

รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*

THE MODELS OF PERFORMANCE-BASED BUDGETING IN PUBLIC BASIC EDUCATION SCHOOLS

สุริสา บุญโชติหิรัญ**

ดร. เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบรูปแบบ 2) สร้างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่นำไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 3) ตรวจสอบรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่นำไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยเชิญผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมาร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน รวม 8 ด้าน คือ 1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยคณะกรรมการวางแผนพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การควบคุม ติดตามและประเมินผล จัดทำเป็นรายงานสรุปและนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป 2) ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม เก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMS) ครอบคลุมเงินในและนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น ๆ 2. ด้านการอนุมัติงบประมาณ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี กำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติงบประมาณที่มีความชัดเจน การอนุมัติงบประมาณคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิต การควบคุม

*วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กำกับ ติดตามผลการอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการและนำการรายงานผลปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ 3. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการตามขั้นตอนโปร่งใสตรวจสอบได้ติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ 2) ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยการกำหนดนโยบายการเงินและควบคุมงบประมาณสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing) 3) ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์ 4. การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน โดยการจัดทำรายงานการเงินงบดุลและงบรายรับรายจ่ายทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส การประเมินผลก่อนเริ่ม ขณะดำเนินการ หลังดำเนินการ 2) ด้านการตรวจสอบภายใน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนการปฏิบัติเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ประเมินผลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) มีตารางรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ABSTRACT

The study was designed to develop the models of performance-based budgeting in public basic education schools. The methodology of

the study comprised three following steps; 1) analyzing the documents concerning the performance-based budgeting; 2) designing and developing the models of performance-based budgeting by Delphi Technique from eighteen experts; and 3) Checking the models of performance-based budgeting by focus group technique from eight administrators. The statistical devices used for this study were percentage, median and interquartile range.

The results revealed four steps of eight aspects of performance-based budgeting as follows; 1. Budget Planning & Preparation; 1) Budget planning by committee to plan strategies in planning the budget for the range of three years by co-operative control following evaluation and summary of used information; 2) Activity-based costing analysis of documents from GFMS covering budget for 5 programs which were programs for staff, operation, supporting, investing and other expenditure; 2. Budget Adoption: To endorse budget by school committee using information technology, set criterion for transparent grant of budget to endorse budget in order to result with output control by committee and finally use report from last year in considering new budget; 3. Budget Execution; 1) Procurement management with honest and follow up by reports; 2) Financial management and Budget control by making policy to control budget according with policy of office control by activity-based costing; 3) Asset

management by committee to set up policy and strategy; 4. Monitoring and Evaluation; 1) Quarterly financial and performance reporting; 2) Internal audit discussion by committee and benchmarking with successful organization, evaluation by performance audit and report to the office of basic education committee.

คำสำคัญ : งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ/รูปแบบ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษายังประสบปัญหาอุปสรรคจากกฎระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดมาก ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถใช้เงินงบประมาณบางอย่างได้อย่างปลอดภัย และหากได้ผลงานก็จะมีประสิทธิภาพในการบริหาร แต่หากพลาดพลั้งผลก็จะตกอยู่กับผู้บริหาร นอกจากนี้ปัญหาส่วนหนึ่งยังเกิดจากความเคยชินในวัฒนธรรมการรวมอำนาจและการสั่งการมานาน ทำให้คิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองไม่เป็น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณจะปรากฏอยู่หลายลักษณะ และนับวันจะยิ่งขยายมากขึ้นตามภารกิจ จึงทำให้ผู้บริหารงบประมาณต้องประสบปัญหานานัปการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำอย่างไรให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้เงินน้อยได้งานมาก ประหยัดเวลา และไม่ผิดระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และจากการติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนนำร่องที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประจำปีงบประมาณ

2545 (กรมสามัญศึกษา, 2546, หน้า 1-9) พบว่าการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษายังมีลักษณะการดำเนินงานหรือมีกิจกรรมแบบเดิม ๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ขาดการทุ่มเท และการเอาใจใส่ต้องจนรวมถึงการขาดการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของโรงเรียน ในการที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถานศึกษามักจะมองถึงจุดอ่อนและปัญหาของสถานศึกษาโดยไม่หยิบจุดแข็งของสถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ปัจจุบันสถานศึกษา ยังไม่มีอิสระในด้านการบริหารงบประมาณให้ก้าวหน้าไปในระดับที่ใกล้เคียงกับด้านวิชาการ โดยยังประสบปัญหาจากกฎระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดมากและความเคยชินในวัฒนธรรมการรวมอำนาจและการสั่งการทำให้ไม่สามารถคิดสร้างสรรค์ด้วยตัวเองได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนมีความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจด้านงบประมาณและเห็นควรให้มีการกระจายอำนาจด้านงบประมาณให้กับสถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจทั้งนี้ได้เริ่มมีการเปิดโอกาสให้มีการใช้เงินที่สะดวกคล่องตัวมากขึ้น และถ้าสามารถขยายผลได้กว้างขวางมากขึ้น การกระจายอำนาจงบประมาณในเชิงระบบ ก็จะเป็นไปได้อย่างมาก โดยเฉพาะระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)

ดังนั้นแม้จะได้มีการกำหนดนโยบายและมีการปฏิบัติในเรื่องการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่หลายประการแต่ก็ไม่มีรูปแบบที่สมบูรณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบ

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานของรัฐที่มีรายละเอียดชัดเจนเป็นรูปธรรม
ในทางปฏิบัติมากขึ้นเพื่อสร้างเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์
และเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้จะให้ข้อค้นพบสำคัญที่
เป็นประโยชน์ทางวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบใหม่
ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
2. ข้อค้นพบจากงานวิจัยจะเป็นประโยชน์
สำหรับสถานศึกษาต่างๆ ในการนำรูปแบบไปใช้
การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาต่อไป
3. ข้อค้นพบจากงานวิจัยจะนำเสนอ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ
ให้นำรูปแบบไปใช้ในการบริหารงบประมาณใน
สถานศึกษาต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กระบวนการงบประมาณที่นำมาเป็นกรอบ
แนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการงบประมาณ
ตามแนวทางระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
(Performance-Based Budgeting) (2546, หน้า
144-146) ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดของสำนัก
งบประมาณและชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ เป็น
กรอบแนวคิดในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นนักวิชาการ
ด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารการ
ศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ และผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานของรัฐ ซึ่งได้มาจากการบอกต่อ (Snow
Ball Sampling) รวมจำนวน 18 คน และ ผู้ปฏิบัติ
ด้านบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจำนวน
8 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive
Sampling)

ขั้นตอนการวิจัย

ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบรูปแบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานของรัฐ ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานของรัฐด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi
Technique) โดยใช้การสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้าน
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามกรอบ
ซึ่งได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบ
ความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานที่นำไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของรัฐ โดยเชิญผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ
บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมาร่วมสนทนากลุ่ม (Focus
Group Discussion)

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ ในการศึกษวิจัย

ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ
แบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิด
ปลายเปิดสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คนโดย

ให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ แบบสอบถาม ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ที่สร้างขึ้นจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามฉบับที่ 1 ใน 4 ขั้นตอน รวม 8 ด้าน จำนวน 143 ข้อ และนำไป สอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม แล้ววิเคราะห์หาค่า มัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยกำหนด เกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกข้อที่มีค่า มัธยฐานมากกว่า 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ 1.50 ลงมา แล้วนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มเดิมพร้อมทั้งแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ของกลุ่ม และคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญ แต่ละคน จากนั้นนำข้อความที่ผ่านการวิเคราะห์ มากำหนดเป็นแนวทางเพื่อ การสนทนากลุ่ม แล้ว นำไปให้ผู้ปฏิบัติด้านบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน จำนวน 8 คน ตรวจสอบความเหมาะสม ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ นำไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ซึ่ง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน รวม 8 ด้าน จำนวน 143 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติด้านการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของรัฐ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบ สอบถามปลายเปิด ฉบับที่ 1 ใช้วิธีคำนวณหาค่า ร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบสอดคล้องกัน ร้อยละ 10 ขึ้นไป นำไปสร้างแบบสอบถามฉบับที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 2 ในรอบที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ โดย ใช้ค่ามัธยฐาน (Median: Mdn.) ค่าพิสัยระหว่าง

ควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) และค่า มัธยฐาน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 233-234) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม โดยถอดเทปการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีคำนวณหาค่า ร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบมีความคิดเห็น สอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสรุปเป็นรูปแบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ได้ดังนี้

1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณดำเนินการ โดยคณะกรรมการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการใน การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา การจัดทำ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับแผน และนโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับชาติ กระทรวง หน่วยงานต้นสังกัด และท้องถิ่น มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถาน ศึกษาเพื่อจัดทำ SWOT อย่างเป็นระบบ การจัดทำ แผนกลยุทธ์มีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ใช้ แผนกลยุทธ์ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้า ระยะปานกลาง 3 ปี ในการประมาณการล่วงหน้า 3 ปี ใช้แผนกลยุทธ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษาและงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณยึด กลยุทธ์ของสถานศึกษา ต้นทุนและผลผลิต การ ควบคุม ติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์โดย

คณะกรรมการวางแผนพัฒนาสถานศึกษานำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป 2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ดำเนินการโดยการวางแผนและจัดทำแบบฟอร์มการเก็บค่าใช้จ่ายในหน่วยงานคู่ขนานไปกับการเก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMS) ครอบคลุมเงินในและนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่นๆ คำนวณจากค่าใช้จ่ายจริงของปีก่อน ปัจจุบัน การคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบันสำหรับผลผลิตหลักและผลผลิตรอง มีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องโดยการจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนจัดทำงบประมาณและคำนวณต้นทุนกิจกรรม มีการกำหนดกิจกรรมและผลผลิตที่ชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย มีการเชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ มีระบบติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การสรุปและรายงานผลระบบติดตามตรวจสอบ

2. การอนุมัติงบประมาณ ในการอนุมัติงบประมาณดำเนินการโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอนุมัติงบประมาณ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เป็นปัจจุบันใช้ในการประกอบการอนุมัติงบประมาณ มีการกำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติงบประมาณ เกณฑ์ที่ใช้ในการอนุมัติงบประมาณมีความชัดเจน การอนุมัติงบประมาณต้องให้ได้มาทั้งปริมาณและคุณภาพ การอนุมัติงบประมาณคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิต การอนุมัติงบประมาณต้องตอบสนองต่อนโยบายระดับชาติกระทรวง หน่วยงานต้นสังกัดเป้าหมาย

ของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน ผลผลิตหลักของสถานศึกษา การควบคุม กำกับ ติดตาม ผลการอนุมัติงบประมาณ โดยคณะกรรมการอนุมัติงบประมาณ และนำการรายงานผลในรอบปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ

3. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

1) การบริหารจัดการซื้อจัดจ้าง โดยการดำเนินการบริหารจัดการซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงการคลังเป็นไปตามมาตรฐานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างดำเนินการตามขั้นตอนโปร่งใสตรวจสอบได้มีคู่มือในการปฏิบัติงานการบริหาร การจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศในการบริหารจัดการซื้อจัดจ้างการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างโดยการคาดคะเนความต้องการจากผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการ มีการติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลา 2) การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ ดำเนินการโดยการกำหนดนโยบายทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดการบริหารการเงิน ดำเนินการตามระเบียบที่สถานศึกษากำหนด การจัดทำบัญชี โดยจัดทำบัญชีที่ถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing) การวางแผนระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชีได้คำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มี การตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ การหาแหล่งของเงินทุนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การเสนอแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้อง

กับนโยบายของต้นสังกัด ใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการเงินและบัญชี การจัดทำรายงานการเงิน บัญชีรายรับ รายจ่ายเป็น ประจำทุกเดือนและส่งตามกำหนด รายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการบัญชีอย่างต่อเนื่อง 3) การบริหารสินทรัพย์ ดำเนินการการบริหารสินทรัพย์ โดยคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ที่เน้นการมีส่วนร่วม การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ นโยบายและแผนกลยุทธ์ ในการบริหารสินทรัพย์ ที่ชัดเจน มีแผนการพหุรายได้และผลประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา มีแผนการใช้จ่ายสุจริต องค์กร อาคาร สถานที่ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับสินทรัพย์ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน งบจำแนกประเภทของพัสดุที่จะจัดซื้อจัดจ้าง การลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน การคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุน ให้ใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าการติดตาม ประเมินผล การใช้สินทรัพย์ นำผลการประเมินการใช้สินทรัพย์ มาใช้ในการวางแผนบริหารจัดการสินทรัพย์ต่อไป

4. การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน โดยการจัดทำรายงานการเงิน งบดุล และงบรายรับรายจ่ายทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุนทุกไตรมาส นำส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวัน นับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของสถานศึกษา ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตรวจบัญชีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบปีบัญชี มีอำนาจตรวจสอบสมุด

บัญชีและเอกสาร หลักฐานต่างๆ ของสถานศึกษา มีการประเมินผลก่อนเริ่ม ขณะดำเนินการ หลัง ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/งาน/กิจกรรม มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/งาน/กิจกรรมและนำผลจากการประเมิน มาใช้ในการวางแผนต่อไป 2) การตรวจสอบภายใน โดยกรมแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบภายใน มีการประเมินผลการควบคุมตนเอง การปรับปรุงระบบกระบวนการทำงาน มีการหาวิธีปฏิบัติเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบภายใน ใช้แหล่งข้อมูลอย่างหลากหลายในการประกอบการพิจารณาประเมินผลตามหลักของความเป็นอิสระ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ร่วมสนทนา กลุ่มที่มีต่อรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีดังนี้ 1) รูปแบบมีรายละเอียดในแต่ละด้านชัดเจน สะดวกในการนำไปใช้ 2) ทุกขั้นตอนดำเนินการในรูปคณะกรรมการ ทำให้เกิดความโปร่งใส 3) ใช้การบริหารงบประมาณตามวงจรคุณภาพ โดยเน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 4) ควรเร่งผลิต Software มาช่วยในการบริหารงานงบประมาณด้านการคำนวณ ต้นทุนกิจกรรมและการทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing) เพื่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

1.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการวางแผนงบประมาณนั้น คณะกรรมการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์แผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษารวมทั้งมีการควบคุมติดตามประเมินผลและรายงานการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำผลที่ได้มาให้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป เนื่องจากการวางแผนในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญ เพราะในการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือ PBB จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานในทุกระดับ จะต้องมีการใกล้ชิดกันไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ในการวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ผลงานและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์จะนำมาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework) ซึ่งจะเชื่อมโยงกับงบประมาณที่จะใช้และผลงานที่จะได้รับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544,

หน้า 24-31) จึงส่งผลให้การดำเนินงานในด้านการวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2545, หน้า 11)

1.2 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมนั้น ดำเนินการโดยการวางแผนและจัดทำแบบฟอร์มกรณเก็บค่าใช้จ่ายในหน่วยงานคู่ขนานไปกับการเก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMIS) ครอบคลุมเงินในและนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น ๆ ส่วนการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีการกำหนดกิจกรรมและผลผลิตที่ชัดเจน มีการคำนวณต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม มีระบบติดตามตรวจสอบและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเนื่องจากการในการคำนวณต้นทุนให้เป็นข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับใช้วัดสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดคำนวณต้นทุนการผลิต นำไปสู่กระบวนการวางแผนปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้ต้นทุนผลผลิตต่อหน่วยประมาณการการจัดทำค่าขอตั้งงบประมาณ และประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) พัฒนาต้นทุนผลผลิตต่อหน่วยของสถานศึกษาให้เหมาะสมเพียงพอตามขนาดที่ตั้ง และความจำเป็น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548, หน้า 2-3) การคำนวณต้นทุนกิจกรรมเป็นกระบวนการในการคำนวณต้นทุนโดยมีการกระจายต้นทุนตามกิจกรรมหลัก นำระบบบัญชีต้นทุนมาใช้ในการตัดสินใจ มีการจำแนกต้นทุนเป็นต้นทุนทางตรงและทางอ้อม มี

การพิจารณาลำดับความสำคัญและต้นทุนต่อหน่วยมากกว่าการใช้ข้อมูลในอดีต (ชัยยุทธ ศิริสุทธิ, 2547, หน้า 312) ทำให้การดำเนินงานด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

2. ด้านการอนุมัติงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการอนุมัติงบประมาณนั้น ดำเนินการโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอนุมัติงบประมาณด้วยการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่เป็นปัจจุบันคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิตของสถานศึกษา การควบคุม กำกับ ติดตามผลการอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการอนุมัติงบประมาณ เนื่องจากในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณนั้นกระทรวงแจ้งวงเงินและเป้าหมายการให้บริการที่ปรับปรุงครั้งใหม่แก่กรมเพื่อกรมนำไปปรับแผนปฏิบัติงาน กำหนดผลผลิต เป้าหมาย และคำนวณต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิตที่ปรับปรุงใหม่ คณะกรรมการหรือสำนักงานประมาณพิจารณาพบทวนการปฏิบัติงานระหว่างปีของส่วนราชการ และข้อกำหนดตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ หรือสำนักงานประมาณเป็นหลัก กรมรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่กำหนด ซึ่งรวมถึงต้นทุนผลิตรวมหรือต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิตต่อหน่วยโดยวิธีเปรียบเทียบรายจ่ายจริงกับค่าประมาณการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 5-10) ได้ศึกษาผลการประเมินมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้สรุปผลการวิจัยพบว่า การอนุมัติงบประมาณมีความสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ระดับปานกลาง การจัดลำดับงบประมาณใช้วิธีการประชุมเพื่อลงคะแนน โดยเปลี่ยนจากวิธีสั่งการเบื้องบน (Top-down) มาเป็น

วิธีระดมความเห็นจากข้างล่าง (Bottom-up) เช่นเดียวกับการอนุมัติงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต้องคำนึงถึงผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้มาจากการร่วมกันในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการดำเนินการอนุมัติงบประมาณในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นับได้ว่าการอนุมัติงบประมาณเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงบประมาณที่เป็นระบบมากขึ้น

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการ โดยการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงการคลัง เป็นไปตามขั้นตอน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีการติดตามประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลา เนื่องจากการจัดซื้อจัดจ้างเป็นการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติการตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือกและขั้นตอนผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงินมีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (ชัยสิทธิ์ เณลิมิประเสริฐ, 2544, หน้า 3-9) ส่วนสำนักการคลังและสินทรัพย์ได้จัดทำเอกสาร และจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้างด้วย (ศิริยุญา แก้วเงินลาด, 2546, หน้า 86) จึงทำให้ การดำเนินงานด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพที่ดี

3.2 ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณนั้น ดำเนินการโดยการกำหนดนโยบายทางการเงินและการควบคุมงบประมาณสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดการบริหารการเงินดำเนินการตามระเบียบที่สถานศึกษากำหนดมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing) และควบคุมกำกับติดตามดำเนินการในรูปคณะกรรมการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการบัญชีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี ทิพย์สิงห์ (2541, หน้า ๗-๘) ได้ศึกษาระบบการบริหารงบประมาณโดยใช้มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นกรณีศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่มีคุณภาพ และบุคลากรที่ดีเกิดความท้อแท้ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้แม้บางเรื่องสถานศึกษาจะไม่ได้ดำเนินการมาก่อนแต่ก็สามารถจะดำเนินการต่อเนื่องจากพื้นฐานระบบเดิมได้ เมื่อมีการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร การดำเนินงานในด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณจึงมีแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น

3.3 ด้านการบริหารสินทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการบริหารสินทรัพย์นั้น ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ที่เน้นการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน มีแผนการหารายได้และผลประโยชน์จาก

สินทรัพย์ของสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการใช้สินทรัพย์ นำผลการประเมินการใช้สินทรัพย์มาใช้ในการวางแผนบริหารจัดการสินทรัพย์ เนื่องจากการบริหารสินทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้นอกเหนือจากทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานแล้วจะต้องมีวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องจัดซื้อจัดหาด้วยเงินงบประมาณจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ต่างๆ ให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่า อันเป็นการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544, หน้า 5) ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้สถานศึกษามีการดำเนินงานด้านการบริหารสินทรัพย์ที่มีความชัดเจนในระดับปฏิบัติมากขึ้น

4. การติดตามประเมินผลงบประมาณ

4.1 ด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณนั้น ดำเนินการโดยการจัดทำรายงานการเงิน งบดุล และ งบรายรับรายจ่ายทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุนทุกไตรมาส และมีการประเมินผลก่อนเริ่มขณะดำเนินการ หลังดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/งาน/กิจกรรม พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงาน เนื่องจากกระบวนการรายงานจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดครบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอนและที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงานจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่

เกิดขึ้นตลอดจน การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนในขั้นต่อไป โดยมีลักษณะที่มีความชัดเจน ความถูกต้อง และเชื่อถือได้ บนพื้นฐานแห่งความบริสุทธิ์ใจ ปรากฏเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการเงินหรืองบประมาณเท่านั้น จึงส่งผลให้การดำเนินงานด้านการรายงานการเงินและควบคุมงบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2 ด้านการตรวจสอบภายใน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในด้านการตรวจสอบภายในนั้น โดยแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในของสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน มีการหาวิธีปฏิบัติเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จประเมินผลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากการตรวจสอบภายในเป็นหน้าที่งานเกี่ยวกับการประเมินผลอย่างอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายในที่จัดให้มีขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้การบริการตรวจสอบ ควบคุมการบริหาร การดำเนินงานกิจกรรมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องติดตามผลสำเร็จของงานเปรียบเทียบกับแผนและวิเคราะห์ความแตกต่างมีการควบคุมการประมวลผลข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์มีการควบคุมทางกายภาพเพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินที่เสี่ยงต่อการเกิดความเสียหาย การเข้าถึงทรัพย์สิน และเอกสารจำกัดเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตและมีการ

มอบหมายความรับผิดชอบในการดูแลรักษาทรัพย์สินเหล่านั้น โดยมีระบบการควบคุมภายในและธุรกรรมที่สำคัญ ที่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรและพร้อมที่จะนำไปใช้ในการตรวจสอบ ดังนั้น นโยบายและระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบ และการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือ ในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนที่ฝ่ายบริหารวางไว้ (สุทธิธำรงค์ศรีทองกุล, 2548, หน้า 6) จึงส่งผลให้การดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรสนับสนุนให้สถานศึกษาของรัฐมีความพร้อมในทุกด้าน ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการกำหนดต้นทุนกิจกรรมด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายใน เพื่อจะได้นำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป และควรเร่งผลิต Software มาช่วยในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบงบประมาณ

แบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ดังนั้นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐควรนำรูปแบบไปปฏิบัติ (Implementation) พร้อมทั้งควรมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมขึ้น โดยในทุกขั้นตอนควรดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ จะทำให้เกิดความโปร่งใส โดยเน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและเอกชน

3.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับประสิทธิผลขององค์กร

3.4 ควรศึกษาการสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่จะนำมาช่วยในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม และการทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing) ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เอกสารอ้างอิง

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2545). ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาตรฐานการจัดการทางการเงิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรมสามัญศึกษา. (2546). สรุปผลการติดตามการใช้จ่ายเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพฯ: กองแผนงาน.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2537). การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับ การจัดทำ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มแอนไฮเทคซ์.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. (2547). การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปรินญาณพนธ์ปรินญาการศึกษา คุญภูบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มยุรี ทิพย์สิงห์. (2541). การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริญา แก้วเงินลาด. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของการดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ปรินญาณพนธ์ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุจิตรา อังคศรีทองกุล. (2548). การบริหารการจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินใน Hurdle ที่ 4-7. วันที่ค้นข้อมูล 29 มีนาคม 2548, เข้าถึงได้จาก <http://www.dpc.moph.go.th/DATABASE/C base/C4/Hurdle4.pdf>
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: ชรรณดาเพลส.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประเทศฟินแลนด์. กรุงเทพฯ: สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). คู่มือการคำนวณต้นทุนผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *การบริหารแบบกระจายอำนาจในโรงเรียน
พร้อมหรือยัง*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.

สำนักงานประมาณ. (2546). *ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548*. วันที่ค้นข้อมูล
4 ธันวาคม 2546, เข้าถึงได้จาก <http://www.bb.go.th>

Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*.
New York: John Wiley & Sons.

Flowers, G. E. (1999). An evaluation of the effect of agency conditions on the implementation of
Florida's performance-based program budgeting. *Dissertation Abstracts International*,
60(12), 219.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.

Keeves, J. P. (1988). *Educational research methodology and measurement: An international
handbook*. Oxford: Pergaman Press.

O'Roark, J. B. (2001). Performance-based budgeting in state and federal fiscal performances: An
empirical analysis. *Dissertation Abstracts International*, 62(02), 137.

Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (3rd ed.). New Delhi: Prentice-Hall.

Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). *Management*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Wardross, A. R. (2003). The attitudes of university administrators towards responsibility center
budgeting. *Dissertation Abstracts International*, 63(8), 2814.