



**การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35**

ปาริตา สุภการกำจร*

อัมเรศ เนตาสีทธิ์**

สุรพล บัวพิมพ์***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบบสอบถามปลายเปิด และการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 153 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน การบริหารสินทรัพย์และการคำนวณต้นทุน ผลผลิต

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

แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนัก ให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



คำสำคัญ : การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา, สภาพการบริหาร
งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

*นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

**อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

***อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง



**Strategic Performance Based Budgeting Management in the Schools Attached
to the Secondary Educational Service Area Office 35**

Parita Suphakankamchon*

Ammarate Netasit**

Surapol Boapimp***

Abstract

This research was aimed to discover the state of the management of strategic performance based budgeting (SPBB) including studying the problems and the guideline solutions, and to find the ways to develop the management of strategic performance based budgeting in the school attached to the Office of Secondary Educational Service Area 35. The studied sample consisted of 153 school administrators and the budgeting section heads. The needed data were collected by using the set of questionnaire and focus group discussion. The data were analyzed through the application of frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research results revealed that the state of budgeting management was rated at high level, as a whole. Considering the mean score of each hurdle, financial management, budget control, planning, procumbent management, financial and performance reporting, internal audit, asset management, and output specification and costing were at high level in descending order.

As regards the problems, the lack of expertise personals for SPBB, the unsystematic operation, inadequate of data and information, inappropriate of the budget for SPBB operation were found. For the ways to solve the problems, the meeting and training for 7 hurdles of SPBB operation should be provided; the handbook for SPBB operation should be prepared; and the fund raising activities should be encouraged. Considering the SPBB operation improvement, the standard of SPBB operation should be set up; the data and information system should be improved; the participation of all concerned sectors should be promoted; the SPBB network should be encouraged; and the understanding on SPBB of school personals should be educated.

Keywords : the management of strategic performance based budgeting, the state of budgeting management

* Student in Master of Educational Administration, Faculty of Education, Lampang Rajabhat University

** Lecturer Dr., Educational Administration, Faculty of Education Lampang Rajabhat University

*** Lecturer Dr., Educational Administration, Faculty of Education Lampang Rajabhat University



ความสำคัญและที่มาของปัญหา

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศในช่วงเวลาที่ผ่านมา เป็นแรงกดดันให้รัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยต้องมีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อผลงาน จากการบริหารงานที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าของเงิน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มาก แนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริหารงานภาครัฐในด้านต่างๆ ทั้งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) โดยมีตัวชี้วัดผลงานเพื่อประเมินความสำเร็จของงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) รวมทั้งมีการปรับระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Programming Budgeting System-PBBS) และพัฒนาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System - SPBBS) ซึ่ง วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555) ได้ให้ความเห็นว่า การปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณด้วยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐให้ก้าวหน้าทัดเทียมนานาชาติได้ สำนักงานงบประมาณจึงได้เริ่มใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณไปสู่สถานศึกษา สำหรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 - 2561) กำหนดหลักการพัฒนาการศึกษา ทั้งด้านคุณภาพ โอกาส และการมีส่วนร่วม โดยมีกรอบการปฏิรูปในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 ก)

จากผลวิจัยโครงการติดตาม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มีผลมาจากการเพิ่มเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษามีปัญหางบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) นอกจากนี้จากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า งบประมาณมีจำนวนมากแต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของครูสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เบี้ยเลี้ยงตามระเบียบการไปอบรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 ข) ทั้งที่ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา งบประมาณด้านการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า จนปัจจุบันสัดส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และงบประมาณด้านการศึกษาต่องบประมาณรวมของไทยอยู่ที่ร้อยละ 4 และร้อยละ 20 ตามลำดับ(นาริลักษณ์ ศิริวรรณ, 2555) ในขณะที่ผลการเรียนซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของวิชาหลักค่าเฉลี่ยไม่เป็นที่น่าพอใจและมีแนวโน้มลดลงทุกปี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 ข) รวมถึงผลคะแนนสอบของนักเรียนไทยไม่ว่าจะวัดจากข้อสอบมาตรฐานในประเทศ คือ O-NET หรือจะเป็นข้อสอบมาตรฐานระหว่างประเทศ เช่น Programme for International Student Assessment (PISA) และ Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) ต่างมีแนวโน้มลดลง (นาริลักษณ์ ศิริวรรณ, 2555)



อัมมาร สยามวาลา, ดิลก ลัทธพิพัฒน์ และ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2555) กล่าวไว้ว่า คุณภาพการศึกษาจึงไม่ใช่ การขาดทรัพยากร แต่เป็นการขาดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอันเนื่องมาจากระบบการศึกษาขาด ความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้ปกครอง ความมีอิสระในการบริหารงบประมาณไม่สามารถรับประกัน ความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยความมีอิสระด้านงบประมาณจะมีผลในการเพิ่มการเรียนรู้ ของนักเรียนก็ต่อเมื่อโรงเรียนอยู่ภายใต้ระบบที่มีความรับผิดชอบที่เข้มแข็งแล้วเท่านั้น มิฉะนั้นความมีอิสระ ด้านงบประมาณจะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้กับ สถานศึกษาโดย นำร่องตั้งแต่ปี 2545 และเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในปี 2547 เป็นต้นมา สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นเงื่อนไขในการใช้จ่ายงบประมาณแบบเงินก้อน (block grant) และมีหลักประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้จ่ายอย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่ เกิดประสิทธิผล โดยดำเนินการในการบริหารจัดการตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน คือ การวางแผน งบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 มาตราที่ 33 เมื่อปี พ.ศ.2553 จึงเป็นหน่วยงาน ตั้งใหม่ที่ยังขาดความพร้อมในหลายด้าน และจากรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 (2555) ที่ผ่านมา พบว่า สถานศึกษาขาดระบบการควบคุมงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจัดสรร ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับเกณฑ์ การพิจารณาเชิงคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา องค์กรมหาชน (2555) ระบุว่า ในด้านการบริหารจัดการงบประมาณที่ผู้บริหารจะต้องจัดการบริหารที่ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับมาตรฐาน การกระจายอำนาจ การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กำหนดให้สถานศึกษามีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้น ผลงาน

จากสภาพดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาและเกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

2. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานประมาณ (2555) ได้เริ่มใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โดยได้นำแนวคิดที่ดีที่สุด (best practices) จากประเทศต่างๆ เช่น แนวคิด ผลผลิต ผลลัพธ์ (output - outcome framework) กรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (medium term expenditure framework) Performance Assessment Rating Tools (PART) การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ (output – outcome indicators) นำมาประยุกต์ใช้เป็นงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล

กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้กล่าวว่า เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน และงานโครงการขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดความสำเร็จของงานเป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

สรุปว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (strategic performance based budgeting System : SPBBS) เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย มีการบริหารอย่างเป็นระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล ประเมินผลสม่ำเสมอ โดยมีตัวชี้วัดผลงานเพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่กระจายอำนาจทาง การจัดการงบประมาณไปสู่หน่วยปฏิบัติ โดยการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม หรือ block grant ให้หน่วยปฏิบัติ เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อเป็นการประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานนำเงินไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล สำนักงานประมาณจึงได้กำหนดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือ 7 hurdles ซึ่งสถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 การวางแผนงบประมาณ (budget planning) หมายถึง การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยพิจารณาทบทวนบทบาทภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดโครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ สนองยุทธศาสตร์การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น จัดทำแผนงาน/โครงการ กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำ

แผนปฏิบัติการประจำปี มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้การวางแผนบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีมาตรฐานการวางแผน

ด้านที่ 2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต (output costing) หมายถึง การดำเนินงานในการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต จัดทำระบบฐานข้อมูลวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิตและรายงานข้อมูลต้นทุนผลผลิต

ด้านที่ 3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (procurement management) หมายถึง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการในเวลาทีรวดเร็ว และราคาที่เหมาะสม วางแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติ การจัดการความปลอดภัยในการเก็บรักษา หลักฐานเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง มีการบริหารให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายตามที่ราชการกำหนด โปร่งใส ตรวจสอบได้

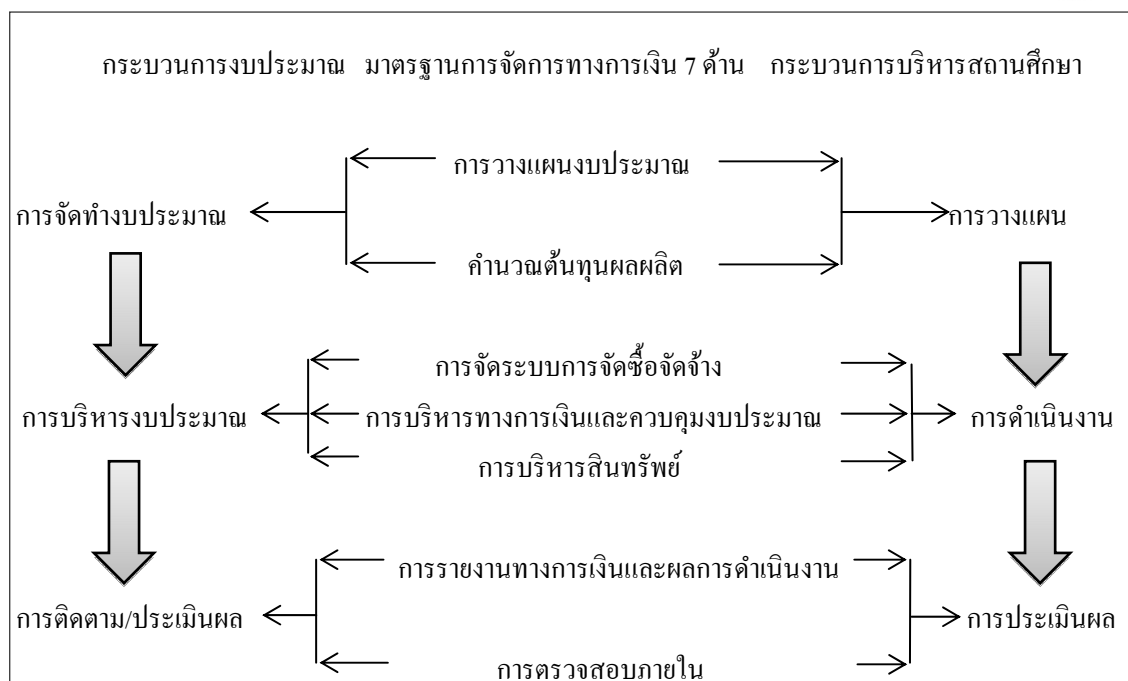
ด้านที่ 4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (financial management and budget control) หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณ ควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ของทางราชการ วางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ วิเคราะห์ ความคุ้มค่าเหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน การจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

ด้านที่ 5 การบริหารสินทรัพย์ (asset management) หมายถึง การดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผนกำหนดความต้องการ การบริหารสินทรัพย์เป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และตรงตามเวลา

ด้านที่ 6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (financial and performance reporting) หมายถึง การนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน การรายงานผลการดำเนินงานติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลแผนงาน/โครงการ เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน มีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ด้านที่ 7 การตรวจสอบภายใน (internal audit) หมายถึง การดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน การควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้ดีขึ้นและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์

มาตรฐานการเงิน 7 ด้าน นั้นสอดคล้องกับกระบวนการงบประมาณและกระบวนการบริหารสถานศึกษา
ซึ่ง วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2555) ได้แสดงไว้ดังนี้



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของกระบวนการงบประมาณ มาตรฐานการจัดการทางการเงินและกระบวนการบริหารสถานศึกษา

กระบวนการบริหารสถานศึกษาเริ่มจากการวางแผนซึ่งต้องจัดทำงบประมาณตามมาตรฐานการเงินในด้านการวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต กระบวนการต่อมาคือการดำเนินงานสถานศึกษาจะดำเนินการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการเงินในด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณและด้านการบริหารสินทรัพย์ กระบวนการสุดท้ายคือการประเมินผล สถานศึกษาจะดำเนินการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรฐานการเงินในด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายใน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จักรเพชร เทียนไชย (2551) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการบริหารงบประมาณตามแนวทางการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน 7 ด้าน (7 Hurdles) ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากสถานศึกษารับรู้นโยบายและให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และด้านที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ ด้านการบริหารและควบคุมงบประมาณ เนื่องจากผู้ปฏิบัติมีความต่อเนื่องทำให้คนใหม่มีความรู้ความเข้าใจดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการติดตาม และรายงานอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดคือ ด้าน



การคำนวณต้นทุนผลผลิต เนื่องจากเป็นภารกิจใหม่ที่ยังลงสู่สถานศึกษาไม่เต็มรูปแบบ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ สถานศึกษาบางแห่งคิดว่าเป็นหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาจึงให้ความสำคัญน้อยและไม่ปฏิบัติเท่าที่ควร ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีนโยบายด้านการควบคุมต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต โดยจัดทำคู่มือหรือฝึกรอบรม มีการนิเทศ กำกับดูแล ช่วยให้คำแนะนำจากเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีความรู้

อานง ปินดา (2552) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาสถานศึกษาชุมชนบ้านน้ำดิบ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการเงิน มีดังนี้ ด้านการวางแผนงบประมาณ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนงบประมาณ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ และมีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ ตรวจสอบได้ ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ในการดำเนินการตามระบบการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การมอบหมายและสั่งการให้ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการเงินและบัญชี จัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ตามขั้นตอน ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ได้แก่ การสร้างความตระหนักของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความสำคัญในการบำรุงรักษาสินทรัพย์ส่วนการดำเนินงานการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน ในการกำหนดผลผลิตและคำนวณต้นทุน รวมทั้งการตรวจสอบภายในนั้นพบว่า สถานศึกษายังไม่ชัดเจนทั้งกรอบงานและโครงสร้าง ในด้านปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนและการตรวจสอบภายใน เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางการเงิน บัญชี และการคลัง และสถานศึกษายังไม่ได้รับการกระจายอำนาจให้มีอิสระคล่องตัวทางการเงิน หน่วยงานต้นสังกัดไม่มีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

สมจิตร ชะจอม (2554) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสถานศึกษารับรู้นโยบายแนวทางปฏิบัติและให้ความสำคัญจึงเป็นการเสริมระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านที่น้อยที่สุด คือ การบริหารสินทรัพย์เนื่องจากขาดการวางแผนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ปัญหาที่พบ คือ บุคลากรของสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ งบประมาณไม่เพียงพอและไม่แน่นอนจึงควรให้มีการจัดอบรมหรือประชุมปฏิบัติการให้ความรู้กับบุคลากรทางด้านงบประมาณ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ระดมทรัพยากร และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

พิสมัย สุนันทนาม (2554) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสถานศึกษามีการพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้าง

มีการบริหารงบประมาณการเงินอย่างคล่องตัว ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน มีการรายงานทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการรายงานและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงผู้วิจัยได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะว่าควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน ควรจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม ควรรายงานงบดุลส่วนหนี้สินและสินทรัพย์ให้ชัดเจน อนุญาตให้ผู้ตรวจสอบบัญชีเป็นผู้ตรวจสอบประจำปี ควรคิดค่าบริหารสินทรัพย์ภายใน/ระหว่างหน่วยงานให้เหมาะสม และควรประเมินผลตามช่วงกำหนดเวลาอย่างต่อเนื่อง

ระเบียบวิธีวิจัย

ประเภทของงานวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีวิธีการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยการศึกษาเชิงสำรวจ (survey research)

ขั้นตอนที่ 2 หาแนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยการจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ปีการศึกษา 2556 จำนวนทั้งสิ้น 230 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Darwin Hendel (1977) ที่ค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนด้วยการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ใช้วิธีจับฉลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานและปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายในเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามประเภทปลายเปิด



2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน

2.2 กำหนดโครงสร้างเนื้อหา ขอบเขตของข้อความจากตัวแปรที่ศึกษาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

2.3 สร้างแบบสอบถาม โดยมีเนื้อหาครอบคลุมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้

2.4 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

2.5 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 คน ดังรายชื่อในภาคผนวก เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Conguence : IOC) โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

2.7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 (เฉพาะจังหวัดเชียงใหม่) รวม 35 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990, p.204) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปเก็บข้อมูลซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น .98

2.8 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี นำหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งแนบซองส่งกลับคืนมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องของข้อมูลโดยได้รับกลับคืนมาจำนวน 153 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. การเก็บข้อมูลจากการใช้กระบวนการกลุ่ม กำหนดผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 12 คน มีเกณฑ์ในการกำหนด คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ เป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ด้านงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารและหัวหน้างานด้านงบประมาณของสถานศึกษา และมีความยินดีเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ติดต่อ ประสานผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยส่งหนังสือราชการพร้อมทั้งเอกสารเพื่อขอความร่วมมือ กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย หัวข้อการจัดการสนทนา วัตถุประสงค์ ความเป็นมา ขอบเขต วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) เป็นรายชื่อ วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เป็นรายชื่อและรายด้าน วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ด้วยการหาค่าความถี่ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มโดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงกว่าด้านอื่นๆ คือ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นๆ คือ การคำนวณต้นทุนผลิต เมื่อพิจารณารายการในแต่ละด้านตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน การให้คำปรึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดในด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการตรวจสอบภายใน มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ด้านการบริหารสินทรัพย์รายการที่มีการปฏิบัติต่ำกว่ารายการอื่น คือ สถานศึกษามีการหารายได้จากสินทรัพย์และการให้บริการหน่วยงานอื่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข พบว่า ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ การปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการหารายได้และให้บริการจากสินทรัพย์น้อย ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา คือ ประชุมชี้แจงหรืออบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการดำเนินการตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนผู้เกี่ยวข้องรับทราบ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



อภิปรายผล

สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้มีการดำเนินงานมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีนโยบาย ระเบียบ แนวปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองเห็นกิจกรรมการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติในแต่ละด้านมากกว่ารายการอื่นๆ ของทั้ง 7 ด้าน คือ สถานศึกษากำหนดโครงสร้างและมอบหมายงานชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ สอดคล้องกับการวิจัยของ พิสมัย สุนันทนาม (2554) ที่ได้ศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า มีสภาพโดยรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ด้านที่มีสภาพการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญที่มีขั้นตอน การปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายของทางราชการอย่างเคร่งครัด การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณจะต้องระมัดระวังรอบคอบในการดำเนินงาน ดังนั้น สถานศึกษาต้องจัดทำให้ครบถ้วนถูกต้องตามระบบและระเบียบเพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้ ดังที่ ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ (2544) ได้กล่าวว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวทางการเงินของหน่วยงานได้รับ จะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

ด้านที่มีสภาพการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการคำนวณต้นทุนผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันได้จัดทำในระดับกรม โดยใช้ข้อมูลที่สถานศึกษารายงานผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS : Government Fiscal Management System) จึงไม่บังคับให้สถานศึกษาต้องจัดทำ แต่การคำนวณต้นทุนผลผลิตยังจำเป็นสำหรับสถานศึกษา เนื่องจากข้อมูลในระบบจัดเก็บผ่านระบบจะจัดเก็บไม่ครบทุกกิจกรรมของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีการคำนวณต้นทุนผลผลิตเพื่อใช้ในการรายงานผลการดำเนินงาน และพิจารณาจัดตั้งงบประมาณในแผนงาน โครงการ กิจกรรมของสถานศึกษา สอดคล้องกับการวิจัยของ จักรเพชร เทียนไชย (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการบริหารงบประมาณตามแนวทางการกระจายอำนาจของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร พบว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต มีประสิทธิผลการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำสุด เนื่องจากสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจ และสถานศึกษาบางแห่งคิดว่าเป็นหน้าที่และภาระของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดทำจึงให้ความสำคัญน้อยและไม่ปฏิบัติเท่าที่ควร รายการในแต่ละด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การให้คำปรึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัด มีอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ ยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรส่งผลให้ไม่สามารถแสดงบทบาทได้เท่าที่ควร สอดคล้องกับปัญหา



ของการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญในการดำเนินงานตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัด โดยจัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือ อบรม สัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักเพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน นอกจากนี้ควรส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ นอกจากจะแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรแล้ว ยังช่วยให้การทำงานเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน ข้อมูลเอกสารเป็นระเบียบ สืบค้นและประมวลผลได้รวดเร็ว สามารถนำเสนอข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบได้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับการวิจัยของ อานง ปินตา (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการรายงานทุกครั้งควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนโดยใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดการเพื่อใช้ในการตรวจสอบและประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ปัญหา เรื่อง งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนอกจากงานกิจกรรม โครงการตามแผนงานที่สถานศึกษากำหนดแล้ว ยังมีงานโครงการกิจกรรมที่นอกเหนือจากแผนงานที่มาจากนโยบายจากต้นสังกัด หรือหน่วยงานอื่นๆ ทำให้สถานศึกษาต้องหางบประมาณเพื่อดำเนินการ โดยเฉพาะ โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อย เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาตามจำนวนนักเรียน งบประมาณจึงไม่เพียงพอค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาควรระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อจัดการศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายเพื่อให้ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านต่างๆ

ด้านการบริหารสินทรัพย์มีรายการที่มีการปฏิบัติต่ำกว่ารายการอื่น คือ สถานศึกษามีการหารายได้จากสินทรัพย์และการให้บริการหน่วยงานอื่น สอดคล้องกับการวิจัยของ สมจิตร ยะจอม (2554) ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 พบว่า ด้านการบริหารสินทรัพย์ กิจกรรมที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การจัดการรายได้และผลประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาที่มีอยู่ อีกทั้งยังสอดคล้องกับปัญหาที่พบ คือ สถานศึกษามีรายได้จากสินทรัพย์น้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขาดการสนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ดังนั้น แนวทางการพัฒนาจึงควรสร้างความตระหนักถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้คุ้มค่า และสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทุกระดับพร้อมทั้งพัฒนาให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์



ข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ควรดำเนินการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

2. ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางเพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเพิ่มบทบาทในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือสถานศึกษาให้มากขึ้น
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก

2. ควรมีการศึกษาการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รายการอ้างอิง

เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552) *ระเบียบวิธีวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่ : โรงพิมพ์ครองช้าง.

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35. (2555) *รายงานประจำปี 2555* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35. ลำปาง : เอกสารหมายเลข 1/2556 กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554 ก) *การวางแผนเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. เอกสารประกอบการอบรมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

_____. (2555 ก) *รายงานประจำปี 2555* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

_____. (2555 ข) *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

งบประมาณ, สำนัก. (2555) *การจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/Budgeting.PDF>. [2555, ตุลาคม 21].

จักรเพชร เทียนไชย. (2551) *ประสิทธิผลการบริหารงบประมาณตามแนวทางการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. (2544) *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

นารัตถิ์ ศิริวรรณ. (2555) *รอบรู้นอกสภา : การปฏิรูปการศึกษารอบใหม่ : ผู้การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง*. เอกสารข่าวสารงานวิจัย. 11(118), 31-33.



- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550) รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาปรัชญาคุณูปบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิสมัย สุนันทนาม. (2554) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (2555) คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ.2555-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน พ.ศ.2554). กรุงเทพฯ : บริษัทออฟเซตพลัส จำกัด.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2555, กรกฎาคม 30). เส้นทางเดินสู่การบริหารงบประมาณในภาครัฐของประเทศไทยในระดับสากล. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : wwathana.com/index.php/allarticles/.../13-2012-01-30-08-40-11. [2555, ตุลาคม 25].
- วีระยุทธ ชาดะกาญจน์. (2555) เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พี. (1991) จำกัด.
- ศึกษาธิการ, (2548) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศึกษาธิการ, (2554). รายงานผลการศึกษาวิจัยโครงการติดตามประเมินผลเพื่อตรวจสอบการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มีผลมาจากการเพิ่มงบประมาณเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สมจิตร ชะจอม. (2554) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- อัมมาร สยามวาลา,ดิลก ลัทธพิพัฒน์และสมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2555, กุมภาพันธ์ 5) การปฏิรูปการศึกษารอบใหม่ : ผู้การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2012/09/s1_ammara.pdf. [2555, ตุลาคม 25].
- อานง ปินดา (2552). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- Cronbach, L.J. (1991). *Superior and Subordinate, Perception and Expectation of the Leader Behavior of Instruction : A Survey of the North Carolina Community Colleges System*. Dissertation Abstracts International. 45 (5) : 204.
- Hendel Darwin. (1977). *Statistic. Minnesota : AERA Mini Presentation*.