื่องการศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและจัดทำร่างตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงาน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยศึกษาหลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน รวมถึงการดำเนินงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน คือ 1. การ วางแผนงบประมาณ 2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4. การ บริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6. การบริหารสินทรัพย์ และ 7. การตรวจสอบภายใน

จากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อทำการกำหนดร่างตัว บ่งชี้วัดการดำเนินงานในแต่ละด้านตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน แล้วจึงนำมา จัดทำร่างตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงาน โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ต่อผู้วิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1. นายปัญญา วงศ์กุ่มัด ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นางมณีรัตน์ ชีระเดชากุล รองผู้อำนวยการสำนักการคลังและสินทรัพย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้น พื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. นายธีระพงศ์ นิยมทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรมิตรวิทยาลัย

5. นายปกาศิต จำปาทอง ศึกษาพิเศษ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 3

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงานและสร้างเครื่องมือวัดการดำเนินงาน

ขั้นตอนนี้เป็นการจัดทำตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงาน หลังจากได้โครงร่างตัวบ่งชี้วัดการ ดำเนินงานจากขั้นตอนที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยได้นำโครงร่างตัวบ่งชี้เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน พิจารณาโครงร่างตัวบ่งชี้และกำหนดเป็นตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงาน เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือวัดการ ดำเนินงาน การนำเสนอผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) เมื่อได้ข้อสรุปตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงานแล้ว ผู้วิจัยจึงนำไปสร้างเครื่องมือการวิจัย และ นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนต่อไป โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในขั้นตอน นี้ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. นายจำลอง เอกจัน | นักวิชาการศึกษา 8ว
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. นางสาวผ่องศรี หมิ่นจำเริญ | นักวิชาการศึกษา 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. นายไทรรงค์ มณีสุธรรม | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. นางสาวพรรณภา ชุตินันท์เจริญ | เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5. นางสาวปัทมา เทียนเนียม | เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 6. นายสนั่น ชนนทวาริ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางตะบูน |
| 7. นายวันชัย ธงชัย | เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูล โดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำเครื่องมือการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มี 4 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ กระบี่ นครนายก และจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 35 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2547 ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 140 คน และครูฝ่ายปฏิบัติ จำนวน 2,558 คน รวมทั้งสิ้น 2,698 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้แบบระดับชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นระดับชั้น คือ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน) จากตารางการสุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จำนวน 32 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดใหญ่พิเศษ	4	4
ขนาดใหญ่	12	10
ขนาดกลาง	10	9
ขนาดเล็ก	9	9
รวม	35	32

จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จำแนกผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน ในอัตราส่วน 1:1:2 ตามลำดับ ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงใน ตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาด	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ตอบแบบสอบถาม			รวม
		ผู้ บริหาร (คน)	ผู้ช่วย ผู้บริหาร (คน)	เจ้าหน้าที่ ฝ่ายแผนงาน (คน)	
ใหญ่พิเศษ	4	4	4	8	16
ใหญ่	10	10	10	20	40
กลาง	9	9	9	18	36
เล็ก	9	9	9	18	36
รวม	32	32	32	64	128

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) ประสบการณ์การทำงาน 6) ขนาดของโรงเรียน และ 7) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdles) จำนวน 70 ข้อ ดังนี้

- | | |
|--|--------|
| 1. การวางแผนงบประมาณ | 10 ข้อ |
| 2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม | 10 ข้อ |
| 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง | 10 ข้อ |
| 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ | 10 ข้อ |
| 5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน | 10 ข้อ |
| 6. การบริหารสินทรัพย์ | 10 ข้อ |
| 7. การตรวจสอบภายใน | 10 ข้อ |

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่าจัดอันดับ 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) การกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจ ภาษา คำชี้แจงต่าง ๆ ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถาม

2. หาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นรายข้อและโดยภาพรวม (Item total Correlation)

3. นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามให้โรงเรียนในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ผู้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งต่อไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 128 คน โดยส่ง

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับมา แล้วคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ไว้ดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป

1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าร้อยละ

1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้าน และโดยภาพรวม

1.4 แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.5 วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามขนาดของโรงเรียน และจังหวัด โดยหาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA)

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Window) ตามตัวแปรที่กำหนดไว้ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 วิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยอาศัยการแปลความหมายการวิเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์ของประคอง กรรณสูต (2538 : 77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.3 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
 - 1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ
 - 2.1 หาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นรายข้อและโดยภาพรวม (Item total Correlation)
 - 2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

เปรียบเทียบโดยหาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test)

ขั้นตอนที่ 4 การหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

หลังจากที่ได้ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 แล้ว ผู้วิจัยได้นำผลเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ประกอบไปด้วย นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ศึกษาพิเศษ และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยวิธีการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 และสรุปผลให้กับที่ประชุม เพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม ซึ่งจะได้ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหากจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------|---|
| 1. นายธีระพงศ์ นิยมทอง | ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย |
| 2. นายปกาศิต จำปาทอง | ศึกษานิเทศก์ 8 |
| | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 |

- | | |
|--------------------------------|---|
| 3. นางสาวผ่องศรี หมีนจำเริญ | นักวิชาการศึกษา 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. นายไทรรงค์ มณีสุธรรม | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5. นางสาวพรรณภา ชูติพันธ์เจริญ | เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 6. นางศิริกัญญา แก้วเงินลาด | เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 6ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 7. นายวันชัย ธงชัย | เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 8. นางสาวสุภาวีย์ คันทโกวิท | เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 8
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 9. นายนิรศวร์ ปรรามภัก | นักวิชาการศึกษา 6ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 10. นางสมศรี แสนมโนรักษ | เจ้าพนักงานพัสดุ 6
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิจัย และการแปลความหมายจากข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน	ค่าผลบวกกำลังสองของข้อมูล (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของข้อมูล (Means Square)
df	แทน	ลำดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม
p	แทน	ความน่าจะเป็น (probability) ของค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ
*	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ
2. ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน และจังหวัดในโครงการนำร่อง วิเคราะห์โดยหาค่า F-test
4. ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1. จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การเสนอจำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปฏิบัติงานในฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาด โรงเรียน และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	69	57.5
หญิง	51	42.5
รวม	120	100
2. อายุ		
21 – 30 ปี	4	3.4
31 – 40 ปี	22	18.3
41 – 50 ปี	61	50.8
51 – 60 ปี	33	27.5
รวม	120	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	63	52.5
สูงกว่าปริญญาตรี	57	47.5
รวม	120	100
4. ปฏิบัติงานในฐานะ		
ผู้บริหาร	31	25.8
ผู้ช่วยผู้บริหาร	32	26.7
เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน	57	47.5
รวม	120	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	14	11.7
10 – 20 ปี	36	30.0
20 ปีขึ้นไป	70	58.3
รวม	120	100

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ขนาดโรงเรียน		
ใหญ่พิเศษ	15	12.5
ใหญ่	33	27.5
กลาง	36	30.0
เล็ก	36	30.0
รวม	120	100
7. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา		
เชียงใหม่	12	10.0
กระบี่	28	23.3
นครนายก	44	36.7
นครราชสีมา	36	30.0
รวม	120	100

จากตาราง 5 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 เป็นเพศหญิง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 อายุ 31-40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 อายุ 41-50 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 และอายุ 51-60 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 เป็นผู้บริหาร จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 และเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 ตั้งแต่ 10-20 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 มีสังกัดอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 กระบี่ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 นครนายก จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 และนครราชสีมา จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังปรากฏในตาราง 6-13 ดังนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	ระดับการดำเนินงาน		ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.	
1 การวางแผนงบประมาณ	3.71	0.67	มาก
2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.31	0.74	ปานกลาง
3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.64	0.64	มาก
4 การบริหารทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	3.75	0.79	มาก
5 การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	3.64	0.66	มาก
6 การบริหารสินทรัพย์	3.40	0.75	ปานกลาง
7 การตรวจสอบภายใน	3.45	0.68	ปานกลาง
รวม	3.56	0.61	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$) เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\bar{x} = 3.75$) ด้านการวางแผนงบประมาณ ($\bar{x} = 3.71$) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{x} = 3.64$) และด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\bar{x} = 3.64$) ยกเว้นใน 3 ด้าน ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการตรวจสอบภายใน ($\bar{x} = 3.45$) ด้านการบริหารสินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.40$) และด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{x} = 3.31$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเห็นผลงานด้านการวางแผนงบประมาณ

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเห็นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
การวางแผนงบประมาณ				
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทาง การเงินด้านการวางแผนงบประมาณ มีความชัดเจน และปฏิบัติได้	3.78	0.80	มาก
2	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ และ MTEF มีความชัดเจนและให้ทุกคน ได้รับรู้	3.83	0.84	มาก
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และ MTEF ให้สามารถกำหนดแบบกลยุทธ์ และ MTEF เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.56	0.86	มาก
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ ในการวางแผนงบประมาณมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3.63	0.78	มาก
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการวางแผนงบประมาณ ภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	3.58	0.74	มาก
6	การกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานทุกระดับในการ จัดทำแผนกลยุทธ์และ MTEF	3.61	0.80	มาก
7	การนำข้อมูลจากการประเมินตนเอง (SSR) และจากการ วิเคราะห์ SWOT นำมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.71	0.83	มาก
8	การจัดทำ MTEF สามารถรองรับแผนดำเนินงาน ได้อย่างครบถ้วน	3.46	0.85	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
9	การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบ ในแผนกลยุทธ์ที่ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน และผลผลิต) และมีความชัดเจน สอดคล้องกัน	4.00	0.85	มาก
10	การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบ ที่ครบถ้วน	3.93	0.86	มาก
รวมการวางแผนงบประมาณ		3.71	0.67	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นในข้อ 8 การจัดทำ MTEF สามารถรองรับแผนดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบในแผนกลยุทธ์ที่ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน และผลผลิต) และมีความชัดเจนสอดคล้องกัน ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมา คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน ($\bar{x} = 3.93$) และลำดับสุดท้าย คือ การจัดทำ MTEF สามารถรองรับแผนดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน ($\bar{x} = 3.46$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม				
1	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้แก่ บุคลากรในหน่วยงาน มีความสามารถคำนวณต้นทุน กิจกรรมได้ใกล้เคียงความเป็นจริง	3.23	0.84	ปานกลาง
2	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	3.33	0.81	ปานกลาง
3	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	3.29	0.75	ปานกลาง
4	การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงาน คำนวณต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเชื่อถือได้	3.33	0.85	ปานกลาง
5	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางการเงินด้านการคำนวณ ต้นทุนกิจกรรมมีความ ชัดเจนและปฏิบัติได้	3.28	0.83	ปานกลาง
6	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการ คำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจนและให้ ทุกคนได้รับรู้	3.33	0.90	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
7	การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้าน การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.76	0.82	มาก
8	การกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานทุกระดับในการ คำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.43	0.88	ปานกลาง
9	การคำนวณต้นทุนผลผลิตและกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้ได้และบรรลุผลตามเป้าหมาย	3.25	0.89	ปานกลาง
10	การจัดทำข้อมูลต้นทุนกิจกรรม / ต้นทุนผลผลิต ที่ถูกต้องและครอบคลุมทุกภารกิจ	3.25	0.88	ปานกลาง
รวมการคำนวณต้นทุนกิจกรรม		3.31	0.74	ปานกลาง

จากตาราง 8 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.31$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นในข้อ 7 การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับ
เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ย
อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับเพื่อ
สนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{x} = 3.76$)
รองลงมา คือ การกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานทุกระดับในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{x} = 3.43$)
และลำดับสุดท้าย คือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการคำนวณต้นทุน
กิจกรรมให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มีความสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้ใกล้เคียงความจริง
($\bar{x} = 3.23$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเห็นผลงาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเห็นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง				
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางการเงินด้านการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	3.84	0.85	มาก
2	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการ จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความชัดเจนและ ทุกคนได้รับรู้	3.78	0.80	มาก
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการได้ตาม ระเบียบพัสดุได้อย่างไม่มีข้อบกพร่อง	3.68	0.82	มาก
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ที่ใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	3.63	0.77	มาก
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ	3.55	0.78	มาก
6	การกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละวิธี	3.72	0.75	มาก
7	การกำหนดแผนการของหน่วยงานในการจัดซื้อจัดจ้าง	3.68	0.77	มาก
8	การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานมีคุณภาพ ปริมาณเพียงพอ ตรงตามเวลา สอดคล้องกับความต้องการ	3.61	0.75	มาก
9	การจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์ เทียบกับแผน	3.63	0.81	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
10	การเพิ่มของประเภท / จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการ จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.31	0.79	ปานกลาง
รวมการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง		3.64	0.64	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นในข้อ 10 การเพิ่มของประเภท / จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.31$) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความชัดเจนและปฏิบัติได้ ($\bar{x} = 3.84$) รองลงมา คือ การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความชัดเจนและทุกคนได้รับรู้ ($\bar{x} = 3.78$) และลำดับสุดท้าย คือ การเพิ่มของประเภท / จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{x} = 3.31$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
การบริหารทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ				
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณมีความชัดเจนและปฏิบัติได้	3.82	0.85	มาก
2	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายในระบบบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้	3.84	0.82	มาก
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ	3.53	0.79	มาก
4	การกำหนดวงเงินที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	3.58	0.77	มาก
5	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3.61	0.79	มาก
6	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	3.57	0.80	มาก
7	การบันทึกข้อมูลทางบัญชี การเงิน ตามเกณฑ์เงินสดและเกณฑ์คงค้าง	3.83	0.85	มาก
8	การจัดทำรายงานควบคุมงบประมาณยอดคงเหลือและยอดต่าง	3.91	0.83	มาก
9	การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	3.63	0.86	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
40	การใช้จ่ายเงินในแต่ละกิจกรรมตรงตามแผนที่กำหนดไว้	3.83	0.87	มาก
	รวมการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	3.75	0.79	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดทำรายงานควบคุมงบประมาณยอดคงเหลือและยอดต่าง ($\bar{x} = 3.91$) รองลงมา คือ การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้ ($\bar{x} = 3.84$) และลำดับสุดท้าย คือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ ($\bar{x} = 3.53$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเห็นผลงาน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเห็นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน				
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	3.83	0.77	มาก
2	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้	3.81	0.78	มาก
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอต่อการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.52	0.76	มาก
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3.54	0.73	มาก
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	3.48	0.70	ปานกลาง
6	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน	3.70	0.77	มาก
7	การจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	3.72	0.79	มาก
8	การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ	3.63	0.75	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
9	การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปตามระบบบัญชี กระทรวงการคลังที่กำหนด	3.83	0.79	มาก
10	ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจและสาธารณชนได้รับทราบ	3.34	0.84	ปานกลาง
รวมการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน		3.64	0.66	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ข้อ คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ ($\bar{x} = 3.83$) และการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปตามระบบบัญชีกระทรวงการคลังที่กำหนด ($\bar{x} = 3.83$) รองลงมา คือ การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้ ($\bar{x} = 3.81$) และลำดับสุดท้าย คือ ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจและสาธารณชนได้รับทราบ ($\bar{x} = 3.34$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
การบริหารสินทรัพย์				
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ มีความชัดเจน และปฏิบัติได้	3.57	0.85	มาก
2	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการ บริหารสินทรัพย์ มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้ รับรู้	3.53	0.81	มาก
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารสินทรัพย์ให้แก่บุคลากรใน หน่วยงานมีความเพียงพอ	3.26	0.79	ปานกลาง
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและ สารสนเทศที่ใช้ในการบริหารสินทรัพย์ มีความ ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3.38	0.83	ปานกลาง
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารสินทรัพย์ ภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	3.30	0.79	ปานกลาง
6	การดำเนินงานในการบริหารสินทรัพย์เป็นไป อย่างมีระบบ มีเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการ ดำเนินงานที่ชัดเจน	3.40	0.86	ปานกลาง
7	การบริหารสินทรัพย์มีการดำเนินงานที่เป็น ปัจจุบัน	3.43	0.90	ปานกลาง
8	การบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงานสามารถ นำไปใช้ได้บรรลุตามเป้าหมาย	3.41	0.85	ปานกลาง
9	หน่วยงานมีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ร่วมกัน	3.51	0.86	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
10	หน่วยงานมีการจัดหารายได้ และผลประโยชน์จากสินทรัพย์	3.19	0.92	ปานกลาง
รวมการบริหารสินทรัพย์		3.40	0.75	ปานกลาง

จากตาราง 12 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ ($\bar{x} = 3.57$) รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารสินทรัพย์ มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้ ($\bar{x} = 3.53$) และลำดับสุดท้าย คือ หน่วยงานมีการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากสินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.19$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเห็นผลงาน ด้านการตรวจสอบภายใน

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเห็นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
การตรวจสอบภายใน				
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางการเงินด้านการตรวจสอบภายในมีความ ชัดเจนและปฏิบัติได้	3.53	0.77	มาก
2	การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและสอดคล้อง กับนโยบายของหน่วยงาน	3.48	0.73	ปานกลาง
3	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการ ตรวจสอบภายใน มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้ รับรู้	3.49	0.79	ปานกลาง
4	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะด้านการตรวจสอบภายในให้แก่บุคลากร ในหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความ เพียงพอ	3.26	0.78	ปานกลาง
5	การจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการตรวจสอบ ภายในมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตาม แผนการตรวจสอบ	3.38	0.85	ปานกลาง
6	หน่วยงานมีการเตรียมข้อมูลงบประมาณและ สารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจสอบ	3.55	0.81	มาก
7	หน่วยงานมีการจัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาว และแผนประจำปี	3.44	0.87	ปานกลาง
8	หน่วยงานมีการตรวจสอบภายในตามแผนและ จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ	3.31	0.83	ปานกลาง
9	การดำเนินงานตามงาน / โครงการ ที่ได้รับการ ตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	3.53	0.74	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ
10	การดำเนินงานตามงาน / โครงการ ที่ได้รับการ ตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบมีการ ดำเนินการมุ่งเน้นผลผลิต / ผลลัพธ์ตามที่ กำหนดไว้	3.53	0.74	มาก
รวมการตรวจสอบภายใน		3.45	0.68	ปานกลาง

จากตาราง 13 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบภายใน โดยรวมมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการเตรียมข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจสอบ ($\bar{x} = 3.55$) รองลงมา มี 3 ข้อ คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน มีความชัดเจน และปฏิบัติได้ ($\bar{x} = 3.53$) การดำเนินงานตามงาน / โครงการที่ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{x} = 3.53$) และการดำเนินงานตามงาน / โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบมีการดำเนินการมุ่งเน้นผลผลิต / ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ($\bar{x} = 3.53$) และลำดับสุดท้าย คือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะด้านการตรวจสอบภายในให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ ($\bar{x} = 3.26$)

3. การเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การเสนอผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
จำแนกตามขนาดโรงเรียน และจังหวัดในโครงการนำร่อง ดังปรากฏในตาราง 14 -19 ดังนี้

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	ขนาดโรงเรียน										ความ หมาย
	ใหญ่พิเศษ		ใหญ่		กลาง		เล็ก		รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1 การวางแผนงบประมาณ	4.05	0.76	3.98	4.48	3.55	0.55	3.43	0.74	3.71	0.67	มาก
2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	4.07	0.44	3.62	0.69	3.15	0.69	3.12	0.75	3.31	0.74	ปานกลาง
3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.10	0.71	3.79	0.37	3.54	0.62	3.40	0.70	3.64	0.64	มาก
4 การบริหารทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	4.19	0.59	4.05	0.84	3.58	0.67	3.46	0.73	3.75	0.79	มาก
5 การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	4.01	0.58	3.88	0.47	3.43	0.71	3.44	0.69	3.64	0.66	มาก
6 การบริหารสินทรัพย์	4.02	0.57	3.54	0.80	3.21	0.60	3.16	0.71	3.40	0.75	ปานกลาง
7 การตรวจสอบภายใน	3.97	0.49	3.68	0.56	3.27	0.65	3.17	0.69	3.45	0.68	ปานกลาง
รวม	4.06	0.53	3.79	0.46	3.39	0.56	3.31	0.65	3.56	0.61	มาก

จากตาราง 14 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับ
ดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.06 และ 3.77 ตามลำดับ) ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียน
ขนาดเล็กมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.38 และ 3.31 ตามลำดับ)

ตาราง 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเทียบค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	แหล่ง ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การวางแผนงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3	7.93	2.64	6.85*	.000
	ภายในกลุ่ม	116	44.77	0.39		
	รวม	119	52.70			
การคำนวณต้นทุน กิจกรรม	ระหว่างกลุ่ม	3	10.84	3.61	7.72*	.000
	ภายในกลุ่ม	116	54.33	0.47		
	รวม	119	65.17			
การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	3	6.38	2.13	5.90*	.001
	ภายในกลุ่ม	115	41.39	0.36		
	รวม	118	47.77			
การบริหารทางการเงิน และการควบคุม งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3	12.81	4.27	7.94*	.000
	ภายในกลุ่ม	116	62.37	0.54		
	รวม	119	75.18			
การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.08	2.36	6.03*	.001
	ภายในกลุ่ม	116	45.37	0.39		
	รวม	119	52.45			
การบริหารสินทรัพย์	ระหว่างกลุ่ม	3	9.82	3.27	6.71*	.000
	ภายในกลุ่ม	116	56.63	0.49		
	รวม	119	66.45			
การตรวจสอบภายใน	ระหว่างกลุ่ม	3	9.88	3.29	8.58*	.000
	ภายในกลุ่ม	116	44.52	0.38		
	รวม	119	55.40			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	8.60	2.87	9.21*	.000
	ภายในกลุ่ม	115	35.80	0.31		
	รวม	118	44.40			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวม และรายด้าน ดังนั้นจึงได้วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเชิงพหุคูณ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบพหุคูณระหว่างค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตามระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ			ขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
แบบมุ่งเน้นผลงาน						
		$\bar{x}$	3.43	3.55	3.98	4.05
การวางแผนงบประมาณ	ขนาดเล็ก	3.43	-	0.12	0.55*	0.62*
	ขนาดกลาง	3.55	-	-	0.43	0.50*
	ขนาดใหญ่	3.98	-	-	-	0.07
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.05	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.12	3.15	3.62	4.07
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	ขนาดเล็ก	3.12	-	0.03	0.50*	0.95*
	ขนาดกลาง	3.15	-	-	0.47	0.92*
	ขนาดใหญ่	3.62	-	-	-	0.45
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.07	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.40	3.54	3.79	4.10
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	ขนาดเล็ก	3.40	-	0.14	0.39	0.70*
	ขนาดกลาง	3.54	-	-	0.25	0.56*
	ขนาดใหญ่	3.79	-	-	-	0.31
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.10	-	-	-	-

ตาราง 16 (ต่อ)

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน			ขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		$\bar{x}$	3.46	3.58	4.05	4.19
การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ	ขนาดเล็ก	3.46	-	0.02	0.59*	0.73*
	ขนาดกลาง	3.58	-	-	0.47	0.61*
	ขนาดใหญ่	4.05	-	-	-	0.14
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.19	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.44	3.43	3.88	4.01
การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	ขนาดเล็ก	3.44	-	0.01	0.44	0.57*
	ขนาดกลาง	3.43	-	-	0.45	0.58*
	ขนาดใหญ่	3.88	-	-	-	0.48
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.01	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.16	3.21	3.54	4.02
การบริหารสินทรัพย์	ขนาดเล็ก	3.16	-	0.05	0.38	0.86*
	ขนาดกลาง	3.21	-	-	0.33	0.81*
	ขนาดใหญ่	3.54	-	-	-	0.48
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.02	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.17	3.27	3.68	3.97
การตรวจสอบภายใน	ขนาดเล็ก	3.17	-	0.10	0.51*	0.80*
	ขนาดกลาง	3.27	-	-	0.41	0.70*
	ขนาดใหญ่	3.68	-	-	-	0.29
	ขนาดใหญ่พิเศษ	3.97	-	-	-	-

ตาราง 16 (ต่อ)

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน			ขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		$\bar{x}$	3.31	3.39	3.79	4.06
รวม	ขนาดเล็ก	3.31	-	0.08	0.48	0.85*
	ขนาดกลาง	3.39	-	-	0.40	0.67*
	ขนาดใหญ่	3.79	-	-	-	0.27
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.06	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงว่า ในภาพรวมโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน ก็พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีการดำเนินงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกด้านเช่นกัน นอกจากนี้ในด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายใน โรงเรียนขนาดใหญ่มีการดำเนินงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบรายคู่อื่นๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง

การดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	จังหวัดในโครงการนำร่อง										ความ หมาย
	เชียงใหม่		กระบี่		นครนายก		นครราชสีมา		รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1 การวางแผนงบประมาณ	3.93	0.79	3.30	0.74	3.66	0.60	4.03	0.44	3.71	0.67	มาก
2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.97	0.43	3.02	0.72	3.25	0.75	3.39	0.69	3.31	0.74	ปานกล
3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.88	0.60	3.29	0.72	3.69	0.69	3.79	0.34	3.64	0.64	มาก
4 การบริหารทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	3.99	0.47	3.33	0.74	3.65	0.74	4.14	0.81	3.75	0.79	มาก
5 การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	3.77	0.31	3.34	0.72	3.58	0.77	3.92	3.40	3.64	0.66	มาก
6 การบริหารสินทรัพย์	3.78	0.30	3.04	0.74	3.34	0.77	3.63	0.71	3.40	0.75	ปานกล
7 การตรวจสอบภายใน	3.80	0.28	3.08	0.71	3.41	0.73	3.69	0.51	3.45	0.68	ปานกล
รวม	3.87	0.40	3.20	0.67	3.52	0.66	3.80	0.38	3.56	0.61	มาก

จากตาราง 17 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายจังหวัด พบว่า จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดนครนายก มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, 3.80 และ 3.52 ตามลำดับ) ส่วนจังหวัดกระบี่ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.20$)

ตาราง 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเทียบค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง

การดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	แหล่ง ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การวางแผนงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.24	3.08	8.22*	.000
	ภายในกลุ่ม	116	43.45	0.38		
	รวม	119	52.69			
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	ระหว่างกลุ่ม	3	8.01	2.67	5.42*	.002
	ภายในกลุ่ม	116	57.16	0.49		
	รวม	119	65.17			
การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	3	5.19	1.73	4.69*	.004
	ภายในกลุ่ม	115	42.58	0.37		
	รวม	118	47.77			
การบริหารทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3	11.57	3.86	7.03*	.000
	ภายในกลุ่ม	116	63.61	0.55		
	รวม	119	75.18			
การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	5.68	1.89	4.69*	.004
	ภายในกลุ่ม	116	46.77	0.40		
	รวม	119	52.45			
การบริหารสินทรัพย์	ระหว่างกลุ่ม	3	7.34	2.45	4.80*	.003
	ภายในกลุ่ม	116	59.11	0.51		
	รวม	119	66.45			
การตรวจสอบภายใน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.64	2.55	6.32*	.001
	ภายในกลุ่ม	116	46.76	0.40		
	รวม	119	54.40			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	7.03	2.34	7.21*	.000
	ภายในกลุ่ม	115	37.37	0.33		
	รวม	118	44.40			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 แสดงว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดในโครงการนำร่อง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ดังนั้นจึงได้วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเชิงพหุคูณ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบพหุคูณระหว่างค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง

การดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน		จังหวัด				
			เชียงใหม่	กระบี่	นครนายก	นครราชสีมา
		$\bar{x}$	3.93	3.30	3.66	4.03
การวางแผน งบประมาณ	เชียงใหม่	3.93	-	0.63*	0.27	0.10
	กระบี่	3.30	-	-	0.36	0.73*
	นครนายก	3.66	-	-	-	0.37
	นครราชสีมา	4.03	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.97	3.12	3.55	3.69
การคำนวณ ต้นทุนกิจกรรม	เชียงใหม่	3.97	-	0.85*	0.42	0.28
	กระบี่	3.12	-	-	0.43	0.57*
	นครนายก	3.55	-	-	-	0.14
	นครราชสีมา	3.69	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.87	3.29	3.69	3.79
การจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง	เชียงใหม่	3.87	-	0.58*	0.18	0.08
	กระบี่	3.29	-	-	0.40	0.50*
	นครนายก	3.69	-	-	-	0.10
	นครราชสีมา	3.79	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.99	3.33	3.65	4.14
การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ	เชียงใหม่	3.99	-	0.66*	0.34	0.15
	กระบี่	3.33	-	-	0.32	0.81*
	นครนายก	3.65	-	-	-	0.49
	นครราชสีมา	4.14	-	-	-	-

ตาราง 19 (ต่อ)

การดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน		จังหวัด				
			เชียงใหม่	กระบี่	นครนายก	นครราชสีมา
		$\bar{x}$	3.97	3.38	3.58	3.92
การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	เชียงใหม่	3.97	-	0.59*	0.39	0.05
	กระบี่	3.38	-	-	0.20	0.54*
	นครนายก	3.58	-	-	-	0.34
	นครราชสีมา	3.92	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.78	3.04	3.34	3.63
การบริหารสินทรัพย์	เชียงใหม่	3.78	-	0.74*	0.44	0.15
	กระบี่	3.04	-	-	0.30	0.59*
	นครนายก	3.34	-	-	-	0.29
	นครราชสีมา	3.63	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.80	3.08	3.41	3.69
การตรวจสอบภายใน	เชียงใหม่	3.80	-	0.72*	0.39	0.11
	กระบี่	3.08	-	-	0.33	0.61*
	นครนายก	3.41	-	-	-	0.28
	นครราชสีมา	3.69	-	-	-	-
		$\bar{x}$	3.90	3.22	3.55	3.84
รวม	เชียงใหม่	3.90	-	0.68*	0.35	0.06
	กระบี่	3.22	-	-	0.33	0.62*
	นครนายก	3.55	-	-	-	0.29
	นครราชสีมา	3.84	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

จากตาราง 19 แสดงว่า ในภาพรวม จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแตกต่างจากจังหวัดกระบี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบตามรายด้าน ยังพบอีกว่า จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินงานแตกต่างจากจังหวัดกระบี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน เช่นกัน ส่วนการเปรียบเทียบรายคู่อื่นๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

4. ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม พบปัญหาดังนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ
 - 1.1 ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีภาระงานสอนมาก และต้องทำงานอื่น ๆ อีกหลายด้าน
 - 1.2 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความตระหนัก และไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร
 - 1.3 โรงเรียนขาดวัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินงาน เนื่องจากงบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน การแก้ปัญหา หรือการพัฒนา
2. ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม
 - 2.1 ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีภาระงานสอนมาก
 - 2.2 บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในหลักการแนวทางดำเนินงาน
 - 2.3 งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ทำให้การคำนวณต้นทุนกิจกรรมแต่ละกิจกรรมยาก
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 3.1 การจัดซื้อหรือจ้างไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณล่าช้า
 - 3.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดและความต้องการของผู้ใช้บริการ
 - 3.3 บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 3.4 การดำเนินงานยังคงเป็นไปตามประเพณีปฏิบัติเดิม
4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
 - 4.1 การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงานที่โรงเรียนกำหนด ไม่ทันตามกำหนดเวลา งบประมาณที่จัดสรรให้แต่ละงวดมีความล่าช้า
 - 4.2 การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับการใช้จ่ายและความจำเป็นของโรงเรียน ทำให้การบริหารงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด
 - 4.3 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนทำได้ยาก เนื่องจากมีงาน/โครงการที่ไม่ได้กำหนดในแผน และงานเร่งด่วน ซึ่งโรงเรียนไม่ได้กำหนดในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน แทรกเข้ามาระหว่างดำเนินการ ซึ่งต้องใช้งบประมาณและไม่อาจกำหนดแผนล่วงหน้าได้
5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
 - 5.1 บุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีภาระงานมาก ทำให้งานมีความล่าช้าไม่ต่อเนื่อง

5.2 การรายงานทางการเงินมีความล่าช้าในบางงาน/โครงการ เนื่องจากขาดความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันและไม่ครบถ้วน

5.3 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ

5.4 รูปแบบการรายงานไม่มีความชัดเจน

6 ด้านการบริหารสินทรัพย์

6.1 บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ทั้งหลักทฤษฎีและการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ทราบวิธีการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ดีพอ

6.2 สินทรัพย์ขาดการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง การใช้งานสินทรัพย์ไม่คุ้มค่า

6.3 บุคลากรขาดประสบการณ์การวางระบบการใช้-ดูแลรักษาสินทรัพย์

7 ด้านการตรวจสอบภายใน

7.1 บุคลากรขาดประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบภายใน

7.2 บุคลากรไม่เพียงพอ และขาดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

7.3 การตรวจสอบการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ไม่สามารถตรวจสอบได้ทั้งหมดตามเป้าหมาย เนื่องจากกรรมการตรวจสอบมีภาระงานสอนมาก

แนวทางแก้ไขปัญหหรือพัฒนาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จากการนำเสนอปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธีการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ

1.1 ต้องมีการปรับปรุงศักยภาพและคุณภาพของบุคลากร ให้มีวิจรณ์ญาณที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจ

1.2 จัดอบรมบุคลากรให้มีทัศนคติเปิดกว้าง โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนงบประมาณ

1.3 กำหนดวิธีการและเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ โดยมีการเชื่อมโยงผลงานของการปฏิบัติงานกับการจัดสรรงบประมาณ

1.4 ประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี) ในแต่ละกิจกรรมของโรงเรียน

2. ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

2.1 จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจน ถึงความสำคัญของการคิดต้นทุนกิจกรรม

2.2 ระบุกิจกรรมและผลผลิต โดยยึดงบประมาณที่ได้รับเป็นหลัก จากนั้นก็คำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นทั้งหมด ทั้งต้นทุนทางตรงและทางอ้อม จำแนกเป็นรายการกิจกรรม ดำเนินงานตามงบประมาณที่ได้รับจัดทำกิจกรรมหลักก่อน

3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1 หน่วยงานส่วนกลางต้องเร่งจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนโดยเร็ว ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ไม่ให้เกิดความล่าช้า

3.2 ต้องมีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดทุกระดับ ให้มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดกุม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก

3.3 ต้องมีการปรับปรุง ทบทวน แก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่ล้าสมัยลง ให้มีเฉพาะกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้อต่อการดำเนินงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเท่านั้น

3.4 จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

4.1 เจ้าหน้าที่งบประมาณของหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียน ต้องจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามความต้องการและความขาดแคลนตามแผนที่โรงเรียนกำหนด และต้องรีบจัดสรรให้ตั้งแต่ต้นปี ไม่ควรจัดสรรใกล้สิ้นปีงบประมาณ ทำให้โรงเรียนอาจดำเนินการไม่ทัน และการบริหารงานของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4.2 เมื่อโรงเรียนได้กำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณไว้แล้ว ต่อมาเมื่อมีงานเร่งด่วน ซึ่งไม่ได้กำหนดในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และต้องใช้งบประมาณ โรงเรียนก็ต้องปรับแผนปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาปรับแผน โครงการใดมีความจำเป็นเร่งด่วน ก็ให้ดำเนินการก่อน

5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

5.1 ต้องปรับปรุงศักยภาพและคุณภาพของบุคลากร ให้มีความรับผิดชอบสูง

5.2 จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ และให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำรายงานทางการเงิน

5.3 กำหนดแนวทางและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการรายงานให้มีรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ให้โรงเรียนสามารถรายงานทางการเงินได้ถูกต้องและรวดเร็ว

6. ด้านการบริหารสินทรัพย์

6.1 จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรให้สามารถเข้าใจกระบวนการบริหารสินทรัพย์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

6.2 จัดอบรมบุคลากรให้รู้จักวิธีการบำรุงรักษาสินทรัพย์และการใช้งานสินทรัพย์ ให้รู้ถึงคุณประโยชน์ของสินทรัพย์ ตลอดจนการดูแลสินทรัพย์ให้คงทนถาวร

6.3 หน่วยงาน/สถานศึกษา ควรจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน ดังนี้คือ สินทรัพย์ที่มีอยู่มีสภาพอย่างไร สินทรัพย์ที่มีอยู่มีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสินทรัพย์แต่ละชนิดที่มีอยู่นั้น สามารถใช้ร่วมกับงาน/โครงการอื่นได้หรือไม่ เพื่อจะได้สามารถกำหนดแผนความต้องการสินทรัพย์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

6.4 หน่วยงานส่วนกลางควรจัดทำแนวปฏิบัติในการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติในหน่วยงาน/สถานศึกษาได้ทราบและมั่นใจว่าสามารถทำได้และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

6.5 หน่วยงาน/สถานศึกษาควรจัดทำแผนการดูแล และบำรุงรักษาสินทรัพย์ และทำอย่างต่อเนื่อง

7. ด้านการตรวจสอบภายใน

7.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่องานตรวจสอบภายในอย่างจริงจัง และควรทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อจัดระบบสายงานตรวจสอบเป็นการเฉพาะ ไม่ควรมอบหมายงานอื่นให้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในได้ปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารควรใช้ประโยชน์จากรายงานผลการตรวจสอบเพื่อบริหารองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 ควรจัดอบรมหรือจัดให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบได้รับความรู้เกี่ยวกับงานตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง

7.3 ควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการตรวจสอบ และรวบรวมระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยปฏิบัติงานตรวจสอบ

7.4 ควรมีการจัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนการตรวจสอบประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย เรื่องการศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย โดยได้นำเสนอในประเด็นต่อไปนี้ตามลำดับ

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเปรียบเทียบการดำเนินงาน โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน ที่ต่างกัน และจังหวัดในโครงการนาร่อง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มี 4 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกระบี่ จังหวัดนครนายก และจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 35 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2547 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 140 คน และครูฝ่ายปฏิบัติ จำนวน 2,558 คน รวมทั้งสิ้น 2,698 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทดลองใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำนวน 32 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 4 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 9 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 โรงเรียน ในส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามได้จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วย

ผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน ในอัตราส่วน 1 : 1 : 2 ตามลำดับ ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 16 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 40 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 36 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 36 คน รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 128 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามตามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) ประสบการณ์การทำงาน 6) ขนาดของโรงเรียน และ 7) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdles) จำนวน 70 ข้อ ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารสินทรัพย์
7. การตรวจสอบภายใน

แบบสอบถามตอนที่ 2 วัดโดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญงานวิจัย โดยใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) เมื่อได้ตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงานแล้ว ผู้วิจัยจึงนำไปสร้างเครื่องมือการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

การทดลองเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยรวม ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) คำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ 0.96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามให้โรงเรียนในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งต่อไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยส่งทางไปรษณีย์ และให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.75

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Window) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

 - 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกเป็นรายชื่อ แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยมีคำบรรยายแปลความหมายได้ตาราง
 - 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน วิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยจำแนกเป็นรายชื่อรายด้าน และภาพรวม แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยมีคำบรรยายแปลความหมายได้ตาราง
 - 2.3 การเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามขนาดของโรงเรียน และจังหวัด วิเคราะห์โดยหาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test)
 - 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยสามารถสรุปความได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 และเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 ผู้ตอบส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 ส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และส่วนมากมีสังกัดอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

2.1 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน พบว่า โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาการดำเนินงานเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการดำเนินงานสูงสุดคือ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการวางแผนงบประมาณ และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ซึ่งมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 เมื่อพิจารณาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง พบว่า โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดนครนายก มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนจังหวัดกระบี่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามรายด้าน และรายชื่อ พบว่า

2.4.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุดได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบในแผนกลยุทธ์ที่ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และผลผลิต) และมีความชัดเจน สอดคล้องกัน รองลงมาได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน และลำดับสุดท้ายคือ การจัดทำ MTEF สามารถรองรับแผนดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน

2.4.2 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุดได้แก่ การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม รองลงมาได้แก่

การกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานทุกระดับในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม และลำดับสุดท้ายคือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มีความสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้ใกล้เคียง

2.4.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุดได้แก่ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความชัดเจนและปฏิบัติได้ รองลงมาได้แก่การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความชัดเจนและทุกคนได้รับรู้ และลำดับสุดท้ายคือ การเพิ่มของประเภท/จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

2.4.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุดได้แก่ การจัดทำรายงานควบคุมงบประมาณยอดคงเหลือและยอดต่าง รองลงมาได้แก่ การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้ และลำดับสุดท้ายคือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในระบบบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ

2.4.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุดมี 2 ข้อ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจนและปฏิบัติได้ และการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปตามระบบบัญชีกระทรวงการคลังที่กำหนด รองลงมาได้แก่ การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้ และลำดับสุดท้ายคือ ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจ และสาธารณชนได้รับทราบ

2.4.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุดได้แก่ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ รองลงมาได้แก่ การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการบริหารสินทรัพย์ มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้ และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากสินทรัพย์

2.4.7 ด้านการตรวจสอบภายใน โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุดได้แก่ หน่วยงานมีการเตรียมข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจสอบ รองลงมามี 3 ข้อ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ การดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และการดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบมีการดำเนินการมุ่งเน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ และลำดับสุดท้ายคือ การจัดกิจกรรมเพื่อ

เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะด้านการตรวจสอบภายในให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ

3. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่แบบพหุคูณ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีการดำเนินงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้านเช่นกัน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีการดำเนินงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายใน ส่วนการเปรียบเทียบรายคู่อื่นๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามจังหวัดในโครงการนำร่อง พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่แบบพหุคูณ พบว่า จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินงานแตกต่างจากจังหวัดกระบี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

5.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่า ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักต่องาน และไม่ให้ความสำคัญต่องานเท่าที่ควร และโรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

5.2 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม พบว่า ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ และงบประมาณมีไม่เพียงพอ

5.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า การจัดสรรงบประมาณมีความล่าช้า ทำให้การจัดซื้อหรือจ้างไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดและความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมถึงบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และการดำเนินงานยังคงปฏิบัติเหมือนเดิม

5.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ พบว่า การจัดสรรงบประมาณให้แต่ละงวดมีความล่าช้า ทำให้การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงานที่โรงเรียนกำหนด ไม่สอดคล้องกับการใช้จ่ายและความจำเป็นของโรงเรียน และการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนทำได้ยาก

5.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน พบว่า ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน และบุคลากรไม่มีความรู้ความชำนาญ รวมถึงการรายงานทางการเงินมีความล่าช้าในบางงาน/โครงการ อีกทั้งรูปแบบการรายงานไม่มีความชัดเจน

5.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ทั้งทาง ทฤษฎีและการปฏิบัติ และขาดประสบการณ์การวางระบบการใช้ ดูแลรักษาสินทรัพย์ รวมถึง สินทรัพย์ขาดการบำรุงรักษา และมีการใช้งานไม่คุ้มค่า

5.7 ด้านการตรวจสอบภายใน พบว่า บุคลากรขาดประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ และมีไม่เพียงพอ และไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ได้ขอค้นพบเพื่อนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ระดับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ โพธิบุตร (2544 : 99-104) ซึ่งทำการ ศึกษาค้นคว้าเรื่อง สภาพการดำเนินงานการเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสกลนคร พบว่า ความเห็นของผู้บริหาร ครู – อาจารย์ ในโรงเรียน โดย ภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ สมพร ทีหอคำ (2545 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษามีความพร้อม อยู่ในระดับมาก ซึ่งการดำเนินงานที่มีอยู่ในระดับมากนั้น อาจเนื่องมาจากการที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 ให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การ บริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งเป็น แนวคิดในการบริหารในลักษณะที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) หรือเป็น ศูนย์กลางของการบริหารจัดการโรงเรียนโดยตรง โดยโรงเรียนจะมีอำนาจมากขึ้นในการตัดสินใจ และต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผนพัฒนาโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร การจัดการการเงิน และการงบประมาณ จึงทำให้โรงเรียนหรือสถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงาน ในทุกๆ ด้านของโรงเรียน และส่งผลต่อการดำเนินงาน อีกทั้งในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการได้มีการ ส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีแนวทางดำเนินงานคือ พัฒนาแนวทางการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งในด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน การ บริหาร งานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ในรูปแบบที่หลากหลาย และมีการพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนด้วย (กรมสามัญศึกษา. 2545ก : 11)

นอกจากนี้แล้วโรงเรียนที่เป็นหน่วยงานนำร่องได้ดำเนินการมาเป็นเวลาระยะหนึ่งแล้ว (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545) โดยได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้มีการจัดตั้งศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ เพื่อทำหน้าที่ติดตาม ประสานการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่คัดเลือกเป็นโรงเรียนนำร่อง รวมถึงการจัดประชุม ให้คำปรึกษาหารือ แก่ปัญหาการปฏิบัติงาน ปรับระบบงบประมาณ (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 45-46) รวมถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังได้มีการจัดฝึกอบรม และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณในแต่ละด้าน เช่น สำนักนโยบายและแผน รับผิดชอบด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สำนักการคลังและสินทรัพย์ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบด้านการตรวจสอบภายใน การให้ความรู้ไม่เพียงแต่การจัดฝึกอบรมเท่านั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบยังได้จัดทำเอกสารเผยแพร่ จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ซึ่งเห็นได้เป็นรูปธรรม เช่น ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำเอกสารเรื่อง เปิดประตูสู่ PBB ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คู่มือการวางแผนงบประมาณ...จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา เอกสารเรื่องเปิดเส้นทางระบบงบประมาณใหม่ เอกสารการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Hurdle 1 และเอกสารการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้ให้ความรู้เกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และตอบข้อซักถามต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์ [http : // www.onpec.moe.go.th/pbb.htm](http://www.onpec.moe.go.th/pbb.htm) สำหรับสำนักการคลังและสินทรัพย์ ได้จัดทำเอกสารและจัดฝึกอบรมให้ความรู้ในการจัดทำบัญชีเกณฑ์คงค้าง เพื่อสนับสนุนด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมในระดับจังหวัด จัดฝึกอบรมด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารสินทรัพย์ ส่วนหน่วยตรวจสอบภายในได้จัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานให้กับผู้ตรวจสอบภายในระดับจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามด้านการเงินและบัญชีโรงเรียน เพื่อจะได้นำไปกำหนดแนวทางการตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษา พร้อมจัดทำคู่มือการตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษาตามระบบงบประมาณแบบใหม่ ซึ่งการตรวจสอบไม่เพียงแต่ตรวจสอบด้านการเงินและบัญชีของโรงเรียนเท่านั้น ได้ขยายการตรวจสอบไปในด้านการตรวจสอบผลการดำเนินงานของงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน ตรวจสอบโครงการต่างๆ เป็นต้น และล่าสุดสำนักมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลางได้จัดทำแนวการตรวจสอบสถานศึกษาภายใต้ยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ 5 ด้าน (ศิริยุญา แก้วเงินลาด. 2546 : 86-87)

นอกจากที่กล่าวแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังได้ตั้งความคาดหวัง และมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้หน่วยงานปฏิบัติในระดับพื้นที่ สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดสภาพความสำเร็จที่คาดหวัง เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ให้โรงเรียนได้รับทราบและปฏิบัติ ด้วยเหตุที่กล่าวข้างต้นนี้ จึงส่งผลให้การดำเนินงานตามระบบ

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระ รุญเจริญ (2545 : ง) ที่ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า โรงเรียนมีศักยภาพในการรับการกระจายอำนาจการบริหาร “ค่อนข้างมาก” โดยมีศักยภาพในด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนทำได้ “ค่อนข้างมาก” ในด้านการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใสและการจัดทำการเงินและบัญชี

2. ผลการวิจัยเป็นรายด้าน อภิปรายได้ ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีการดำเนินงานในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะว่า การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีการดำเนินการอยู่แล้วในระบบการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน ซึ่งเป็นระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ก่อนที่จะนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ โรงเรียนจึงมีความคุ้นเคยกับโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่าย เบิกจ่าย และการรายงานทางการเงิน ซึ่งในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานก็ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ เช่นกัน แต่จะแตกต่างกันตรงเนื้อหาและหลักเกณฑ์บางด้าน เช่น การบันทึกรายได้ ค่าใช้จ่ายที่จะเปลี่ยนจากการบันทึกตามที่ได้รับเป็นตัวเงินเป็นการบันทึกตามความเป็นจริง ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน มีการสรุปผลเป็นงบการเงินแสดงผลการดำเนินงาน มีการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งการควบคุมงบประมาณนั้น โรงเรียนจะมีการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายแทนเกณฑ์เงินสด โดยการกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสาร หลักฐานที่จำเป็น มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ (ศิริบุญญา แก้วเงินลาด, 2546 : 23) สิ่งเหล่านี้แม้บางเรื่องโรงเรียนจะไม่ได้ดำเนินการมาก่อนแต่ก็สามารถจะดำเนินการต่อเนื่องจากพื้นฐานระบบเดิมได้ เมื่อมีการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร การดำเนินงานจึงอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการวางแผนงบประมาณ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และผู้บริหาร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะได้รับการอบรมมาแล้ว บุคลากรบางส่วนได้เข้ารับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้โรงเรียนมีขีดความสามารถในการดำเนินการวางแผนงบประมาณ และสาระที่อบรมเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณจะเป็นแนวเดียวกัน ในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ซึ่งกระบวนการวางแผนงบประมาณเดิมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานงบประมาณแบบแผนงานอยู่แล้ว เมื่อระบบการบริหารงบประมาณปรับเปลี่ยนมาเป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงไม่เป็นปัญหาต่อผู้ปฏิบัติมากนัก โดยโรงเรียนได้มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดจุดหมายแนวทางการดำเนินงานในอนาคตที่มีความชัดเจนมากขึ้น และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อไปถึงจุดหมายที่

ต้องการ รวมทั้งประมาณการค่าใช้จ่ายตามวิธีการที่กำหนด (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 11) จึงส่งผลให้การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีขีดความสามารถในการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนนั้น จะมีการกำหนดพันธกิจและหน้าที่ที่ชัดเจน จึงทำให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างจึงมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานในระบบงบประมาณแบบเดิมหรือแบบใหม่ ก็เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการให้เป็นเช่นนี้ จึงมีมีประสิทธิภาพ ต้องมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง มีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และพัฒนาขีดความสามารถในการรายงานผลการดำเนินงาน มีการติดตามตรวจสอบเช่นกัน รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมในการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ การจัดทำประวัติแหล่งขาย ราคาขาย ให้เป็นสารสนเทศของโรงเรียน ซึ่งการมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคล่องตัว กอปรทั้งการมีขั้นตอนและกระบวนการที่มีความสะดวกและคล่องตัว ทำให้ประสิทธิผลของงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ของโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา. 2544ก : 19-20) จึงทำให้การดำเนินงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านการรายงานการเงินเป็นปกติประจำเดือนอยู่เดิมเป็นพื้นฐาน ส่วนการรายงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะมีรายละเอียดบางประการเพิ่มขึ้น เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหาร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของการดำเนินงานต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งการแสดงผลสรุปในรูปของงบการเงิน แต่อย่างไรก็ตาม การรายงานต่างๆ ส่วนใหญ่จะกำหนดออกมาเป็นรูปแบบที่ประยุกต์ให้ง่ายต่อการรายงาน อีกทั้งด้านการจัดทำรายงานทางการเงิน ก็เป็นอีกด้านหนึ่ง นอกจากด้านการวางแผนงบประมาณที่หน่วยงานต้นสังกัดได้ดำเนินการอบรมให้กับบุคลากรในโรงเรียนไปแล้ว โดยการรายงานทางการเงินจะเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การรายงานผลการดำเนินงานจะเป็นการนำเสนอผลที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 101) จึงทำให้การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการตรวจสอบภายใน มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีความพร้อมและความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้เป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน จะลดบทบาทและอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการ เมื่อหน่วยงานมีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบภายใน โดยตรวจสอบให้เหมาะสมกับหน่วยงาน พันธกิจ จุดประสงค์ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ระบบการตรวจสอบภายในควรออกแบบเพื่อเปิดเผยความผิดพลาดมากกว่าการปกปิดและปกป้อง การตรวจสอบภายในต้องตรวจสอบ

เกี่ยวกับการเงิน เป็นการตรวจสอบในลักษณะประเมินผลจากข้อมูลต่างๆ ในอดีต เพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่หน่วยงานจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีความน่าเชื่อถือเพียงพอ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติทางการหรือไม่ การตรวจสอบเกี่ยวกับการดำเนินงาน เป็นการสอบทานประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมและผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ซึ่งจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา. 2545ข : 21) ซึ่งเดิมมีการปฏิบัติอยู่แล้วในระบบงบประมาณแบบแผนงานในระดับหนึ่ง เพียงแต่ในระบบงบประมาณแบบแผนงานจะเน้นการตรวจสอบทางการเงินเป็นหลัก ส่วนในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเน้นการตรวจสอบทั้งผลการดำเนินงาน และทางการเงิน ควบคู่กันไป จึงทำให้การดำเนินงานในด้านการตรวจสอบภายในมีการดำเนินงานในระดับปานกลาง

2.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า ในระบบการบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีและระเบียบกระทรวงการคลังอยู่แล้ว ส่วนหลักเกณฑ์การบริหารสินทรัพย์ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ก็ยังคงหลักการสำคัญเช่นเดิม เป็นแต่เพียงเน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ให้โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ส่วนด้านที่เป็นแนวปฏิบัติใหม่ จะมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติในด้านต่างๆ ไว้ครบถ้วน เช่น จัดทำคู่มือการดำเนินงานบริหารทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน การประเมินราคาทรัพย์สิน การคิดค่าบริหารการใช้ทรัพย์สิน การวางแผนการใช้ทรัพย์สิน ที่คุ้มค่า ป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดยุคเปลี่ยนไปโดยไร้ประโยชน์ การใช้ผิดวิธีหรือขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม โดยการควบคุมที่ดี มีการบันทึกควบคุมอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนการดูแล รักษา ป้องกันและจัดเก็บที่ปลอดภัย ซึ่งโรงเรียนทุกแห่งจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบดังที่กล่าว (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545ข : 18) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านการบริหารสินทรัพย์ อยู่ในระดับปานกลาง

2.7 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ซึ่งมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีการดำเนินงานอยู่ในลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรมในระบบการศึกษาเป็นเรื่องที่ใหม่มาก และไม่เคยได้จัดทำมาก่อนในทุกระดับการศึกษาของระบบราชการ โรงเรียนทุกแห่งจึงมีความรู้ ความเข้าใจ ไม่ละเอียดพอในการพิจารณากระบวนการและหลักเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนในการดำเนินการต่อผลผลิตหรือกิจกรรม ทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม การจัดวางระบบในการคิดต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม และสามารถแสดงผลได้รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ และต้องมีระบบการบริหารต้นทุนที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียนทุกแห่งจะต้องจัดทำ (ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. 2544 : 8-2) เหล่านี้เป็นกระบวนการที่เพิ่มขึ้นมาในระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นเรื่องใหม่สำหรับโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานราชการอื่นๆ ก็ได้พยายามประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นนโยบายทางการเงินของประเทศชาติในการปฏิรูประบบราชการโดยรวม จึงทำให้มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าว สอดคล้องกับรายงานผลการประเมินสถานภาพการจัดการงบประมาณ

แบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันราชภัฏสกลนคร (2544 : 149-159) พบว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการประเมินอยู่ในระดับมาก คือ การวางแผนงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ส่วนด้านที่มีสถานภาพน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ทีห่อคำ (2545 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นๆ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก

3. การอภิปรายผลเพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน และจังหวัดในโครงการนำร่อง

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนด และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีการดำเนินงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จะมีจำนวนนักเรียนที่มากกว่าในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ดังนั้นงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจะมีมากกว่า เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณจะจัดสรรตามรายหัวนักเรียน นอกจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐแล้ว โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจะมีที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี โอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนเงินจากท้องถิ่นจึงมีมากขึ้น ทั้งเงินบริจาค เงินภาษี หรือเงินอุดหนุนประเภทอื่นเพื่อการศึกษา ทั้งยังสามารถระดมทรัพยากร โดยการขอรับบริจาคสนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชนได้อีกด้วย ซึ่งโรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็กจะได้รับเพียงงบประมาณจากรัฐเท่านั้น นอกจากนี้แล้ว ความแตกต่างด้านสินทรัพย์ที่โรงเรียนมี และการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ถาวร หรือสินทรัพย์อื่นๆ ที่ทำให้ศักยภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษหรือขนาดใหญ่ มีมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก นอกจากงบประมาณที่มีแตกต่างกันแล้ว จำนวนบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษย่อมมีมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กย่อมมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร โดยมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ยรรยง คนสมบุรณ์ (2542 : 117-118) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสกลนคร พบว่า บุคลากรในโรงเรียนขนาดต่างกันมีปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีในโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาโดยรวมมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และพบอีกว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาในการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีมากที่สุด ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านบุคลากร คือมีบุคลากรน้อย โดยสภาพความเป็นจริง

โรงเรียนขนาดเล็กโดยทั่วไปไม่มีครูที่ปฏิบัติหน้าที่การเงินและการบัญชีโดยตรง แต่จำเป็นต้องแต่งตั้งครูผู้ซึ่งปฏิบัติการสอนให้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำการเงินและการบัญชีของโรงเรียน

ในส่วนของการเปรียบเทียบการดำเนินงานของจังหวัดในโครงการนำร่อง พบว่า การดำเนินงานของจังหวัดในโครงการนำร่องต่างกัน มีการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินงานแตกต่างจากจังหวัดกระบี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อาจเป็นเพราะว่า จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดนครราชสีมา เป็นจังหวัดใหญ่ จึงมีความพร้อมในด้านงบประมาณ และการสนับสนุนที่มากกว่าจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงบุคลากรในการดำเนินงานที่มากกว่าจังหวัดกระบี่ซึ่งเป็นจังหวัดเล็ก และมีเพียงเขตพื้นที่การศึกษาเดียว ซึ่งความพร้อมด้านงบประมาณและบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน เช่นเดียวกับการเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน โดยโรงเรียนนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ จะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ เพียงสองขนาด และมีที่ตั้งอยู่ในตัวจังหวัด ซึ่งมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานมีความแตกต่างกัน

4. การอภิปรายปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน อภิปรายได้ ดังนี้

4.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ พบปัญหา คือ การขาดบุคลากร เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีภาระงานมาก บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการขาดวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เนื่องจากงบประมาณมีไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กลีบแก้ว สีหไตร (2542 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบัญชีและการเงินของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า บุคลากรมีภาระงานมาก ขาดความรู้ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานบ่อยทำให้งานไม่ต่อเนื่อง การประเมินสถานภาพเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนบางโรงเรียนยังไม่เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการดำเนินงานของโรงเรียน

4.2 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม พบปัญหา คือ การขาดบุคลากรในการดำเนินงาน และบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ อย่างชัดเจนในหลักการแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ทำให้การคำนวณต้นทุนกิจกรรมแต่ละกิจกรรมทำได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เจริญ เกษฏาวัลย์ (2542 : 85-87) พบว่า ปัญหาสำคัญของการปฏิบัติงานธุรการ การเงิน และพัสดุของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เกิดจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ นอกจากนั้นยังพบว่า การอนุมัติจัดสรรงบประมาณล่าช้า และไม่เพียงพอในการดำเนินงาน มีผลกระทบต่อภารกิจหลายด้าน

4.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบปัญหา คือ การจัดสรรงบประมาณล่าช้า ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนและความต้องการ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และการดำเนินงานยังคงปฏิบัติเหมือนเดิม ซึ่งสอดคล้องกับที่ ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544 : ก-1) กล่าวว่า กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งจำเป็นต่อ

การบริหารทุกองค์กร การจัดสรรงบประมาณก็เป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กล่าวคือ การจัดสรรงบประมาณล่าช้า และเป็นปลายปีงบประมาณ ทำให้ต้องเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณที่มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ คือให้สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้หมดในปีงบประมาณนั้นๆ ส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน

4.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ พบปัญหาคือ การจัดสรรงบประมาณล่าช้า ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่โรงเรียนกำหนด และไม่สอดคล้องกับการใช้จ่ายและความจำเป็นของโรงเรียน และทำให้การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนทำได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เจริญ เจษฎาวัลย์ (2542 : 85-87) พบว่า ปัญหาสำคัญของการปฏิบัติงานธุรการ การเงิน และพัสดุของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เกิดจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ นอกจากนี้ยังพบว่า ความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณถูกจำกัดด้วยการกำหนดหมวดรายจ่าย ทำให้การจ่ายบางรายการที่จำเป็นไม่สามารถใช้เงินที่มีอยู่ต่างหมวดรายจ่ายได้ การอนุมัติจัดสรรงบประมาณล่าช้า และไม่เพียงพอในการดำเนินงาน มีผลกระทบต่อภารกิจหลายด้าน ส่งผลให้โรงเรียนต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เหลืออยู่อย่างจำกัด ให้มีงบประมาณเพื่อนำมาสำรองจ่ายในการดำเนินงานตามภารกิจใหม่เพิ่มขึ้น

4.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน พบปัญหาคือ ขาดบุคลากร และมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การรายงานมีความล่าช้า และขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงรัตน์ เกียรติคุณรัตน์ (2547 : 94) พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีตามระบบบัญชีหน่วยงานย่อยและเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี และผู้บริหารที่มีหน้าที่นี้เทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงาน ขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน มีภาระงานที่ได้รับมอบหมายมาก ทำให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบการเบิกจ่ายเงิน การจัดเก็บ และนำส่งเงิน ไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามระเบียบ การเบิกจ่ายเงินล่าช้า การบันทึกรายการบัญชี และการจัดทำรายงานการเงินและบัญชี ไม่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิพาพรรณ ดอนจันทร์โคตร (2546 : บทคัดย่อ) ที่ทำการ ศึกษาค้นคว้า ปัญหา สาเหตุ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานการเงินและบัญชี โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำหลักฐานไม่ถูกต้อง ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุมการเบิกจ่าย แยกประเภทเงินรายได้แผ่นดินไม่ถูกต้อง การลงบัญชีและทะเบียนด้านการเงินและบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน การส่งรายงานการเงินแต่ละประเภทไม่ตรงตามกำหนดเวลา เนื่องจากมีบุคลากรจำกัด ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ไม่มีวุฒิด้านการเงินและบัญชี และไม่ศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีภาระงานสอนมาก ทำให้ไม่มีเวลาปฏิบัติงานการเงินและบัญชีเท่าที่ควร

4.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ พบปัญหาคือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ สินทรัพย์ขาดการบำรุงรักษา การใช้สินทรัพย์ไม่คุ้มค่า เนื่องจากบุคลากรขาดประสบการณ์การวาง

ระบบการใช้ ดูแลรักษาสินทรัพย์ ปัญหาด้านนี้เป็นเรื่องของหลักการที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ การบำรุงรักษาสินทรัพย์ที่ผ่านมาจะเป็นจุดอ่อนที่ไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญมากนัก ซึ่งเป็นผลจากการขาดความรู้ ความเข้าใจของบุคลากร เช่นเดียวกับปัญหาในด้านต่างๆ ที่กล่าวมา ซึ่ง อรพรรณ อมิตรพ่าย (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานการเงินโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้เสนอแนะไว้ว่า ควรมีการจัดอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนางานด้านการเงินให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและ ผู้ปฏิบัติงานการเงินโรงเรียน และปรับลดชั่วโมงสอนของเจ้าหน้าที่การเงินลง รวมถึง ศุภรัตน์มงคล ศรแก้ว (2542 : 150-158) ได้ศึกษาและสรุปแนวทางในการแก้ไขปัญหา พบว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เนื่องจากไม่มีวุฒิทางการศึกษาด้านการเงินและบัญชีโดยตรง โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการส่งเข้ารับการอบรมและ ศึกษาดูงาน และ สปิแวค (Spiwak. 1985 : 1147-A) ได้ศึกษาถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการเงิน และการลงทุนของวิทยาลัยชุมชนในรัฐฟลอริดา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุตัวแปรที่มีผลกระทบต่อ แนวปฏิบัติด้านการจัดการเงิน และเสนอแนะมาตรการเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการด้านเงิน ที่ทุนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านเงินทุน 11 ประการ คือ การฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านการเงินแก่หัวหน้าการเงินและผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการลงทุน ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและมีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิค การลงทุน

4.7 ด้านการตรวจสอบภายใน พบปัญหาคือ การขาดบุคลากร และบุคลากรขาด ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ ทำให้การตรวจสอบไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งปัญหาด้านนี้ เป็นปัญหาเช่นเดียวกับที่กล่าวมาในด้านอื่นๆ ข้างต้น และการที่โรงเรียนมีโครงการ กิจกรรม เป็นจำนวนมาก จึงเป็นเรื่องยากในการตรวจสอบ ประกอบกับโรงเรียนมีปริมาณงานมาก การตรวจสอบ ภายในจึงไม่ทั่วถึง และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น จึงต้องมีการควบคุมภายในตาม มาตรฐาน ให้ครอบคลุมและเชื่อมโยงใน 5 กิจกรรม คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การ ประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ควรให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนด แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญให้กับบุคคลหลายคน เพื่อลดความเสี่ยงจากการ ผิดพลาดหรือการทุจริต โดยไม่มอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่สำคัญแต่ผู้เดียวแต่ต้นจนจบ ผู้บริหารต้องติดตามผลสำเร็จของงานเปรียบเทียบกับแผนและวิเคราะห์ความแตกต่าง มีการควบคุม การประมวลผลข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการควบคุมทางกายภาพ เพื่อป้องกันรักษา ทรัพย์สินที่เสี่ยงต่อการเกิดความเสียหาย การเข้าถึงทรัพย์สินและเอกสารจำกัดเฉพาะผู้ที่ได้รับ อนุญาต และมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการดูแลรักษาทรัพย์สินเหล่านั้น โดยมีระบบการ ควบคุมภายในและธุรกรรมที่สำคัญ ที่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรและพร้อมที่จะนำไปใช้ในการ ตรวจสอบ ดังนั้น โครงสร้างของหน่วยงานจะต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงาน นั้นๆ ควรเลือกใช้การกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจระดับต่างๆ และให้ความสำคัญกับระบบและ

ขั้นตอนการทำงานและกระบวนการติดตามผลให้มากกว่าคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ที่ได้รับอำนาจ ดังนั้น นโยบายและระบบการบริหารบุคคลที่ชัดเจนเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนที่ฝ่ายบริหารวางไว้ (สุจิตรา อังคศรีทองกุล. 2548 : 6)

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้กับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

1.2 ควรมีการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในลำดับสุดท้าย

1.3 ควรจัดสรรบุคลากรให้โรงเรียนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และให้ตรงตามสาขาวิชาที่ขาดแคลนในแต่ละด้าน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งขาดแคลนบุคลากรจำนวนมาก

1.4 หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดทำแผนการจัดสรรงบประมาณ โดยเร่งรัดการดำเนินการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งอาจจัดสรรตรงไปยังสถานศึกษา เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการจัดสรรงบประมาณ

1.5 ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรและโรงเรียน โดยเฉพาะในด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน

1.6 โรงเรียนควรมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการที่ปฏิบัติ เพื่อนำงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ทั่วทุกโรงเรียน ในทุกจังหวัด

2.3 ควรวิจัยผลการดำเนินงาน ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาในหน่วยงานสังกัดอื่น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2545). *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาตรฐานการจัดการทางการเงิน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรมบัญชีกลาง. (2544). *คู่มือระบบบัญชีส่วนราชการของกรมบัญชีกลาง (เกณฑ์คงค้าง)*. กรุงเทพฯ : สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน.
- _____. (2545). *คู่มือแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสดเข้าสู่เกณฑ์คงค้าง*. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานด้านการเงินภาครัฐ.
- กรมสามัญศึกษา. (2544ก). *เปิดประตูสู่ PBB ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2544ข). *โปรแกรมระบบทะเบียนทรัพย์สิน*. กรุงเทพฯ : กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา.
- _____. (2545ก). *แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 -2549) กรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2545ข). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา.
- _____. (2545ค). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2545ง). *แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน*. กรุงเทพฯ : คลังน่านาวิทยา.
- _____. (2546). *สรุปผลการติดตามการใช้จ่ายเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545ก). *โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษา ภายใต้โครงการนำร่องกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาพื้นฐาน (Module 4-5)*. กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี.
- _____. (2545ข). *โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษา ภายใต้โครงการนำร่องกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาพื้นฐาน (Module 6-7)*. กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี.
- กลีบแก้ว สีนไธโร. (2542). *ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

- กิตติ สมนึก. (2541). *ปัจจัยและกระบวนการบริหารงานธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนเลยพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดเลย*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2542). *คู่มือวิธีปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ : พอติ.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ณรงค์ โพธิบุตร. (2544). *สภาพการดำเนินงานการเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตสายสัมพันธ์ลุ่มน้ำมูล จังหวัดศรีสะเกษ*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงรัตน์ เกียรติคุณรัตน์. (2547). *การพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชี โรงเรียน มหิธรวิทยา อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2544). *หลักสูตรระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร กรมการขนส่งทางบก. กรุงเทพฯ : กรมการขนส่งทางบก.
- ธีระ ฤกษ์เจริญ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- แนวทางการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุที่สอดคล้องกับการปฏิรูป ระบบบริหารภาครัฐ. (2544). กรุงเทพฯ : สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย.
- ปกาศิต จำปาทอง. (2546). *รายงานการใช้ยุทธศาสตร์การนิเทศการศึกษาในการพัฒนา บุคลากรในหน่วยงาน สังกัดกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับระบบบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา.
- ประคอง กรรณสูต. (2538). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทวน ศิริเดชไชยวงศ์. (2543). *ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

- ปนัดดา อินทร์พรหม. (2539). *การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ธรรมนิต.
- ปรีชา บาลยอ. (2544). *ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอในจังหวัดขอนแก่น*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ผ่องศรี หมิ่นจำเจริญ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สมเกียรติ พิงคุณไตรรัตน์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อ 19 มกราคม 2547.
- ยรรยง คนสมบูรณ์. (2542). *ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสกลนคร*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วิพาพรรณ ดอนจันทร์โคตร. (2546). *ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานการเงินและการบัญชี โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริญา แก้วเงินลาด. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของการดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (วิทยาการจัดการ). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- ศุภรัตน์มงคล ศรีแก้ว. (2542). *การศึกษาระบบควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สถาบันราชภัฏสกลนคร. (2544). *รายงานผลการประเมินสถานภาพการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถาบันราชภัฏสกลนคร โครงการปรับปรุงแบบการจัดการงบประมาณ สถาบันราชภัฏ ระยะที่ 1 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สถาบันพระปกเกล้า*. สกลนคร : สถาบันฯ.
- สมพร ทีหอคำ. (2545). *ความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และ เทศ แก้วกลสิกรรม. (2541). *หลักการบริหารงบประมาณและการเงินโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

- สมศักดิ์ พลเดช. (2544). สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับงานพัสดุในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน สหวิทยาเขตอุดมคงคาคีรี สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. รายงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สุจิตรา อังคศรีทองกุล. (2548). การบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ชาติ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินใน Hurdle ที่ 4 - 7. สืบค้นเมื่อ 29 มีนาคม 2548, จาก <http://www.dpc.moph.go.th/DATABASE/Cbase/C4/Hurdle4.pdf>
- สุมาลี ใจกล้า. (2545). ผลกระทบของการนำนโยบายการปฏิรูประบบงบประมาณที่มีต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานในทัศนะของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ : ศึกษาจาก ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัด เขต 2. ปัญหาพิเศษ ร.ม. (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานประมาณ. (2542). การปรับปรุงระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2546). ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดวิชาที่ 1 การปฏิรูประบบ ข้าราชการ, ชุดวิชาที่ 6 การจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). เปิดเส้นทางระบบงบประมาณใหม่ PBB. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2545ก). การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2545ข). การวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2543). คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 – 2543. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงาน ในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประเทศฟินแลนด์. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545 – 2549. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *คู่มือจัดซื้อจัดจ้างเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.

อรพรรณ อมิตรพ่าย. (2540). *ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานการเงินโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

Andrus, Jon Michael. (1997, March). The acquisition of task-relevant audit knowledge. *Dissertation Abstracts International*. 57(9) : 4014-A. Retrieved April 1, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9706157>

Bouman, Claudette Eunice. (1994, October). Fees in public schools. *Dissertation Abstracts International*. 56(4) : 1246-A. Retrieved April 1, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/NN95316>

Harter, Elizabeth Anne. (1998, July). The relationship between educational expenditures and student achievement at the school level. *Dissertation Abstracts International*. 59(1) : 88-A. Retrieved April 2, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9822216>

Lesko, James Joseph. (2001, November). A cost analysis of Delaware's Program for Children with Disabilities : An application of the Resource Cost Model. *Dissertation Abstracts International*. 62(5) : 1716-A. Retrieved September 17, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3013627>

Miller, Monte R. (1995, July). Changing equality of educational opportunity : A study of selected changes in Kansas school funding during two different state aid schemes in 1992 and 1993. *Dissertation Abstracts International*. 56(1) : 88-A. Retrieved September 17, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9517478>

Phye, Larry Gene. (1991, February). A comparative analysis of school finance equity under the Kansas school finance formula between 1979-1989. *Dissertation Abstracts International*. 51(8) : 2636-A. Retrieved September 10, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9102777>

- Sample, James Kingdom. (1993, November). Pennsylvania school district budgets : Construction implementation credibility. *Dissertation Abstracts International*. 54(5) : 1671-A. Retrieved September 17, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9326938>
- Sorci, Jeanne Marie. (1998, September). Analysis of school - level expenditures : A case study. *Dissertation Abstracts International*. 59(3) : 732-A. Retrieved April 2, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9828217>
- Spiwak, Rand Steven. (1986, October). Financial management : Cash management practices in Florida community collages. *Dissertation Abstracts International*. 47(4) : 1147-A. Retrieved April 2, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/8615514>
- Stachowiak, Ronald Edward. (1992, July). "Scheduling and implementing school improvement activities for teachers : The procedures of ninety-four school districts. *Dissertation Abstracts International*. 53(12) : 4163-A. Retrieved September 10, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9310729>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญงานวิจัย
จดหมายขอความอนุเคราะห์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญงานวิจัย

1. นายปัญญา วงศ์กุ่มัด ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. นางมณีรัตน์ ชีระเดชากุล รองผู้อำนวยการสำนักการคลังและสินทรัพย์
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. นายธีระพงศ์ นิยมทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย
5. นายสนั่น ชนนทวารี ผู้อำนวยการโรงเรียนบางตะบูน
6. นายปกาศิต จำปาทอง ศึกษาพิเศษ 8
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3
7. นายจำลอง เอกฐิน นักวิชาการศึกษา 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. นายไทรรงค์ มณีสุธรรม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. นายวันชัย ธงชัย เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. นางสาวสุภาว คันธโกวิท เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 8ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. นางสาวพรรณภา ชุตินันท์เจริญ เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
12. นางสาวผ่องศรี หมั่นจำเริญ นักวิชาการศึกษา 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. นางสาวปัทมา เทียนเนียม เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
14. นายนริศว์ ปรรามภ์ นักวิชาการศึกษา 6ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
15. นางศิริกัญญา แก้วเงินลาด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 6ว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
16. นางสมศรี แสนมโนรักษ์ เจ้าพนักงานพัสดุ 6
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่ ศธ 0519.12/๒๕๐



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

✓/ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (นายปัญญา วงศ์กุ่มัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พึ่งคุณไธรรักษ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศา แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปริศาสตร์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการศึกษาค้นคว้าผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พึ่งคุณไธรรักษ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448

ที่ ศธ 0519.12/๒๙



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

✓/ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปรีดาศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบให้นายสมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448

ที่ ศธ 0519.12/ ๔๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖/ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางตะนูน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พึ่งคุณไครรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปรีดาศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการศึกษผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พึ่งคุณไครรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448

ที่ ศธ 0519.12/ค.4 ข



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

✓) มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์ บัณฑิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงวงศ์ดี และ อาจารย์เสรี ปรีดาศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางสาวผ่องศรี หมั่นจำเริญ นักวิชาการศึกษา 7 ว เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448

ที่ ศธ 0519.12/๕๔๕



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑/ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปรินาคศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายจำลอง เอกฐิน นักวิชาการศึกษา 8 ว และ นายนิรศว์ ปรารมภ์ นักวิชาการศึกษา 6 ว เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448



0519.12/ 1-5



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๗ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พิงคณไตรรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปรีดาศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายไตรรงค์ มณีสุธรรม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว และ นายรังสรรค์ มณีเล็ก รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พิงคณไตรรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448

ที่ ศธ 0519.12/144



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๔/ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปรีดาศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายปลาคิต จำปาทอง ศิษยานิเทศก์ 8 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสุรี จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448

ศธ 0519.12/143



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

✓/ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการคลังและสินทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พึ่งคุณไครรัตน์ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปรีดาศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางมณีรัตน์ จีระเดชากุล รองผู้อำนวยการฯ นายวันชัย ธงชัย เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ 8 นางสาวพรรณภา ชุตินันท์เจริญ เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงิน และบัญชี 8 และ นางสาวสมศรี แสนมโนรักษ์ เจ้าหน้าที่งานพัสดุ 6 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พึ่งคุณไครรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มือถือ 01-5500448

ที่ ศธ 0519.12/448



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙/ มกราคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ พิงค์คุณไครรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศา แสงศักดิ์ และ อาจารย์เสรี ปริดาศักดิ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางสาวสุภาว คันทโกวิท เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 8 นางสาวปัทมา เทียนเนียม เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7 ว และ นางศิริญา แก้วเงินลาด เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 6 ว เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ พิงค์คุณไครรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6285109 มีือถือ 01-5500448

ที่ ศธ 04009/พิเศษ



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

28 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก (ผ่าน อ.เฉลิมพล คันธวิวัฒน์)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 44 ชุด
2. รายชื่อโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ด้วยกระผม นายสมเกียรติ พึ่งคุณ ไตรรัตน์ บุคลากรกลุ่มพัฒนาโครงสร้างระบบงาน และแผนกำลังคน สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำลังดำเนินการจัดทำงานวิจัยเรื่องการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนี้มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) นครนายก ซึ่งเป็นโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย จำนวน 11 โรงเรียน กระผมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ทาง สพท. จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัยให้กับโรงเรียน (รายชื่อโรงเรียนดังสิ่งที่ส่งมาด้วย 2) และโปรดส่งคืนแบบสอบถามที่โรงเรียนได้จัดทำแล้ว ส่งถึงกระผมโดยตรงที่สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมเกียรติ พึ่งคุณ ไตรรัตน์)

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

โทร. 0 2628 5109

โทรสาร 0 2282 9002

ที่ ศธ 04009/พิเศษ



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

28 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 (ผ่าน อ.วิภาวรรณ จันทรวินัย)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 44 ชุด
2. รายชื่อโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ด้วยกระผม นายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์ บุคลากรกลุ่มพัฒนาโครงสร้างระบบงาน และแผนกำลังคน สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำลังดำเนินการจัดทำงานวิจัยเรื่องการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนี้มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) นครราชสีมา เขต 2 ซึ่งเป็นโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย จำนวน 11 โรงเรียน กระผมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ทาง สพท. จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัยให้กับโรงเรียน (รายชื่อโรงเรียน ดังสิ่งที่ส่งมาด้วย 2) และโปรดส่งคืนแบบสอบถามที่โรงเรียนได้จัดทำแล้ว ส่งถึงกระผมโดยตรงที่ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใน วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์)

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

โทร. 0 2628 5109

โทรสาร 0 2282 9002

ที่ ศธ 04009/พิเศษ



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

28 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ (ผ่าน อ.สมเจียด คงภักดี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 36 ชุด
2. รายชื่อโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ด้วยกระผม นายสมเกียรติ พึ่งคุณ ไตรรัตน์ บุคลากรกลุ่มพัฒนาโครงสร้างระบบงาน และแผนกำลังคน สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำลังดำเนินการจัดทำงานวิจัยเรื่องการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนี้มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) กระบี่ ซึ่งเป็นโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย จำนวน 9 โรงเรียน กระผมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ทาง สพท. จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัยให้กับโรงเรียน (รายชื่อโรงเรียนดังสิ่งที่ส่งมาด้วย 2) และโปรดส่งคืนแบบสอบถามที่โรงเรียนได้จัดทำแล้ว ส่งถึงกระผมโดยตรงที่สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมเจียด คงภักดี)

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

โทร. 0 2628 5109

โทรสาร 0 2282 9002

ที่ ศธ 04009/พิเศษ



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

๒๘ มกราคม ๒๕๔๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 (ผ่าน อ.สนิท หาจตุรัส)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 16 ชุด
2. รายชื่อโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ด้วยกระผมนายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์ บุคลากรกลุ่มพัฒนาโครงสร้างระบบงาน และแผนกกำลังคน สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำลังดำเนินการจัดทำงานวิจัยเรื่องการศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนี้มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) เชียงใหม่ เขต 1 ซึ่งเป็นโรงเรียนนำร่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย จำนวน 4 โรงเรียน กระผมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ทาง สพท. จัดส่งแบบสอบถามงานวิจัยให้กับโรงเรียน (รายชื่อโรงเรียนดังสิ่งที่ส่งมาด้วย 2) และโปรดส่งคืนแบบสอบถามที่โรงเรียนได้จัดทำแล้ว ส่งถึงกระผมโดยตรงที่สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘ เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(นายสมเกียรติ พิงค์คุณไตรรัตน์)

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

โทร. 0 2628 5109

โทรสาร 0 2282 9002

ภาคผนวก ข

**หัวข้อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**ตารางคำอำนาจจำแนกแบบสอบถามเป็นรายข้อ
ตารางค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม**

หัวข้อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยเรื่อง

การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน
มัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ท่านมีนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างไรในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน
2. หน่วยงานควรจะมีการเตรียมการและเตรียมความพร้อมอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีประสิทธิภาพ
3. การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งจะสามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่จะชี้ถึงความสำเร็จของงาน หน่วยงานควรจะมีการกำหนดในเรื่องใดบ้างในแต่ละด้านของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โครงสร้างหน่วยงาน บุคลากร เป็นต้น
4. หน่วยงานควรมีกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างไร
5. เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรของหน่วยงานในการดำเนินงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ควรมีการจัดกิจกรรมในด้านใดบ้าง
6. ในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานอย่างไรบ้าง และควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในด้านใดบ้างที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของหน่วยงานน่าจะเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนั้นหน่วยงานควรมีการจัดเตรียมระบบฐานข้อมูลอย่างไร
8. ควรมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างไรที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
9. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โครงสร้างหน่วยงาน บุคลากร เป็นต้น

นายสมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์
ผู้สัมภาษณ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน
มัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจงทั่วไป

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ฝ่าย
แผนงาน

2. แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน

3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน รวมจำนวนทั้งหมด 11 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมถึง
ขนาดโรงเรียน และหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน

ตอนที่ 3 เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงาน

4. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อและตามความเป็นจริง เพราะถ้าท่านตอบ
แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามความเป็นจริง จะทำให้การวิจัยครั้งนี้ขาดความเที่ยงตรง
และไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

5. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อโรงเรียนและตำแหน่งหน้าที่
ของท่านประการใด ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการวิจัยใน
ภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์

บุคลากร สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี

☐ 41 – 50 ปี

☐ 51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ท่านปฏิบัติงานในฐานะใด

☐ ผู้บริหาร

☐ ผู้ช่วยบริหาร

☐ เจ้าหน้าที่ฝ่ายแผนงาน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ ต่ำกว่า 10 ปี

☐ 10 – 20 ปี

☐ 20 ปีขึ้นไป

6. ขนาดโรงเรียน

☐ ใหญ่พิเศษ

☐ ใหญ่

☐ กลาง

☐ เล็ก

7. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

☐ เชียงใหม่

☐ กระบี่

☐ นครนายก

☐ นครราชสีมา

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนาร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดรอบคอบ แล้วคิดพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อความแต่ละข้อนั้นเป็นการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในระดับใด แล้วขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการดำเนินงานทางขวาของแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยระดับการดำเนินงานจัดเป็น 5 ระดับ ดังนี้ คือ

- 5 หมายถึง การดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0	<u>การวางแผนงบประมาณ</u>	✓				
00	การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน					
	การจัดทำงบบริหารงานบุคคล				✓	

จากตัวอย่าง

ข้อ 0 แสดงว่าการวางแผนงบประมาณ การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน มีการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ 00 แสดงว่าการวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบบริหารงานบุคคล มีการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 2 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>การวางแผนงบประมาณ</u>					
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ มีความชัดเจนและปฏิบัติได้					
2	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และ MTEF มีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้					
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์และ MTEF ให้สามารถกำหนดแบบกลยุทธ์และ MTEF เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้					
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน					
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการวางแผนงบประมาณภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ					
6	การกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานทุกระดับในการจัดทำแผนกลยุทธ์และ MTEF					
7	การนำข้อมูลจากการประเมินตนเอง (SSR) และจากการวิเคราะห์ SWOT นำมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์					
8	การจัดทำ MTEF สามารถรองรับแผนดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
9	การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบในแผนกลยุทธ์ที่ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน และผลผลิต) และมีความชัดเจน สอดคล้องกัน					
10	การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน <u>การคำนวณต้นทุนกิจกรรม</u>					
11	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มีความสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้ใกล้เคียงความเป็นจริง					
12	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน					
13	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ					
14	การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเชื่อถือได้					
15	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจนและปฏิบัติได้					
16	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
17	การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับเพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทาง การเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม					
18	การกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานทุกระดับ ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม					
19	การคำนวณต้นทุนผลผลิตและกิจกรรม ต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้ได้และบรรลุผล ตามเป้าหมาย					
20	การจัดทำข้อมูลต้นทุนกิจกรรม / ต้นทุน ผลผลิตที่ถูกต้องและครอบคลุมทุกภารกิจ <u>การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง</u>					
21	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตาม มาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง มีความชัดเจนและ ปฏิบัติได้					
22	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความ ชัดเจนและทุกคนได้รับรู้					
23	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถดำเนินการได้ตามระเบียบพัสดุ ได้อย่างไม่มีข้อบกพร่อง					
24	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณ และสารสนเทศที่ใช้ในการจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง มีความครบถ้วนและเป็น ปัจจุบัน					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
25	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ					
26	การกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละวิธี					
27	การกำหนดแผนการของหน่วยงานในการจัดซื้อจัดจ้าง					
28	การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ปริมาณเพียงพอ ตรงตามเวลา สอดรับกับความต้องการ					
29	การจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์เทียบกับแผน					
30	การเพิ่มของประเภท / จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง <u>การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ</u>					
31	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณมีความชัดเจนและปฏิบัติได้					
32	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายในระบบบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความชัดเจน และให้ทุกคนได้รับรู้					
33	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34	การกำหนดวงเงินที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ					
35	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน					
36	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณภายในหน่วยงาน มีประสิทธิภาพ					
37	การบันทึกข้อมูลทางบัญชี การเงิน ตามเกณฑ์เงินสดและเกณฑ์คงค้าง					
38	การจัดทำรายงานควบคุมงบประมาณ ยอดคงเหลือและยอดต่าง					
39	การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน					
40	การใช้เงินในแต่ละกิจกรรมตรงตามแผนที่กำหนดไว้ <u>การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</u>					
41	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้					
42	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
43	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงานให้แก่ บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องมีความเพียงพอต่อการรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงาน					
44	การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ ในการรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงาน มีความครบถ้วนและเป็น ปัจจุบัน					
45	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการรายงานทาง การเงินและผลการดำเนินงานภายใน หน่วยงานมีประสิทธิภาพ					
46	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผน ปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน					
47	การจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการ ดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด					
48	การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการ รายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ					
49	การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปตาม ระบบบัญชีที่กระทรวงการคลังกำหนด					
50	ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจและ สาธารณชนได้รับทราบ					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<u>การบริหารสินทรัพย์</u>					
51	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตาม มาตรฐานทางการเงินด้านการบริหาร สินทรัพย์ มีความชัดเจนและปฏิบัติได้					
52	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงาน ในการบริหารสินทรัพย์ มีความชัดเจน และให้ทุกคนได้รับรู้					
53	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหาร สินทรัพย์ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มีความเพียงพอ					
54	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและ สารสนเทศที่ใช้ในการบริหารสินทรัพย์ มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน					
55	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหาร สินทรัพย์ภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ					
56	การดำเนินงานในการบริหารสินทรัพย์ เป็นไปอย่างมีระบบ มีเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน					
57	การบริหารสินทรัพย์มีการดำเนินงานที่เป็น ปัจจุบัน					
58	การบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงาน สามารถนำไปใช้ได้บรรลุตามเป้าหมาย					
59	หน่วยงานมีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ร่วมกัน					
60	หน่วยงานมีการจัดหารายได้ และ ผลประโยชน์จากสินทรัพย์					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<u>การตรวจสอบภายใน</u>					
61	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตาม มาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบ ภายในมีความชัดเจนและปฏิบัติได้					
62	การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การ ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีความชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน					
63	การจัดโครงสร้างและการมอบหมายงาน ด้านการตรวจสอบภายใน มีความชัดเจน และให้ทุกคนได้รับรู้					
64	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจทักษะด้านการตรวจสอบภายใน ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ					
65	การจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการ ตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบ					
66	หน่วยงานมีการเตรียมข้อมูลงบประมาณ และสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจสอบ					
67	หน่วยงานมีการจัดทำแผนการตรวจสอบ ระยะยาวและแผนประจำปี					
68	หน่วยงานมีการตรวจสอบภายในตามแผนฯ และจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ					
69	การดำเนินงานตามงาน / โครงการ ที่ได้รับ การตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด					

ข้อที่	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	การดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
70	การดำเนินงานตามงาน / โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบมีการดำเนินการมุ่งเน้นผลผลิต / ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้					

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ.....
.....
.....
2. ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม.....
.....
.....
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง.....
.....
.....
4. ด้านบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ.....
.....
.....
5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน.....
.....
.....
6. ด้านการบริหารสินทรัพย์.....
.....
.....
7. ด้านการตรวจสอบภายใน.....
.....
.....

ตารางค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามเป็นรายข้อ

ข้อ	Item - Total Correlation	ข้อ	Item - Total Correlation	ข้อ	Item - Total Correlation
1	0.50	26	0.56	51	0.70
2	0.51	27	0.56	52	0.80
3	0.75	28	0.65	53	0.80
4	0.75	29	0.69	54	0.82
5	0.66	30	0.53	55	0.80
6	0.61	31	0.47	56	0.78
7	0.70	32	0.73	57	0.87
8	0.83	33	0.74	58	0.85
9	0.58	34	0.73	59	0.81
10	0.46	35	0.82	60	0.84
11	0.82	36	0.8	61	0.78
12	0.88	37	0.78	62	0.80
13	0.80	38	0.75	63	0.73
14	0.84	39	0.88	64	0.81
15	0.80	40	0.76	65	0.71
16	0.80	41	0.79	66	0.71
17	0.71	42	0.74	67	0.78
18	0.72	43	0.77	68	0.64
19	0.88	44	0.84	69	0.74
20	0.84	45	0.83	70	0.77
21	0.64	46	0.85		
22	0.56	47	0.9		
23	0.76	48	0.89		
24	0.90	49	0.77		
25	0.89	50	0.92		

ตารางค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	ค่าความเชื่อมั่น
1 ด้านการวางแผนงบประมาณ	0.91
2 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม	0.97
3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	0.94
4 ด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ	0.96
5 ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	0.97
6 ด้านการบริหารสินทรัพย์	0.97
7 ด้านการตรวจสอบภายใน	0.98
รวม	0.96

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล
วัน เดือน ปีเกิด
ตำแหน่งปัจจุบัน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523

พ.ศ. 2527

พ.ศ. 2547

สมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์

19 มิถุนายน 2505

บุคลากร 6 ว

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ โทร 0 2628 5109

3/193 หมู่บ้านบางมด พระราม 2 ซอย 37

ถนนพระราม 2 แขวงบางมด เขตจอมทอง

กรุงเทพมหานคร 10150

มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมัธยมวัดมกุฏกษัตริย์

กรุงเทพมหานคร

ปริญญาตรี (ศศ.บ.) รัฐศาสตร์ สาขาบริหารรัฐกิจ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ