

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

THE OPERATING OF PERFORMANCE BASED BUDGETING
OF HIGHSCHOOLS IN PATHUMTHANI PROVINCE



เกศินี พันธุมจินดา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

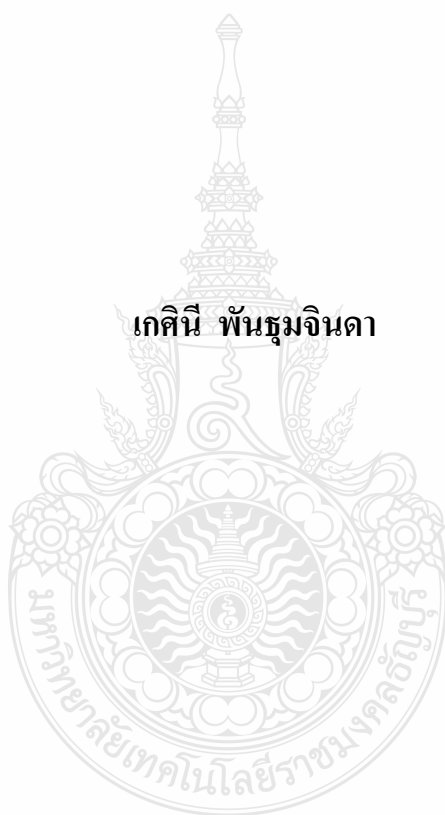
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

เกศินี พันธุมจินดา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี
The Operating of Performance Based Budgeting of Highschools
in Pathumthani Province
ชื่อ-สกุล นางสาวเกศินี พันธุมจินดา
สาขาวิชา เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ สิริระชนกุล
ปีการศึกษา 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ สิริระชนกุล)

..... กรรมการ
(ดร.ไพบุลย์ ไสยวงศ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ดร.อนันต์ เตียวต้อย)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

วันที่ เดือน พ.ศ.

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี
ชื่อ-สกุล	นางสาวเกศินี พันธุมจินดา
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ ศิริชนกุล
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี 2) ศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี 3) เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียน 4) เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

การดำเนินการวิจัยผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 21 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน 42 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต และแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแปรปรวนของข้อมูลโดยใช้ F-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test และการสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับมาก ปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่าสอดคล้องกันคือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่าสอดคล้องกันคือมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากเหมือนกัน เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่า มีปัญหาระดับน้อยเหมือนกัน โดยการบริหารงบประมาณด้านการวางแผนงบประมาณและการตรวจสอบภายใน ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

Thesis Title	The Operating of Performance Based Budgeting of Highschools in Pathumthani Province
Name - Surname	Miss Kasinee Phuntoomjinda
Major	Educational Technology Administration
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Kumron Sirathanakul
Academic Year	2011

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the operating of performance-based budgeting of high schools in Pathumthani, 2) investigate the problems occurring in the operating of performance-based budgeting of high schools in Pathumthani, 3) compare the accomplishment of the operating of performance based budgeting of school administrators and 4) compare the problems of the operating of performance-based budgeting of the budgeting officers.

The subjects of the study were 21 school administrators and 42 budgeting officers. The instruments used for this research were five-level Likert scale questionnaires. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation, testing variation of the data by F-test, testing the difference of mean using t-test.

The results of the research show that the accomplishment of the operating of performance based budgeting is at high level and the problems of the operating is at low level. The comparison of the operating of the diverse experienced administrators reveals the corresponding result where the operating is at high level. The comparison of the operating of diverse experienced budgeting officers shows that the operating is at high level. The comparison of problems of the operation of the officers reveals that the problem is at low level. The difference of opinion of the two groups of subjects in budget planning and in internal financial check is statistically significant at .05.

Key word: Performance-based budgeting

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจากบุคคลหลายๆ ฝ่าย เฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ ศิริชนกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ตลอดจนการเอาใจใส่ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำในการนำไปปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์มากขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ช่วยเหลือเสยสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และให้คำแนะนำในการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้มีผู้ที่มีส่วนในความสำเร็จเป็นอย่างมาก คือ ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา บ่มเพาะจนผู้วิจัยสามารถนำหลักการมาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ รวมถึงเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมที่ช่วยเหลือด้านเอกสารต่างๆ เป็นอย่างดียิ่งรวมทั้งเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจและช่วยเหลือจนวิทยานิพนธ์ประสบความสำเร็จ

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เกศินี พันธุ์จินดา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย	4
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	9
2.2 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	18
2.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี.....	45
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	58
3.2 ประชากร.....	58
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
3.4 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ.....	59
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	60
4 ผลการวิจัย.....	64
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ.....	65
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ.....	79
4.4 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	92
4.5 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	97
4.6 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	102
4.7 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	107
4.8 ผลสรุปแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะด้านระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	112
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	121
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	121
5.2 การอภิปรายผล.....	123
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	127
บรรณานุกรม.....	129
ภาคผนวก.....	133
ภาคผนวก ก	134
ภาคผนวก ข	136
ภาคผนวก ค	147
ภาคผนวก ง	167
ประวัติผู้เขียน.....	175

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน.....	21
2.2	ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี.....	45
4.1	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง และ ประสบการณ์.....	65
4.2	สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้าน การวางแผนงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	66
4.3	สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้าน การคำนวณต้นทุนกิจกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	67
4.4	สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้าน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	69
4.5	สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้าน การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	71
4.6	สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้าน การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท.....	73
4.7	สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้าน การบริหารสินทรัพย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท.....	75
4.8	สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้าน การตรวจสอบภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท.....	76
4.9	สรุปสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.10	ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการวางแผนงบประมาณของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	79
4.11	ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	81
4.12	ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	83
4.13	ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	84
4.14	ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	86
4.15	ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารสินทรัพย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	88
4.16	ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการตรวจสอบภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	89
4.17	สรุปปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท.....	91
4.18	เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	92
4.19	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 1.....	93
4.20	เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.21	เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	97
4.22	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 2.....	98
4.23	เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	101
4.24	เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	102
4.25	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 3.....	103
4.26	เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	106
4.27	เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	107
4.28	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 4.....	108
4.29	เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน.....	111
4.30	แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการ วางแผนงบประมาณ.....	112
4.31	แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการ คำนวณต้นทุนกิจกรรม.....	114
4.32	แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการ จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง.....	115
4.33	แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการ บริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ.....	116
4.34	แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการ รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน.....	117
4.35	แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านบริหาร สินทรัพย์.....	118
4.36	แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้าน ตรวจสอบภายใน.....	119

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการทำวิจัย.....	6
2.1	การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	15
2.2	การเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณและมาตรฐานการจัดการทางการเงิน.....	17
2.3	สภาพแวดล้อมของโรงเรียน.....	23



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบราชการ โดยเฉพาะด้านการบริหารงบประมาณของภาครัฐไว้คือ ควรมีระบบการบริหารที่มีความชัดเจน เป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถตรวจสอบ โปร่งใส เป็นธรรม ยืดหยุ่นได้ วิธีการหนึ่งคือ การใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้หน่วยงานได้นำไปปฏิบัติอันจะเป็นการแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบเดิมๆ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านกายภาพและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 12)

การปฏิรูประบบงบประมาณซึ่งได้กำหนดไว้เป็นนโยบายที่ต้องดำเนินการมาจนถึงปัจจุบันคือ ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting : PBB) กล่าวคือการดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการจัดสรรงบประมาณแบบมีเงื่อนไขคือ สำนักงานงบประมาณจะให้อิสระทางการเงินกับหน่วยงาน เพื่อให้มีหลักประกันได้ว่าสามารถนำงบประมาณไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ การดำเนินการเพื่อให้ผ่านมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงิน การควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน

ปัจจุบันระบบการบริหารงบประมาณของราชการ โดยเฉพาะโรงเรียนแม้จะมีความเป็นอิสระมากขึ้นตามบทบาทใหม่ในฐานะ โรงเรียนนิติบุคคล แต่นโยบายการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – based budgeting : PBB) ยังคงต้องดำเนินการตามไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง และจังหวัดปทุมธานี ซึ่งถือว่ามีความเจริญเป็นจังหวัดในเขตปริมณฑลที่ไม่ห่างจากกรุงเทพมหานครมากนัก ความคาดหวังในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารการเงินจึงสูง

เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด ซึ่งเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการดำเนินไปด้วยดีตรงตามจุดประสงค์และตรงตามนโยบาย ระบบงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จ แต่ก็พบว่ามีการดำเนินการบริหารงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในนโยบายอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้อง

กับผลการศึกษาของฟองศรี หมื่นจำเริญ (2547 : 1-9) พบว่า ผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนขาดความรู้และความจริงจังกในการปฏิบัติด้านงบประมาณ การดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากร ของโรงเรียนยังมีลักษณะการดำเนินงานหรือมีกิจกรรมการบริหารงบประมาณแบบเดิมๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ขาดการทุ่มเทเอาใจใส่ต่องาน ไม่มีการนำผลวิเคราะห์ข้อมูลมาวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนนำเฉพาะจุดอ่อนและปัญหาที่วางแผน ไม่ได้นำจุดแข็งมาพัฒนา ทำให้การพัฒนาของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่บรรลุเป้าหมาย

กอบประจักษ์วิบูลย์ที่มีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เป็นนายกรัฐมนตรีได้กำหนดนโยบายไทยเข้มแข็ง 2555 โดยการกู้เงินจากต่างประเทศจำนวนมากเพื่อนำมากระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจ และเม็ดเงินส่วนหนึ่งได้กระจายสู่สถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา เช่น โรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนแกนนำการสอนวิทยาศาสตร์ โรงเรียน ICT และโครงการอื่นๆ ที่เป็นการพัฒนาด้านกายภาพของโรงเรียนทั่วไป โดยเงินงบประมาณเหล่านี้ โรงเรียนต้องบริหารจัดการให้ เป็นไปตามเป้าหมายและแนวทางที่รัฐกำหนด ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนระดับหนึ่ง ซึ่ง ยังไม่มีการศึกษาผลการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นระบบ

ผู้วิจัยในฐานะที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งยังไม่เคยมีการศึกษาสภาพการดำเนินการบริหาร งบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมดจำนวน 21 โรงเรียน เพื่อทราบการดำเนินการตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งคาดว่าจะได้ผลการวิจัยและข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ใน การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้การ ดำเนินงานของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

1.2.4 เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสพการณ์ต่างกันแตกต่างกัน

1.3.2 ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสพการณ์ต่างกันแตกต่างกัน

1.3.4 สภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสพการณ์ต่างกันแตกต่างกัน

1.3.5 ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสพการณ์ต่างกันแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม 3) การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารทรัพย์สิน 7) การตรวจสอบภายใน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย

- ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 21 คน
- ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน 42 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.4.3.1 ตัวแปรต้น คือ ตำแหน่งและประสพการณ์ในการทำงาน ประกอบด้วย

- ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ 1- 5 ปี
- ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี
- ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ 1 – 5 ปี
- ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี

1.4.3.2 ตัวแปรตาม คือ สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย

- การวางแผนงบประมาณ
- การคำนวณต้นทุนกิจกรรม
- การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
- การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
- การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- การบริหารสินทรัพย์
- การตรวจสอบภายใน

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.5.1 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีตามระบบงบประมาณที่เน้นวิธีการที่เป็นระบบในการระบุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ สามารถเชื่อมโยงทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์เข้ากับเป้าหมายของนโยบายและวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1.5.1.1 การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดองค์การ มอบหมายงาน การสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปตามกรอบงบประมาณหรือแผนกลยุทธ์

1.5.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม หมายถึง การดำเนินงานในการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณหรือทรัพย์สินของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด

ปทุมธานี เพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตที่คิดเป็นต้นทุน ได้แก่ ต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม การคำนวณต้นทุนกิจกรรมจะต้องมีระบบบัญชีที่รับฟังจ่ายของผลผลิตหรือกิจกรรมที่ถูกต้อง เพื่อโรงเรียนจะสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนได้ถูกต้องครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ ซึ่งต้นทุนกิจกรรมนี้จะเป็นตัวที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลผลิตหรือบริการ และเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.5.1.3 การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การดำเนินงานหรือการกำหนด มาตรการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ โดยมีการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุชนิดใด จำนวนเท่าไร ในเวลาใดและจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณคุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมประโยชน์ในการใช้ มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง

1.5.1.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การกำหนด นโยบายและแนวปฏิบัติในการควบคุมงบประมาณที่เป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความ คล่องตัวทางการเงินงบประมาณ ที่โรงเรียนได้รับจากหน่วยงานกลาง จะไม่นำไปสู่การกระจาย งบประมาณที่ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุมงบประมาณและกำหนดความ รับผิดชอบเรื่องการบัญชีและการเงิน จะต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสม เพื่อประโยชน์ใน การควบคุมงบประมาณและการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ เช็กระบบยอด และการบันทึก เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงิน งบประมาณ

1.5.1.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนด นโยบายและแนวปฏิบัติในการติดตามผลและประเมินผล ซึ่งเป็นการแสดงความโปร่งใสของ การใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เพื่อจะบ่งชี้ถึงการดำเนินงานและการ ใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงการกำกับติดตาม จัดทำรายงาน การรายงานผลทางการเงิน

1.5.1.6 การบริหารทรัพย์สิน หมายถึง การดำเนินงานจัดหาสินทรัพย์ และการใช้ ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการป้องกันมิให้เกิดการ สูญหาย เสียหาย ล้าสมัยหมดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์ ใช้ผิดวิธี หรือการบำรุงรักษาทรัพย์สินให้ เกิดประโยชน์สูงสุด

1.5.1.7 การตรวจสอบภายใน หมายถึง การสอบทานและการประเมินการ ดำเนินงานความสำเร็จของผลงานการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและ

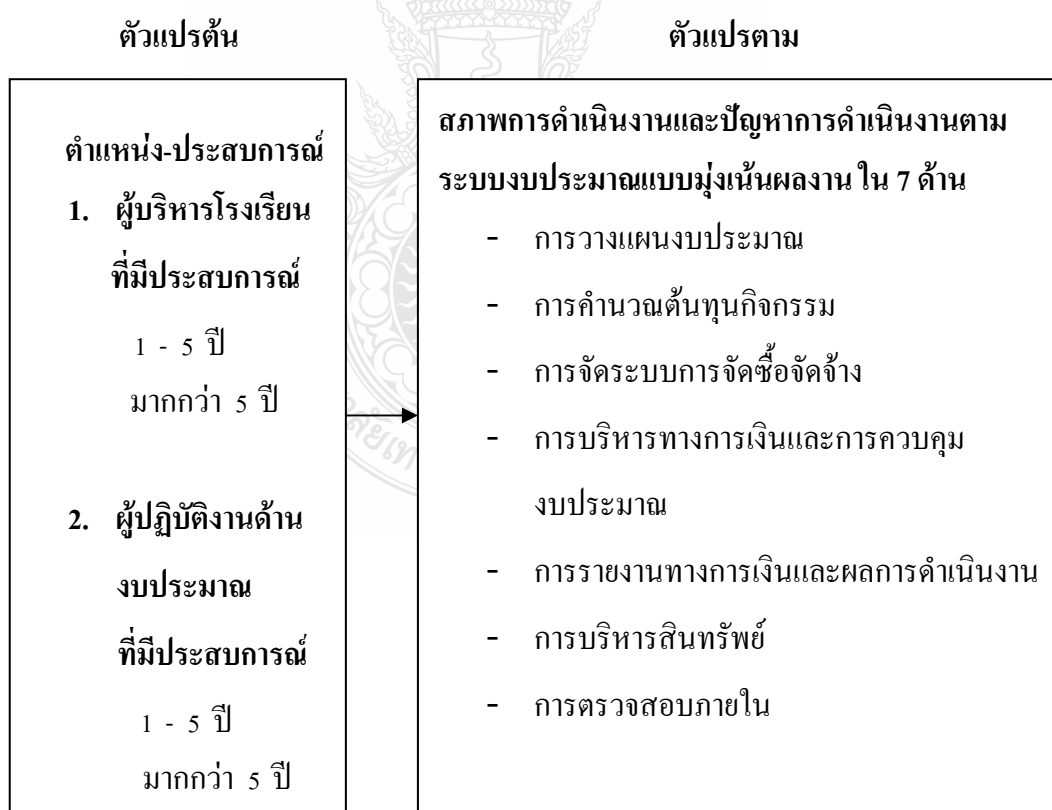
ต้นทุนของการดำเนินงานตามกิจกรรม เพื่อวิเคราะห์ ประเมินผล ข้อเสนอแนะ สาเหตุและแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำเสนอความเห็น ข้อเสนอแนะ ต่อฝ่ายบริหารของโรงเรียน

1.5.2 โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และตั้งอยู่ในเขตจังหวัดปทุมธานี

1.5.3 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้านการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

1.5.4 ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ หมายถึง หัวหน้างานแผนและงบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียน หรือเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.7.1 ได้ข้อมูลที่สะท้อนภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้กรอบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.7.2 เป็นฐานข้อมูลในการนำไปปรับปรุง แก้ไข พัฒนาต่อยอระบบการบริหารงบประมาณของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมีเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 2.1.1 ประเภทของระบบงบประมาณ
 - 2.1.2 ความเป็นมาในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้
 - 2.1.3 หลักการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- 2.2 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 2.2.1 การวางแผนงบประมาณ
 - 2.2.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม
 - 2.2.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 2.2.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
 - 2.2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ
 - 2.2.6 การบริหารสินทรัพย์
 - 2.2.7 การตรวจสอบภายใน
- 2.3 โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี
 - 2.3.1 ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี
 - 2.3.2 การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.1.1 ประเภทของระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณที่ประเทศต่างๆ ใช้กันอยู่ในขณะนี้มีมากมายหลายประเภท ซึ่งงบประมาณแต่ละประเภทนั้น มีลักษณะการใช้และการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป และมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกันด้วย งบประมาณแต่ละประเภทจะเหมาะสมกับประเทศใดประเทศหนึ่งนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านด้วยกัน สำหรับระบบงบประมาณที่นำมาใช้ตั้งแต่เริ่มมีการจัดทำงบประมาณจนถึงปัจจุบัน อาจจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ, 2544 : 8-10)

1. งบประมาณแสดงรายการ (Line Item Budget)

เป็นระบบงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุด ใช้กันอย่างแพร่หลาย ระบบงบประมาณแบบนี้ เน้นสิ่งที่จะใช้จ่ายมากกว่าเนื้องานที่ประสงค์จะทำ กล่าวคือ แสดงหมวดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ เช่น หมวดเงินเดือน หมวดค่าจ้างประจำ หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าวัสดุ และหมวดค่าครุภัณฑ์ เป็นต้น ในการจัดทำงบประมาณประจำปีใช้การยึดจำนวนและรายละเอียดของงบประมาณปีที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับปีต่อไป ส่วนใหญ่ผู้จัดทำงบประมาณต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี จึงประมาณการค่าใช้จ่ายให้สูงขึ้นกว่าปีก่อนเสมอ ทำให้ยอดงบประมาณในแต่ละปีขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณตามระบบนี้จะไม่สามารถทราบได้ว่าในรายการจ่ายต่างๆ จะอำนวยให้เกิดผลงานอะไรและเพียงใดบ้าง

ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ คือ

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

ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2525 ระบบงบประมาณของไทยเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ซึ่งการจัดทำงบประมาณในระบบดังกล่าวไม่สามารถแสดงถึงผลสำเร็จของงานได้ อีกทั้งมีความไม่เชื่อมโยงกับแผนงาน โครงการต่างๆ ของรัฐบาล และเน้นประเภทรายจ่ายเป็นสำคัญ

และมีการควบคุมในรายละเอียดของการใช้จ่ายมาก ส่งผลให้ผู้บริหารทุกระดับไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานตามนโยบายที่กำหนดได้ (สำนักงาน ก.พ. 2546 : 11)

2. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting System)

เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อที่จะแก้ไขจุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ คือ เป็นการจัดเตรียมงบประมาณแบบปฏิบัติการ ที่มุ่งแสดงผลได้ของการดำเนินโปรแกรมด้านต่างๆ แทนที่จะแสดงรายการใช้จ่ายเป็นหมวดต่างๆ ตามแบบแสดงรายการเพียงอย่างเดียว งบประมาณตามระบบนี้มีข้อดีอยู่ที่สามารถเชื่อมโยงจุดหมายปลายทางกับวิธีการให้เห็นอย่างกว้างๆ โดยเน้นการกำหนดนโยบายประกอบในการจัดทำงบประมาณประจำปี และในการพิจารณางบประมาณโดยส่วนรวม โครงการต่างๆ ต้องมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ต้องนำนโยบายและโครงการต่างๆ มาเปรียบเทียบกับทั้งหมด ส่วนข้อเสียก็คือ ภาระในการคำนวณงบประมาณมีมากขึ้น การตกลงยินยอมซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำได้ยาก ยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่จะประกอบการตัดสินใจว่าจะจัดสรรงบประมาณอย่างไรจึงจะเหมาะสม รวมทั้งขาดระบบบัญชีที่ดีจึงไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานที่แน่นอนได้

ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือ

- 1) จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functional Classification) หรือวัตถุประสงค์ของงาน (Objective Classification) เช่น จำแนกงบประมาณเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านการสาธารณสุข ฯลฯ
- 2) มีการจัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (เปรียบเทียบ Output กับ Input) เพื่อหาวิธีทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 3) กำหนดมาตรการในการวัดงาน (Work Measurement) และมีระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วย (Cost Accounting System) สำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ

3. งบประมาณแบบแสดงการวางแผน การกำหนดโครงการ และระบบงบประมาณ (Planning Programming and Budgeting System) หรือ PPBS

ระบบงบประมาณแบบนี้บางที่เรียกว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน เป็นระบบงบประมาณที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ และแบบแสดงผลงาน กล่าวคือ พยายามที่จะเชื่อมโยงงบประมาณประจำปีเข้ากับวัตถุประสงค์ของรัฐบาลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนระยะยาวของประเทศ งบประมาณระบบนี้สามารถนำมาใช้ได้อย่างดีในประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย เพราะตามปกติแล้วแผนพัฒนามักจะมีระยะเวลา 5 ปี หาก

งบประมาณประจำปีมิได้ถูกนำมาใช้ในลักษณะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตามแผนดังกล่าวแล้ว การวางแผนก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ งบประมาณระบบนี้เป็นการแสดงตัวเลขค่าใช้จ่ายระยะยาวของโครงการที่ได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว มีข้อมูลถูกต้องในการสนับสนุนโครงการนั้น

ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบ PPBS คือ

1) มุ่งความสนใจในเรื่องกำหนดโครงการ (Program) ตามวัตถุประสงค์อันเป็นพื้นฐานของรัฐบาล โครงการอาจจะได้จากการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ

2) พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในอนาคต

3) พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายทุกชนิด ทั้งค่าใช้จ่ายโดยตรง ค่าใช้จ่ายประเภททุน และที่ไม่ใช่ประเภททุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

4) การวิเคราะห์อย่างมีระบบ เพื่อจะหาทางเลือกที่จะดำเนินงาน ลักษณะข้อนี้เป็นสาระสำคัญของระบบ PPBS ซึ่งเกี่ยวกับเรื่อง

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

ประเทศไทยเริ่มใช้งบประมาณแบบแสดงแผนงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 การที่นำเองงบประมาณแบบนี้มาใช้ ก็เพื่อที่จะให้มีการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพและประหยัด เพราะมีการกำหนด และเลือกแผนงาน โครงการที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินการ มีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ไว้ด้วยว่าจะไปแก้ปัญหาด้านไหนอย่างไร สามารถวิเคราะห์แผนงานหรือโครงการได้สะดวก ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบว่าแผนงานหรือโครงการใดที่ดำเนินการอยู่ไม่มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการต่อไป ควรยุบหรือเลิกโครงการ นอกจากนี้ยังทำให้สามารถมองการใช้จ่ายงบประมาณว่าได้ดำเนินการหนักไปด้านใด อย่างไร ควรโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ และนโยบายของรัฐบาล ได้รวดเร็วขึ้น ทำให้ส่วนราชการต่างๆ นำเงินงบประมาณไปใช้จ่ายได้คล่องตัวขึ้น เพราะสำนักงบประมาณจะพิจารณาในลักษณะผลงานมากกว่าเรื่องการจัดซื้อจัดหา เป็นต้น

4. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting : PBB) เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยง ระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผล (Results) ที่จะได้รับจากโครงการ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป

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

2.1.2 ความเป็นมาในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้

จากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2540 อันส่งผลกระทบต่อการค้าทางชีวิตของคนไทยอย่างรุนแรง และยังมีผลกระทบถึงการทำงานของภาครัฐอย่างชัดเจน ส่วนราชการจึงต้องมีการปรับตัวใหม่ ปรับเปลี่ยนแนวคิด ปรับเปลี่ยนแนวการบริหารและการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีผลงานที่เป็นรูปธรรม คุ่มค่ากับงบประมาณ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” รัฐบาลจึงได้กำหนดมาตรการปรับภาคราชการในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ส่วนราชการมีภารกิจหลักที่ชัดเจน มีผลงานที่เป็นรูปธรรมคุ่มค่าเงินภาษี และเป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยมาตรการระยะสั้นให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อสนองวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (กรมสามัญศึกษา. 2545 : 1)

1) ทบทวนบทบาท ภารกิจ และลดการตัดทอนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อน และไม่มีควมจำเป็นที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเอง หรือเห็นควรให้ภาคเอกชน องค์กรเอกชน หน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปดำเนินการเอง

2) ปรับปรุงรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม

3) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของส่วนราชการที่เป็นผลมาจากข้อ 1-2 โดยแสดงถึงจำนวนเงินงบประมาณที่ประหยัดได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ ส่วนราชการมีภารกิจหลักที่ชัดเจน มีผลงานที่เป็นรูปธรรมที่คุ่มค่ากับเงินภาษี และเป็นที่ยอมรับของประชาชน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการ

บริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน หรือพันธกิจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (สำนักงาน ก.พ. 2546 : 14-15)

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

1) ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล

2) ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคา ปลอดภัยเหมาะสมสอดคล้องกัน

3) ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

2.1.3 หลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีหลักการสำคัญดังนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2545: 3-4)

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

2) ใช้วางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และงบประมาณ โดยให้มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 3 ปีงบประมาณ ซึ่งแสดงถึงความพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับ เป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงานที่เน้นผลงาน

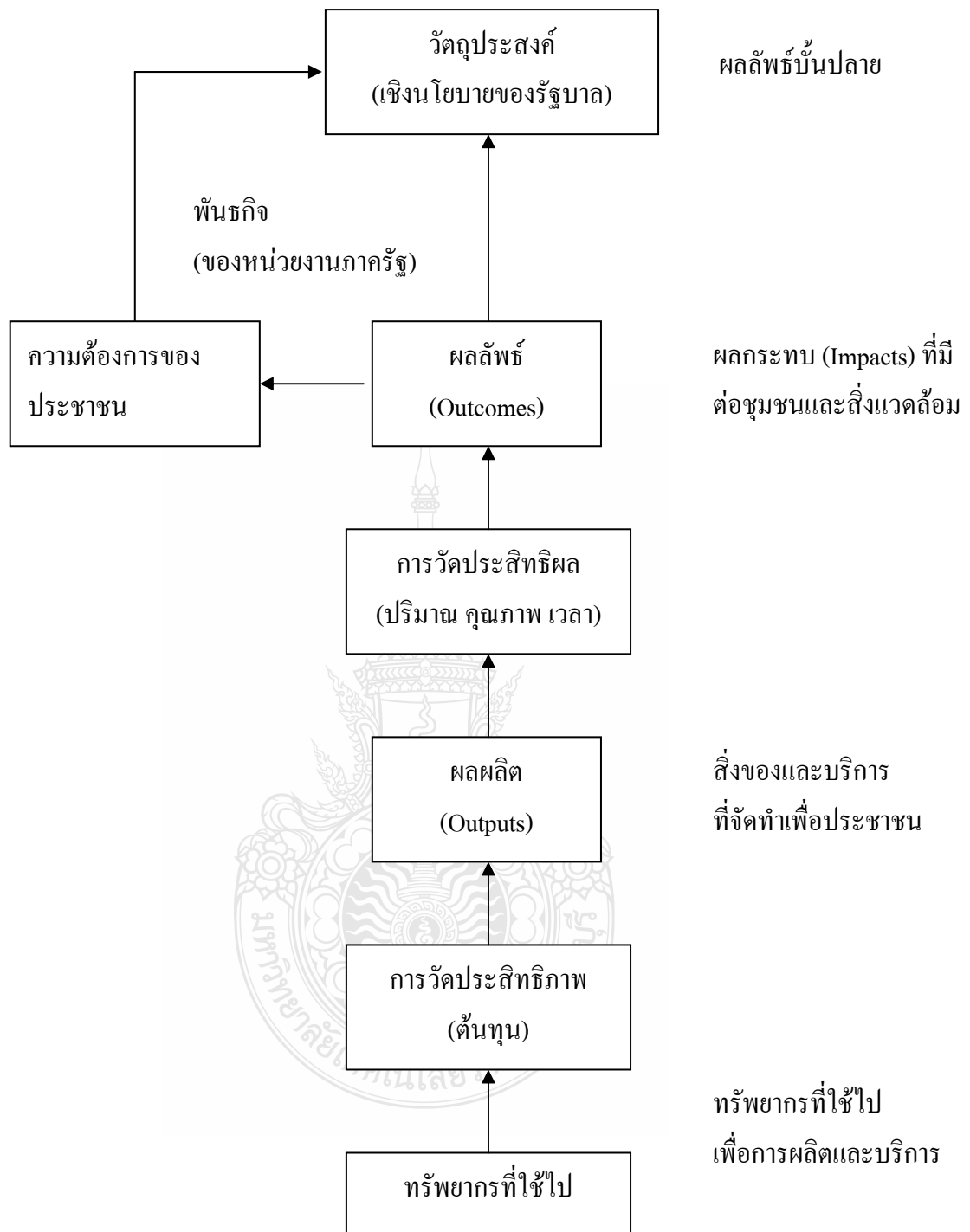
3) ลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลาง ลดกระบวนการทำงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ตลอดจนลดขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่าย แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์ โดยการมอบและการกระจายอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ (Budget devolution)

4) จัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block grant) เพื่อความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ และถ้ามีงบประมาณเหลือจากการดำเนินงาน โครงการใดๆ ก็สามารถนำไปใช้ในงาน/โครงการอื่นได้

- 5) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding budget coverage) กล่าวคือการจัดทำงบประมาณจะรวมถึงกิจกรรมที่อยู่นอกงบประมาณด้วย (Extra budgeting activities) เช่น เงินกู้ เงินบริจาค เงินช่วยเหลือสนับสนุนจากภายนอก
- 6) คำนวณค่าใช้จ่าย หรืองบประมาณจากผลผลิตหรือกิจกรรม
- 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

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นแนวทางที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล โดยการให้อำนาจผู้บริหารของหน่วยงานในการตัดสินใจ และมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป คือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการดำเนินงานที่ได้ผลผลิตมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ในนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล

จากลักษณะของระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการกับการจัดทำ
งบประมาณระบบใหม่. 2544 : 17

เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน

ในการประเมินผลการดำเนินงานนั้น มักนิยามกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้สำหรับการประเมินความสำเร็จ ดังนี้

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

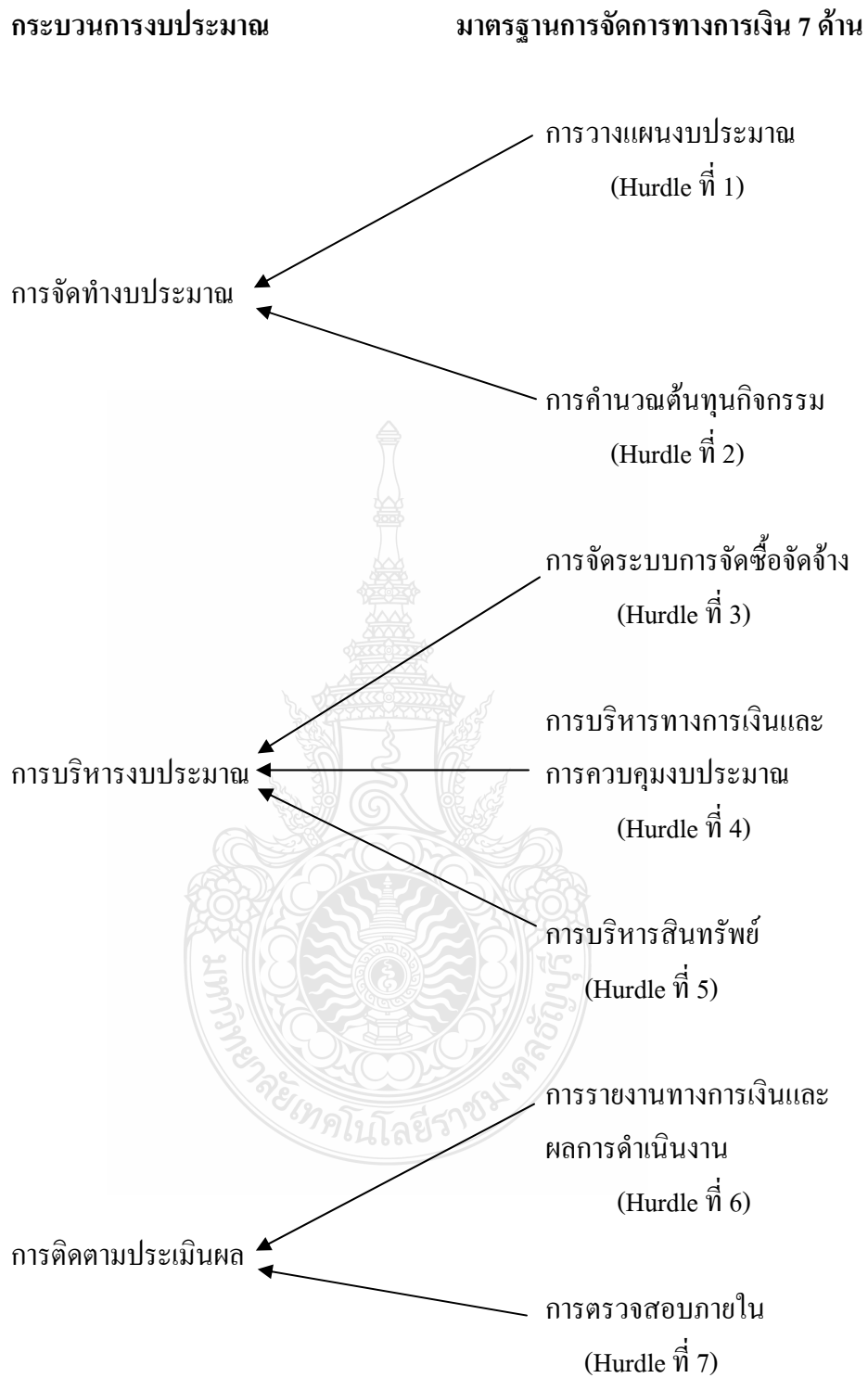
ต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Costs)

4) เวลา ผลผลิต ผลลัพธ์ ต้องเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่เช่นนั้นผลที่ได้จะไม่เกิดประโยชน์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีองค์ประกอบในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่ไม่แตกต่างไปจากระบบงบประมาณแบบแสดงการวางแผนการกำหนดโครงการและระบบงบประมาณ (PPBS) กล่าวคือ ประกอบด้วยกระบวนการ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล โดยสำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวมหรือเป็นก้อน (Block Grant) ให้กับหน่วยงานของรัฐภายใต้เงื่อนไข คือ หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdle) คือ (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 44)

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

ซึ่งสามารถแสดงดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณและมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
ที่มา : กรมสามัญศึกษา. เปิดประตูสู่ PBB ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. 2544 : 10

จะเห็นได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการจัดทำงบประมาณโดยใช้ผลงาน (Performance) ตามพันธกิจของหน่วยงานเป็นตัวตั้งในการคิดงบประมาณ ดังนั้น หัวใจของระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้หรือลงทุนไปกับผลงานอย่างชัดเจน เป็นการใช้ทรัพยากรในการสร้างผลงานที่แท้จริงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นระบบงบประมาณที่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยหน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้ผ่านข้อกำหนดตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdle) ซึ่งเป็นมาตรการที่สำนักงานประมาณกำหนดขึ้น เพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล

2.2 การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ในการดำเนินงานจัดทำระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานทุกระดับต้องมีความพร้อม โดยเฉพาะการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ ตามที่ได้กำหนดเอาไว้แล้ว หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแล จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติที่ถูกต้องให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จะต้องมีการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า “7 Hurdle” ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำนักงานประมาณกำหนดให้หน่วยงานนำร่อง จะต้องดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว ดังจะได้อธิบายในรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

การวางแผน คือ กระบวนการในการคิดล่วงหน้าเพื่อควบคุมการกระทำ หรือการดำเนินงานให้เป็นไปตามสิ่งต่างๆ ที่คิดไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 1) การวางแผนงบประมาณเป็นการสร้างระบบที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญ มีความครอบคลุมและครบถ้วน มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยปกติเป็นระยะ 3 ปี มีเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ มีรายละเอียดค่าของงบประมาณที่มีเหตุผล มีระบบจัดลำดับความสำคัญ มีการจัดสรรลงถึงหน่วยปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม มีการจัดทำข้อมูลงบประมาณภายในให้สอดคล้องกับระบบบัญชี มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งจะเห็นได้ว่ารากฐานของการจัดทำงบประมาณ

ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สิ่งสำคัญคือ ต้องตั้งอยู่บนระบบของการวางแผนที่ดี (กรมสามัญศึกษา. 2545 : 11) ซึ่งระบบการวางแผนที่ดี จะหมายถึงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ ทั้งในแง่ปริมาณงาน เวลา คุณภาพ และต้นทุน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ (ผู้ใช้จ่ายเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน) และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ (แทนประชาชน) นอกจากนี้ในระบบการวางแผนที่ดี จะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากร (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. 2544 : 13)

ดังนั้น ในการวางแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงมีองค์ประกอบ ดังนี้ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 9-10)

1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่คำนึงถึงศักยภาพและผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายในที่ดีต่อหน่วยงานและสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ว่า จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) คืออะไร และภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งใดที่เป็นโอกาส (Opportunities) สิ่งใดที่เป็นภาวะคุกคาม หรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งเรียกการวิเคราะห์นี้ว่าเป็นการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาสถานะของการดำเนินงานในระดับของการอยู่รอดขององค์กร ไม่ใช่การวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจโดยทั่วไป โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเรียกการวิเคราะห์นี้ว่า SWOT Analysis โดยนำผลการวิเคราะห์มาเป็นกรอบความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รวมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของหน่วยงานและสถานศึกษา และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator)

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

3) การจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี (Operational Planning) หลังจากหน่วยงานและสถานศึกษาได้รับแจ้งจำนวนงบประมาณที่จะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เสนอแล้ว

หน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง

กรมสามัญศึกษา (2545 : 6) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า

- 1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรกำลังทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และช่วยให้ประเมินและปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
 - 2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐานเพื่อวางรูปแบบ
 - 3) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อให้องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4) การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร
- องค์ประกอบที่เป็นลักษณะสำคัญซึ่งเป็นจุดเน้นจากการวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย
- 1) มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้
 - 2) เน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ การวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด
 - 3) เน้นกระบวนการ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง เป็นวงจรไม่รู้จบ จากการกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์การจัดทำแผนงาน/โครงการ การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ใหม่
 - 4) เน้นภาพรวมการวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์วางแผนเฉพาะด้าน เฉพาะส่วนหรือบางแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม แต่มุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์ สังเคราะห์และขับเคลื่อนในระดับขององค์กร โดยรวมทั้งระบบ

ขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังแสดงใน ตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ขั้นตอนการดำเนินงาน (ทำอะไร)	เหตุผลและความสำคัญ (ทำเพื่ออะไร)
1. ตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการวางแผน และระบบการจัดการศึกษา	1. เพื่อให้มีบุคลากรหลักที่รับผิดชอบประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล ยกร่างแผน
2. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง	2. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. รวบรวมข้อมูลพื้นฐานจัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับภาคและชุมชนท้องถิ่น	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

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน (ทำอะไร)	เหตุผลและความสำคัญ (ทำเพื่ออะไร)
7. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	7. เพื่อกำหนดสภาพความสำเร็จของโรงเรียน ผู้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของแนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการ
8. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการและจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์	8. เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน
9. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์	9. เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้จริง
10. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์	10. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนักให้ความสำคัญร่วมมือและมุ่งมั่นดำเนินการ

ที่มา : กรมสามัญศึกษา. การวางแผนกลยุทธ์. 2545 : 24-25

การวางแผนกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (School Environment) ในเงื่อนไขของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ในด้านที่เป็นอาจเป็นทั้งโอกาส และการเอื้ออำนวยให้ปฏิบัติการกิจได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจเป็นข้อจำกัดอุปสรรค หรือก้ำกึ่งคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็น สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจำแนกได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน (กรมสามัญศึกษา. 2545 : 35) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ที่มา : กรมสามัญศึกษา. การวางแผนกลยุทธ์. 2545 : 35

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ภายนอกระบบโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน มี 2 ลักษณะ คือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนซึ่งนิยมจำแนกออกเป็นปัจจัยหลักๆ 4 ด้าน คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social cultural factors) เช่น โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทักษะ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors) เช่น ผลผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อเชิงบวก และเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) เช่น โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อเชิงบวก และเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

1.1.4 ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย (Politic and legal factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล และราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด

ประกาศกระทรวง ระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อเชิงบวก และเชิงลบ ต่อภารกิจของโรงเรียน

1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของ โรงเรียน (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 ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของโรงเรียน รวมทั้งเจตคติของประชาชน

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ภายในระบบโรงเรียน ที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะปัจจัยภายในอาณาบริเวณขอบเขตรั้วโรงเรียน เท่านั้น แต่รวมถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนด้วย มักนิยม จำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

2.1 โครงสร้างและนโยบายขององค์กร (Structure) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย ที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำ ตั้งแต่กระทรวง กรม และโรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายขององค์กร เป้าประสงค์ระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครื่องมือสื่อสาร ฯลฯ

2.2 การบริการและคุณลักษณะผลผลิต (Service/Products) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียน การสอน 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 ประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้

2.6 การบริหารจัดการ (Management) เช่น ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการศึกษารวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะตอบคำถามสำคัญๆ ดังต่อไปนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2545 : 37)

1. ปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน และส่งผลกระทบมากน้อยเพียงใด

2. ปัจจัยใดที่โรงเรียนจะถือเป็น โอกาส (Opportunities) ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนได้เพิ่มภารกิจ ขยายการดำเนินงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพการจัดการศึกษาได้ดีขึ้น

3. ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค หรือภัยคุกคาม (Threats) ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการกิจของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ หรือคุณภาพ

4. ปัจจัยภายในใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพและความสามารถในการดำเนินการของโรงเรียน และปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด

5. ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็ง จุดแกร่ง หรือจุดเด่น (Strengths) ที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนใช้พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

6. ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน จุดด้อย หรือข้อจำกัด (Weaknesses) ที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ

โรงเรียนควรดำเนินการวิเคราะห์โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นแกนหลักที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการวางแผน เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนและวิธีการพอสังเขป ดังนี้

1. วางแผนกำหนดขอบข่าย ปัจจัย และประเด็นตัวชี้วัดที่จะทำการวิเคราะห์
2. จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ทั้งที่เป็นเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณ ที่มีหลักฐานร่องรอยอยู่แล้ว และจัดเก็บรวบรวมเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่างๆ ตามประเด็นที่จะศึกษา

2.1 กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative data) อาจจัดเก็บได้โดย

2.1.1 การศึกษาค้นคว้าเอกสาร การดำเนินงานของโรงเรียน ผลงานวิจัย/สำรวจ เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 การสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง และความคิดเห็นส่วนบุคคล

2.1.3 การระดมความคิดเห็น เช่น จัดอภิปรายกลุ่ม ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดสัมมนา ฯลฯ

2.1.4 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จริงๆ) เพื่อหาความเห็นพ้องในประเด็นที่ศึกษา (Delphi technique) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบ และข้อเสนอแนะต่อโรงเรียน

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

2.3 ประมวลผลกลั่นกรองข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษาและตั้งเคราะห์น้ำหนักของสาระเนื้อหาจากข้อมูลที่รวบรวมได้ว่าประเด็นตัวชี้วัดในปัจจุบันใดบ้างที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

2.4 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยอาจจัดประชุมชี้แจงแสดงความคิดเห็นโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วม เช่น ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ผู้แทนนักเรียน 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 โดยแสดงผลผลิตเป็นรายปีในช่วงระยะของแผนกรอบการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) จะเป็นการคาดคะเนวงเงินที่จะใช้ในแต่ละปี ซึ่งจะ

ประกอบด้วยงบประมาณ 2 ส่วน คือ งบประมาณสำหรับรักษางานเดิม (งานประจำ) และ งบประมาณสำหรับโครงการตามแผนกลยุทธ์

การวางแผนงบประมาณจึงเริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน การวางแผนงบประมาณจึงเป็นการสร้างระบบซึ่งให้ความมั่นใจในความครอบคลุมของกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้กับ กิจกรรมสำคัญอย่างครบถ้วน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์นำมาจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) เป็นการคาดคะเนวงเงินที่จะใช้ในแต่ละปี โดยการวางแผนงบประมาณของงาน/โครงการ ตามแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าจาก ปีปัจจุบันไปอีก 3 ปี ทั้งการประมาณการรายได้ ซึ่งงบประมาณจะมีประสิทธิภาพได้ตามมาตรฐาน หรือไม่นั้น 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 เพื่อสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ในการวางแผน งบประมาณ สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นครั้งแรกก็คือการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และจะต้องบอกได้ว่าผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผลของการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องนำมาแปลงสู่แผนงาน งาน/โครงการ ตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนด งานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้

2.2.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity-based Costing)

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

คำว่า ต้นทุนกิจกรรม หมายถึง ต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย ที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรเพื่อที่กิจกรรม ซึ่งมีผลทำให้ได้ผลผลิต การดำเนินงานต้นทุนกิจกรรมต้องระบุให้ชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 15)

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

ในขั้นนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละกิจกรรมที่ได้วางแผนมาแล้วว่า จะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม ตัวอย่างการคิดต้นทุนกิจกรรม เช่น ถ้าสถานศึกษาวางแผนพัฒนาการอ่านของนักเรียนกิจกรรมการผลิตแบบเรียนจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาการอ่านของผู้เรียน ดังนั้นทางโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการคิดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการผลิตแบบเรียน โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการจัดทำต้นฉบับ ค่าจ้างพิมพ์ ค่าจัดส่ง เป็นต้น ถ้าหากว่าต้นทุนการผลิตหนังสือที่คำนวณได้มีราคาสูงกว่าการจัดซื้อหรือจ้างเอกชน โรงเรียนอาจจะเลือกซื้อจากเอกชนก็ได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการคิดต้นทุนกิจกรรมจะต้องให้หน่วยงานตัดสินใจในการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ไม่สามารถคำนวณได้ทุกกิจกรรมได้อย่างละเอียด ทั้งนี้เป็นเพราะว่ามีสูตรการคำนวณและการจัดทำระบบบัญชีที่ยู่ยากซับซ้อน เช่น ถ้านักเรียนคือผลผลิต การคำนวณต้นทุนกิจกรรมก็จะเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักเรียนทุกอย่าง ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมาก ดังนั้นการคิดต้นทุนกิจกรรมสามารถนำมาใช้ได้ในบางเรื่องที่มีความจำเป็น เช่น การคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิตแบบเรียน การจัดอบรมครู และการทำวิจัย เป็นต้น (สมพร ทีหอค้า. 2545 : 43)

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

- 1) กำหนดตัวผลผลิตและบริการขององค์กร
- 2) วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อที่จะกำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เกิดตัวหรือบริการ
- 3) กำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน ซึ่งเป็นตัวกำหนดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบกิจกรรมในระดับนั้นๆ
- 4) ระบุต้นทุนทางตรง และปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรม โดยพิจารณาจากประมาณการใช้ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม ของแต่ละผลผลิตหรือบริการ
- 5) เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตหรือบริการที่เกี่ยวข้อง และปัดส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ในกิจกรรมต่างๆ เข้าสู่ตัวผลผลิตหรือบริการนั้นๆ
- 6) กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 7) บริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่เป็นตัวก่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการนั้นๆ ตลอดจนประเมินความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม หน่วยงานจะต้องมีการระบุกิจกรรมสำคัญและผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมดังกล่าว ต้องมีการพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน ซึ่งระบบบริหารทางการเงินเกี่ยวกับการคิดต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม ต้องมีการนำข้อมูลด้านต้นทุนมาช่วยตัดสินใจในเรื่องของความคุ้มค่ากับต้นทุน มีการประเมินทางเลือกอื่นที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าแต่ให้ผลตอบแทนเท่าเดิม ดังนั้น การคำนวณต้นทุนกิจกรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการก่อนเข้าสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. 2546 : 2)

- 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 จะต้องแจ้งรายละเอียดค่าใช้จ่ายให้เห็นอย่างชัดเจนว่าค่าใช้จ่ายใดเป็นต้นทุนของกิจกรรมชนิดใด

2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม คำนวณจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของผลผลิตรวมเป็นต้นทุนรวม (Total Cost or Full Cost)

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

การคำนวณต้นทุนกิจกรรมแบบมุ่งเน้นผลงานในการเสนองบประมาณ หน่วยงานจะต้องมีระบบบัญชีพึงรับ-พึงจ่าย ของผลผลิตหรือกิจกรรมที่ถูกต้อง เพื่อหน่วยงานจะสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้อง ครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการผลิต หรือการดำเนินงาน ให้บริการ 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 รวมถึง

เป็นประโยชน์ในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงานของโรงเรียนว่างาน/โครงการ จะดำเนินการต่อไป หรือหยุดการดำเนินการ หากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้นทุนกิจกรรมแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น ๆ

2.2.3 การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

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

เป้าหมายของการบริหารงานพัสดุตามรูปแบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ คือ การบริหารงานจัดหาพัสดุให้ได้ของที่ถูกต้อง ทั้งประเภท ชนิด จำนวน คุณภาพ และมีความตรงต่อเวลาในราคาที่เหมาะสม บริหารงานพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน มีการใช้ของอย่างคุ้มค่ามีขั้นตอน ดังนี้ (สมาคมผู้บริหารพัสดุแห่งประเทศไทย. 2544 : 5-7)

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

2) การปฏิบัติตามแผน และควรตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

3) การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตามขั้นตอนการดำเนินการตามแผนงานว่า เป็นไปตามแผนหรือไม่ เกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาครั้งต่อไป และจะช่วยให้การตรวจสอบง่าย มีการดำเนินการตามแผนที่โปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบ ประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพ และประเมินผลที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้พัสดุที่มีคุณภาพดีไว้ใช้ในราชการ ราคาเหมาะสม ผู้ขาย ผู้จ้างที่มีคุณภาพ การบริหารพัสดุไม่ใช่เรื่องของการจัดหาอย่างเดียว จะมีเรื่องของการควบคุม การบำรุงรักษา และการจำหน่ายด้วย

สำหรับการปฏิรูประบบงบประมาณแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ (output/Outcome) การทำบัญชีคุมวัสดุ และบัญชีคุมครุภัณฑ์ แล้วเก็บสถิติจากตัวเลขการใช้จ่าย เพื่อนำมาวิเคราะห์ ความคุ้มค่า และเปรียบเทียบการใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานที่ภารกิจเหมือนกันหรือคล้ายกัน ทั้งนี้ จะทำให้การคำนวณความต้องการในการตั้งงบประมาณถูกต้องตรงกับความจำเป็น ช่วยทำให้ ประหยัดงบประมาณ

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อองค์กร การมีการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่ดี และการบริหารจัดการใช้พัสดุ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างอย่างมืออาชีพ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารของ ทุกองค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 1-3) และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่ง สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน มีผลกระทบโดยตรงต่อ ต้นทุนของการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลด การสูญเสียงบประมาณ ดังนั้นส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการ จัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อหรือจ้างทำพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะ จัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณคุณภาพ มีราคาที่เหมาะสม และสมประโยชน์ในการใช้งาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 5-6)

ทั้งนี้มีกิจกรรมและกระบวนการในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ดังต่อไปนี้ คือ

1. การรับรู้ปัญหา คือ การรู้ถึงความต้องการในการใช้พัสดุ ผู้มีหน้าที่จัดซื้อจัดหาจะต้อง สามารถคาดคะเนความต้องการของผู้ใช้พัสดุกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานจริงได้ เพื่อเป็น การลดปัญหาพัสดุดขาดมือ ต้องมีการจัดซื้อในลักษณะฉุกเฉิน เร่งด่วน
2. การวิเคราะห์ความต้องการ ผู้จัดซื้อหรือจัดหาต้องสามารถวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ได้ว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการคืออะไร ถ้าไม่ชัดเจน ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายที่มี ความต้องการ เพื่อแก้ปัญหาข้อของมาแล้วใช้ไม่ได้ ไม่ตรงตามความต้องการใช้งานจริง
3. การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ขึ้นอยู่กับเหตุ 3 ประการ
 - 3.1 ปริมาณที่ต้องการใช้ หากมีความต้องการพัสดุน้อยก็อาจจัดซื้อพัสดุที่เป็น ลักษณะมาตรฐาน สามารถจัดซื้อได้ทั่วไป แต่หากต้องการจัดซื้อจำนวนมาก ก็จะต้องคำนึงถึงการ ประหยัดอันเกิดจากการผลิตขนาดใหญ่ (Economics of Scale) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะจึงมี ความจำเป็น
 - 3.2 ราคาที่ต้องการ การซื้อพัสดุในราคาสูงจะทำให้ต้นทุนของกิจกรรมในแต่ละ กิจกรรมสูง

3.3 ลักษณะการใช้งาน คุณลักษณะที่กำหนดต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่และลักษณะการใช้งานของพัสดุ

4. การเลือกแหล่งขาย ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ฉะนั้นผู้จัดซื้อจำเป็นต้องมีข้อมูลผู้ผลิต ผู้ขาย เก็บเป็นสารสนเทศไว้ ในบางครั้งอาจมีความจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายอื่นในการจัดซื้อบ้าง เพื่อต้องการเปรียบเทียบกัน

5. การสืบราคาสินค้า วิธีการสืบราคาอาจทำได้โดยการพิจารณาจากฐานข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ใบเสนอราคาที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ใบเสนอราคาหรือแคตตาล็อกของพัสดุนั้นๆ รายการแจ้งราคาและตารางส่วนลดจากผู้ประกอบการต่าง ๆ ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องรวบรวมและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

6. การออกคำสั่งซื้อ เป็นงานหลักของฝ่ายจัดซื้อ คำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร

7. การติดตามการสั่งซื้อและเร่งรัด ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีการส่งมอบของตามวันและเวลาที่กำหนด

8. การตรวจสอบใบส่งของ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องตรวจสอบใบส่งของกับใบสั่งซื้อ เพื่อดูถึงยอดรวมและตรวจสอบความสอดคล้องกับรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะ ตามที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อ

9. การบันทึกและเก็บเอกสาร การเก็บเอกสารจะต้องมีการเก็บเป็นระบบ และมีการหยิบใช้ได้สะดวก

10. การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย จะทำให้เกิดการไว้วางใจกันและกัน ตลอดจนมีความมั่นใจต่อกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการจัดซื้อต่อไปข้างหน้า

วิธีการในการจัดซื้อจัดจ้างจำเป็นต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2541 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2542 แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ในด้านการใช้งาน เหมาะสมด้านราคา และความโปร่งใส สิ่งสำคัญจะทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ คือ การมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคล่องตัว กอปรทั้งการมีขั้นตอนและกระบวนการที่มีความสะดวกและคล่องตัว จะทำให้มีประสิทธิภาพของงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การ (สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย. 2544 : 17-48)

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

- 1) ระดับการบริหารทั่วไป
- 2) ระดับการปฏิบัติ
- 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)

จากแหล่งขายที่ถูกต้อง (Right source)

2) ระดับการปฏิบัติ ความรับผิดชอบในระดับปฏิบัติ โดยเฉพาะการดำเนินงานของฝ่ายซื้อก็คือ วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการจัดซื้อ กล่าวคือ

2.1 เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยการมีพัสดุสำหรับการใช้งานอย่างต่อเนื่อง

2.2 เพื่อทำการซื้อภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน นั่นคือจะต้องคำนึงถึงอุปสงค์และอุปทานที่กำหนดราคาพัสดุนั้นๆ

2.3 เพื่อทำการซื้ออย่างชาญฉลาด ซึ่งหมายถึง การแสวงหาคุณภาพพัสดุที่ดีกว่าในราคาเท่ากันหรือต่ำกว่า

2.4 เพื่อให้การลงทุนในพัสดुकงคลังและพัสดุเสียหายอยู่ในระดับต่ำสุด

2.5 เพื่อแสวงหาแหล่งขายพัสดุที่เหมาะสมและเชื่อถือได้

2.6 เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย

2.7 เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายอื่นในองค์กร

2.8 เพื่อบริหารงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระดับกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดซื้อ ความรับผิดชอบในระดับขั้นตอนในการจัดซื้อ จะเชื่อมโยงกับระดับปฏิบัติการขององค์กรในการจัดซื้อพัสดุเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานของผู้ใช้ ความรับผิดชอบในการจัดซื้อพัสดุแต่ละประเภทให้กับแต่ละหน่วยงานย่อมจะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละหน่วยงานย่อย

การเตรียมความพร้อมในการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาควรจัดทำประวัติ แหล่งขาย ราคาขาย เป็นสารสนเทศของโรงเรียน โดยอาจศึกษาจากใบเสนอราคา ใบสั่งซื้อในอดีต ปัจจุบัน เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าการเสนอราคาสินค้าทางอินเทอร์เน็ต (Internet) ก็เป็นข้อมูลหนึ่งที่เป็นความสะดวก สิ่งสำคัญที่ต้องเตรียม คือ ต้องจัดทำเอกสารรวบรวมเป็น Web Site ไว้เพื่อสะดวกในการค้นหาข้อมูล (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 20)

ดังนั้นในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานหรือสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งต้องครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การขออนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือกและขั้นตอนการคัดเลือกผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงิน เป็นต้น มีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และในการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องดำเนินการวางแผนการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดซื้อจัดจ้างการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. 2544 : 4)

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

- 1) ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้
- 2) ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเงินเพิ่มเติมแก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ

3) ให้มีการจัดสรรงบประมาณและงบประมาณให้แก่สถานศึกษาของรัฐ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษา

4) ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและการบัญชี ระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ซึ่งในส่วนภารกิจข้อ 4 นั้น เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยตรง โดยสถานศึกษาจะมีอิสระ(มากขึ้น) ในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา

ในการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ คือ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 86)

1) ส่งเสริม สนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน ได้คิดสร้างสรรค์ เสนอแผนงาน/งาน/โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน

2) ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อแสวงหาจุดเด่นในการดำเนินงานของหน่วยงาน

3) ร่วมมือกันสร้างศักยภาพของหน่วยงาน ให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาจากหน่วยงาน และสังคมภายนอก จะทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

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

ภารกิจที่ 1 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หน่วยงานและสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ ครอบคลุมสาระสำคัญดังนี้ คือ

1) การบริหารงบประมาณภายในวงเงินของแผนงาน

2) ความสม่ำเสมอของการประเมินผลการดำเนินงาน

3) กระบวนการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ภารกิจที่ 2 การควบคุมงบประมาณ

การควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับจากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ภายในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ ซึ่งจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกัน คือ

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) หมายถึง การสร้างความตระหนักบรรยากาศในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีผู้นำดี ความมีจริยธรรม และการควบคุม ที่กำหนดโครงสร้าง นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติที่มองเห็นได้

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

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

หน่วยงานและสถานศึกษาต้องมีข้อมูลทางบัญชีทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนทันต่อเวลา และเชื่อถือได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของสถานศึกษาทราบฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงานและสถานศึกษา และประเมินผลงานที่ผ่านมา รวมถึงนำไปสู่การวางแผน และปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานและสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) รายการทางบัญชี แบบพึงรับ-พึงจ่าย
- 2) เอกสารทางบัญชีประเภทต่างๆ และหลักการลงบัญชี
- 3) โครงสร้างทางบัญชีสำหรับใช้งานแต่ละระดับ

ดังนั้นภายในหน่วยงานแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชี รายการทางบัญชี (Chart of Account) จะต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) สำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ เช็กระบบยอด และกระบวนการบันทึก เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ (สมพร ทีหอคำ, 2545 : 44-45)

ในการควบคุมงบประมาณ ผู้บริหารทางการเงินจะต้องมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. 2544 : 4)

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

การควบคุมงบประมาณ จำเป็นต้องมีการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) แทนเกณฑ์เงินสด (Cash accounting system) โดยการกำหนดรายการและโครงสร้างบัญชีเอกสาร หลักฐานที่จำเป็น มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายงานทางบัญชี มีการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย การเบิกจ่ายและรายการทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลังและการตรวจสอบ แยกความรับผิดชอบในการดูแล และการลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อย บัญชีแยกประเภทมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี (ศิริบุญญา แก้วเงินลาด. 2546 : 23-24)

การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความจำเป็นที่ต้องทราบต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนผลผลิต ดังนั้น ระบบบัญชีจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบประมาณ บัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) จึงเป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง เข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอดตัดและการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้นๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กร (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 22) การพัฒนาระบบการเงินการบัญชีภาครัฐ จะต้องได้รับการพัฒนาระบบงบประมาณ โดยการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณไปสู่การมุ่งเน้นผลงาน โดยกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณไปให้ส่วนราชการผู้ใช้จ่ายเงิน และติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด โดยมีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน ตามแนวทางที่ดำเนินการตามแผนการปฏิรูประบบงบประมาณ ในขณะนี้เป็นการพัฒนาในลักษณะของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบบริหารงานคลังของประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยังระบบอื่นที่เกี่ยวข้องทุกระบบ เช่น ระบบการวางแผน และแผนการใช้จ่ายเงินระบบบริหารเงินสด ระบบรายงานและระบบการติดตามประเมินผล ตลอดจนระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริงรวมอยู่ด้วย (กรมบัญชีกลาง. 2544 : 12)

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ จึงเป็นเสมือนกลไกที่จำเป็นสำหรับประกันว่า ความคล่องตัวทางการงบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐได้รับนั้น จะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องจัดระบบการบริหารคุณภาพทางการเงินและการควบคุมงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน โดยโรงเรียนจะต้องมีการดำเนินงานทางด้านระบบบัญชี ต้องแสดงถึงรายการและโครงสร้างทางบัญชีที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบและการบันทึก เพื่อใช้จ่ายงบประมาณ

2.2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial And Performance Reporting)

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญของรัฐบาลในการดำเนินงานทุกองค์กร เพราะจะแสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานในแผนงาน/งาน/โครงการ ขององค์กรต่างๆ ซึ่งการรายงานผลจะยิ่งมีความสำคัญขึ้นไปอีก การใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการมอบอำนาจไปให้องค์กรต่างๆ ดำเนินการโดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนั้นการที่รู้ว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จึงอาศัยการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2545 : 101)

การรายงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วย

1) การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการนำเสนอผลที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการ หรือภารกิจของหน่วยงานและสถานศึกษาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ก่อนการดำเนินงานจะต้องระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่บ่งบอกถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละ แผนงาน/โครงการ หรือภารกิจไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า

การรายงานทางการเงินและการรายงานผลการดำเนินงานทั้งสองประเภท เป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการจัดทำ เพื่อเป็นที่ยืนยันถึงผลสำเร็จของงานตามที่ทำข้อตกลงกันไว้

เป็นการแสดงให้เห็นว่าจากวงเงินงบประมาณที่ได้รับ หน่วยงานนำไปใช้จ่ายอย่างไร ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงาน/โครงการในแต่ละช่วงเวลาเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้สัญญากันไว้หรือไม่ (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 22)

ในกระบวนการรายงาน จะต้องมีการกำหนดดัชนีวัดกรอบและโครงสร้างการประเมินผล และรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน และที่สำคัญคือข้อมูลที่ยังขาด จะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนขั้นต่อไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงาน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิตควบคู่กัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบการรายงาน คือ ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมพร ทีหอคำ. 2545 : 45)

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงถึงความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่จะใช้กำกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงินในแต่ละช่วงเวลา โรงเรียนต้องทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เพื่อยืนยันผลสำเร็จของงานและผลการดำเนินงาน (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. 2544 : 8)

1) การรายงานทางการเงินเป็นการดำเนินการจัดทำบัญชีหน่วยงาน โดยจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน และงบกระแสเงินสด

1.1) งบแสดงฐานะการเงิน เป็นงบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนทุนตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันที่ระบุในรายงานฐานะการเงิน

1.2) งบแสดงผลการดำเนินงาน จัดทำเพื่อดูว่าการดำเนินงานขององค์กรมีรายได้เหนือรายจ่ายหรือรายได้น้อยกว่ารายจ่ายในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา ผู้ใช้งบการเงินกลุ่มต่างๆ จะใช้งบแสดงผลการดำเนินงานเพื่อวัดค่าการลงทุน วัดสถานะของสินเชื่อและความสำเร็จของการทำกำไรขององค์กร

1.3) งบกระแสเงินสด เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่ผู้ใช้งบการเงินใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์สุทธิขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางการเงิน รวมถึงสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ เป็นรายงานทางการเงินที่ทุกองค์กรต้องนำเสนอ แต่ละรอบระยะเวลาบัญชี โดยแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสด รวมทั้งเงินสดสุทธิที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงขององค์กรในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชีนั้น

การรายงานทางการเงินเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหาร (กรมสามัญศึกษา, 2546 : 22-23)

2) การรายงานผลการดำเนินงาน เป็นการวัดผลการดำเนินงานทั้งในส่วนที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลผลิตมีประเด็นสำคัญที่ครอบคลุมใน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ส่วนการวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของหน่วยงานและสถานศึกษา

การรายงานผลการดำเนินงานเป็นภารกิจและความตระหนักที่หน่วยงานและสถานศึกษา ได้จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับหน่วยงานระดับที่เหนือขึ้นไปเกี่ยวกับงบประมาณและเป้าหมายที่จะดำเนินการในแต่ละปี เมื่อได้รับงบประมาณดังกล่าว จะต้องรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส เพื่อนำผลดังกล่าวมาพิจารณาวิเคราะห์ความคุ้มค่า การพิจารณาจัดสรรงบประมาณภายในส่วนราชการ และพิจารณาค้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตของแผนงาน ซึ่งขั้นตอนการรายงานผลการดำเนินงานมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2545 : 102)

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแบบรายงานผลการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลตามแบบรายงานผลการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 3 การสรุปรายงานผลการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 4 การเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

ดังนั้น การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล ซึ่งโรงเรียนจะต้องจัดทำรายงานเพื่อยืนยันผลสำเร็จของงาน โดยมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน ซึ่งเป็นการแสดงความโปร่งใส ของการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลารวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์การตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร

2.2.5 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

สินทรัพย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของทุกองค์กร หากองค์กรมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสาเหตุทั่วไปของความสิ้นเปลืองในการใช้งบประมาณ คือ การบริหารสินทรัพย์อย่างไม่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจาก (กรมบัญชีกลาง. 2545 : 1-3)

- 1) ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์
- 2) ความสูญหายที่เกิดขึ้นกับสินทรัพย์ ไม่ว่าจะโดยอุบัติเหตุหรือถูกโจรกรรม
- 3) มีการซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้
- 4) การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่เหมาะสม
- 5) ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาอายุใช้งานที่แท้จริงของสินทรัพย์

สาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้หน่วยงานต้องซื้อสินทรัพย์มาทดแทนเร็วกว่ากำหนดหรือทำให้ต้องซื้อสินทรัพย์เกิดความจำเป็น และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง

หลักการบัญชี (Accounting principles) สินทรัพย์ขององค์กร หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขายหรือเพื่อใช้ประกอบการขององค์กร ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 5)

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

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็นสาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญหาย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนในกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 25)

โรงเรียนจึงต้องมีการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่างๆ ทั้งที่เป็นเงินสดและทรัพย์สินที่โรงเรียนมีไว้ เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือขายเพื่อใช้ประกอบการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้งานอย่างคุ้มค่า เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์

วัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์ คือ การจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งการป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์ ใช้ผิดวิธี หรือขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการดูแล การใช้งาน การป้องกันและจัดเก็บอย่างปลอดภัยและถูกวิธี รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของสินทรัพย์ (ราคาซื้อ ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้ซึ่งสินทรัพย์ เช่น ค่าติดตั้ง ค่าขนส่ง เป็นต้น) ข้อมูลอายุการใช้งาน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาตลอดอายุการใช้งานของสินทรัพย์นั้นๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านการวางแผนการจัดซื้อ การวางแผนบำรุงรักษา และการติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 26)

การมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ โดยสามารถพิจารณาได้ในประเด็นดังนี้ (ศิริญา แก้วเงินลาด. 2546 : 25)

- 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์
- 2) มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน
- 3) มีการลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
- 4) มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม
- 5) มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของ

หน่วยงาน

- 6) คำนึงถึงทางเลือกของในการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์
- 7) มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิมโดย

คำนึงถึงกรอบการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า

ดังนั้นการบริหารสินทรัพย์จึงเป็นการบริหารจัดการสินทรัพย์ต่างๆ ขององค์กร ทั้งที่เป็นเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ ที่องค์กรมีไว้ เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการ

ป้องกันมิให้สินทรัพย์สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์ ใช้ผิดวิธี หรือการบำรุงรักษาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.7 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การตรวจสอบภายใน เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการจัดการทางการเงินที่หน่วยงานจะต้องกำหนดวิธีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน โดยการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ ซึ่งจะปลดบทบาทและอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการ อย่างไรก็ตามการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะทำให้เกิดอิสระในการบริหารงบประมาณมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้เกิดช่องโหว่ในการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 28)

หน่วยงานจะต้องกำหนดให้มีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ และมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่กำหนด มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในที่มีขนาดเหมาะสม มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่สอบทาน วิเคราะห์ ประเมินผล ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูล เพื่อเป็นการสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขอบเขตการตรวจสอบไม่ได้เกิดเฉพาะการตรวจสอบด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตไปถึงการตรวจสอบการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำมาใช้ในการประเมินหรือวัดผลการดำเนินงาน หรือการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน แผนงาน งาน โครงการ หรือกิจกรรมว่าเป็นไปโดยประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าหรือไม่เพียงใด รวมถึงการควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (ศิริบุญญา แก้วเงินลาด. 2546 : 25)

ในการจัดระบบตรวจสอบภายในโรงเรียนควรมีการตรวจสอบภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบให้คำปรึกษา และรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบเดิมไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมีการลดบทบาทของหน่วยงานกลางที่เคยทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน และมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันอาจจะส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น การตรวจสอบภายในจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องและมีสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

ดังนั้น การจัดระบบตรวจสอบภายในโรงเรียน จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะต้องมีการตั้งหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบ ควบคุม การบริหาร การดำเนินงาน กิจกรรม และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียน การตรวจสอบภายในจะเป็นการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงความสำเร็จของผล การดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและต้นทุนของการดำเนินงานตาม กิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์ ประเมินผล ข้อเสนอแนะ สาเหตุและแนวทางปรับปรุง แก้ไข เพื่อนำเสนอ ความเห็น ข้อเสนอแนะ ต่อฝ่ายบริหารขององค์กร

จะเห็นได้ว่ามาตรการในการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน จะเป็นเครื่องมือนำไปสู่ มาตรฐานการจัดการทางการเงินที่ชัดเจน เปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะนำทางประเทศไทยซึ่งเป็น ประเทศที่เพิ่งเริ่มต้นนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ ไปสู่ความสำเร็จในการใช้ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าการให้ความสำคัญคล่องตัวในการ ดำเนินงานกับหน่วยงานภาครัฐ จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณไปในทางที่ไม่ เหมาะสม และการตรวจสอบนอกจากจะตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit) แล้ว ยังเป็นการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) โดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ ทรัพยากรด้วย

2.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

2.3.1 โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และตั้งอยู่ในเขตจังหวัดปทุมธานี มีจำนวน 21 โรงเรียน แสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
1	ปทุมวิไล	อ.เมือง จ.ปทุมธานี
2	คณะราษฎร์บำรุงปทุมธานี	อ.เมือง จ.ปทุมธานี
3	ปทุมธานี "นันทมนีบำรุง"	อ.เมือง จ.ปทุมธานี
4	หอวัง ปทุมธานี	อ.เมือง จ.ปทุมธานี
5	ชัยสิทธิवास "พัฒนสาขบำรุง"	อ.สามโคก จ.ปทุมธานี
6	เตรียมอุดมอ่อนเกล้า ปทุมธานี	อ.สามโคก จ.ปทุมธานี

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
7	บัวแก้วเกษร	อ.ลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี
8	สุนทโรเมตตาประชาสรรค์	อ.ลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี
9	วราชาชินันต์คามาศูวิทยา	อ.ลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี
10	จุฬากรณราชวิทยาลัย ปทุมธานี	อ.ลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี
11	ธรรมศาสตร์คลองหลวง รังสิต	อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี
12	สวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต	อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี
13	ที่ปิงกรวิทยาพัฒนา	อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี
14	ธัญบุรี	อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี
15	ธัญรัตน์	อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี
16	สายปัญญารังสิต	อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี
17	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการลำลูกกา	อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี
18	เทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี	อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี
19	นวมินทรราชูทิศ สวนกุหลาบรังสิต ปทุมธานี	อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี
20	มัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร	อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี
21	หนองเสือวิทยาคม	อ.หนองเสือ จ.ปทุมธานี

ที่มา : วารสารประชาสัมพันธ์. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. 2553 : 6

2.3.2 การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

สำนักงานงบประมาณได้มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการงบประมาณ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2540 – 2544) สาระสำคัญประการหนึ่ง คือมุ่งปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ โดยการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting : PBB) เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ ในการดำเนินการดังกล่าวได้มีการกำหนดหน่วยงานนำร่องขึ้น ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเป็น 1 ใน 7 ของหน่วยงานนำร่องที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในส่วนของกรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม) เป็นหน่วยงานนำ

ร่องในนามของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องในระดับโรงเรียน และขยายผลให้ครอบคลุมโรงเรียนในสังกัดต่อไป

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน หรือพันธกิจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (สำนักงาน ก.พ. 2546 : 14-15) ดังนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีทุกโรงเรียนจึงใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2547

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ปรัชญา บาลยอ (2544 : 82-83) ได้ศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดขอนแก่น พบว่า การปฏิบัติงานการเงินและพัสดุในส่วนของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งอาจเป็นเพราะระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ เป็นกรอบดำเนินการ รวมทั้งการมีแผนปฏิบัติการประจำปีจึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี เมื่อพิจารณาระหว่างการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ไม่มีความแตกต่าง ส่วนการดำเนินงานด้านพัสดุของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานมีปัญหาในระดับปานกลาง ในด้านการจัดหา การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการขาดงบประมาณทำให้การจัดหาไม่เพียงพอ กระบวนการ ขั้นตอนที่ล่าช้า ทำให้ไม่สามารถจัดหาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ราคามาตรฐานกับราคาท้องตลาดไม่สอดคล้องกัน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดซื้อ ด้านการควบคุม พบว่า การปล่อยปละละเลยไม่เอาใจใส่ในการบำรุงรักษาดูแลอย่างทั่วถึง ในด้านการจำหน่ายมีปัญหามากในส่วนของกรรายงานและการตรวจสอบพัสดุ ถ้าพิจารณาปัญหาการดำเนินการตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีระดับปัญหาไม่แตกต่างกัน

จากการรายงานผลการประเมินสถานภาพการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันราชภัฏสกลนคร (2544 : 149-159) พบว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่มีผลการประเมินสูงสุด คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ส่วนด้านที่มีสถานภาพน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต

สมพร ทีหอคำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษามีความพร้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านอื่นๆ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ พบว่า มีความพร้อมโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ และผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่การเงินของสถานศึกษามีความพร้อมในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน

เกศินี ตรีอินทอง (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาในการบริหารงบประมาณโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากการดำเนินงานบริหารงบประมาณ และศึกษาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานกรณีการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสามารรถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อที่จะนำไปพัฒนางบประมาณให้เหมาะสมกับกาลสมัยทั้งในด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบ วิธีการและระบบงบประมาณเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถในการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ในเรื่องของความรู้และความเข้าใจในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระดับสูงในเรื่องการจ่ายเงินทุกรายการของโรงเรียนต้องปฏิบัติตามระเบียบการบริหารหน่วยงานที่วางไว้ และให้เป็นไปตามงบประมาณและรายละเอียดประกอบงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว และกำหนดการปิดบัญชีประจำปีของทุกโรงเรียน ให้ถือวันที่ 30 เมษายน เป็นวันสิ้นสุดของบัญชีแต่ละปี งบดุลประจำปีโรงเรียนจะต้องได้รับการตรวจสอบและรับรองจากผู้สอบบัญชีซึ่งคณะกรรมการมูลนิธิฯ เป็นผู้แต่งตั้ง แต่กลุ่มตัวอย่างไม่ค่อยเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องให้โรงเรียนเสนองบประมาณ

ประจำปีต่อสำนักงานพันธกิจการศึกษาภายในเดือนมกราคม ในเรื่องปัญหาในการบริหารงบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่าด้านการจัดเตรียมงบประมาณมีปัญหาในเรื่องไม่นำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสถานศึกษามาเป็นแนวทางการจัดทำงบประมาณ และในเรื่องไม่มีเอกสารหรือคู่มือเป็นลายลักษณ์อักษรแสดงขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณมีปัญหาในเรื่องคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่มีประสบการณ์ด้านการเงินและการงบประมาณเป็นอย่างดี ส่วนด้านการบริหารงบประมาณมีปัญหาในเรื่องการใช้งบประมาณ ไม่มีการปรับเปลี่ยนแผน ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ และในเรื่องไม่นำเสนอข้อมูลการเบิก-จ่ายงบประมาณเมื่อสิ้นปีการศึกษาให้บุคลากรทุกคนรับทราบ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้พบว่า ในการจัดทำงบประมาณ ควรมีการรวบรวมข้อมูลการจัดทำงบประมาณของแต่ละฝ่าย มาเปรียบเทียบข้อมูลเก่าและข้อมูลใหม่ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และทุกฝ่ายควรพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะได้นำงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรมีการอบรมสัมมนาและทำความเข้าใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณ ได้เข้าใจถึงการจัดทำงบประมาณ และจัดทำคู่มือการจัดทำงบประมาณแสดงรายละเอียดประกอบแต่ละประเภทบัญชี และจัดประเภทบัญชีใหม่ให้เหมาะสมกับการบริหารงานปัจจุบัน

นพรัตน์ อัครจินดา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแนวทางการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของหน่วยงานระดับคณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของหน่วยงานระดับคณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อให้ได้ต้นทุนรายหลักสูตร ต้นทุนต่อหัวนักศึกษารายปี และต้นทุนรายวิชา ในระดับปริญญาตรี จากการศึกษาพบว่า ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย 9 กิจกรรม ดังนี้คือ กิจกรรมสนับสนุนส่วนกลาง กิจกรรมบริหารส่วนกลาง กิจกรรมบริหารคณะ กิจกรรมบริหารห้องสมุด กิจกรรมนิสิตนักศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมห้องปฏิบัติการ กิจกรรมกำลังการผลิตที่ไม่ได้ใช้ และกิจกรรมบริหารภาควิชา

ต้นทุนต่อหัวนักศึกษา (FTES) รายปี พบว่า สามารถคำนวณหาได้โดยนำต้นทุนกิจกรรมทั้งหมดที่เก็บรวบรวมได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมหารด้วยจำนวน FTES สำหรับต้นทุนรายวิชาได้ โดยคำนวณต้นทุนต่อตัวผลิตภัณฑ์และระบุต้นทุนเข้าสู่แต่ละกระบวนการวิชา

ผลการศึกษานี้ทำให้ทราบแนวทางในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของหน่วยงานระดับคณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้ประโยชน์จากระบบงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชี

กองทุน โดยเกณฑ์ที่รับฟังง่าย ลักษณะ 3 มิติ ซึ่งหน่วยงานระดับคณะภายในมหาวิทยาลัย เชียงใหม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้

ในทำนองเดียวกัน นิวัฒน์ แก่นาคำ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการศึกษาความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (ปฏิบัติกร) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (ปฏิบัติกร) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศักยภาพของผู้ตรวจสอบที่เข้าตรวจสอบที่สาขา ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงานตรวจสอบสาขา ซึ่งได้ศึกษาในเรื่องของการวางแผนการตรวจสอบ การตรวจสอบ และการประเมินการสื่อสารระหว่างผู้ตรวจสอบกับผู้บริหารและพนักงานสาขา การรายงานผลการตรวจสอบ การติดตามผลการตรวจสอบ การเป็นที่ปรึกษาให้สาขา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบกับพนักงานสาขาที่เป็นผู้รับการตรวจ ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (ปฏิบัติกร) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่กลุ่มตรวจสอบสาขา 2 ฝ่ายตรวจสอบเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ จำนวน 127 ราย โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาในรูปของความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นโดยรวมในระดับเห็นด้วย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเห็นด้วย ในด้านศักยภาพของผู้ตรวจสอบที่เข้าตรวจสอบที่สาขา ในเรื่องการยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องเป็นลำดับแรก และรองลงมา ได้แก่ การไม่นำข้อมูลหรือความลับของธนาคาร ไปเปิดเผยให้บุคคลอื่นทราบ ส่วนด้านคุณภาพของการปฏิบัติงานตรวจสอบสาขาในเรื่องการวางแผนการตรวจสอบ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยที่ไม่มีการแจ้งให้สาขาทราบล่วงหน้าก่อนเข้าตรวจสอบสาขาเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่มีการวางแผนการตรวจสอบเรื่องการตรวจสอบและการประเมินผล เห็นด้วยกับคำแนะนำที่สาขาได้แก้ไขในระหว่างตรวจสอบและเป็นข้อบกพร่องเล็กน้อย ไม่ควรบันทึกในรายงานการตรวจสอบเป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ ในระหว่างการตรวจสอบ ได้ให้โอกาสพนักงานในสาขาที่เกี่ยวข้องชี้แจงข้อบกพร่อง และนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการชี้แจง ด้านการสื่อสารระหว่างผู้ตรวจสอบกับผู้บริหารและพนักงานสาขา เห็นด้วยกับการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานสาขาเข้าใจเป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ มีการอธิบายเหตุผลประกอบในการชี้แจง ด้านการรายงานผลการตรวจสอบ เห็นด้วยว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ด้านการติดตามผลการตรวจสอบ เห็นด้วยที่ฝ่ายตรวจสอบ ได้มีการติดตามผลความคืบหน้า ในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องตามรายงานการตรวจสอบ และเมื่อมีข้อสังเกตที่สำคัญ ฝ่ายตรวจสอบจะต้องมีการประสานงานกับฝ่าย

งานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาแก้ไข ด้านการเป็นที่ปรึกษาให้กับสาขา โดยเห็นด้วยว่า คำแนะนำเป็นประโยชน์มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขา ช่วยแก้ไขปัญหาและให้คำตอบในการปฏิบัติงานได้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบกับผู้บริหารและพนักงานสาขาที่เป็นผู้รับการตรวจ ในเรื่องผู้ตรวจสอบขอเอกสารจำนวนมาก สร้างภาระให้พนักงานต้องค้นหาเป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ ผู้ตรวจสอบจุกจิกจู้จี้ น่ารำคาญ รวมทั้งไม่เห็นด้วยในเรื่องที่ผู้ตรวจสอบไม่จำเป็นต้องสร้างความเป็นมิตรกับพนักงานสาขา

ทศพล อธาโส (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลสันทราย อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ ความเข้าใจของประชาชนในการบริหารงบประมาณ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อตรวจสอบงบประมาณ โดยภาคประชาชน ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ ความเข้าใจของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณนั้น ในภาพรวมประชาชนส่วนใหญ่มีความรู้ในระดับมาก เช่น การจัดทำแผนการดำเนินงาน การจัดเก็บรายได้ และการติดตามประเมินผล แต่ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะจะเกี่ยวข้องกับงบประมาณโดยตรง พบว่า มีความรู้ด้านนี้น้อย ประกอบกับประชาชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจทางด้านระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประเด็นดังกล่าวองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมีการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้อย่างทั่วถึง และประชาชนจะต้องให้ความสำคัญด้วย เพราะการตรวจสอบโดยภาคประชาชนนั้น จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส และลดปัญหาการทุจริต คอร์รัปชัน สำหรับการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณ ซึ่งปรากฏว่าระดับการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมด้านแผนการดำเนินงาน การจัดเก็บรายได้ การจัดซื้อจัดจ้าง และการติดตามประเมินผล แสดงให้เห็นถึงการที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกด้านและเป็นไปอย่างทั่วถึง รวมทั้งด้านการประชาสัมพันธ์ การให้ความรู้ และการติดตามประเมินผล เพื่อที่จะลดช่องว่างให้น้อยลง เกิดความเท่าเทียมกันมากขึ้น และภาคประชาชนเองจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการดำเนินงานของท้องถิ่นให้มากขึ้น เสมือนหนึ่งว่าการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นงานของทุกคนที่จะต้องช่วยกัน ทั้งรับรู้ รับทราบ แก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งและพัฒนายิ่งขึ้น

ทางด้านข้อเสนอแนะนั้น ประชาชนต้องการให้การบริหารงบประมาณต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นหลัก เพราะงบประมาณมาจากภาษีของประชาชน ต้องใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและตอบสนองความต้องการของประชาชนมากที่สุด รวมทั้งต้องการให้เข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้าน เพื่อเป็นการตรวจสอบ และป้องกันการเอารัดเอาเปรียบจากองค์กรภาครัฐต่อไป

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สไปวาค (Spiwak. 1986 : 1147-A) ได้ศึกษาถึงแนวปฏิบัติด้านการเงินและการลงทุนของวิทยาลัยชุมชนในรัฐฟลอริดา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุตัวแปรที่มีผลกระทบต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการเงิน และเสนอแนะมาตรการเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ว่า มีปัจจัย 11 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านเงินทุน ได้แก่ ขนาดของวิทยาลัยชุมชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้เครื่องมือเกี่ยวกับการเงินและการลงทุน ระดับการลงทุนและการฝึกอบรมการบริหารจัดการด้านการเงิน เครื่องมือในการลงทุนที่หลากหลายสอดคล้องกับสภาพแปรเปลี่ยนของตลาด การทำสัญญาคุ้มกับธนาคาร การลงทุนเชิงรุก ระยะเวลาของการลงทุน การผ่อนชำระเงิน ดอกเบี้ยและแหล่งลงทุนรวม โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

1. วิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่งควรหาวิธีใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. จัดโครงการอบรม สัมมนาในระดับรัฐให้กับหัวหน้าการเงิน และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการลงทุนของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิคการลงทุน
3. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการเงินและการลงทุน เพื่อประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการสภาของแต่ละวิทยาลัย และธนาคารชุมชนให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำเงินไปลงทุน
4. ตั้งกลุ่มบริหารจัดการเงินทุนของวิทยาลัยชุมชนรัฐฟลอริดาขึ้น เพื่อใช้เป็นจุดรวมในการส่งเสริมให้นำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปดำเนินการ

ไพ (Phye. 1991 : 2636-2637) วิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นธรรมด้านการเงินโรงเรียน โดยใช้หลักสูตรการเงินโรงเรียน ในรัฐแคนซัส ระหว่างปี ค.ศ. 1979-1989 ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า เพื่อวิเคราะห์ความเป็นธรรมของนักเรียนตาม พ.ร.บ.ความเสมอภาคของเขตโรงเรียนรัฐแคนซัส ค.ศ. 1973 ในระยะเวลา 10 ปี คือระหว่างปี ค.ศ. 1978-1988 โดยใช้มาตรฐาน

ความเป็นธรรม 2 ประการ คือ ความเป็นธรรมของทรัพยากร และความเป็นกลางของงบประมาณที่ผ่านๆ มา ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นธรรมของทรัพยากร และความเป็นกลางของงบประมาณที่ผ่านๆ มา ยังคงละเมิด ฝ่าฝืน การเปลี่ยนแปลง มีนัยสำคัญด้านทรัพยากรนักเรียน และมีสหสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรนักเรียนกับมาตรการของทรัพยากรสมบัติของโรงเรียน และพบว่า ความเป็นธรรมของนักเรียนเพิ่มขึ้น ระหว่างเวลา 10 ปีนี้ แต่ในมาตรการบางอย่าง ความเป็นธรรมของนักเรียนลดลงในระหว่าง 5 ปีที่ผ่านมา จึงสรุปได้ว่า พ.ร.บ.ความเสมอภาคของเขตโรงเรียนในรัฐแคนซัส ปี ค.ศ. 1973 ทำให้มีช่องทางการกระจายทรัพยากรสมบัติของรัฐ และลดการพึ่งพาทรัพยากรสมบัติของท้องถิ่น ในการที่จะพึ่งตนเองได้ จากผลการศึกษางานวิจัย สรุปได้ว่า งานการเงินและการบัญชีเป็นงานที่เป็นงานสำคัญ และจำเป็นในการบริหารงานในโรงเรียนทุกขนาด จากผลการศึกษาพบปัญหาที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกัน และได้ข้อสังเกต คือ โรงเรียนควรเพิ่มความสนใจและเอาใจใส่ในด้านการเงินและการบัญชีอย่างจริงจัง สม่่าเสมอ ควรมีการตรวจบัญชีจ่ายเงิน และจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทนและเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

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

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

1. การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาในรัฐแคนซัส ไม่ได้เป็นไปตามลำดับความสำคัญที่ได้กำหนดเอาไว้ทั้ง 2 ปีงบประมาณ
2. การนำเอากฎหมายการศึกษาฉบับใหม่มาใช้ ไม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงยอดงบประมาณเพื่อการศึกษาแต่อย่างใด
3. โรงเรียนขนาดเล็กได้งบประมาณเพิ่มขึ้นใน 11 รายการใหญ่ๆ และเป็นการเพิ่มมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า
 - 3.1 ควรมีการตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

3.2 ควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

3.3 ควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้แก่หมวดเฉพาะกับหมวดทั่วไปทางการศึกษา

3.4 การจัดงบประมาณรายหัวของโรงเรียนควรจัดตามความจำเป็น

3.5 ควรมีการตรวจสอบการใช้จ่ายที่ถี่ขึ้น

3.6 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณการศึกษาควรมีคณะกรรมการพิจารณา

แอนดรัส (Andrus. 1997 : 4014-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและการฝึกอบรมกับการมีความรู้ของผู้ตรวจสอบบัญชี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการเพิ่มการตรวจสอบเพื่อป้องกันและการตรวจหาข้อผิดพลาดทางการเงินที่ผิดพลาดบกพร่อง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบัญชีสาธารณะ 1-2 ปี และเคยปฏิบัติงานตรวจสอบมาก่อน โดยใช้ประเมินความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างข้อความเกี่ยวกับความผิดพลาด การเงินทั่วไปกับกระบวนการตรวจสอบและควบคุมที่ป้องกันการเกิดข้อความผิดพลาดได้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตรวจสอบที่มีความแตกต่างกันเรื่องประสิทธิภาพในการตรวจสอบบัญชีจะมีความแตกต่างกัน ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการควบคุม-ตรวจสอบภายใน และการมีความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการควบคุมภายในกับการเกิดข้อบกพร่องของข้อความด้านการเงิน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบบัญชีก่อนที่จะมอบหมายงานตรวจสอบบัญชี

เค พี เอ็ม จี บารेंटส์ กรุ๊ป (KPMG Barents Group. 1999) ได้ดำเนินงานศึกษาระบบงบประมาณของประเทศไทยภายใต้โครงการบริหารทรัพยากรสาธารณะโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการจัดทำงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) ปัญหาของระบบงบประมาณที่ดำเนินการอยู่เดิม

ระบบงบประมาณแบบแผนงานที่ประเทศไทยดำเนินการอยู่เดิม มีประสิทธิภาพสูงในการบริหารการคลัง แต่ระบบดังกล่าวทำให้เกิดการรวมอำนาจ (Centralization) และการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด ดังนั้นเมื่อรวมระบบดังกล่าวเข้ากับการเบิกจ่ายงบประมาณที่เคร่งครัด จึงทำให้เกิดการชะงักงันและเกิดผลเสียในรูปของความไม่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ ผลของการรวมอำนาจและการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวดตามระบบเดิม มีผลโดยตรงต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน และทำให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ดังนี้

(1) เกิดความสูญเสียหรือความไม่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วนกลางไม่สามารถจัดสรรงบประมาณตามความสำคัญก่อนหลังในระดับปฏิบัติการ

(2) เกิดความล่าช้าในกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากกลไกที่ซับซ้อน ส่งผลให้การตรวจสอบก่อนการปฏิบัติงาน (Pre – audit) ของเจ้าหน้าที่ จึงสร้างความล่าช้าแก่โครงการ

(3) ขาดผู้รับผิดชอบในความสำเร็จของงาน เนื่องจากผู้รับผิดชอบถูกกระจายไปตามส่วนราชการต่างๆ แทนที่จะอยู่ที่หน่วยงานเดียว

(4) เกิดความล้มเหลวในการมุ่งดำเนินงานเพื่อผลสำเร็จของงาน

(5) สูญเสียโอกาสที่จะปรับปรุงแผนงาน/โครงการ

(6) เกิดความล้มเหลวในการเสนอและพัฒนาแผนงาน/โครงการใหม่ที่มีคุณค่ามากกว่า

2) แกนหลักของการปฏิรูปการจัดทำงบประมาณ (Core Budget Reform)

ในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จโดยมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องลดการควบคุมจากส่วนกลางและส่งเสริมให้มีการบริหารที่มีความคล่องตัว จึงได้นำเสนอแกนหลักในการปฏิรูปการจัดทำงบประมาณ ดังนี้คือ

(1) การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) มีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ คือ (1.1) กำหนดและวางรูปแบบการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่คล่องตัวและตอบสนองความต้องการของแผนงาน/โครงการ (1.2) การจัดแผนงานที่สามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของแผนงาน และประสบการณ์การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานประยุกต์เข้ากับแผนงาน (1.3) ลดขั้นตอนในการขออนุมัติเบิกจ่าย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณมีเวลาเพิ่มขึ้นสำหรับการพิจารณาประเด็นของนโยบายเชิงกลยุทธ์ (1.4) ปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร (1.5) ส่งเสริมให้เกิดความสำนึกในการให้บริการที่มีคุณภาพ (1.6) ทำให้เงินทุกบาทเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงประกอบด้วยการจัดทำงบประมาณเพื่อเพิ่มผลผลิต (Output) มากกว่าการมุ่งเน้นทรัพยากร (Input) ที่ใช้ไปการปรับปรุงการบริหารของรัฐบาลในการจัดหางบประมาณฐานรายได้ การปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลด้านผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรและควบคุมการปฏิบัติงาน

(2) ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการรายงาน (Accountability, Transparency and Reporter) ซึ่งแนวทางในการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณและการยินยอมให้

หน่วยงาน ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงานภายในกรอบของงบประมาณที่ได้รับนั้น ต้องมีการรายงานผลสัมฤทธิ์ใน 2 ลักษณะ คือ

(2.1) การเปรียบเทียบผลผลิตที่ทำแล้วเสร็จกับเป้าหมาย

(2.2) การรายงานทางการเงินเกี่ยวกับการมอบความรับผิดชอบการใช้เงินงบประมาณและประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ

นอกจากการรายงานของหน่วยปฏิบัติแล้ว รัฐบาลจะต้องรายงานผลสำเร็จในภาพรวมระดับรัฐบาลกลางส่วนราชการ เพื่อเป็นสิ่งสำคัญในการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจระดับมหภาคที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริการสังคมได้รับ และต้นทุนที่เกิดขึ้นกับประชาชนในปัจจุบันและในระยะเวลาถัดไป

(3) การกระจายอำนาจในการจัดทำและบริหารงบประมาณ (Decentralization of Budget Management) จะมีความเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยที่จะต้องดำเนินการปรับปรุง อาทิ (3.1) ปรับโครงสร้างการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ (Appropriation) ให้ลดความซับซ้อนลง (3.2) ปรับระบบการโอนเงิน (Funds transfer system) ให้ลดความซับซ้อน (3.3) ปรับปรุงระบบการเบิกจ่ายเงินประจำงวด (Allotment system)

(4) การเพิ่มขอบเขตการครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding Budget Coverage) การจัดทำงบประมาณรายจ่ายของประเทศไทยแต่เดิมมีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลกลาง ส่วนกิจกรรมที่อยู่นอกระบบงบประมาณ (Extra Budgetaries Activities) ซึ่งได้แก่ เงินกู้ และเงินช่วยเหลือจากภายนอก ยังมิได้ถูกรวมเข้ากับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้น หากนำกิจกรรมที่ใช้จากเงินนอกงบประมาณดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว จะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์และรัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ทราบว่างานด้านงบประมาณนั้น จะประสบปัญหาเรื่องความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ สาเหตุมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินงาน และกฎระเบียบการปฏิบัติ การขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจ การศึกษาผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นเรื่องจำเป็น เนื่องจากระบบงบประมาณที่ใช้ในปัจจุบันมีจุดอ่อน คือ งบประมาณถูกแยกออกเป็นส่วนๆ ทำให้มองภาพรวมได้ลำบาก ไม่ชัดเจน ทำให้ขาดความ

เชื่อมโยงระหว่างนโยบายและจุดหมายของการพัฒนาประเทศ แต่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ ตามที่รัฐหรือประชาชนรวมถึงสถานศึกษาพึงได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า จากเงินของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจในการจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุผลลัพธ์ที่สูงขึ้นโดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม ปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานีครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางแนวทางในการวิจัยโดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากร
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานและเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

3.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานแผนและหัวหน้าการเงิน โรงเรียน/เจ้าหน้าที่การเงิน/พัสดุ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำนวน 21 โรงเรียน โดยการเลือกเก็บข้อมูลแบบเจาะจง ดังมีรายละเอียดคือ

- ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน	21	คน
- ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ		
- หัวหน้างานแผนและงบประมาณ จำนวน	21	คน
- เจ้าหน้าที่การเงิน / เจ้าหน้าที่พัสดุ จำนวน	21	คน
รวม	63	คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม มีรายละเอียดคือ

แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประเมินค่าของลิเคอร์ท์มี 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้พัฒนามาจากสมเกียรติ พิงคุณ ไตรรัตน์ (2548) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารทรัพย์สิน การตรวจสอบภายใน เป็นลักษณะมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท์ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3.4 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับการศึกษาครั้งนี้ว่าวิจัยครั้งนี้ ตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาตำรา เอกสาร วารสาร และผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีเครื่องมือการวิจัยของสมเกียรติ พิงคุณ ไตรรัตน์ (2548) เป็นแนวทาง

2) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

3) นำเครื่องมือที่ผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา โครงสร้าง และเป็นไปตามจุดประสงค์ของการวิจัย (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ปรากฏในภาคผนวก ก) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.8

4) นำเครื่องมือมาปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ได้แก่ หัวหน้างานแผนและงบประมาณ และเจ้าหน้าที่การเงินหรือเจ้าหน้าที่พัสดุ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดสระบุรี จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามแนวของครอนบาร์ค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .982

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากกลุ่มประชากร และได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางในการดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ประสานกับบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ดำเนินการเก็บรวบรวมเครื่องมือ โดยขอไปส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง
- 3) ดำเนินการคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
- 4) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงตามลำดับจุดประสงค์การวิจัยเป็นตารางและความเรียง

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้สถิติดังนี้

- 1) สถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพของแบบสอบถาม

1.1) การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย (Content-Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยการหาค่า IOC (Index of Item- Objective Congruence)

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2) วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (เกียรติสุดา ศรีสุข. 2552 : 152)

สูตร การหาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (สัมประสิทธิ์แอลฟา α - Coefficient)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	คือ	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	คือ	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	S_i^2	คือ	ความแปรปรวนรายข้อของคะแนนแต่ละข้อ
	S_x^2	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	$\sum S_i^2$	คือ	ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

2) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 55)

2.1) ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2) ค่าเฉลี่ย (Mean)

สูตร ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ μ คือ คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนทุกคน

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

2.3) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สูตร ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - \left(\frac{\sum X}{N}\right)^2}$$

เมื่อ σ คือ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$(\sum X)^2$ คือ ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

2.4) การทดสอบความแปรปรวนของข้อมูลด้วย F – test ซึ่งมีสูตรดังนี้

(รศ.ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2552 : 177)

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2}$$

เมื่อ	S_1^2	คือ	ค่าการกระจายของข้อมูลกลุ่มที่ 1
	S_2^2	คือ	ค่าการกระจายของข้อมูลกลุ่มที่ 2

2.5) การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติการทดสอบค่า t (t-independent) ซึ่งมีสูตรดังนี้ (รศ.ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552 : 176)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{((S_1^2/n_1)^2 + (S_2^2/n_2)^2)^2}{\frac{(S_1^2/n_1)^2}{n_1-1} + \frac{(S_2^2/n_2)^2}{n_2-1}}$$

เมื่อ	t	คือ	t-test for independent
	\bar{X}_1	คือ	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
	\bar{X}_2	คือ	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
	S_1^2	คือ	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1
	S_2^2	คือ	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 2
	n_1	คือ	จำนวนคนในกลุ่มที่ 1
	n_2	คือ	จำนวนคนในกลุ่มที่ 2

ระดับเกณฑ์และความหมายของเกณฑ์เฉลี่ย (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552 : 152)

เกณฑ์การให้ระดับคะแนนแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง สภาพการดำเนินการ/ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง สภาพการดำเนินการ/ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง สภาพการดำเนินการ/ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง สภาพการดำเนินการ/ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง สภาพการดำเนินการ/ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในระดับมากที่สุด

เกณฑ์เฉลี่ย แบ่งตามค่าคะแนนเฉลี่ย โดยมีความหมาย ดังนี้

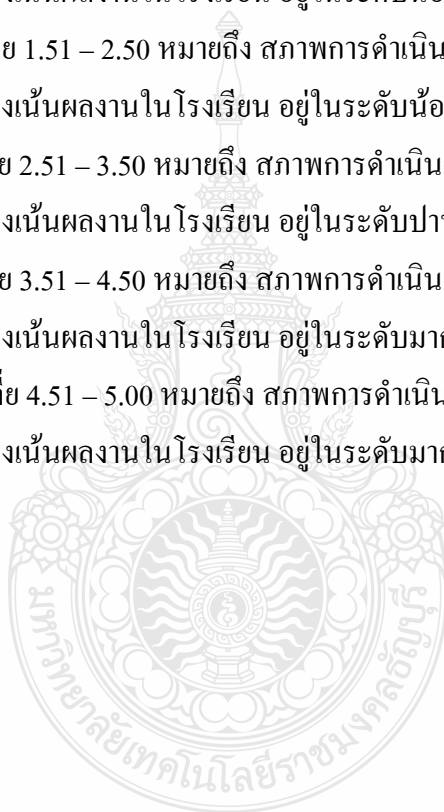
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพการดำเนินงาน/ปัญหาการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพการดำเนินงาน/ปัญหาการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพการดำเนินงาน/ปัญหาการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพการดำเนินงาน/ปัญหาการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพการดำเนินงาน/ปัญหาการดำเนินงานตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งการ นำเสนอเป็น 8 ข้อ ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
 - 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
 - 4.4 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหาร โรงเรียนที่มี ประสบการณ์ต่างกัน
 - 4.5 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหาร โรงเรียนที่มี ประสบการณ์ต่างกัน
 - 4.6 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน
 - 4.7 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน
 - 4.8 ผลสรุปข้อคิดเห็นต่อสภาพปัญหา และข้อเสนอแนะการดำเนินงานด้านระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- ลำดับต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิจัย โดยเรียงลำดับการนำเสนอทั้ง 8 ข้อ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์

ที่	ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1	ผู้บริหาร โรงเรียน	21	33.33
2	ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ	42	66.67
รวม			100
ประสบการณ์ผู้บริหาร			
1	ประสบการณ์ 1-5 ปี	9	42.86
2	ประสบการณ์มากกว่า 5 ปี	12	57.14
รวม			100
ประสบการณ์ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ			
1	ประสบการณ์ 1-5 ปี	19	45.24
2	ประสบการณ์มากกว่า 5 ปี	23	54.76
รวม			100

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า เป็นผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 แยกเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่มี ประสบการณ์ช่วง 1- 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และมีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ส่วนผู้ปฏิบัติงานมีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 แยก เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 45.24 และมีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 54.76

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ปรากฏดังตารางที่ 4.2 – 4.9

ตารางที่ 4.2 แสดงสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
การวางแผนงบประมาณ							
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการวางแผนงบประมาณ มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	4.10	0.62	มาก	4.12	0.63	มาก
2	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีความชัดเจนและทุกคนได้รับรู้	4.24	0.89	มาก	3.93	0.71	มาก
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดแบบกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.90	0.77	มาก	3.67	0.65	มาก
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณมีความครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	4.29	0.64	มาก	3.76	0.82	มาก
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการวางแผนงบประมาณภายในสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ	4.05	0.74	มาก	3.88	0.74	มาก
6	การนำข้อมูลจากการประเมินตนเอง (SAR) และจากการวิเคราะห์ SWOT นำมาใช้ในการจัดแผนกลยุทธ์	4.10	0.83	มาก	3.62	0.58	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
7	การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน และผลผลิต) มีความหมายชัดเจนและสอดคล้อง	4.43	0.60	มาก	3.62	0.76	มาก
8	การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน	4.28	0.59	มาก	3.81	0.71	มาก
เฉลี่ยรวม		4.17	0.71	มาก	3.80	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.2 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการวางแผนงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน ($\mu=4.43$, $\sigma = 0.60$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการวางแผนงบประมาณ ($\mu=4.12$, $\sigma = 0.63$)

ตารางที่ 4.3 แสดงสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม							
9	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้แก่	3.48	0.87	มาก	3.62	0.96	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
	บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้						
10	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3.67	0.80	มาก	3.79	0.75	มาก
11	การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่างๆ ที่ชัดเจน เชื่อถือได้	3.67	0.80	มาก	3.64	0.73	มาก
12	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจน ปฏิบัติได้	3.62	0.74	มาก	3.57	0.74	มาก
13	การจัดทำข้อมูลต้นทุนกิจกรรม/ ต้นทุนผลผลิต ที่ถูกต้อง และครอบคลุมทุกภารกิจ	3.62	0.80	มาก	3.62	0.79	มาก
14	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้	3.90	0.94	มาก	3.64	1.01	มาก
15	การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม	4.00	0.95	มาก	3.69	0.81	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
16	การคำนวณต้นทุนผลผลิตและกิจกรรมต่างๆ และสามารถนำไปใช้ได้และบรรลุผลตามเป้าหมาย	3.95	1.12	มาก	3.55	0.67	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.74	0.88	มาก	3.64	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ($\mu=4.00$, $\sigma = 0.95$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ($\mu=3.79$, $\sigma = 0.75$)

ตารางที่ 4.4 แสดงสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง							
17	การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	4.48	0.60	มาก	3.95	0.76	มาก
18	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความชัดเจนและทุกคนได้รับรู้	4.38	0.59	มาก	3.95	0.76	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
19	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการได้ตามระเบียบพัสดุได้	4.10	0.62	มาก	3.76	0.69	มาก
20	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	4.24	0.70	มาก	3.74	0.77	มาก
21	การกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละวิธีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี	4.43	0.81	มาก	3.95	0.79	มาก
22	การกำหนดแผนการของหน่วยงานในการจัดซื้อจัดจ้าง	4.00	0.55	มาก	3.86	0.75	มาก
23	การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ปริมาณเพียงพอ ตรงตามเวลา และความต้องการ	4.43	0.68	มาก	3.79	0.78	มาก
24	การเพิ่มของประเภท/จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.24	0.77	มาก	3.86	0.72	มาก
เฉลี่ยรวม		4.29	0.67	มาก	3.86	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหาร

มีการปฏิบัติสูงสุดในข้อกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ($\mu=4.48$, $\sigma = 0.60$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติสูงสุดเท่ากัน 2 ข้อ คือข้อกำหนด มาตรการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน และข้อการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน ($\mu=3.95$, $\sigma = 0.76$)

ตารางที่ 4.5 แสดงสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหาร ทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตาม บทบาท (N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
การบริหารทางการเงิน และ การควบคุมงบประมาณ							
25	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางการเงินด้านระบบ บริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	4.43	0.60	มาก	3.88	0.63	มาก
26	การจัดองค์กรและการมอบหมายใน ระบบบริหารการเงินและการ ควบคุมงบประมาณมีความชัดเจน และให้ทุกคนได้รับรู้	4.38	0.59	มาก	3.86	0.81	มาก
27	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจและทักษะใน ระบบบริหารทางการเงินและการ ควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรที่ เกี่ยวข้อง	3.95	0.74	มาก	3.79	0.68	มาก
28	การกำหนดวงเงินที่ได้รับเพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานตาม มาตรฐานทางการเงินด้านการ	4.38	0.67	มาก	3.64	0.79	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
	บริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
29	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	4.05	0.74	มาก	3.67	0.79	มาก
30	การใช้เงินในแต่ละกิจกรรมตรงตามแผนที่กำหนดไว้	4.10	0.54	มาก	3.81	0.74	มาก
31	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	4.00	0.77	มาก	3.62	0.79	มาก
32	การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	4.10	0.83	มาก	3.71	0.74	มาก
	เฉลี่ยรวม	4.17	0.69	มาก	3.75	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน ($\mu=4.43$, $\sigma=0.60$) ($\mu=3.88$, $\sigma=0.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน							
33	การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	4.38	0.59	มาก	3.69	0.78	มาก
34	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจนและปฏิบัติได้	4.38	0.59	มาก	3.45	0.74	ปานกลาง
35	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	4.10	0.83	มาก	3.36	0.62	ปานกลาง
36	การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความครบถ้วน เป็นปัจจุบัน	4.24	0.70	มาก	3.60	0.66	มาก
37	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไปตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ใน	3.90	0.70	มาก	3.60	0.66	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
	แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน						
38	การกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ	3.90	0.70	มาก	3.76	0.82	มาก
39	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	4.24	0.62	มาก	3.74	0.77	มาก
40	ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องผู้ที่สนใจและสาธารณชนได้รับทราบ	4.00	0.84	มาก	3.74	0.86	มาก
	เฉลี่ยรวม	4.14	0.70	มาก	3.62	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาทพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุดเท่ากัน ในข้อการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน และข้อการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน ($\mu=4.38$, $\sigma = 0.59$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการกำกับ ติดตามและการประเมินผล ($\mu=3.76$, $\sigma = 0.82$)

ตารางที่ 4.7 แสดงสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหาร
สินทรัพย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การบริหารสินทรัพย์							
41	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางการเงินด้านการ บริหารสินทรัพย์มีความชัดเจนและ ปฏิบัติได้	4.33	0.58	มาก	3.81	0.74	มาก
42	การจัดองค์กรและการมอบหมาย งานในการบริหารสินทรัพย์มีความ ชัดเจนและให้ทุกคนรับรู้	4.38	0.59	มาก	3.83	0.76	มาก
43	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจและทักษะในการ บริหารสินทรัพย์ให้แก่บุคลากรใน หน่วยงานมีความเพียงพอ	4.14	0.65	มาก	3.64	0.69	มาก
44	การจัดทำระบบฐานข้อมูล งบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ใน การบริหารสินทรัพย์มีความ ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	3.81	0.75	มาก	3.64	0.76	มาก
45	การดำเนินงานในการบริหาร สินทรัพย์เป็นไปอย่างมีเป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ ชัดเจน	4.14	0.57	มาก	3.62	0.62	มาก
46	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหาร สินทรัพย์ภายในหน่วยงานมี ประสิทธิภาพ	4.14	0.65	มาก	3.60	0.63	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
47	การบริหารสินทรัพย์มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน	3.81	0.75	มาก	3.71	0.71	มาก
48	การบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ได้บรรลุตามเป้าหมาย	4.00	0.84	มาก	3.52	0.67	มาก
เฉลี่ยรวม		4.09	0.67	มาก	3.67	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารสินทรัพย์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน ($\mu=4.38, \sigma = 0.59$) ($\mu=3.83, \sigma = 0.76$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการตรวจสอบภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
การตรวจสอบภายใน							
49	การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายในมีความชัดเจน	3.95	0.86	มาก	3.67	0.82	มาก

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
50	การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา	4.05	0.86	มาก	3.74	0.80	มาก
51	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้	4.29	0.78	มาก	3.62	0.79	มาก
52	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะด้านการตรวจสอบภายในให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ	3.81	0.98	มาก	3.40	0.77	ปานกลาง
53	สถานศึกษามีการเตรียมข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจ	4.14	0.57	มาก	3.62	0.66	มาก
54	สถานศึกษามีการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี	3.57	0.81	มาก	3.62	0.73	มาก
55	สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในตามแผน และจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ	3.48	0.87	ปานกลาง	3.43	0.63	ปานกลาง
56	การดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3.81	0.68	มาก	3.67	0.79	มาก
เฉลี่ยรวม		3.89	0.80	มาก	3.60	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการตรวจสอบภายในของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน ($\mu=4.29$, $\sigma = 0.78$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติสูงสุดในข้อการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงาน ($\mu=3.74$, $\sigma = 0.80$)

ตารางที่ 4.9 แสดงสรุปสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท (N=63)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหารโรงเรียน			ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
1	การวางแผนงบประมาณ	4.17	0.71	มาก	3.80	0.70	มาก
2	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.74	0.88	มาก	3.64	0.81	มาก
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.29	0.67	มาก	3.86	0.75	มาก
4	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	4.17	0.69	มาก	3.75	0.75	มาก
5	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ	4.14	0.70	มาก	3.62	0.74	มาก
6	การบริหารสินทรัพย์	4.09	0.67	มาก	3.67	0.70	มาก
7	การตรวจสอบภายใน	3.89	0.80	มาก	3.60	0.75	มาก
เฉลี่ยรวม		4.07	0.73	มาก	3.71	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 7 ด้านของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมพบว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยเมื่อดูรายละเอียดของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีการปฏิบัติสูงสุด ($\mu= 4.29$, $\sigma = 0.67$) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนงบประมาณ ($\mu= 4.17$, $\sigma = 0.71$) และการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณเท่ากัน ($\mu= 4.17$, $\sigma = 0.69$) มีระดับการปฏิบัติเท่ากัน ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณพบว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีการปฏิบัติสูงสุด ($\mu= 3.86$, $\sigma = 0.75$) รองลงมา คือด้านการวางแผน

งบประมาณ ($\mu = 3.80$, $\sigma = 0.70$) และด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 3.75$, $\sigma = 0.75$) ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ปรากฏดังตารางที่ 4.10 - 4.16

ตารางที่ 4.10 แสดงปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการวางแผนงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร		ผู้ปฏิบัติงาน			
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การวางแผนงบประมาณ							
1	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการวางแผนงบประมาณมีความชัดเจน ปฏิบัติได้	1.76	0.70	น้อย	1.95	0.73	น้อย
2	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีความชัดเจน ทุกคนได้รับรู้	1.86	0.73	น้อย	2.19	0.67	น้อย
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดแบบกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้	1.86	0.65	น้อย	2.31	0.75	น้อย

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณมีความครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	1.71	0.78	น้อย	2.24	0.76	น้อย
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการวางแผนงบประมาณภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ	1.90	0.83	น้อย	2.26	0.63	น้อย
6	การนำข้อมูลจากการประเมินตนเอง (SAR) และจากการวิเคราะห์ SWOT นำมาใช้ในการจัดแผนกลยุทธ์	1.71	0.72	น้อย	2.29	0.77	น้อย
7	การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ผลงาน และผลผลิต) มีความหมายชัดเจนและสอดคล้องกัน	1.48	0.68	น้อย ที่สุด	2.38	0.66	น้อย
8	การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน	1.67	0.73	น้อย	2.17	0.73	น้อย
เฉลี่ยรวม		1.74	0.73	น้อย	2.22	0.71	น้อย

จากตารางที่ 4.10 แสดงปัญหาการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการวางแผนงบประมาณของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่า ปัญหาของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย และระดับน้อยที่สุดคือ ข้อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\mu=1.48$, $\sigma = 0.68$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับปัญหาสูงสุดคือ ข้อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\mu=2.38$, $\sigma = 0.66$)

ตารางที่ 4.11 แสดงปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการ
 คำนวณต้นทุนกิจกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม							
9	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้	2.33	0.86	น้อย	2.45	0.80	น้อย
10	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	2.33	0.73	น้อย	2.26	0.86	น้อย
11	การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่างๆที่ชัดเจนและเชื่อถือได้	2.38	0.80	น้อย	2.36	0.73	น้อย
12	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจนปฏิบัติได้	2.43	0.87	น้อย	2.48	0.77	น้อย
13	การจัดทำข้อมูลต้นทุนกิจกรรม/ต้นทุนผลผลิตที่ถูกต้องและครอบคลุมทุกภารกิจ	2.43	0.93	น้อย	2.36	0.82	น้อย

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
14	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้	2.05	0.92	น้อย	2.10	0.91	น้อย
15	การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม	2.05	0.92	น้อย	2.24	0.82	น้อย
16	การคำนวณต้นทุนผลผลิตและกิจกรรมต่างๆ และสามารถนำไปใช้ได้และบรรลุผลตามเป้าหมาย	2.10	0.94	น้อย	2.24	0.69	น้อย
เฉลี่ยรวม		2.26	0.87	น้อย	2.31	0.80	น้อย

จากตารางที่ 4.11 แสดงปัญหาการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่า ปัญหาของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับปัญหาสูงสุดของทั้งสองกลุ่มคือ ข้อการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ($\mu=2.43$, $\sigma=0.87$) ($\mu=2.48$, $\sigma=0.77$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง							
17	การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	1.62	0.67	น้อย	2.10	0.73	น้อย
18	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความชัดเจนและทุกคนได้รับรู้	1.62	0.74	น้อย	2.10	0.79	น้อย
19	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการได้ตามระเบียบพัสดุได้	1.76	0.54	น้อย	2.05	0.76	น้อย
20	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	1.76	0.62	น้อย	2.21	0.75	น้อย
21	การกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละวิธีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี	1.57	0.68	น้อย	2.07	0.81	น้อย
22	การกำหนดแผนการของหน่วยงานในการจัดซื้อจัดจ้าง	1.76	0.77	น้อย	2.07	0.78	น้อย

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
23	การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ปริมาณ เพียงพอ ตรงตามเวลา และ ความต้องการ	1.48	0.60	น้อย ที่สุด	2.12	0.77	น้อย
24	การเพิ่มของประเภท/จำนวนเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัด จ้าง	1.52	0.68	น้อย	2.07	0.71	น้อย
เฉลี่ยรวม		1.64	0.66	น้อย	2.10	0.76	น้อย

จากตารางที่ 4.12 แสดงปัญหาการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับปัญหาสูงสุดของทั้งสองกลุ่มคือ ข้อการจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ($\mu=1.76$, $\sigma = 0.62$) ($\mu=2.21$, $\sigma = 0.75$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี
จำแนกตามบทบาท (N=63)

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ							
25	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตาม มาตรฐานทางการเงินด้านระบบบริหาร ทางการเงินและควบคุมงบประมาณมี ความชัดเจนและปฏิบัติ	1.52	0.68	น้อย	2.10	0.73	น้อย

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
27	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	1.90	0.62	น้อย	2.19	0.71	น้อย
28	การกำหนดวงเงินที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	1.76	0.77	น้อย	2.36	0.79	น้อย
29	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	1.95	0.80	น้อย	2.31	0.68	น้อย
30	การใช้เงินในแต่ละกิจกรรมตรงตามแผนที่กำหนด	1.90	0.54	น้อย	2.29	0.67	น้อย
31	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	1.81	0.81	น้อย	2.26	0.73	น้อย
32	การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.71	0.72	น้อย	2.26	0.66	น้อย
เฉลี่ยรวม		1.76	0.69	น้อย	2.25	0.72	น้อย

จากตารางที่ 4.13 แสดงปัญหาการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับปัญหาสูงสุดของผู้บริหารคือข้อการจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและ

สารสนเทศ ($\mu=1.95$, $\sigma = 0.80$) ข้อที่มีระดับปัญหาสูงสุดของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณคือข้อ
การกำหนดวงเงินที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ($\mu=2.36$, $\sigma = 0.79$)

ตารางที่ 4.14 แสดงปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการ
รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม
บทบาท (N=63)

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน							
33	การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางการเงินด้านการ รายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงาน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	1.67	0.58	น้อย	2.21	0.78	น้อย
34	การจัดองค์กรและการมอบหมายงาน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงานมีความชัดเจนและปฏิบัติได้	1.62	0.59	น้อย	2.40	0.73	น้อย
35	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงานให้แก่ บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้อง	1.67	0.66	น้อย	2.52	0.74	ปาน กลาง
36	การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ ใช้ในการรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน มีความครบถ้วน เป็น ปัจจุบัน	1.62	0.67	น้อย	2.31	0.75	น้อย

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
37	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลดำเนินงานไปตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน	1.90	0.77	น้อย	2.33	0.75	น้อย
38	การกำกับ ติดตาม และการประเมินผล การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ	1.86	0.65	น้อย	2.31	0.64	น้อย
39	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	1.52	0.68	น้อย	2.21	0.84	น้อย
40	ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องผู้ที่สนใจและสาธารณชนได้รับทราบ	1.67	0.73	น้อย	2.24	0.73	น้อย
เฉลี่ยรวม		1.69	0.67	น้อย	2.32	0.75	น้อย

จากตารางที่ 4.14 แสดงปัญหาการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยมีปัญหาสูงสุดในข้อการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\mu=1.90$, $\sigma = 0.77$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีปัญหในระดับน้อยและปานกลาง โดยมีปัญหาสูงสุดในข้อการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ ($\mu=2.52$, $\sigma = 0.74$)

ตารางที่ 4.15 แสดงปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การบริหารสินทรัพย์							
41	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์มีความชัดเจนและปฏิบัติได้	1.71	0.78	น้อย	2.19	0.71	น้อย
42	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการบริหารสินทรัพย์มีความชัดเจนและให้ทุกคนรับรู้	1.76	0.70	น้อย	2.21	0.78	น้อย
43	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารสินทรัพย์ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานมีความเพียงพอ	1.86	0.73	น้อย	2.21	0.78	น้อย
44	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารสินทรัพย์มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	2.00	0.77	น้อย	2.48	0.71	น้อย
45	การดำเนินงานในการบริหารสินทรัพย์เป็นไปอย่างมีเป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน	1.90	0.77	น้อย	2.43	0.67	น้อย
46	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารสินทรัพย์ภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	1.86	0.65	น้อย	2.43	0.63	น้อย

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
47	การบริหารสินทรัพย์มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน	2.05	0.86	น้อย	2.40	0.66	น้อย
48	การบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ได้บรรลุตามเป้าหมาย	2.00	0.71	น้อย	2.40	0.70	น้อย
เฉลี่ยรวม		1.89	0.75	น้อย	2.34	0.71	น้อย

จากตารางที่ 4.15 แสดงปัญหาการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ ของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่าปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยผู้บริหารมีปัญหาสูงสุดในข้อการบริหารสินทรัพย์มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน ($\mu=2.05$, $\sigma = 0.86$) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีปัญหาสูงสุดในข้อการจัดระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ($\mu=2.48$, $\sigma = 0.71$)

ตารางที่ 4.16 แสดงปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการตรวจสอบภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท

(N=63)

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
การตรวจสอบภายใน							
49	การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายในมีความชัดเจน	1.76	0.70	น้อย	2.26	0.77	น้อย
50	การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา	1.86	0.79	น้อย	2.38	0.66	น้อย

ข้อ ที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
51	การจัดองค์กรและการมอบหมายงาน ด้านการตรวจสอบภายในมีความชัดเจน และให้ทุกคนได้รับรู้	1.71	0.72	น้อย	2.29	0.83	น้อย
52	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจทักษะด้านการตรวจสอบ ภายในให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความ เพียงพอ	1.71	0.85	น้อย	2.52	0.63	ปาน กลาง
53	สถานศึกษามีการเตรียมข้อมูล งบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ ประกอบการตรวจ	1.76	0.70	น้อย	2.33	0.61	น้อย
54	สถานศึกษามีการจัดทำแผนตรวจสอบ ระยะยาวและแผนประจำปี	2.00	0.77	น้อย	2.31	0.60	น้อย
55	สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในตาม แผน และจัดทำรายงานผลการ ตรวจสอบ	2.05	0.67	น้อย	2.55	0.63	ปาน กลาง
56	การดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	2.05	0.67	น้อย	2.43	0.67	น้อย
เฉลี่ยรวม		1.86	0.73	น้อย	2.38	0.68	น้อย

จากตารางที่ 4.16 แสดงปัญหาการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการตรวจสอบภายใน ของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารมีปัญหายุ่งในระดับน้อยทุกข้อ โดยมีปัญหาสูงสุดเท่ากับ 2 ข้อ คือ ข้อสถานศึกษามีการตรวจสอบภายในตามแผนและจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และข้อการดำเนินงานตามงาน/โครงการที่ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ($\mu=2.05$, $\sigma=0.67$) ส่วนผู้ปฏิบัติงาน

ด้านงบประมาณมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยปานกลางโดยมีปัญหาสูงสุดในข้อสถานศึกษามีการตรวจสอบภายในตามแผนและจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ ($\mu=2.55$, $\sigma = 0.63$)

ตารางที่ 4.17 แสดงสรุปปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามบทบาท (N=63)

ข้อที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหารโรงเรียน			ผู้ปฏิบัติงาน		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
1	การวางแผนงบประมาณ	1.74	0.73	น้อย	2.22	0.71	น้อย
2	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	2.26	0.87	น้อย	2.31	0.80	น้อย
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	1.64	0.66	น้อย	2.10	0.76	น้อย
4	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	1.76	0.69	น้อย	2.25	0.72	น้อย
5	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ	1.69	0.67	น้อย	2.32	0.75	น้อย
6	การบริหารสินทรัพย์	1.89	0.75	น้อย	2.34	0.71	น้อย
7	การตรวจสอบภายใน	1.86	0.73	น้อย	2.38	0.68	น้อย
เฉลี่ยรวม		1.83	0.73	น้อย	2.27	0.73	น้อย

จากตารางที่ 4.17 แสดงสรุปปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามบทบาท โดยภาพรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย เมื่อพิจารณาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีปัญหาสูงสุด ($\mu=2.26$, $\sigma = 0.87$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ($\mu=1.89$, $\sigma = 0.75$) และด้านการตรวจสอบภายใน ($\mu=1.86$, $\sigma = 0.73$) ตามลำดับ ส่วนผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าปัญหาการดำเนินงานตามงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการตรวจสอบภายในมีปัญหาสูงสุด ($\mu=2.38$, $\sigma = 0.68$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ($\mu=2.34$, $\sigma = 0.71$) และด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ ($\mu=2.32$, $\sigma = 0.75$) ตามลำดับ

4.4 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 4.18 - 4.20

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน (N=21)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี			ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
1	การวางแผนงบประมาณ	4.08	0.50	มาก	4.26	0.80	มาก
2	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.56	0.86	มาก	3.88	0.87	มาก
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.35	0.46	มาก	4.24	0.78	มาก
4	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	4.15	0.59	มาก	4.19	0.73	มาก
5	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ	4.04	0.59	มาก	4.22	0.76	มาก
6	การบริหารสินทรัพย์	4.08	0.56	มาก	4.11	0.75	มาก
7	การตรวจสอบภายใน	3.79	0.69	มาก	3.96	0.88	มาก
	เฉลี่ยรวม	4.01	0.61	มาก	4.12	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่าสภาพการบริหารทุกด้านอยู่ในระดับมาก ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 1

สภาพการดำเนินการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
การวางแผน งบประมาณ	Equal variances assumed	4.750	.042	-.727	19	.476	-1.41667	1.94831	-5.49454	2.66120
	Equal variances not assumed			-.808	15.579	.431	-1.41667	1.75360	-5.14232	2.30899
การคำนวณ ต้นทุน กิจกรรม	Equal variances assumed	.025	.876*	-1.009	19	.325	-2.55556	2.53154	-7.85413	2.74302
	Equal variances not assumed			-1.004	17.047	.329	-2.55556	2.54466	-7.92320	2.81209
จัดระบบ การจัดซื้อ	Equal variances assumed	5.572	.029	.456	19	.654	.86111	1.88845	-3.09146	4.81368
	Equal variances not assumed			.504	16.006	.621	.86111	1.70731	-2.75811	4.48033

สภาพการดำเนินการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of								
		Variances								
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	
การบริหาร ทางการเงิน	Equal variances assumed	3.550	.075*	-.152	19	.881	-.27778	1.82810	-4.10403	3.54848
การควบคุม งบประมาณ	Equal variances not assumed			-.166	17.265	.870	-.27778	1.67690	-3.81161	3.25606
การรายงาน ทางการเงิน	Equal variances assumed	5.758	.027	-.740	19	.468	-1.41667	1.91476	-5.42430	2.59097
และผลการ ดำเนินการ	Equal variances not assumed			-.816	16.320	.426	-1.41667	1.73696	-5.09301	2.25968
การบริหาร สินทรัพย์	Equal variances assumed	2.353	.141*	-.085	19	.933	-.16667	1.95028	-4.24866	3.91532
	Equal variances not assumed			-.091	18.600	.928	-.16667	1.82920	-4.00079	3.66746

สภาพการดำเนินการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	
การ ตรวจสอบ ภายใน	Equal variances assumed	6.624	.019	-.571	19	.575	-1.33333	2.33479	-6.22012	3.55345
	Equal variances not assumed			-.613	18.279	.547	-1.33333	2.17481	-5.89744	3.23077

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของสภาพการดำเนินการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่าด้านการ
คำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณและด้านการบริหารสินทรัพย์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 จึงเลือกค่า sig (2 tailed) ตัวบน ส่วนด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการ
ดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายใน ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเลือกค่า sig (2 tailed) ตัวล่าง

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน

สภาพการ บริหารงานแบบ มุ่งเน้นผลงานด้าน	ผู้บริหาร โรงเรียนที่มี ประสบการณ์	N	μ	σ	t	p
1.การวางแผน งบประมาณ	1 - 5 ปี	9	4.08	0.50	-.808	.431
	มากกว่า 5 ปี	12	4.26	0.80		
2. การคำนวณต้นทุน กิจกรรม	1 - 5 ปี	9	3.56	0.86	-1.009	.325
	มากกว่า 5 ปี	12	3.88	0.87		
3. การจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	1 - 5 ปี	9	4.35	0.46	.456	.654
	มากกว่า 5 ปี	12	4.24	0.78		
4. การบริหารทาง การเงินและการ ควบคุมงบประมาณ	1 - 5 ปี	9	4.15	0.59	-.152	.881
	มากกว่า 5 ปี	12	4.19	0.73		
5. การรายงานทาง การเงินและผลการ ดำเนินการ	1 - 5 ปี	9	4.04	0.59	-.740	.468
	มากกว่า 5 ปี	12	4.22	0.76		
6. การบริหาร สินทรัพย์	1 - 5 ปี	9	4.08	0.56	-.085	.933
	มากกว่า 5 ปี	12	4.11	0.75		
7.การตรวจสอบ ภายใน	1 - 5 ปี	9	3.79	0.69	-.571	.575
	มากกว่า 5 ปี	12	3.96	0.88		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันเป็นรายด้าน พบว่าสภาพการดำเนินงานทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่มี
ประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 4.21 - 4.23

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนที่
มีประสบการณ์ต่างกัน (N=21)

ข้อที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ 1-5 ปี			ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์มากกว่า 5 ปี		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
1	การวางแผนงบประมาณ	1.77	0.64	น้อย	1.73	0.76	น้อย
2	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	2.39	0.85	น้อย	2.17	0.90	น้อย
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	1.61	0.56	น้อย	1.66	0.73	น้อย
4	การบริหารทางการเงินและการ ควบคุมงบประมาณ	1.77	0.57	น้อย	1.76	0.77	น้อย
5	การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินการ	1.78	0.55	น้อย	1.63	0.74	น้อย
6	การบริหารสินทรัพย์	1.86	0.67	น้อย	1.92	0.82	น้อย
7	การตรวจสอบภายใน	1.97	0.65	น้อย	1.78	0.79	น้อย
	เฉลี่ยรวม	1.88	0.64	น้อย	1.81	0.79	น้อย

จากตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวมทั้งปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี
และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีพบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกด้านไม่แตกต่างกัน
โดยเห็นพ้องกันว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีปัญหาสูงสุด

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 2

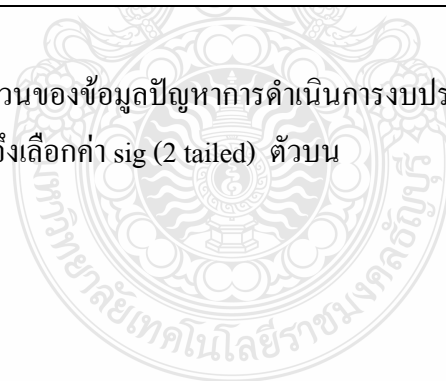
ปัญหาในการดำเนินการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	
การวางแผน งบประมาณ	Equal variances assumed	.204	.656*	.148	19	.884	.27778	1.87781	-3.65251	4.20807
	Equal variances not assumed			.153	18.849	.880	.27778	1.81943	-3.53240	4.08795
การคำนวณ ต้นทุน กิจกรรม	Equal variances assumed	1.085	.311*	.663	19	.516	1.77778	2.68331	-3.83845	7.39400
	Equal variances not assumed			.672	18.232	.510	1.77778	2.64379	-3.77155	7.32711
จัดระบบ การจัดซื้อ	Equal variances assumed	2.201	.154*	-.195	19	.847	-.36111	1.85197	-4.23732	3.51510
	Equal variances not assumed			-.208	18.647	.838	-.36111	1.73906	-4.00568	3.28346

ปัญหาในการดำเนินการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of								
		Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	
การบริหาร ทางการเงิน	Equal variances assumed	1.654	.214*	.014	19	.989	.02778	1.97152	-4.09867	4.15422
การควบคุม งบประมาณ	Equal variances not assumed			.015	17.857	.988	.02778	1.82342	-3.80528	3.86084
การรายงาน ทางการเงิน	Equal variances assumed	1.554	.228*	.662	19	.516	1.22222	1.84759	-2.64482	5.08927
และผลการ ดำเนินการ	Equal variances not assumed			.702	18.756	.491	1.22222	1.74045	-2.42380	4.86824
การบริหาร สินทรัพย์	Equal variances assumed	3.659	.071*	-.212	19	.834	-.44444	2.09179	-4.82260	3.93371
	Equal variances not assumed			-.230	17.691	.821	-.44444	1.92989	-4.50408	3.61519

ปัญหาในการดำเนินการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of								
		Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	
การ	Equal variances	2.484	.132*	.689	19	.499	1.52778	2.21592	-3.11019	6.16575
ตรวจสอบ	assumed									
ภายใน	Equal variances			.728	18.891	.475	1.52778	2.09816	-2.86545	5.92100
	not assumed									

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของข้อมูลปัญหาการดำเนินการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียน ทุกด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเลือกค่า sig (2 tailed) ตัวบน



ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ปัญหาการ บริหารงานแบบ มุ่งเน้นผลงานด้าน	ผู้บริหาร โรงเรียนที่มี ประสบการณ์	N	μ	σ	t	p
1.การวางแผน งบประมาณ	1 - 5 ปี	9	1.77	0.64	.148	.884
	มากกว่า 5 ปี	12	1.73	0.76		
2. การคำนวณต้นทุน กิจกรรม	1 - 5 ปี	9	2.39	0.85	.663	.516
	มากกว่า 5 ปี	12	2.17	0.90		
3. การจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	1 - 5 ปี	9	1.61	0.56	-.195	.847
	มากกว่า 5 ปี	12	1.66	0.73		
4. การบริหารทาง การเงินและการ ควบคุมงบประมาณ	1 - 5 ปี	9	1.77	0.57	.014	.989
	มากกว่า 5 ปี	12	1.76	0.77		
5. การรายงานทาง การเงินและผลการ ดำเนินการ	1 - 5 ปี	9	1.78	0.55	.662	.516
	มากกว่า 5 ปี	12	1.63	0.74		
6. การบริหาร สินทรัพย์	1 - 5 ปี	9	1.86	0.67	-.212	.834
	มากกว่า 5 ปี	12	1.92	0.82		
7.การตรวจสอบ ภายใน	1 - 5 ปี	9	1.97	0.65	.689	.499
	มากกว่า 5 ปี	12	1.78	0.79		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันเป็นรายด้าน พบว่าปัญหาการบริหารงานทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.6 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 4.24 - 4.26

ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน (N=42)

ข้อที่	สภาพการดำเนินงาน	ผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณที่มี ประสบการณ์ 1-5 ปี			ผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณที่มี ประสบการณ์มากกว่า 5 ปี		
		μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล
		1	การวางแผนงบประมาณ	3.67	0.63	มาก	3.91
2	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.49	0.73	มาก	3.77	0.84	มาก
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.76	0.63	มาก	3.93	0.83	มาก
4	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	3.60	0.67	มาก	3.87	0.77	มาก
5	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ	3.45	0.65	ปานกลาง	3.76	0.77	มาก
6	การบริหารสินทรัพย์	3.54	0.62	มาก	3.78	0.74	มาก
7	การตรวจสอบภายใน	3.51	0.69	มาก	3.67	0.77	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.57	0.66	มาก	3.81	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวม พบว่าสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณมีความแตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ โดยผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปีพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu=3.45$, $\sigma = 0.65$) ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี พบว่ามี การปฏิบัติในระดับมาก ($\mu=3.76$, $\sigma = 0.77$) ส่วนสภาพการดำเนินงานด้านอื่น ๆ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 3

สภาพการดำเนินการของ ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	
การวางแผน งบประมาณ	Equal variances assumed	1.843	.182*	-1.572	40	.124	-1.89245	1.20354	-4.32489	.54000
	Equal variances not assumed			-1.606	39.980	.116	-1.89245	1.17853	-4.27438	.48949
การคำนวณ ต้นทุน กิจกรรม	Equal variances assumed	1.442	.237*	-1.523	40	.136	-2.23570	1.46759	-5.20181	.73041
	Equal variances not assumed			-1.564	39.732	.126	-2.23570	1.42912	-5.12466	.65326
จัดระบบ การจัดซื้อ จัดจ้าง	Equal variances assumed	4.024	.052*	-.940	40	.353	-1.37300	1.46031	-4.32439	1.57840
	Equal variances not assumed			-.976	38.406	.335	-1.37300	1.40622	-4.21876	1.47277

สภาพการดำเนินการของ ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of								
		Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	
การบริหาร ทางการเงิน	Equal variances assumed	2.229	.143*	-1.553	40	.128	-2.16705	1.39517	-4.98679	.65270
การควบคุม งบประมาณ	Equal variances not assumed			-1.592	39.841	.119	-2.16705	1.36099	-4.91806	.58397
การรายงาน ทางการเงิน	Equal variances assumed	4.326	.044	-1.771	40	.084	-2.46453	1.39127	-5.27639	.34732
และผลการ ดำเนินการ	Equal variances not assumed			-1.822	39.609	.076	-2.46453	1.35262	-5.19913	.27007
การบริหาร สินทรัพย์	Equal variances assumed	5.361	.026	-1.433	40	.160	-1.94508	1.35713	-4.68794	.79778
	Equal variances not assumed			-1.494	37.729	.143	-1.94508	1.30195	-4.58135	.69119

สภาพการดำเนินการของ ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of								
		Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	
การ	Equal variances	.044	.835*	-9.66	40	.340	-1.29519	1.34076	-4.00498	1.41459
ตรวจสอบ	assumed									
ภายใน	Equal variances			-9.83	39.986	.332	-1.29519	1.31805	-3.95910	1.36871
	not assumed									

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของข้อมูลสภาพการดำเนินการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ พบว่าด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเลือกค่า sig (2 tailed) ตัวบน ส่วนด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และด้านการบริหารสินทรัพย์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเลือกค่า sig (2 tailed) ตัวล่าง

ตารางที่ 4.26 แสดงการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน

สภาพการ บริหารงานแบบ มุ่งเน้นผลงานด้าน	กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณที่มี ประสบการณ์	N	μ	σ	t	p
1.การวางแผน งบประมาณ	1 - 5 ปี มากกว่า 5 ปี	19 23	3.67 3.91	0.63 0.73	-1.572	.124
2. การคำนวณต้นทุน กิจกรรม	1 - 5 ปี มากกว่า 5 ปี	19 23	3.49 3.77	0.73 0.84	-1.523	.136
3. การจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	1 - 5 ปี มากกว่า 5 ปี	19 23	3.76 3.93	0.63 0.83	-.940	.353
4. การบริหารทาง การเงินและการ ควบคุมงบประมาณ	1 - 5 ปี มากกว่า 5 ปี	19 23	3.60 3.87	0.67 0.77	-1.553	.128
5. การรายงานทาง การเงินและผลการ ดำเนินการ	1 - 5 ปี มากกว่า 5 ปี	19 23	3.45 3.76	0.65 0.77	-1.822	.076
6. การบริหาร สินทรัพย์	1 - 5 ปี มากกว่า 5 ปี	19 23	3.54 3.78	0.62 0.74	-1.494	.143
7.การตรวจสอบ ภายใน	1 - 5 ปี มากกว่า 5 ปี	19 23	3.51 3.67	0.69 0.77	-.966	.340

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกันเป็นรายด้าน พบว่าสภาพการดำเนินงานทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.7 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 4.27 - 4.29

ตารางที่ 4.27 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน (N=42)

ข้อที่	ปัญหาการดำเนินงาน	ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี			ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี		
		μ	σ	แปลผล	μ	σ	แปลผล
1	การวางแผนงบประมาณ	2.43	0.67	น้อย	2.05	0.71	น้อย
2	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	2.47	0.81	น้อย	2.18	0.77	น้อย
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	2.19	0.71	น้อย	2.03	0.80	น้อย
4	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	2.39	0.66	น้อย	2.12	0.74	น้อย
5	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ	2.41	0.76	น้อย	2.24	0.72	น้อย
6	การบริหารสินทรัพย์	2.49	0.70	น้อย	2.23	0.70	น้อย
7	การตรวจสอบภายใน	2.56	0.69	ปานกลาง	2.24	0.63	น้อย
เฉลี่ยรวม		2.42	0.71	น้อย	2.16	0.72	น้อย

จากตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบปัญหาการดำเนินการด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า ปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ต่างกันอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านการตรวจสอบภายใน ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu=2.56$, $\sigma = 0.69$) ในขณะที่ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี พบว่ามีปัญหาระดับน้อย ($\mu=2.24$, $\sigma = 0.63$)

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 4

ปัญหาในการดำเนินการ งบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณ		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
การวางแผน งบประมาณ	Equal variances assumed	.177	.677*	2.533	40	.015	3.08238	1.21680	.62313	5.54163
	Equal variances not assumed			2.532	38.448	.016	3.08238	1.21736	.61890	5.54586
การคำนวณ ต้นทุน กิจกรรม	Equal variances assumed	1.260	.268*	1.475	40	.148	2.30206	1.56038	-.85159	5.45571
	Equal variances not assumed			1.451	35.391	.155	2.30206	1.58619	-.91680	5.52092
จัดระบบ การจัดซื้อ	Equal variances assumed	1.291	.263*	.839	40	.406	1.25629	1.49697	-1.76920	4.28178
	Equal variances not assumed			.858	39.934	.396	1.25629	1.46337	-1.70144	4.21403

ปัญหาในการดำเนินการ งบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณ		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
การบริหาร ทางการเงิน	Equal variances assumed	1.077	.306*	1.509	40	.139	2.10526	1.39489	-.71391	4.92444
การควบคุม งบประมาณ	Equal variances not assumed			1.541	39.988	.131	2.10526	1.36654	-.65664	4.86716
การรายงาน ทางการเงิน	Equal variances assumed	.280	.599*	.914	40	.366	1.40275	1.53445	-1.69849	4.50398
และผลการ ดำเนินการ	Equal variances not assumed			.906	36.951	.371	1.40275	1.54832	-1.73459	4.54008
การบริหาร สินทรัพย์	Equal variances assumed	.148	.703*	1.475	40	.148	2.06865	1.40288	-.76668	4.90398
	Equal variances not assumed			1.478	38.818	.148	2.06865	1.39990	-.76335	4.90065

ปัญหาในการดำเนินการ งบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณ		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of								
		Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower		
การ	Equal variances	.350	.557*	2.020	40	.050	2.56064	1.26743	-.00094	5.12222
ตรวจสอบ	assumed									
ภายใน	Equal variances			1.984	35.048	.055	2.56064	1.29036	-.05880	5.18009
	not assumed									

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของข้อมูลปัญหาการดำเนินการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้าน
งบประมาณ พบว่าทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเลือกค่า sig (2 tailed) ต่ำบน

ตารางที่ 4.29 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ปัญหาการ บริหารงานแบบ มุ่งเน้นผลงานด้าน	กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน		N	μ	σ	t	p
	ด้านงบประมาณที่ มีประสบการณ์						
1.การวางแผน งบประมาณ	1 - 5 ปี		19	2.43	0.67	2.533	.015*
	มากกว่า 5 ปี		23	2.05	0.71		
2. การคำนวณต้นทุน กิจกรรม	1 - 5 ปี		19	2.47	0.81	1.475	.148
	มากกว่า 5 ปี		23	2.18	0.77		
3. การจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	1 - 5 ปี		19	2.19	0.71	.839	.406
	มากกว่า 5 ปี		23	2.03	0.80		
4. การบริหารทาง การเงินและการ ควบคุมงบประมาณ	1 - 5 ปี		19	2.39	0.66	1.509	.139
	มากกว่า 5 ปี		23	2.12	0.74		
5. การรายงานทาง การเงินและผลการ ดำเนินการ	1 - 5 ปี		19	2.41	0.76	.914	.366
	มากกว่า 5 ปี		23	2.24	0.72		
6. การบริหาร สินทรัพย์	1 - 5 ปี		19	2.49	0.70	1.475	.148
	มากกว่า 5 ปี		23	2.23	0.70		
7.การตรวจสอบ ภายใน	1 - 5 ปี		19	2.56	0.69	2.020	.050*
	มากกว่า 5 ปี		23	2.24	0.63		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านการวางแผนงบประมาณและด้านการตรวจสอบภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.8 ผลสรุปแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะด้านระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ผลสรุปแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะด้านระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ปรากฏดังตารางที่ 4.30 - ตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.30 แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการวางแผนงบประมาณ

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%	
1.การวางแผนงบประมาณ	1. การจัดทำโครงการ/กิจกรรม ต้องเหมาะสมกับงบประมาณ	12	26.1	1. วางแผนไว้แล้ว แต่มีโครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม(สนองนโยบายหน่วยเหนือ)	12	18.2	1. ควรใช้วิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร ผลการประเมินในรอบปีที่แล้วเป็นแนวทางในการวางแผน โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม	12	38.7	
	2. หางบประมาณให้เพียงพอดำเนินโครงการไปตามขั้นตอนที่วางไว้มีการวัดประเมินผลตามขั้นตอนของโครงการ รวมทั้งสรุปผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	10	21.7	2. งบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการ	10	15.5	2. ต้องใช้งบประมาณให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์ แก่นักเรียนจริง	10	32.3	
	3. มีการระดมทุนจากหน่วยงานอื่นๆ มาช่วยเหลือ	9	19.6	3. ต้องระดมทรัพยากรจากชุมชนท้องถิ่น	8	12.1	3. ควรนำผลงานเป็นตัวตั้ง จัดสรรหรือวางแผนงบประมาณเพื่อรองรับงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเน้นประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำงานอย่างมีระบบ มีขั้นตอนที่สะดวกต่อผู้ปฏิบัติ	5	16.1	
	4. จัดสรรงบประมาณ พิจารณาจากศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและผลงาน	6	13.0	4. มีแผนแต่ไม่ทำตามแผน	7	10.6				
				5. การสรุปความต้องการแต่ละกลุ่มงานไม่ประสานกัน	7	10.6				
				6. ไม่เข้าใจในการวิเคราะห์สภาพปัญหาภายในโรงเรียน	6	9.0				
				7. ไม่มีการวางแผนงบประมาณ	5	7.5				
			รายจ่ายระยะปานกลาง							

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%
5.	จัดทำนโยบายระดับโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และขั้นตอนการดำเนินงาน	5	10.9	8. บางครั้งดำเนินการแล้วไม่ประสบผล สำเร็จตามโครงการ	5	7.5	4. ลดขั้นตอนที่ล่าช้า โดยการกำหนดระยะเวลาและหา	3	9.7
				9. ความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ไม่เป็นเอกภาพและระบบ	3	4.5	มาตรการต่างๆ ให้เสร็จทันเวลา เกิดผลงานที่ถูกต้องรวดเร็ว ตรง		
				10. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่	3	4.5	กับเป้าหมายที่วางไว้		
6.	การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง การกำหนดวิธีการ ผลการดำเนินงาน การวัดใช้เชิงปริมาณและคุณภาพ	4	8.7				5. การแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนดำเนินการต้องแก้ไขเป็น 12	1	3.2
							ตัวบ่งชี้ ตามการประเมินรอบสาม		

จากตารางที่ 4.30 ผลการสรุปข้อคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ การจัดทำโครงการ/กิจกรรม ต้องเหมาะสมกับงบประมาณ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ วางแผนไว้แล้ว แต่มีโครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม (สนองนโยบายหน่วยเหนือ) ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรใช้วิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร ผลการประเมินในรอบปีที่แล้วเป็นแนวทางในการวางแผน โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.31 แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%
การ คำนวณ ต้นทุน กิจกรรม	1. การคำนวณต้นทุนผลผลิต ควรทำ ในรูปของคณะกรรมการ	6	46.2	1.ขาดบุคลากรเฉพาะด้าน จึงใช้ ครูผู้สอนมาทำหน้าที่ ทำให้ไม่เข้าใจ อย่างถ่องแท้ เรื่องระบบของ	7	50.0	1. พัฒนาโปรแกรมให้ใช้ง่าย สะดวกต่อการใช้งาน มีคู่มือใช้งาน	6	40.0
	2. เชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้ความรู้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4	30.8	โปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิต การแปลผลตัวเลข ตลอดทั้งการนำ ข้อมูลมาจัดทำรายงาน			2. ปัญหาการจัดทำโครงการให้เป็น หมวด หมู่ ส่งผลไปถึงการจัดสรร งบประมาณ และทรัพยากร	5	33.3
	3. ใช้ระบบการบริหารต้นทุน แสดงให้ เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน	2	15.4	2. ไม่มีการคำนวณต้นทุนกิจกรรม แบบเจาะจง เนื่องจากค่าใช้จ่าย	4	28.6	3. ควรวางระบบการคิดต้นทุน ผลผลิต ที่สามารถตรวจสอบได้	4	26.7
	4. งานที่ใช้เงินน้อย ได้งานมาก เรียกว่า คุ้มค่า ดังนั้นต้องแจกแจงละเอียดของสิ่ง ที่จะดำเนินการและผลที่จะได้ให้ชัดเจน	1	7.6	บางอย่างเกิดขึ้นโดยไม่สามารถระบุ ไว้ก่อน และเป็นการคำนวณแบบ คร่าวๆ			เพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุม การดำเนินงานของหน่วยงานและ การติดตามตรวจสอบ		
			3. ไม่มีการดำเนินงาน ไม่วิเคราะห์ ตนเอง ทำให้ไม่จริง ไม่มีความต่อเนื่อง	3	21.4				

จากตารางที่ 4.31 ผลการสรุปข้อคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม พบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ การคำนวณต้นทุนผลผลิต ควรทำในรูปของคณะกรรมการ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ขาดบุคลากรเฉพาะด้าน จึงใช้ครูผู้สอนมาทำหน้าที่ ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ พัฒนาโปรแกรมให้ใช้ง่าย สะดวกต่อการใช้งาน มีคู่มือใช้งาน

ตารางที่ 4.32 แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%	
3. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	1. ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	22	41.5	1. บุคลากรไม่มีความรู้ ความชำนาญ	13	33.3	1. แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างในระบบมุ่งเน้นผลงาน ควรตรวจสอบจากราคาจริง และราคาที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้ราคาที่เป็นกลาง จะคุ้มค่าและสมราคาแท้จริง	6	50.0	
	2. จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้อง	12	22.6	2. ผู้รับบริการเตรียมการล่วงหน้าน้อยไป ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องรีบดำเนินการ	8	20.5	2. จัดหางบประมาณให้เพียงพอจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือแหล่งทุน	4	33.3	
	3. โรงเรียนต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	8	15.1	3. บางกิจกรรมไม่ทำตามกระบวนการ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง	7	17.9	3. การมุ่งเน้นผลงานเป็นสิ่งที่ดี ผลงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างคือ การสนองความต้องการเรื่องพัสดุให้ทันเวลา ทันความต้องการ ซึ่งต้องคำนึงถึงระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติ	2	16.7	
	4. จัดทำระบบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจนต่อบุคลากรทั้ง โรงเรียน รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงาน	8	15.1	4. ราคาเปลี่ยนแปลงตลอด ไม่ตรงตามประมาณการ	6	15.4				
	5. จัดทำแผนงาน โครงการประจำปี การใช้งบประมาณให้ชัดเจนและเพียงพอ	3	5.7	5. บางงานเร่งด่วนเกินไป บางรายการ ถูกกำหนดโดยโครงการต่อเนื่อง หรือบุคคลที่เคยทำมาก่อน บางครั้งเกินงบประมาณที่ควรจะเป็น	5	12.8				

จากตารางที่ 4.32 ผลการสรุปข้อคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรไม่มีความรู้ ความชำนาญ ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างในระบบมุ่งเน้นผลงาน ควรตรวจสอบจากราคาจริง และราคาที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้ราคาที่เป็นกลาง จะคุ้มค่าและสมราคาแท้จริง

ตารางที่ 4.33 แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ	1. จัดสรรเงินตามศักยภาพของกลุ่มงาน	7	23.3	1. บุคลากรมีน้อย	11	26.2	1. การดำเนินงานควรมีแผนล่วงหน้า	7	31.8
	2. การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณต้องอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการหลายฝ่ายร่วมกัน	6	20.0	2. การเบิกจ่ายมีความล่าช้า เพราะขาดบุคลากรด้านบัญชี	9	21.4	2. จัดหาบุคลากรทางด้านบัญชี	7	31.8
	3. กำหนดเป้าหมายด้านงบประมาณที่ชัดเจน มีกระบวนการควบคุม ติดตาม การใช้งบประมาณของแต่ละกลุ่มงาน	5	16.7	3. แหล่งงบประมาณน้อย การกีฬาพัฒนาการศึกษาทำไม่ได้ตามเป้าหมาย	6	14.3	3. ให้แก่โรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา	5	22.7
	4. บุคลากรต้องเข้าใจกระบวนการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นอย่างดี	5	16.7	4. การดำเนินงานบริหารงบประมาณไม่มีวิธีการปฏิบัติ มีขั้นตอน การควบคุมหลายขั้นตอนทำให้ล่าช้า	5	11.9	3. โรงเรียนต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ และกำหนดวงเงินต้นทุนต่อหน่วย การกำหนดความรับผิดชอบ การบัญชีและการเงิน		
	5. จัดระบบการบริหารงานให้ชัดเจน	4	13.3	5. การใช้เงินของแต่ละกลุ่มสาระฯ ไม่ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4	9.5	ต้องมีความคล่องตัว การรายงานผลการดำเนินงานการอนุมัติตรวจสอบ		
	6. บุคลากรต้องมีเป้าหมายร่วมกัน ในการพัฒนาการศึกษา พัฒนานักเรียน แต่ละปีว่าควรทำเรื่องใดที่สำคัญก่อน เพื่อแก้ปัญหารายได้ การจัดสรรงบประมาณน้อย โดยใช้กระบวนการ SWOT ในการทำแผนแต่ละปี	3	10.0	6. การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามระยะเวลา การสรุปผลงานมีปัญหา	4	9.5	เช็คกระทบยอดและการบันทึกเพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ		
				7. ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือทราบที่มารายการเดิมได้ ทำให้ยากต่อการบริหารและควบคุมงบประมาณ	3	7.1	4. ผลลัพธ์ที่ได้ต้องคุ้มค่ากับเงินที่เสียไป	3	13.6

จากตารางที่ 4.33 ผลการสรุปข้อคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณพบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ จัดสรรเงินตามศักยภาพของกลุ่มงาน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากร

มีน้อย ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ การดำเนินงานควรมีแผนล่วงหน้า

ตารางที่ 4.34 แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%
5. การ รายงานทาง การเงินและ ผลการ ดำเนินงาน	1. แจ้งผลการดำเนินงานให้บุคลากรทราบเพื่อผลของการพัฒนาต่อไป	14	70.0	1. ผู้รับผิดชอบมีภารกิจมากทำให้ไม่ทันกำหนดเวลา	12	33.3	1. ควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเน้นการตรงต่อเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งมีผลให้การรายงานถูกต้องครบถ้วน เพราะมีการตรวจสอบอย่างพอเพียง	11	47.8
	2. จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย บัญชีประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบันตรวจสอบได้	4	20.0	2. ไม่มีการตรวจสอบที่เป็นมาตรฐานชัดเจน	9	25.0	2. ควรมีการสรุปผลการปฏิบัติงานโครงการประจำ ในกำหนดเวลา	9	39.1
	3. เป็นขั้นตอนการติดตามและประเมินผล เป็นเครื่องมือบ่งชี้ความโปร่งใสของการใช้จ่ายเงินเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้กำกับการดำเนินงานของโรงเรียน ในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมครั้งต่อไป	2	10.0	3. รายละเอียดการควบคุมกับรายงานไม่ตรงกัน เสียเวลาปรับให้ตรงกัน	7	19.4	3. การดำเนินงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานสามารถนำผลงานมาปรับปรุงการทำงานของกลุ่มสาระฯ ต่างๆ	2	8.7
				4. งาน/โครงการไม่เสร็จ ทำให้การรายงานไม่ทันตามกำหนด	5	13.9	4. บทสรุปของการรายงานเป็นเพียงตัวหนังสืออ้างอิง ต้องประเมินแบบเชิงประจักษ์ด้วย	1	4.4
				5. ขาดความเชื่อมโยงการรายงานผลการดำเนินงานภายในหน่วยงาน	3	8.4			

จากตารางที่ 4.34 ผลการสรุปข้อคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณพบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ แจ้งผลการดำเนินงานให้บุคลากรทราบเพื่อผลของการพัฒนาต่อไป

ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ผู้รับผิดชอบมีภารกิจมากทำให้ไม่ทันกำหนดเวลา ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเน้นการตรงต่อเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งมีผลให้การรายงานถูกต้องครบถ้วน เพราะมีการตรวจสอบอย่างพอเพียง

ตารางที่ 4.35 แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการบริหารสินทรัพย์

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%
6.การบริหารสินทรัพย์	1. โรงเรียนต้องมีการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง	24	82.8	1. ไม่ทัน ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา	14	28.0	1. จัดบุคลากรที่รับผิดชอบในทรัพย์สินของแต่ละหน่วยงาน	21	100
	2. ความคุ้มค่า ทรัพย์สินที่ได้จากเงินงบประมาณ มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะให้โรงเรียนยึดเป็นแนวปฏิบัติการ โรงเรียนจึงได้มาซึ่งทรัพย์สินที่มีคุณลักษณะตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด มิใช่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยใช้ต้องการ	5	17.2	2. ไม่มีกรรายงานเป็นเอกสาร	9	18.0			
				3. ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในทรัพย์สินของแต่ละหน่วยงาน	8	16.0			
				4. ขาดความร่วมมือจากชุมชน ทรัพยากรในท้องถิ่น	8	16.0			
				5. ส่วนมากฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายเดียวที่ทราบรายละเอียด เกิดปัญหาด้านความโปร่งใส	6	12.0			
				6. การทันเวลา ถ้าปฏิบัติตามขั้นตอนจะไม่ทันเวลา	5	10.0			

จากตารางที่ 4.35 ผลการสรุปข้อคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ ต้องมีการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ไม่ทัน ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ จัดบุคลากรที่รับผิดชอบในทรัพย์สินของแต่ละหน่วยงาน

ตารางที่ 4.36 แนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการตรวจสอบภายใน

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	f	%	สภาพปัญหา	f	%	ข้อเสนอแนะ	f	%
7. การตรวจสอบภายใน	1. ให้มีการประเมินผลการดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	11	32.4	1. ผู้ตรวจสอบขาดความรู้ความเข้าใจทักษะในการทำงาน	22	33.3	1. ครูทุกคนที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและทำตามขั้นตอนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ อย่าให้เป็นภาระของผู้รับผิดชอบตรวจสอบภายในและผู้ทำหลักฐานด้านงบประมาณเท่านั้น	12	92.3
	2. ผู้รับหน้าที่ตรวจสอบภายในกำหนดตารางการตรวจสอบและควรมาปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอ จะเป็นการกระตุ้นเตือนผู้จัดทำหลักฐานด้านงบประมาณทำงานเป็นปัจจุบันยิ่งขึ้น	10	29.4	3. การติดตาม การตรวจสอบภายในด้านการบริหารสินทรัพย์ไม่ต่อเนื่อง	8	12.1	2. ควรตรวจสอบภายในตามแนวทางการดำเนินงานระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการตรวจสอบภายใน ในทัศนะคือ การตรวจสอบภายในที่มุ่งเน้นการจัดทำงบประมาณที่ถูกต้องโดยไม่ควรเป็นการจับผิดกัน	1	7.7
	3. เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง และมีสัมฤทธิ์ผล	8	23.5	4. การจัดข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน	7	10.6			
	4. การตรวจสอบความถูกต้องของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความถูกต้อง ตรงตามระเบียบและข้อปฏิบัติ รวมถึงการเสนอแนะ การชี้แนะ แก้ไขข้อผิดพลาดให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติได้ถูกต้อง	5	14.7	5. ขาดการชี้แจงให้ผู้ร่วมรับผิดชอบทราบข้อมูลตรงกัน ซึ่งการตรวจสอบแบ่งเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบการบริหารจัดการทางการเงิน และตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณ และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด	6	9.1			
				6. ไม่มีการตรวจสอบภายในของโรงเรียนเลย	4	6.1			

จากตารางที่ 4.36 ผลการสรุปข้อคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงาน สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการตรวจสอบภายใน พบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ ให้มีการประเมินผลการดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการและรายงานให้ผู้บริหารทราบ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ผู้ตรวจสอบขาดความรู้ ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ครูทุกคนที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและทำตามขั้นตอน รับผิดชอบอย่างเต็มที่ อย่าให้เป็นภาระของผู้รับผิดชอบตรวจสอบภายในและผู้ทำหลักฐานด้านงบประมาณเท่านั้น



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี และเพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี

ประชากรได้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 63 คน เครื่องมือการวิจัยได้แก่แบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแปรปรวนของข้อมูล และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุประสบการณ์ช่วง 1- 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 และมีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14

ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 แยกเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.24 และมีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 54.76

สภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมพบว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนพบว่าด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนงบประมาณ และการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีระดับการปฏิบัติเท่ากัน ส่วนผู้ปฏิบัติงาน

ด้านงบประมาณพบว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามลำดับ

ปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมพบว่าทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ มีปัญหาในระดับน้อย โดยผู้บริหารโรงเรียนพบว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีปัญหาสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายใน ตามลำดับ ส่วนผู้ปฏิบัติงานพบว่า ด้านการตรวจสอบภายในมีปัญหาสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการตามลำดับ

การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ทั้งผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ 1-5 ปีและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เห็นสอดคล้องกันว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และไม่มีสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ 1-5 ปีและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยไม่แตกต่างกัน ในรายละเอียดเห็นพ้องกันว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีปัญหาสูงสุด และไม่มีปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกันเห็นว่า ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่ามีการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่มีด้านใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 1-5 ปีและผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เห็นว่ามีปัญหาระดับน้อยเหมือนกัน โดยการบริหารงบประมาณด้านการวางแผนงบประมาณและการตรวจสอบภายใน ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 การอภิปรายผล

สภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและ ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ การวางแผนงบประมาณ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทนำในการคิดวางแผนและจัดองค์กร ให้การดำเนินการงานด้านงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายของการบริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานนั้นๆ ด้วยจึงจะสามารถกำกับและช่วยเหลือทีมงาน และควบคุมให้การบริหารงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายได้ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณเห็นว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีการปฏิบัติสูงสุด เพราะงานจัดซื้อจัดจ้าง ผู้ปฏิบัติงานหลังรับคำสั่งต้องศึกษากรอบวงเงินงบประมาณ ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ เอกสารสำคัญต่างๆ เช่น แบบจัดซื้อจัดจ้าง การทำสัญญา ซึ่งล้วนเป็นการใช้เวลาในการทำงาน เพราะต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ เพราะหากมีการผิดพลาดทางการเงินจะเป็นความผิด ร้ายแรง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบเป็นลำดับต้นๆ ดังนั้นจึงเห็นว่าเป็นงานที่โรงเรียนได้ปฏิบัติ สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับการรายงานผลการประเมินสภาพการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถาบันราชภัฏสกลนคร (2544 : 149-159) ซึ่งพบว่า การดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานที่มีผลการประเมินสูงสุดคือ ด้านการวางแผนงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการ บริหารการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดในด้านการวางแผนการ จัดซื้อจัดจ้าง พบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ ปฏิบัติตาม ระเบียบพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างใน ระบบมุ่งเน้นผลงาน ควรตรวจสอบจากราคาจริง และราคาที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้ราคาที่เป็นกลาง จะคุ้มค่าและสมราคาแท้จริง

ปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณพบว่าปัญหาการดำเนินการด้านงบประมาณอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ซึ่งสอดคล้อง กับการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุของ ปรัชญา บาลยอ (2544 : 82- 83) ซึ่งพบว่า โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณเห็นว่าการตรวจสอบ ภายในมีปัญหาสูงสุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีปัญหาสูงสุด ทั้งนี้ ก็อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการปฏิบัติงานด้านงบประมาณนั้น ครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ซึ่ง เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบัญชีตามที่ได้รับแต่งตั้ง มีส่วนร่วมดำเนินงานทั้งหมด ตั้งแต่การจัดทำ เอกสารแผนงบประมาณ การจัดหา จัดซื้อจัดจ้าง ไปจนถึงการจำหน่ายวัสดุครุภัณฑ์ เห็นว่า

โรงเรียนดำเนินการทุกด้านในเบื้องต้น แต่โรงเรียนไม่มีการตรวจสอบภายใน แม้จะมีการกำหนดแผนและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในขึ้น แต่ในภาคปฏิบัติพบว่า การดำเนินงานใช้งบประมาณมักถูกแทรกแซงโดยผู้บริหารหน่วยเหนือ หรือเป็นภาระงานที่เร่งด่วน ทำให้การใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้การตรวจสอบภายในทำได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานธุรการ การเงินและพัสดุของโรงเรียนมัธยมศึกษาของนิวัฒน์ นิลแก้ว (2546 : 85-87) ที่พบว่า ระเบียบของทางราชการและการไม่มีเวลาเพียงพอเป็นสาเหตุให้การควบคุมตรวจสอบกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง การตรวจสอบกระทำได้เพียงบางเรื่องและบางด้านเท่านั้น และอีกประเด็นหนึ่งที่สนับสนุนปัญหานี้คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ใช้ครูเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณหรือทำงานด้านบัญชี ซึ่งไม่มีความรู้ทักษะเฉพาะ และสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ได้เสนอแนะไว้คือ ครูผู้ทำหน้าที่ผู้ปฏิบัติด้านงบประมาณไม่ได้รับการอบรมพัฒนาเท่าที่ควร จึงทำให้การจัดทำการตรวจสอบภายในไม่ได้ทำ หรือทำแต่ไม่ครบกระบวนการ ตลอดทั้งขาดการชี้แจงให้ผู้ร่วมรับผิดชอบทราบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและการตรวจสอบภายใน ซึ่งการตรวจสอบแบ่งเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบการบริหารจัดการทางการเงิน และตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณ และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ซึ่งพบว่ามี การปฏิบัติในระดับต่ำด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของทศพล อธาโท (2552) ซึ่งศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลสันทราย อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ประชาชนมีความรู้ด้านการตรวจสอบภายในน้อยมาก โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญเพราะจะเกี่ยวข้องกับงบประมาณโดยตรง ทั้งนี้เพราะประชาชนขาดความรู้ในเรื่องกฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดในด้านการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า ปัญหาที่พบบมากที่สุดคือ บุคลากรไม่มีความรู้ ความชำนาญ ด้านการตรวจสอบภายใน ปัญหาที่พบบมากที่สุดคือ ผู้ตรวจสอบขาดความรู้ ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ครูทุกคนที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและทำตามขั้นตอน รับผิดชอบอย่างเต็มที่ อย่าให้เป็นภาระของผู้รับผิดชอบตรวจสอบภายในและผู้ทำหลักฐานด้านงบประมาณเท่านั้น

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การควบคุมงบประมาณมีปัญหาในการปฏิบัติสูงสุด และข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ พบว่า แนวทางการดำเนินงานที่กลุ่มประชากรถือปฏิบัติมากที่สุดคือ จัดสรรเงินตามศักยภาพของกลุ่มงาน ปัญหาที่พบบมากที่สุดคือ บุคลากรมีน้อย ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ การดำเนินงานควรมี

แผนล่วงหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีแหล่งงบประมาณน้อยโดยส่วนใหญ่ได้รับจากงบประมาณจากรัฐ ผ่านเงินงบประมาณรายหัวนักเรียน แต่ภารกิจพัฒนาการศึกษามีมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับโรงเรียนมีบุคลากรน้อยจึงต้องให้ครูมาทำงานด้านบัญชี ทำให้มีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การตั้งงบประมาณ การเบิกจ่ายล่าช้า ดังนั้นจึงอาจมีผลต่อการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การควบคุมงบประมาณ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนคือ ปัญหาสำคัญที่สุดต้องระวังที่สุด เพราะครูผู้ปฏิบัติงานอาจทำผิดพลาด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบเป็นบุคคลที่ 1 ทางกฎหมาย ดังนั้นจึงเห็นว่าเป็นปัญหาที่สุด

การเปรียบเทียบประสบการณ์ที่ต่างกันของผู้บริหารโรงเรียนต่อสภาพการดำเนินงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และปัญหาการดำเนินงานด้านงบประมาณ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี มีความเห็นสอดคล้องกัน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการบริหารงบประมาณ ต่างก็ยึดและใช้กฎระเบียบมาตรฐานทางการเงิน กติกาเดียวกัน เท่าเทียมกัน ไม่ได้แตกต่างกัน และหากผิดพลาดก็ต้องรับผิดชอบทางกฎหมายเท่าเทียมกัน ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณจึงไม่แตกต่างกันสำหรับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามในรายละเอียดพบว่า ทั้งผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปีและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เห็นพ้องกันว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายและการกำหนดต้นทุนผลผลิตมีปัญหาสูงสุด ซึ่งเหตุผลที่ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าเป็นปัญหาอาจเป็นเพราะ โรงเรียนมัธยมขาดนักบัญชีมาทำงานด้านการเงินและงบประมาณเฉพาะ จึงใช้ครูผู้สอนมาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นการทำงานสำคัญที่ควรใช้บุคลากรเฉพาะที่ชำนาญเฉพาะด้านทำเท่านั้น ดังนั้นการมอบหมายให้ครูผู้สอนมาทำหน้าที่ควบคุมงบประมาณ ทำให้ไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องงบประมาณ รวมทั้งเรื่องระบบของโปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิตและการแปลผลตัวเลข ตลอดทั้งการนำข้อมูลมาจัดทำรายงาน ปัญหาการจัดทำโครงการให้เป็นหมวดหมู่คือกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน จึงส่งผลไปถึงการจัดสรรงบประมาณ/ทรัพยากร ไม่มีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมแบบเจาะจง เนื่องจากค่าใช้จ่ายบางอย่างเกิดขึ้นโดยไม่สามารถระบุไว้ก่อน และเป็นการคำนวณแบบคร่าวๆ ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่โรงเรียนสามารถดำเนินการได้คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบ ต้องมีการให้ความรู้ และอาจเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์มาถ่ายทอด รวมทั้งอาจมีคู่มือให้เพื่อให้งานด้านงบประมาณเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของไพ (Phye, 1991 : 2636-2637)

ซึ่งสรุปได้ว่า งานการเงินและการบัญชีเป็นงานที่เป็นงานสำคัญ และจำเป็นในการบริหารงานในโรงเรียนทุกขนาด จากผลการศึกษาพบปัญหาที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกัน และได้ข้อสังเกต คือ โรงเรียนควรเพิ่มความสนใจและเอาใจใส่ในด้านการเงินและการบัญชีอย่างจริงจัง สม่่าเสมอ ควรมีการตรวจบัญชีจ่ายเงิน และจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทนและเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่า การรายงานทางการเงินผลการดำเนินการมีความแตกต่างกัน โดยผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี เห็นโรงเรียนมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี อาจเป็นครูบรรจุใหม่ หรืออายุประสบการณ์น้อย การทำงานจึงเป็นการทำงานตามคำสั่งของผู้บริหาร โรงเรียน หรือในส่วนที่รับผิดชอบเท่านั้นยังมองไม่เห็นความสัมพันธ์ของงานงบประมาณทั้งระบบ ซึ่งคุณภาพของงานจะแสดงออกผ่านการรายงานผลงานดำเนินงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีประสบการณ์และมองเห็นความสัมพันธ์ความเชื่อมโยงของการรายงานผลการดำเนินงานภายในหน่วยงาน สำหรับการจัดสรรงบประมาณ การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณในหน่วยงาน และการรายงานผลการดำเนินงานต่อภายนอก โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายเพื่อแสดงถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จึงให้ความสำคัญและความละเอียดรอบคอบกับรายงานผลการดำเนินการทางการเงินและผลการดำเนินการไว้มาก เพราะหมายถึงประสิทธิภาพของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั่นเอง

ผลการเปรียบเทียบปัญหาด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่ประสบการณ์แตกต่างกันด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานพบว่า ผู้มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี เห็นว่า ปัญหาการดำเนินงานด้านการบริหารสินทรัพย์ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลการบริหารสินทรัพย์ภายในกับการตรวจสอบภายในด้านการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีปัญหาสูงสุด โดยสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์ปัญหาของโรงเรียนที่พบว่า การบริหารสินทรัพย์ข้อมูลส่วนใหญ่ฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายเดียวที่ทราบรายละเอียด จึงเกิดปัญหาด้านความโปร่งใส ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงทำงานไม่ทัน เกิดความล่าช้า และไม่มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เห็นว่า การบริหารสินทรัพย์ด้านการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีเป้าหมาย

ขั้นตอน และวิธีการเป็นปัญหาสูงสุด กล่าวคือ การบริหารสินทรัพย์บางครั้งหน่วยงานเบื้องบนกำหนด จึงทำให้เป็นปัญหาสำหรับโรงเรียน ดังนั้นแนวทางแก้ไขที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณเห็นว่า ควรแก้ไขคือ การกำหนดความคุ้มค่า ทรัพย์สินที่ได้จากเงินงบประมาณ ควรให้โรงเรียนดำเนินการเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและปัญหาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่เป็นปัญหาของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความแตกต่างกันคือ การตรวจสอบภายใน โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ช่วง 1-5 ปี เห็นว่าเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เห็นว่าเป็นปัญหาในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น เพราะการตรวจสอบแบ่งเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบการบริหารจัดการทางการเงิน และตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณ และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนา ในขณะที่ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านงบประมาณมากกว่า 5 ปี เห็นว่าเป็นปัญหาระดับน้อย เพราะได้มีประสบการณ์มานานกว่านั้นเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของแอนดรัส (Andrus, 1997 : 4014-A) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และการฝึกอบรมกับการมีความรู้ของผู้ตรวจสอบบัญชี ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตรวจสอบที่มีความแตกต่างกันเรื่องประสบการณ์ในการตรวจสอบบัญชีจะมีความแตกต่างกัน ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการควบคุม-ตรวจสอบภายใน และการมีความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการควบคุมภายในกับการเกิดข้อบกพร่องของข้อความด้านการเงิน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ตรวจสอบบัญชีก่อนที่จะมอบหมายงานตรวจสอบบัญชี

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3.1.1 ควรจัดสรรนักบัญชีหรือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านงบประมาณมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามขนาดของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องเป็นระบบและตรวจสอบได้ อีกทั้งไม่เป็นการเบียดบังอัตราครูซึ่งมีจำนวนจำกัดอยู่แล้วให้ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ซึ่งจะทำให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนอย่างเต็มศักยภาพ

5.3.1.2 ควรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการควบคุมการใช้งบประมาณ โดยมีคู่มือการดำเนินงานด้านงบประมาณแก่โรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้โรงเรียนได้ศึกษาและปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน และลดภาระเรื่องค่าใช้จ่าย ประหยัดงบประมาณและเวลา ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3.2.1 ใช้ระบบธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แต่งตั้งคณะทำงานหรือทำงานแบบเป็นทีม เพื่อให้กระบวนการบริหารงบประมาณสามารถตอบสนองปัญหาเป็นไปตามเป้าหมายทางการศึกษาที่โรงเรียนกำหนด มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อประเมินความคุ้มค่า ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

5.3.2.2 ควรนำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปใช้ในการศึกษาหาแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติงานงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ สถานศึกษา และควรนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานของตนเอง

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.3.1 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

5.3.3.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษาหรือโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

บรรณานุกรม

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาตรฐานการจัดการ
ทางการเงิน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.
- กรมบัญชีกลาง. คู่มือระบบบัญชีส่วนราชการของกรมบัญชีกลาง (เกณฑ์คงค้าง). กรุงเทพฯ :
สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน, 2544.
- _____. คู่มือแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสดเข้าสู่
เกณฑ์คงค้าง. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานด้านการเงินภาครัฐ, 2545.
- กรมสามัญศึกษา. เปิดประตูสู่ PPB ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.
- _____. โปรแกรมระบบทะเบียนทรัพย์สิน. กรุงเทพฯ : กองพัสดุและอุปกรณ์ การศึกษา, 2544.
- _____. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา, 2545.
- _____. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.
- _____. แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
7 ด้าน. กรุงเทพฯ : คลังนาโนวิทยา, 2545.
- _____. สรุปผลการติดตามการใช้จ่ายเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพฯ : กอง
แผนงาน, 2546.
- กระทรวงศึกษาธิการ. โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษาภายใต้
โครงการนำร่องกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาพื้นฐาน
(Module 4-5). กรุงเทพฯ : 21เซ็นจูรี, 2545.
- เกศินี ตรีอินทอง. ปัญหาในการบริหารงบประมาณโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษาธิการ ใน
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
2549.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. ระเบียบวิธีวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 3, บริษัททรงช่างพรินติ้ง จำกัด, เชียงใหม่, 2552.
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตสายสัมพันธ์ลุ่มน้ำมูล จังหวัดศรีสะเกษ. รายงาน
การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร, 2544.

- _____ . ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : ธนาคารพิมพ์, 2546.
- ทศพล อธาโส. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณ ขององค์การบริหารส่วนตำบลสันทราย อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. การปฏิรูประบบงบประมาณในประเทศไทย. กรณีศึกษาเรื่องการจัดเตรียมงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : เซทโพธิ์พรีนติ้ง, 2546.
- ธานีินทร์ ศิลปะจารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี, 2552.
- แนวทางการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุที่สอดคล้องกับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย, 2544.
- นพรัตน์ อัครจินดา. แนวทางการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของหน่วยงานระดับคณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปรัชญามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- นิวัฒน์ แก่นนาคำ. ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (ปฏิบัติการ) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- นิวัฒน์ นิลแก้ว. ประสิทธิภาพการจัดทำและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษานำร่อง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่. การศึกษาแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สุริยวิยาสาน, 2545.
- ปรีชญา บาลขอ. ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร, 2544.
- พ่องศรี หมั่นจำเริญ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สมเกียรติ พึ่งคุณไทรรัตน์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อ 19 มกราคม 2547.

วารสารประชาสัมพันธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. ปทุมธานี: บริษัทวิชั่นพีเพรส จำกัด, 2553.

ศิริัญญา แก้วเงินลาด. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของการดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ปรินญาณีพนธ์ บธ.ม. (วิทยาการจัดการ). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร, 2546.

สถาบันราชภัฏสกลนคร. รายงานผลการประเมินสถานภาพการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถาบันราชภัฏสกลนคร โครงการปรับปรุงแบบการจัดการงบประมาณสถาบันราชภัฏ ระยะที่ 1 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สถาบันพระปกเกล้า. สกลนคร : สถาบันฯ, 2544.

สมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์. การศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินญาณีพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

สมพร ทีหอกำ. ความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร, 2545.

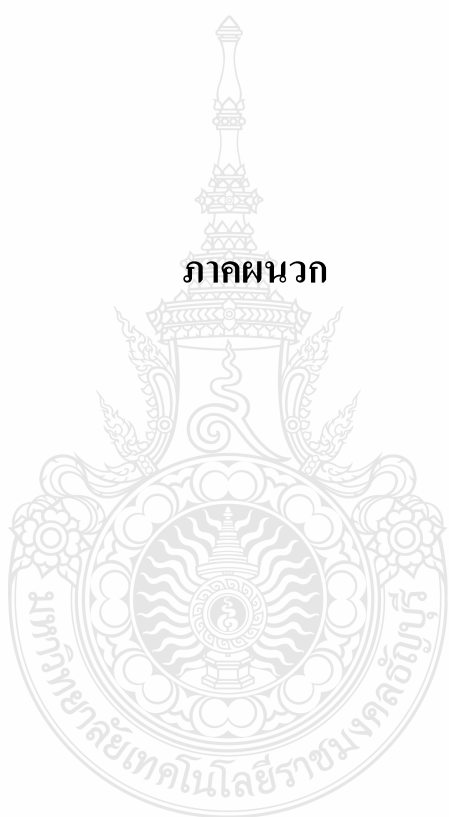
สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดวิชาที่ 1 การปฏิรูประบบ ข้าราชการ, ชุดวิชาที่ 6 การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป, 2546.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือจัดซื้อจัดจ้างเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.

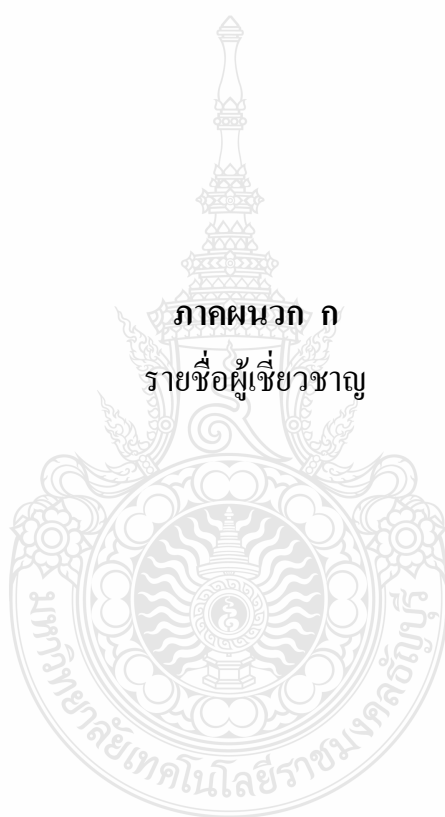
Andrus, Jon Michael. "The acquisition of task-relevant audit knowledge," **Dissertation Abstracts International**, 57(9) : 4014-A. Retrieved April 1, 2005, [Online] Available: from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9706157>, [April 15] 1997, March.

- KPMG Barents Group, LLC. "Public Resource Management Project Component 2," **Modernizing Budget Management, Final Report**, Vol 1, Diagnostic Assessment of the Budget Process, 1999.
- Miller, Monte R. "Changing equality of educational opportunity : A study of selected changes in 1992 and 1993," **Dissertation Abstracts International**, 56(1) : 88-A. Retrieved September 17, 2005. [Online] Available: from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9517478>, [April 15] 1995, July.
- Phye, Larry Gene. "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, [Online] Available: from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9102777>, [April 18] 1991, February.
- Sample, James Kingdom. "Pennsylvania school district budgets : Construction implementation credibility," **Dissertation Abstracts International**. 54(5) : 1671-A. Retrieved September 17, 2005, [Online] Available: from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9326938>, [April 18] 1993, November.
- Spiwak, Rand Steven. "Financial management : Cash management practices in Florida community collages," **Dissertation Abstracts International**. 47(4) : 1147-A. Retrieved April 2, 2005, [Online] Available: from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/8615514>, [April 18] 1986, October.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. นายชวน เฉลิมโถม

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงบประมาณ สำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญาโทด้านการบริหาร และมีประสบการณ์ด้าน
การบริหาร 10 ปีขึ้นไป
2. นายชนวรชฎ์ พรหมประสาธน์

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงบประมาณ สำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญาโทด้านการบริหาร และมีประสบการณ์ด้าน
การบริหาร 10 ปีขึ้นไป
3. ดร.สมชาย สังข์สี

ผู้อำนวยการ โรงเรียนรวมราษฎร์สามัคคี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา สำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญาโทด้านการบริหาร และมีประสบการณ์
ด้านการบริหาร 10 ปีขึ้นไป
4. ดร.ไอลดา คล้ายสำริด

ศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบความเที่ยงตรง
ของแบบสอบถาม (Validity)
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประนอม พันธุ์ไสว

หัวหน้าสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบความเที่ยงตรง
ของแบบสอบถาม (Validity)

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับผู้บริหาร 1 ฉบับ สำหรับหัวหน้างานแผนงานและงบประมาณ 1 ฉบับ เจ้าหน้าที่การเงิน หรือเจ้าหน้าที่พัสดุ 1 ฉบับ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ขอความกรุณาตอบให้ครบทั้ง 3 ตอน โปรดตอบตามสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด เพื่อผลการวิจัยที่เที่ยงตรง โดยทั้งนี้ผู้วิจัยรับรองจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบและโรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเกศินี พันธุมจินดา

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง
การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โปรดตอบตามสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด เพื่อผลการวิจัยที่เที่ยงตรง โดยทั้งนี้ผู้วิจัยรับรองจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบและโรงเรียน

แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ขอความกรุณาตอบให้ครบทั้ง 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง ให้กรอกข้อมูลลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย / ในช่อง หน้าข้อที่เป็นความจริง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ

- ผู้บริหารโรงเรียน
- หัวหน้างานแผนและงบประมาณ
- เจ้าหน้าที่การเงิน หรือ เจ้าหน้าที่พัสดุ

2. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งของท่าน

- 1 - 5 ปี
- มากกว่า 5 ปี

ข้อ ที่	ข้อความ	สภาพการ ดำเนินงาน					ปัญหาการ ดำเนินงาน				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานทาง การเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้										
34	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการรายงานทาง การเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจน ให้ทุกคนได้ รับรู้										
35	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และ ทักษะด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง										
36	การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความครบถ้วน เป็น ปัจจุบัน										
37	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลดำเนินงานไปตาม แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน										
38	การกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการรายงานทาง การเงินและผลการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ										
39	การจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานเป็นไป ตามระยะเวลาที่กำหนด										
40	ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องผู้ที่ สนใจและสาธารณชนได้รับทราบ										
41	การบริหารสินทรัพย์ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทาง การเงินด้านการบริหารสินทรัพย์มีความชัดเจนและปฏิบัติ ได้										

ข้อ ที่	ข้อความ	สภาพการ ดำเนินงาน					ปัญหาการ ดำเนินงาน				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53	สถานศึกษามีการเตรียมข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจ										
54	สถานศึกษามีการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี										
55	สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในตามแผนฯ และจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ										
56	การดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด										

ตอนที่ 3 สภาพปัญหาและแนวทางการดำเนินงานระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เรื่องมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน กรุณาให้ข้อมูลแนวทางการดำเนินงานของท่าน ปัญหาและอุปสรรคที่ท่านพบ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) โปรดทำทุกด้าน

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	สภาพปัญหาและ อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.การวางแผน งบประมาณ
2.การคำนวณ ต้นทุนกิจกรรม

รายการ	แนวทางการดำเนินงาน	สภาพปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
3.ระบบจัดซื้อจัดจ้าง
4.การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5.การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6.การบริหารทรัพย์สิน
7.การตรวจสอบภายใน

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ข้อมูล



ภาคผนวก ค

การประเมินเครื่องมือวิจัย

แบบประเมินเครื่องมือวิจัย

เรื่อง

การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาความเหมาะสมของข้อความในแบบสอบถามต่อไปนี้ ในกรณีที่ท่านเห็นว่า
ข้อความใดควรปรับปรุง โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในช่องรายการหมายเหตุ

ให้ + 1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์
ของการวิจัย

ให้ -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี
4. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

แบบสอบถาม เรื่องการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดปทุมธานี มีประเด็นคำถามในแบบสอบถาม ดังนี้

ข้อที่	ข้อคำถาม	1	0	-1	หมายเหตุ
1	<u>การวางแผนงบประมาณ</u> การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการวางแผน งบประมาณ มีความชัดเจนและปฏิบัติได้				
2	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ มีความชัดเจนและทุกคนได้รับรู้				
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดแบบกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติได้				
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและ สารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนงบประมาณมีความ ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน				
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการวางแผนงบประมาณ ภายในสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ				
6	การนำข้อมูลจากการประเมินตนเอง (SAR) และจาก การวิเคราะห์ SWOT นำมาใช้ในการจัดแผนกลยุทธ์				
7	การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบที่ ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน และผลผลิต) มีความหมายชัดเจน และสอดคล้องกัน				
8	การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบที่ ครบถ้วน				

ข้อที่	ข้อความ	1	0	-1	หมายเหตุ
9	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้				
10	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน				
11	การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเชื่อถือได้				
12	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจน ปฏิบัติได้				
13	การจัดทำข้อมูลต้นทุนกิจกรรม/ต้นทุนผลผลิตที่ถูกต้อง ครอบคลุมทุกภารกิจ				
14	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้				
15	การกำหนดวงเงินงบประมาณที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม				
16	การคำนวณต้นทุนผลผลิตและกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้ได้และบรรลุผลตามเป้าหมาย				
17	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง มีความชัดเจนและปฏิบัติได้				

ข้อที่	ข้อความ	1	0	-1	หมายเหตุ
18	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความชัดเจนและทุกคนได้รับรู้				
19	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุได้				
20	การจัดทำระบบข้อมูลข้อมูลงบประมาณสารสนเทศที่ใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความครบถ้วนเป็นปัจจุบัน				
21	การกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละวิธีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี				
22	การกำหนดแผนการของหน่วยงานในการจัดซื้อจัดจ้าง				
23	การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ปริมาณเพียงพอ ตรงตามเวลาและความต้องการ				
24	การเพิ่มของประเภท/จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง				
25	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านระบบบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณมีความชัดเจนและปฏิบัติได้				
26	การจัดองค์กรและการมอบหมายในระบบบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้				
27	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในระบบบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง				

ข้อที่	ข้อความ	1	0	-1	หมายเหตุ
28	การกำหนดวงเงินที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ				
29	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศ ที่ใช้ในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน				
30	การใช้เงินในแต่ละกิจกรรมตรงตามแผนที่กำหนดไว้				
31	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ				
32	การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน				
33	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้				
34	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีความชัดเจน ให้ทุกคนได้รับรู้				
35	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง				
36	การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความครบถ้วน เป็นปัจจุบัน				

ข้อที่	ข้อความ	1	0	-1	หมายเหตุ
37	การจัดทำรายงานทางการเงินและผลดำเนินงานไปตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน				
38	การกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ				
39	การจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด				
40	ข้อมูลทางการเงินมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องผู้ที่สนใจและสาธารณชนได้รับทราบ				
41	การบริหารสินทรัพย์ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์มีความชัดเจนและปฏิบัติได้				
42	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานในการบริหารสินทรัพย์มีความชัดเจนและให้ทุกคนรับรู้				
43	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารสินทรัพย์ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานมีความเพียงพอ				
44	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารสินทรัพย์มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน				
45	การดำเนินงานในการบริหารสินทรัพย์เป็นไปอย่างมีเป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน				
46	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการบริหารสินทรัพย์ภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ				
47	การบริหารสินทรัพย์มีการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน				

ข้อที่	ข้อความ	1	0	-1	หมายเหตุ
48	การบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ได้บรรลุตามเป้าหมาย				
49	<u>การตรวจสอบภายใน</u> การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายในมีความชัดเจน ปฏิบัติได้				
50	การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา				
51	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้				
52	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะด้านการตรวจสอบภายในให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ				
53	สถานศึกษามีการเตรียมข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจ				
54	สถานศึกษามีการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี				
55	สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในตามแผนฯ และจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ				
56	การดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด				

ผลการคำนวณหาค่า IOC ของแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC = ($\sum R$)/N	แปล ผล
		คน ที่1	คน ที่2	คน ที่3	คน ที่4	คน ที่5		
1	<u>การวางแผนงบประมาณ</u> การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้าน การวางแผนงบประมาณ มีความชัดเจน และปฏิบัติได้	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
2	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานใน การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีความชัดเจนและ ทุกคนได้รับรู้	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
3	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถ กำหนดแบบกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติได้	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
4	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณ และสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผน งบประมาณมีความครบถ้วน และเป็น ปัจจุบัน	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
5	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการวางแผน งบประมาณภายในสถานศึกษา มี ประสิทธิภาพ	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
6	การนำข้อมูลจากการประเมินตนเอง (SAR) และจากการวิเคราะห์ SWOT นำมาใช้ในการจัดแผนกลยุทธ์	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC = ($\sum R$)/N	แปล ผล
		คน ที่1	คน ที่2	คน ที่3	คน ที่4	คน ที่5		
7	การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน และผลผลิต) มีความหมายชัดเจน และสอดคล้องกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
8	การจัดทำแผนปฏิบัติการมีสาระตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
9	การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10	การจัดทำระบบฐานข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
11	การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเชื่อถือได้	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
12	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความชัดเจน ปฏิบัติได้	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
13	การจัดทำข้อมูลต้นทุนกิจกรรม/ต้นทุนผลผลิตที่ถูกต้อง ครอบคลุมทุกภารกิจ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC = ($\sum R$)/N	แปล ผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5		
50	การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
51	การจัดองค์กรและการมอบหมายงานด้านการตรวจสอบภายในมีความชัดเจนและให้ทุกคนได้รับรู้	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
52	การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะด้านการตรวจสอบภายในให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความเพียงพอ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
53	สถานศึกษามีการเตรียมข้อมูลงบประมาณและสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตรวจ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
54	สถานศึกษามีการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
55	สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในตามแผนฯ และจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
56	การดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ได้รับการตรวจสอบการใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

การหาความเชื่อมั่นเครื่องมือวิจัย

Reliability

[DataSet1]

Scale: ALL VARIABLES



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	56



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	213.5667	808.944	.660	.981
VAR00002	213.5000	803.224	.656	.982
VAR00003	213.6333	809.689	.637	.982
VAR00004	213.6667	806.782	.727	.981
VAR00005	213.6667	807.333	.672	.981
VAR00006	213.7000	805.941	.725	.981
VAR00007	213.6667	807.195	.639	.982
VAR00008	213.5000	805.362	.877	.981
VAR00009	213.7000	805.872	.651	.982
VAR00010	213.6333	809.344	.609	.982
VAR00011	213.8000	802.993	.740	.981
VAR00012	213.7333	801.995	.754	.981
VAR00013	213.7333	802.133	.751	.981
VAR00014	213.9667	803.895	.641	.982
VAR00015	213.8333	799.661	.799	.981
VAR00016	213.9000	802.024	.808	.981
VAR00017	213.5667	811.978	.629	.982
VAR00018	213.6000	803.214	.769	.981
VAR00019	213.6667	804.506	.782	.981
VAR00020	213.7667	802.323	.667	.982

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00021	213.4333	804.737	.793	.981
VAR00022	213.5667	808.944	.831	.981
VAR00023	213.7667	808.392	.776	.981
VAR00024	213.8000	813.407	.621	.982
VAR00025	213.7667	824.323	.382	.982
VAR00026	213.8667	815.016	.552	.982
VAR00027	213.8000	814.579	.591	.982
VAR00028	213.7667	807.771	.793	.981
VAR00029	213.8333	807.868	.697	.981
VAR00030	213.7333	806.892	.780	.981
VAR00031	213.9667	807.620	.700	.981
VAR00032	213.8333	808.213	.738	.981
VAR00033	213.8000	810.303	.763	.981
VAR00034	213.8333	810.902	.794	.981
VAR00035	213.8667	808.395	.773	.981
VAR00036	213.7667	807.289	.806	.981
VAR00037	213.9000	810.024	.713	.981
VAR00038	213.8667	811.430	.641	.982
VAR00039	213.9667	814.930	.610	.982
VAR00040	213.9333	813.030	.580	.982

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00041	213.7000	815.528	.699	.981
VAR00042	213.7333	810.754	.737	.981
VAR00043	213.8667	809.568	.741	.981
VAR00044	214.0000	809.862	.639	.982
VAR00045	213.9000	817.266	.569	.982
VAR00046	213.8333	813.730	.646	.982
VAR00047	213.7667	810.668	.780	.981
VAR00048	213.7000	809.390	.741	.981
VAR00049	213.9333	805.375	.719	.981
VAR00050	213.7333	807.168	.773	.981
VAR00051	213.8000	810.786	.750	.981
VAR00052	213.9667	802.240	.740	.981
VAR00053	213.8333	810.557	.596	.982
VAR00054	213.9000	812.162	.656	.981
VAR00055	214.1333	800.809	.834	.981
VAR00056	214.0000	818.897	.428	.982



ภาคผนวก ง

หนังสือราชการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลบุรีรัมย์



ที่ ศธ 0578.02 / 0029

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

12 มกราคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

เนื่องด้วย นางสาวเกศินี พันธุมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานตามระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมี รศ.ดร.คำรณ
สิระชนกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางสาวเกศินี
พันธุมจินดา นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดยรายละเอียด
กำหนดวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02 / 0030

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

12 มกราคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

เนื่องด้วย นางสาวเกศินี พันธุมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานตามระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมี รศ.ดร.คำรณ
สิระชนกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางสาวเกศินี
พันธุมจินดา นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดยรายละเอียด
กำหนดวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศษ 0578.02 / 1581

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

22 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผล
เรียน ดร.สมชาย สังข์สี

เนื่องด้วย นางสาวเกศินี พันธุมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมี รศ.ดร.กำรณ ศรีน้อย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผลให้แก่ นางสาวเกศินี พันธุมจินดา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศษ 0578.02 / 1582

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

22 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผล
เรียน นายชนวรราชฤทธิ์ พรหมประสาธน์

เนื่องด้วย นางสาวเกศินี พันธุมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมี รศ.ดร.กำรณศรีน้อย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผลให้แก่ นางสาวเกศินี พันธุมจินดา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02 / 1583

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

22 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผล
เรียน นายชวน เฉลิมโคม

เนื่องด้วย นางสาวเกศินี พันธุมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานตามระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมี รศ.ดร.กำรณ
ศรีน้อย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถด้านนี้เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและ
ประเมินผลให้แก่ นางสาวเกศินี พันธุมจินดา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02 / 1584

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

22 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผล
เรียน ดร.ไอลดา คล้ายสำริด

เนื่องด้วย นางสาวเกศินี พันธุมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานตามระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมี รศ.ดร.กำรณ
ศรีน้อย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถด้านนี้เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและ
ประเมินผลให้แก่ นางสาวเกศินี พันธุมจินดา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร.025493207

ที่ บศ.165.1/2553

วันที่ 21 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประนอม พันธุ์ไสว

เนื่องด้วย นางสาวเกศินี พันธุ์จินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี โดยมี รศ.ดร.คำรณ ศรีน้อย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้อย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านการวัดและประเมินผลให้แก่ นางสาวเกศินี พันธุ์จินดา เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แสงเดือน)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ — นามสกุล นางสาวเกศินี พันธุมจินดา
 วัน เดือน ปีเกิด 8 มิถุนายน 2505
 ที่อยู่ บ้านเลขที่ 1068/262 ถนนเลียบบคลองรังสิต ตำบลประชาธิปัตย์
 อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

การศึกษา

พ.ศ. 2526 การศึกษาระดับบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 พ.ศ. 2551 ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2527 อาจารย์ 1 โรงเรียนชุมชนบ้านคลองพลู สปอ.หนองใหญ่ สปจ.ชลบุรี
 พ.ศ. 2536 อาจารย์ 2 โรงเรียนชุมชนวัดพิชิตปิตยาราม สปอ.ธัญบุรี สปจ.ปทุมธานี
 พ.ศ. 2541 ครู คศ.2 โรงเรียนชุมชนวัดพิชิตปิตยาราม สพท.ปทุมธานี เขต 2
 พ.ศ. 2548 ครู คศ.2 โรงเรียนจรรยาประดิษฐ์ สพท.ปทุมธานี เขต 2
 พ.ศ. 2549 รองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนประชาธิปัตย์วิทยาคาร สพท.ปทุมธานี เขต 2
 พ.ศ. 2552 รองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนธัญบุรี สพม.4