

แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท

พีระพงศ์ แพบัว* พรเทพ ฐิเณ **

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาทผู้วิจัยเก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 132 คน และครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณโรงเรียน 132 คน รวมทั้งสิ้น 264 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการหาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีปัญหาระดับสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน ด้านที่มีปัญหาในระดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริหารสินทรัพย์และด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

2. แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาทสรุปได้ดังนี้ 1) สถานศึกษาต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ผลผลิตหลัก สิ่งที่ได้จากการดำเนินงานของสถานศึกษาก่อนหลังให้ถูกต้อง 2) พัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่าย มุ่งสู่พันธกิจ คำนึงถึงประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา 3) จัดให้มีข้อมูลในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจโดยเลือกวิธีการที่เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ต่อโรงเรียน 4) กำหนดดัชนีชี้วัดกรอบ โครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอนและต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่อยู่ ที่มีความรู้ความเข้าใจต่องานพัสดุ 5) ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องรายงานเป็นปัจจุบันและ 6) ต้องจัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ

คำสำคัญ : การบริหารงบประมาณ, สถานศึกษา, ชัยนาท

* นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2556

** อาจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ที่ปรึกษา

Guidelines for Performance-Based Budgeting Administration of Schools under Chainat Primary Educational Service Area Office

Peerapong Paebua* Pornthep Rupaen**

Abstract

This research aimed to study the problems and guidelines of performance-based budgeting administration of schools under Chainat primary Educational Service Area Office. The representative group consisted of 132 administrators and 132 teachers who were collected through questionnaires and in-depth interview. Data analysis was performed using mean, standard deviation and contents analysis.

The findings were as follows :

1. The problems of performance-based budgeting administration under Chainat Educational Service Area Office was at the moderate level. When each aspect was considered, it was found that there were problems in 3 important aspects : The first was budget planning and output costing. The second was financial management and budget control, financial and management reporting and internal auditing. The last lower was asset management and procurement management.

2. Guidelines of performance-based budgeting administration under Chainat Educational Service Area office performed by: 1) School must have analysis of goals, Key performance indicators, outputs, outcomes and set correctable priority of school activities 2) Developed strategic procurement plan by focused on effectiveness financial management towards mission and considered efficiency of education administration 3) Set up information which according with vision and mission for making decision by means of the most advantage for school. 4) Defined key performance indicators of evaluation framework, fixed time for evaluation, completed performance reporting and appointed the person who grounded in procurement. 5) Continuously followed up to update work. 6) Assigned the specific staff to resposed internal auditing.

Keyword : Budgeting Administration, school, Chainat

* Student in Master of Education degree in Educational Administration program, Nakhon Sawan Rajabhat University, 2013

** Lecturer in Faculty of Education in Nakhon Sawan Rajabhat University, Advisor

บทนำ

ประเทศไทยกำลังมุ่งสู่การปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากการตื่นตัวของประชาชนในการรับรู้ข่าวสารประกอบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรงของประเทศ อันมีสาเหตุมาจากการหย่อนยานในประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองก่อให้เกิดการประทุพผิตมิชอบในวงราชการ จากสภาพดังกล่าวส่งผลให้รัฐบาลต้องปรับกลยุทธการบริหารงานภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณค่าของงานให้มีมาตรฐาน อย่างจริงจัง ดังนั้นการปฏิรูประบบข้าราชการดังกล่าวรัฐบาลจึงได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานให้เหลือน้อยแต่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นส่งเสริมและเกื้อหนุนให้เอกชน และประชาชนได้มีบทบาทในการพัฒนาประเทศมากขึ้น ในส่วนข้าราชการมีความคล่องตัวในการทำงานสูงขึ้น และมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนการบริหารได้อย่างทันเหตุการณ์ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544: 3) ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ สำนักงานประมาณ ในฐานะที่เป็นองค์กรหนึ่งของภาคราชการ จึงได้กำหนดปฏิรูประบบราชการการเงินและพัสดุจากระบบบริหารงบประมาณแบบแผนงาน โครงการ (PPBS: Planning programming budgeting system) โดยการปรับเปลี่ยนเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB: Performance – based budgeting) เพื่อนำมาใช้แก้ไขข้อบกพร่องของงบประมาณแบบดั้งเดิมที่เน้นรายการใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงานระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ของงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณของนโยบาย และแผน (ประดมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 3) ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำเงินการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ อย่างเคร่งครัด แต่ผลจากการตรวจสอบภายในปีงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท 2552 พบว่าการจัดทำบัญชี การเบิกจ่ายพัสดุ ของสถานศึกษาไม่เป็นปัจจุบัน สถานศึกษาใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ตั้งไว้ ไม่เป็นไปตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 แนวทางดังกล่าวไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารการจัดบ้านเมืองที่ดีที่ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนที่กำหนด ไม่มีการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท, 2552)

ปัจจุบันในการจากสภาพ และปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพ ปัจจัยบริหารงบประมาณของสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสมเพียงใด และต้องการทราบถึงปัญหาในการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และเพื่อหาแนวทางในการบริหาร

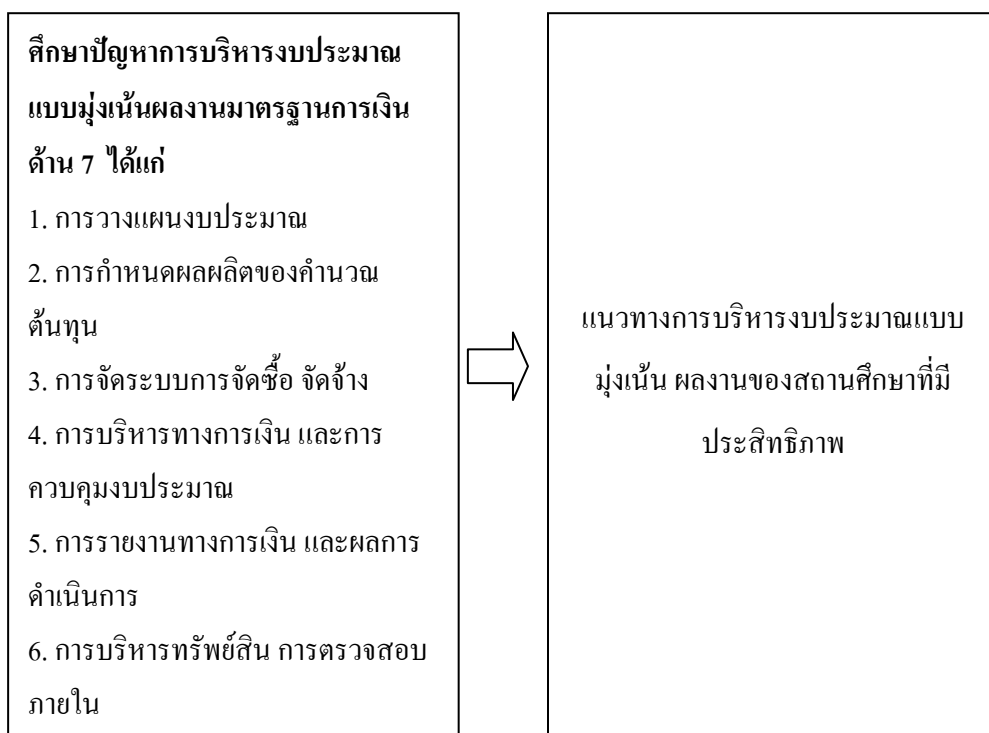
งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานว่ามีกระบวนการ และขั้นตอนอย่างไรบ้าง ที่เหมาะสมกับการบริบทของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชั้นนาท

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาท
2. งานเขตเพื่อหาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษานาท

แนวคิดและทฤษฎี

ในการศึกษาค้นนี้ มุ่งเน้นศึกษาปัญหาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาท โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและ Kaplan, R. and Norton, D.(1998) และ Porter, E. (1980) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อศึกษาศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ปีการศึกษา 2555 จำนวน 400 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 200 คน และครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ 200 คน โดยกลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม จำนวน 264 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 132 คน และครูผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ 132 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่

1. แบบสอบถามสภาพปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรการทางด้านการเงิน 7 ด้าน คำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวนทั้งหมด 46 ข้อ
2. แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษากำหนดประเด็นคำถามที่สัมภาษณ์ตามปัญหาที่พบ 3 ลำดับแรก ในแต่ละมาตรการทางด้านการเงิน 7 ด้าน จำนวน 21 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากประชากร โดยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวและหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากบัณฑิตวิทยาลัยถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท

1.2 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

1.3 ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองจากจำนวน 264 ฉบับ ได้รับคืนมา 264 ฉบับ

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดไปตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบแล้วทำการลงรหัส (Coding) เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

1.5 นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์

2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัว รื้อหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.2 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้ถามนำแล้วขออนุญาตในการบันทึกข้อความด้วยเทป ภาพถ่าย เป็นต้น

2.4 นำผลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานวิเคราะห์ข้อมูล

2.5 นำข้อมูลที่ได้ไปทำการกำหนดแนวทางทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาทต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์จัดระเบียบข้อมูลลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาโดย ตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตอนที่ 3 ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1.1 ปัญหาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีปัญหาอันดับสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการคำนวณต้นทุนผลิต รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านมีปัญหาระดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรและด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

1.2 ด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่าปัญหาอันดับ 1 คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ และผลผลิตหลัก ปัญหาอันดับ 2 คือการจัดงบประมาณการกลยุทธ์และปัญหาอันดับ 3 คือ การจัดทำแผนรายได้จากเงินงบประมาณ

1.3 ด้านการคำนวณต้นทุนผลิต พบว่าปัญหาอันดับที่ 1 คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมที่กำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลผลิต หรือบริการ ปัญหาอันดับที่ 2 คือ การระบุต้นทุนทาง หรือการกำหนดตัวผลักดันต้นทุน และปันส่วนต้นทุนทางอ้อม เข้าสู่กิจกรรมต่างๆ และปัญหาอันดับที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนของกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป

1.4 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง พบว่าปัญหาอันดับ 1 คือการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกล อันดับ 2 คือการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้างของจัดจ้างของสถานศึกษา ปัญหาอันดับ 3 กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ การทบทวนการออกแบบผลผลิตหรือการให้บริการของสถานศึกษาสถานศึกษา และปัญหาอันดับ

1.5 ด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ พบว่า ปัญหาอันดับ 1 คือ การแหล่งของเงินทุนที่เหมาะสมกับการตัดสินใจหาสถานศึกษา ปัญหาอันดับ 2 คือ การตัดสินใจในนโยบายการเงินของสถานศึกษา และปัญหาอันดับ 3 คือการตัดสินใจจัดสรรเงินทุนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

1.6 ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินการพบว่าปัญหาอันดับ 1 คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาอันดับ 2 คือการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินใช้ในการวิเคราะห์ฐานะการเงินประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการหารายได้ของสถานศึกษาเด่นชัด และปัญหา ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถ ราชการหารายได้ของสถานศึกษา เ่นชัด และปัญหาอันดับ 3 คือการกำหนดดัชนีชี้วัดรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน

1.7 ด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า ปัญหาอันดับ 1 คือการลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่าง 1 ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ปัญหาอันดับ 2 คือ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อสินทรัพย์ และปัญหาอันดับ 3 คือการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารสินทรัพย์

1.8 ด้านการตรวจสอบภายในพบว่า ปัญหาอันดับ 1 คือการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบภายในเป็นการสอบถาม และประเมินการดำเนินงานที่สำคัญ ประการ ได้ ได้แก่ ความสำเร็จของประสิทธิผลความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรและต้นทุน การดำเนินงาน หรือการกำหนดโครงสร้างหน่วยของการดำเนินการหรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ปัญหาอันดับ 2 คือการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมปรับขนาดของสถานศึกษา และปัญหา

อันดับ 3 คือกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในที่มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนตรวจสอบ

2. การนำเสนอแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สรุปได้ดังนี้

2.1 แนวทางการบริหารด้านการวางแผนงบประมาณ สถานศึกษาต้องดำเนินการวิเคราะห์เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ ผลผลิตหลักสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานของสถานศึกษาก่อนหลังให้ถูกต้อง มีการประชุมชี้แจง แต่งตั้งบุคลากรผู้ร่วมกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ และผลผลิตหลักที่มีความสามารถในการวางแผน ส่วนผู้บริหารต้องสร้างความตระหนัก และให้ความสำคัญในการกำหนดข้อมูลผลผลิตหลักของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนงบประมาณมีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานทุกระยะ เพื่อนำมาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพ ต้องวิเคราะห์สภาพและปัจจัยที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนที่แท้จริงต้องระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุดจะได้ข้อมูลที่กว้างและลึก ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาต้องมีข้อมูลฐานรายปี รายได้ของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยในการประมาณการตรงตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดช่วยให้การประเมินการตรงมากขึ้น และผู้ประมาณการควรมีความชำนาญและมีประสบการณ์

2.2 แนวทางการบริหารด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ผู้วิเคราะห์กำหนดชุดกิจกรรมของสถานศึกษาต้องเข้าใจในโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา และระบบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงาน เป้าหมายของสถานศึกษาแล้วดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ โดยผู้บริหารต้องตรวจสอบช่วยเหลือให้ถูกต้อง จัดกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพ ผลผลิตให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ใช้อย่างคุ้มค่า ต้องมีบุคคลในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อการระบบต้นทุนทางตรง และปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับจัดวางคุณลักษณะ และจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ผู้กำหนดตัวหลักต้นทุน หรือปัจจัยที่ทำได้สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงบประมาณได้ สถานศึกษาต้องมีข้อมูลการตรวจสอบภายใน หรือควบคุมภายในเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของต้นทุน กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อกำหนดนโยบายที่ช่วยกระตุ้นให้ต้นทุนหรือปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนของกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป

2.3 แนวทางการบริหารด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาต้องมีผลการปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาในปีที่ผ่านมา พัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าของค่าใช้จ่าย มุ่งสู่พันธกิจ คำนึงถึงประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วิเคราะห์ปัญหา จุดอ่อน จุดแข็งในการจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้ชัดเจน กำหนดเป็นพันธกิจ กลยุทธ์ที่สามารถแก้ปัญหา ส่งเสริมพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างให้ชัดเจน โดยผู้

กำหนดกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงานมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องมีข้อมูลจากการพัฒนางานในแต่ละปี เพื่อใช้ทบทวนการออกแบบผลผลิต หรือการให้บริการของสถานศึกษา

2.4 แนวทางการบริหารด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สถานศึกษาต้องมีข้อมูลในการตัดสินใจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เลือกวิธีการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนโดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแหล่งทุนในการพัฒนาการศึกษา โดยผู้บริหารต้องศึกษาแนวโน้มนโยบาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัดมีข้อมูลสารสนเทศในการประกอบการตัดสินใจ มีการระดมสมองของบุคลากรประกอบการตัดสินใจ มีข้อมูลจากการพัฒนางานในปีที่ผ่านมา และนำมาประกอบในการจัดสรรเงินทุน คำนึงถึงผลการดำเนินงานต้องเกิดประโยชน์ต่อเด็ก โรงเรียนและชุมชน สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน การใช้จ่ายงบประมาณต้องคำนึงถึงเป้าหมายและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้

2.5 แนวทางการบริหารด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานสถานศึกษา ต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน ผู้จัดทำรายงานสามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ ทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับรายงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารงบประมาณให้ดียิ่งขึ้น ต้องวิเคราะห์ปัจจัย ผลผลิตและงบประมาณควบคู่กันเพื่อกำหนดกรอบดัชนีชี้วัด กรอบโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลให้ชัดเจน โดยผู้กำหนดกรอบดัชนีชี้วัด กรอบโครงสร้างการประเมิน และรายงาน ต้องมีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างการบริหารงาน ระบบการบริหารงบประมาณ ความสามารถในการวัดประเมินผล ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรายงานผลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความจริง บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในด้านการเงินต้องมีความละเอียดและแม่นยำ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาจัดวางบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม

2.6 แนวทางการบริหารด้านการบริหารทรัพยากร สถานศึกษาต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจต่องานพัสดุ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานเป็นปัจจุบัน การกำหนดผู้รับผิดชอบคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน โดยสร้างความตระหนักในการรักษาทรัพยากรของทางราชการมีความสำรวจความจำเป็นตามสภาพปัจจุบันและประชุมบุคลากร เพื่อสำรวจความต้องการ

2.7 แนวทางการบริหารด้านการตรวจสอบภายใน สถานศึกษาต้องจัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในโดยเฉพาะต้องกำหนดมาตรฐานในการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน และผลการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องให้อิสระในการ

ดำเนินงานตรวจสอบตามหน้าที่โดยไม่แทรกแซง วิเคราะห์สภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดจำนวนของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับขนาด และสภาพของสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติ ภาระหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภายในที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้าง หน่วยตรวจสอบภายในทั้งในด้านความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่องปัญหาและแนวทางในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สามารถอธิบายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากผลการวิจัยสภาพปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า ด้านที่มีปัญหาอันดับสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านที่มีปัญหาในระดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพย์สินและด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สอดคล้องกับการศึกษาของ (สุวัฒน์ เมธาขุมันธ์, 2550) ศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 ปี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษามีปัญหาในระดับปานกลางพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีปัญหาในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตด้านการวางแผนงบประมาณด้านการตรวจสอบภายในด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารทรัพย์สิน ด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ และการด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายผลได้แต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณพบว่าปัญหาสำคัญอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลังซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาเพ็ญ เสมรสุต (2554) ที่ทำการศึกษาการประเมินผล การวางแผนงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ศึกษากรณีกรมทะเบียนการค้าและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพบว่าในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนงบประมาณของส่วนราชการยังต้องประสบปัญหาต่างๆ ได้แก่ 1) หน่วยงานราชการยังไม่สามารถมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการเนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่เพียงพอ และหลักเกณฑ์การวางแผนกลยุทธ์บางส่วนนั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงกับหน่วยงานราชการของไทย 2) การจัดโครงสร้างแผนงานของหน่วยงานข้าราชการบางส่วนยังไม่

เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการจัดโครงสร้างแผนงานทำให้ยังมีปัญหาความซ้ำซ้อน และยังทำให้แผนงานไม่สามารถเป็นเครื่องมือการจัดสรร ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างสมบูรณ์ 3) ปัญหาที่เกิดจากการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางนั้น สืบเนื่องมาจากการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานราชการที่มีจำนวนมากมีความซ้ำซ้อน และบางส่วนไม่มีลักษณะเป็นผลผลิตที่ดี แนวทางการบริหารด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่าสถานศึกษาต้องวิเคราะห์เป้าหมายตัวชี้วัด ผลลัพธ์ผลผลิตหลัก สิ่งที่ได้จากการดำเนินงานของสถานศึกษาก่อนหลังให้ถูกต้องส่วนผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการกำหนดข้อมูล ผลผลิตหลักของสถานศึกษาเพื่อนำข้อมูลไปสู่การคิดค่าใช้จ่าย เพื่อกำหนดงบประมาณมีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานทุกระยะ เพื่อนำมาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารให้มีความสำคัญต้องตรวจสอบผู้ช่วยเหลือคนใช้การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานภาพทางการศึกษาในสถานศึกษาต้องมีข้อมูลฐาน สอนทดลองกับการศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขตของมนตรี สารคำ (2549) ที่เสนอไว้ว่าสถานศึกษาควรจัดทำแผนจัดตั้งงบประมาณแผนปฏิบัติการ และแผนประจำปีและควบคุมกำกับติดตามการใช้งบประมาณเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ และตรวจสอบข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอและการศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกรณีศึกษาโรงเรียนพานทองสกลา ชนูปถัมภ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 2 พบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการวางแผนงบประมาณคือควรสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก นิเทศติดตามเพื่อให้ได้ข้อบกพร่อง และอุปสรรคต่อการดำเนินงานโครงการ ควรมีข้อมูลงบประมาณค่าใช้จ่ายในปีก่อนเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำงบประมาณควรมีการจัดทำคู่มือและการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานไทยชัดเจน (จันทร์ยา ชัยวัฒน์ธีรกร. 2551)

2. ด้านการคำนวณต้นทุนผลิต พบว่าปัญหาสำคัญลำดับแรกได้แก่ การวิเคราะห์กิจกรรมที่กำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลผลิต หรือบริการซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา ปัญหาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4 ปีที่พบว่า ด้านการคำนวณต้นทุนผลิต มีปัญหาในการออกแบบการบริหารต้นทุนที่เชื่อมโยงตัวผลผลิตกับต้นทุนที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการในการคิดต้นทุนฐานกิจกรรม และการกำหนดสัดส่วน ต้นทุนทางอ้อมกับผลผลิตทาง การเรียนการสอน แนะนำหน่วยงานสนับสนุน เช่น จำนวนพื้นที่จำนวนนักเรียน เวลา ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อหน่วย (สุวัฒน์ เมธาขุมพันธ์. 2550) บริหารด้าน

การคำนวณต้นทุนแนวทางการเพิ่มผลผลิต ที่พบว่า ผู้วิเคราะห์กำหนดชุดกิจกรรมของสถานศึกษาต้องเข้าใจในโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาและระบบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกัน สอดคล้องกับ โครงสร้างการบริหารงานเป่าไม้ของสถานศึกษา แนวดำเนินการตามกิจกรรม แผนงานที่วางไว้โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต้องตรวจสอบช่วยเหลือให้ถูกต้องจัดกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพ ผลผลิตให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ใช้อย่างคุ้มค่าการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบเกิดประโยชน์สูงสุดต้องมีบุคคลในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อการระบุด้านทุนทางตรง และป็นส่วน ต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมบางนาผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางคุณลักษณะและจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับงานผู้กำหนดตัวภาคต้นต้นตุนต้อง หรือปัจจัยที่ทำได้สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงบประมาณได้สถานศึกษาต้องมีข้อมูลการ ตรวจสอบภายในเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์

3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่าปัญหาสำคัญอันดับแรก ได้เกรด a การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของเสาวลักษณ์ เขี่ยมสวัสดิ์ (2547) ที่พบว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างในภาพรวมที่ดำเนินงานมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบและตรวจรับพัสดุและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเงิน พัสดุอย่างเคร่งครัด ตรงตามความต้องการของผู้ขายอย่างรวดเร็ว โปร่งใสตรวจสอบได้ และมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดจ้างตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและไม่ได้ดำเนินการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้างแนวทางการบริหารด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่พบว่าสถานศึกษาต้องมีผลการปฏิบัติงานอย่างจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาในปีที่ผ่านมา พัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้างโดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่าย มุ่งพันธกิจคำนึงถึงประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาโดย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญวิเคราะห์ปัญหา จุดอ่อน จุดแข็ง ในการจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้ชัดเจนกำหนดเป็นพันธกิจ กลยุทธ์ที่สามารถแก้ปัญหา ส่งเสริมและพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างให้ชัดเจน โดยผู้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ ในการบริหารงานมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องมีข้อมูลจากการพัฒนางานในแต่ละปีเพื่อให้บทวนการออกแบบผลผลิตหรือการให้บริการของสถานศึกษา

4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ พบว่าปัญหาสำคัญลำดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจหาแหล่งของเงินทุนที่เหมาะสมกับสถานศึกษา การตัดสินใจในนโยบายการเงินของสถานศึกษาและการตัดสินใจจัดสรรเงินทุนอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ

สถานศึกษา สอดคล้องกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนของรัฐ ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร เสาวลักษณ์ เข็มสวัสดิ์ (2547) ที่พบว่า ปัญหาด้านการจัดระบบการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ระดับปัญหามีอันดับสูงสุด คือการจัดหางบประมาณ สนับสนุนจากภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตรงตามกลยุทธ์แนวทางการบริหารด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ที่พบว่า สถานศึกษาต้องมีข้อมูลในการตัดสินใจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เลือกวิธีการที่เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อโรงเรียนโดยบุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนในการพัฒนาการศึกษา โดยผู้บริหารต้องศึกษา แนวนโยบาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีข้อมูลสารสนเทศในการประกอบการตัดสินใจ มีระดมสมองของบุคลากรประกอบการตัดสินใจ มีข้อมูลจากการทำงานในปีที่ผ่านมา และนำมาประกอบในการจัดสรรเงินลงทุน คำนี้ถึงผลการดำเนินงานสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน การใช้จ่ายงบประมาณต้องคำนึงถึงเป้าหมาย และสอดคล้องกับแผนฯ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อาจใช้แนวทางในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษามาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดดังผลการศึกษาของศิริรัตน์ ทับเจริญ และพรเทพ ฐิ์แผน (2554) ที่พบว่า การบริหารงานงบประมาณแบบมีส่วนร่วมจะเป็นทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน พบว่า ปัญหาสำคัญลำดับแรก ได้แก่ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับการศึกษาของปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4 ที่พบว่า ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานมีปัญหาในการรายงานผลผลิตผลลัพธ์ของโครงการกิจกรรมการติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณ และการติดตามผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติของสถานศึกษา (สุวัฒน์ เมธาขุมันธ์. 2550) แนวทางการบริหารด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ที่พบว่า สถานศึกษาต้องมีการกำหนด ดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้างการประเมินและรายงานที่ชัดเจนมีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน ผู้จัดทำรายงานสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนิน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับรายงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหาร งบประมาณให้ดียิ่งขึ้นต้องวิเคราะห์ปัจจัยผลผลิต และงบประมาณ ควบคู่กันไปเพื่อกำหนดขอบ ดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้าง การประเมินและรายงานผลให้ชัดเจนโดยผู้กำหนดกรอบดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้างการประเมินและรายงานผลต้องมีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างการบริหารงาน ระบบการบริหารงบประมาณความสามารถในการวัดและประเมินผล

เมื่อถือผลสอบผู้บริหารให้มีความสำคัญ จัดการรายงานผลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความจริง บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านการเงินละเอียดและแม่นยำ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาจัดวางบุคลากรที่มีต่อสมบัติ ที่เหมาะสม

6. ด้านการบริหารทรัพยากรที่พบว่ามีปัญหาสำคัญลำดับแรกได้แก่ การลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่าง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับผลงานวิจัยปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 4 พบว่า ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรที่พบว่ามีลำดับแรกได้แก่ การดำเนินการตรวจสอบพัสดุประจำปี การบริหารจัดการงานคลังพัสดุและการเก็บรักษาและการจัดทำฐานข้อมูลค่าทรัพย์สิน (สุวัฒน์ เมธาขุมันธ์. 2550) แนวทางการบริหารด้านการบริหารสินทรัพย์ที่ พบว่า สถานศึกษาต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจต่องานพัสดุติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องผู้ให้งานเป็นปัจจุบันการกำหนดผู้รับผิดชอบคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานโดยสร้างความตระหนักให้ในการรักษาทรัพย์สินของทางราชการมีข้อความสำรวจความจำเป็นตามสภาพปัจจุบันและขุมข้อมูลพยากรณ์เพื่อสำรวจความต้องการความเหมาะสม

7. ด้านการตรวจสอบภายในพบว่ามีปัญหาสำคัญของลำดับแรกได้แก่การตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบภายใน เป็นการสอบถามและประเมินการดำเนินงานสอดคล้องกับการศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนของรัฐ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครที่ พบว่าปัญหาด้านการติดตามประเมินผล ระดับปัญหามีอันดับสูงสุดคือการตรวจสอบภายในด้านการกระบวนการทำงานตามแผนงาน โครงการ และเหตุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด รองลงมาคือ การกำหนดบุคลากรปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในและการรายงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (เสาวลักษณ์ เข็มสวัสด์. 2547) แนวทางการบริหารด้านการตรวจสอบภายในที่พบว่าสถานศึกษาจะต้องจัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบ ในการตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ ต้องกำหนดมาตรฐานในการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ควบคุมทางการเงิน และผลการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องให้อิสระในการดำเนินงานตรวจสอบตามหน้าที่โดยไม่แทรกแซง วิเคราะห์สภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดจำนวนของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับขนาด และสภาพของสถานศึกษากำหนดคุณสมบัติ ภาระหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภายในที่ชัดเจนให้ความสำคัญและกับการกำหนดโครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในทั้งในด้านความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประชุมบุคลากรเพื่อมอบหมายงานรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ความสามารถและด้วยความสมัครใจ และผู้ที่ได้รับมอบหมายงานต้องศึกษารอบงานตรวจสอบภายในและปฏิบัติงานอย่างอิสระ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำข้อมูลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณ โดยการจัดประชุมอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการวางแผนงบประมาณและ ด้านการตรวจสอบภายใน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำข้อมูลสภาพปัญหา แนวทางการดำเนินการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในด้านต่างๆ ไปใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาได้ ซึ่งสามารถปกป้องข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. ควรจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. ควรจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตทางการศึกษาแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4. ควรวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการติดตามประเมินผลการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา

รายการอ้างอิง

จันทร์ษา ชัยวัฒน์ธีรากร. (2551) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น

ผลงานกรณีศึกษา : โรงเรียนธารทองสาธิตอนุบาลมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรีเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา).

ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับจัดทำ

งบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

นิภาเพ็ญ เสมรสุต. (2544). การประเมินผลการวางแผนงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบ

มุ่งเน้นผลงาน : กรณีศึกษากิจกรรมทะเบียนการค้า และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนตรี สระคำคำ. (2549). สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนงบประมาณแบบ

มุ่งเน้น ผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ศิริรัตน์ ทับเจริญ และพรเทพ ฐิ์แผน. (2554). การนำเสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครสวรรค์. ในวารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ. 1(1): 49-58.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการประเทศฟินแลนด์. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี คอมมิวนิสต์เคชั่น.

สุวัฒน์ เมธาข่มตันต์. (2550). ปัญหา และแนวทางการดำเนินการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา (การบริหารการศึกษา). นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

เสาวลักษณ์ เข้มสวัสดิ์. (2547). การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนของรัฐในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา (การบริหารจัดการ) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตบางเขน.

Kaplan, R. and Norton, D.(1998). **The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance.**
Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance.

Porter, E. (1980). **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors.**
New York: The Free Press
