



การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

งามญา ศรีพอ¹

ภัทร์ พลอยแหวน²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศึกษาข้อมูลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้แบบสอบถามจากประชากรที่ศึกษาวิจัย 147 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับ 125 คน แบ่งเป็นสายวิชาการ 62 คน สายสนับสนุน 63 คน และการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information In-Depth Interview)

ผลการวิจัยพบว่าระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.81) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด 3 อันดับดังนี้ ด้านการวางแผนงบประมาณ ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.85) ด้านการตรวจสอบภายใน ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.66) และด้านการคำนวณต้นทุน ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.81) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันได้แก่เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ดังนี้ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยที่สุด 3 อันดับดังนี้ 1) ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้างควรพัฒนาการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 1.02) 2) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการควรเผยแพร่การรายงานข้อมูลทางการเงินให้บุคลากรทราบ ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = 1.17) 3) ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณควรพัฒนาการหางบประมาณจากแหล่งอื่นเพิ่มเติม ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.79)

คำสำคัญ: การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์, มาตรฐานการเงิน 7 ด้าน, สถาบันอุดมศึกษา

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ,

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล, Email: ngamyia.sri@mahidol.edu (Corresponding author)

² รองศาสตราจารย์ ดร., ภาควิชาสังคมศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล, Email: phut.plo@mahidol.ac.th



STRATEGIC PERFORMANCE BASED BUDGETING ADMINISTRATION, FACULTY OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES, MAHIDOL UNIVERSITY

Ngamy Sripor³

Phut Ploywan⁴

Abstract

This research aims to study 1) The level of budget management that focuses on performance in accordance with the strategy according to the seven financial standards (7 hurdles); 2) To compare opinions on budget management focused on performance according to the strategic goals within personnel with different factors on the seven financial standards (7 hurdles); and 3) To present guidelines for developing performance-focused budget management in alignment with the strategy of the Faculty of Social Sciences and Humanities at Mahidol University, based on the seven financial standards (7 hurdles). The study, conducted in the fiscal year 2023, utilized a mixed-methods approach. Data were collected through questionnaires distributed to a population of 147 participants, with 125 respondents returning completed questionnaires. The participants were divided into academic (62 individuals) and support staff (63 individuals). Additionally, in-depth interviews were conducted with a key information group to gather primary data.

The research findings indicate that the level of performance-oriented budget management according to the strategic financial standards of the 7 Hurdles in the Faculty of Social Sciences and Humanities at Mahidol University is at a high level ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.81). The average scores, ranked from highest to lowest, are as follows: budget planning ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.85), internal auditing ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.66), and cost calculation ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.81). Individual factors such as gender, education level, employee type, and years of work experience do not significantly differ in their perceptions of performance-oriented budget management according to the strategy based on the 7 Hurdles financial standards. To further develop performance-oriented budget management in accordance with the strategy and the 7 Hurdles financial standards, the following recommendations are suggested, ranked from lowest to highest average scores: 1) Develop procedures for procurement by creating an operational manual for procurement practices ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 1.02), 2) Improve financial reporting and performance disclosure by disseminating financial information reports to employees ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = 1.17), and 3) Enhance financial management and budget control by seeking additional budget sources ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.79).

Keywords: Strategic Performance Based Budgeting, 7 Hurdle, Higher Education Institution

³ Master of Public Administration students Department of Public Policy and Government Management, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University, Email: ngamy.sri@mahidol.edu (Corresponding author)

⁴ Associate Professor Dr., Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University, Email: phut.plo@mahidol.ac.th



บทนำ

ในปี พ.ศ. 2543 สำนักงบประมาณได้มีการปฏิรูประบบงบประมาณ ปรับระบบการงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB หรือ Result-Based Budgeting) ที่คำนึงถึงผลสำเร็จของงานตามกลยุทธ์และนโยบายของภาครัฐเป็นสำคัญ ซึ่งเริ่มต้นในปี โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อรักษาวินัยทางการคลังและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปี ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สำนักงบประมาณได้มีการปรับกระบวนการงบประมาณ จากเดิมที่มีการกำหนดนโยบายการจัดสรรงบประมาณครอบคลุมภารกิจพื้นฐาน ของหน่วยงานของรัฐ มี ลักษณะการจัดทำงบประมาณแบบล่างขึ้นบน (Bottom – Up) ให้มีลักษณะแบบบนลงล่าง (Top – Down) โดยมีการกำหนด “ทิศทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี” ขึ้นบนพื้นฐานของนโยบายรัฐบาลที่มี ลำดับความสำคัญสูง ซึ่งให้ความสำคัญกับการกำหนดจุดเน้นในการจัดสรรงบประมาณตามนโยบายเร่งด่วน ของรัฐบาล และวาระแห่งชาติที่สำคัญ เพื่อให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานของรัฐ สามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางในการกำหนดลำดับความสำคัญของภารกิจของหน่วยงาน และใช้เป็นกรอบในการจัดทำค่าของ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งในระยะแรกของการจัดทำทิศทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี มิได้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเช่นในปัจจุบันที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีอย่างชัดเจน แต่กำหนดประเด็นสำคัญต่าง ๆ ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้าน ความมั่นคง และด้านการบริหารจัดการทั่วไป ที่สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานของรัฐ นำประเด็นเหล่านี้มาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนและเสนอขอ งบประมาณในแต่ละปี ทิศทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี จึงเป็นเสมือนเครื่องมือในการแปลง แผนพัฒนาและนโยบายสำคัญระดับประเทศไปสู่การปฏิบัติผ่านกลไกงบประมาณ (พรปวีณ์ แสง อรุณ, 2562)

การที่มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันเกิดแรงขับเคลื่อนมุ่งเน้นการปฏิรูป และปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่ หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา ของมหาวิทยาลัย (Intellectual Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อ ระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารแบบมุ่งเน้นผลกำไร หรือศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทน ของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือต่างประเทศมา ใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ (ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2547)

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นส่วนงานหนึ่งภายใต้การกำกับดูแล ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย



และการให้บริการทางวิชาการ ในการดำเนินงานของคณะฯ ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยมหิดล และการจัดหารายได้จากงบประมาณเงินรายได้ผ่านการให้บริการตามพันธกิจที่ผ่านมาผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของคณะฯ ถือว่าไม่เป็นไปตามประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้รวมร้อยละ 83.08 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้รวมร้อยละ 86.12 อ้างอิงจากหนังสือกรมบัญชีกลาง เรื่องการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ให้หน่วยรับงบประมาณดำเนินการเบิกจ่ายตามเป้าหมายการเบิกจ่ายภาพรวมร้อยละ 93.00 จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ เพื่อให้ทราบการบริหาร และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ โดยคาดหวังว่าผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ

คำว่า “งบประมาณ” มาจากภาษาอังกฤษว่า “budget” หมายถึง กระเป๋าใบใหญ่ซึ่งเสนาบดีคลังของพระเจ้าแผ่นดินใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงความต้องการของประเทศ และทรัพยากรที่มีอยู่ไปแถลงต่อรัฐสภา ต่อมาใช้อุปมาว่าการรวมสิ่งของจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน (ไพศาล ชัยมงคล, 2526)

“งบประมาณ” ตามพจนานุกรมหมายความว่า บัญชี หรือจำนวนเงินที่รวมกำหนดรายรับ-รายจ่าย ในปัจจุบันงบประมาณมิได้มีความหมายแต่เพียงเอกสารประมาณการรายได้-รายจ่ายของรัฐบาลเท่านั้น งบประมาณหมายถึงแผนการปฏิบัติการในรอบระยะเวลาหนึ่งของรัฐบาล โดยปกติเป็นหนึ่งปี ซึ่งแสดงออกเป็นจำนวนเงินที่ประมาณว่าจะต้องใช้จ่ายในการปฏิบัติงานนั้น พร้อมทั้งแสดงแหล่งที่มาและวิธีการหาเงินมาเพื่อใช้จ่ายตามแผนงานนั้น (พนม ทินกร ณ อยุธยา, 2534)



รัฐบาลเป็นผู้จัดทำงบประมาณในฐานะของฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติหรือรัฐสภา เป็นผู้อนุมัติให้ตราเป็นพระราชบัญญัติและฝ่ายบริหารก็นำไปปฏิบัติเห็นไปตามนั้น ดังนั้นในหลักการดังกล่าว จึงพอสรุปความหมายของงบประมาณได้ว่า หมายถึง จำนวนเงินอย่างสูงที่รัฐสภาอนุญาตให้ฝ่ายบริหารใช้จ่ายตามแผนงาน งานหรือโครงการที่รัฐบาลมีแผนการใช้จ่ายงบประมาณในรอบระยะเวลาหนึ่งปีงบประมาณ โดยแสดงให้เห็นรัฐสภาทราบว่ารัฐบาลมีรายได้ที่จะนำมาใช้จ่ายจากกิจการใดบ้าง เป็นจำนวนเงินเท่าใด มีวิธีการได้เงินมาอย่างไรเพื่อให้รัฐสภารับทราบประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณด้วย (พัลลภ ศักดิ์โสภณกุล, 2547)

นักวิชาการและนักปฏิบัติได้ให้คำนิยามของงบประมาณไว้อย่างมากมายหลายทฤษฎี และหลายความคิดเห็น แต่ถ้าจะวิเคราะห์และทำความเข้าใจให้แตกฉานให้ถึงรากเหง้าขององค์ความรู้ก็สามารถทำความเข้าใจได้ว่า “งบประมาณ” หมายถึง การคาดคะเนตัวเลขอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการสรุปยอดตัวเลขออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ด้วยการอาศัยเหตุผลเชิงตรรกะ และหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุน ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้การบริหารการเงินขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (กิตติ บุณนาค, 2549)

พจนานุกรมของเวบสเตอร์ (Webster’s Third New International Dictionary, 1981) ได้ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า หมายถึงข้อความที่ระบุถึงสภาพทางการเงินขององค์การหนึ่งซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมถึงประมาณการรายจ่ายที่วางแผนการใช้จ่ายในช่วงเวลาหนึ่ง หรือแผนการประสานระหว่างการเงินทรัพยากร (ทั้งเงินและกำลังคน) กับรายจ่ายที่คาดว่าจะต้องใช้

เจสซี เบอร์กเฮด (Jesse Burkhead, 1996) ได้ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า เงินหรือเงินเพิ่มการใช้จ่ายสาธารณะ ซึ่งจะประกอบด้วยรายรับและรายจ่ายของรัฐ แต่ต่อมาความหมายของงบประมาณได้เปลี่ยนแปลงไป หมายถึง เอกสารซึ่งเป็นแผนทางการเงินของรัฐที่ต้องผ่านการยอมรับจากฝ่ายนิติบัญญัติในลักษณะเช่นนี้ งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือซึ่งฝ่ายนิติบัญญัติใช้ควบคุมฝ่ายบริหารที่สามารถสะท้อนให้เห็นอำนาจขั้นสุดท้ายของฝ่ายนิติบัญญัติ

จากนิยามความหมายดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุปว่า งบประมาณ หมายถึง เครื่องมือที่สำคัญสำหรับขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานหรือนโยบายให้เกิดขึ้นได้ โดยงบประมาณจะแสดงถึงแผนการประมาณรายรับ-รายจ่ายล่วงหน้าที่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน งบประมาณจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ มีการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) กล่าวว่า หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ



1. มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือการให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน

2. เน้นหลักการธรรมาภิบาล เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับที่ชัดเจน เริ่มตั้งแต่รัฐบาลรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเพราะเป็นผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศสู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

3. การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อสนับสนุนให้กระทรวงและหน่วยงานสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับ จึงได้มีการมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้กับกระทรวงและหน่วยงานมากขึ้น พร้อมทั้งผ่อนคลายนโยบายต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้นด้วย

4. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมถึงกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณเช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นการนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมและสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เป็นการวางแผนงบประมาณรายจ่าย 3 ปีล่วงหน้าจากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายสำหรับแผนงานต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน

6. การติดตามประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงาน

สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) เป็นระบบงบประมาณที่กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวงซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือ เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบ



การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ซึ่งรัฐบาลกำหนดระยะเวลาการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ในสถาบันอุดมศึกษา

ในการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติที่ถูกต้องให้แก่บุคลากร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและขับเคลื่อนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไปสู่เป้าหมาย จึงต้องมีการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เครื่องมือหรือมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ, 2545) ดังนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดให้ชัดเจน นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง หรือการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 – 5 ปี ของฐานค่าใช้จ่ายของแผนงาน/โครงการที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน โดยต้องมีการปรับปรุงตัวเลขอย่างสม่ำเสมอ และมีเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

2. ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการคำนวณและประมาณการทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (Expenses) ที่นำมาใช้ในกระบวนการประกอบกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลผลิตซึ่งมีคุณลักษณะและปริมาณตามที่กำหนด เนื่องจากการคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางนั้น อาจทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายของสถาบันอุดมศึกษามากเกินไปจนความจำเป็น ดังนั้นในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่การพัฒนาวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม สถาบันอุดมศึกษาอาจนำวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตแบบผสมผสาน (การคำนวณต้นทุนการผลิตโดยใช้วิธีการคำนวณต้นทุนรวมจากงบประมาณที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับ จำแนกตามหมวดงบประมาณ 5 หมวดได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น ๆ มาใช้ เนื่องจากเป็นวิธีที่สามารถลงมือปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

3. ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาตรฐานที่จะนำไปสู่คุณภาพของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาพึงดำเนินการใด ๆ ก็ตาม เพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุ สิ่งของและบริการที่มีคุณภาพและคุณลักษณะตามที่ต้องการ ในเวลาที่รวดเร็วและราคาที่เหมาะสม โดยไม่ให้ผิดระเบียบ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างจากบุคคลและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้ขาย ผู้ใช้ ผลการจัดซื้อจัดจ้างที่ผ่านมา ฝ่ายการเงิน และฝ่ายแผนงาน มีการวางแผนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุสิ่งของที่ต้องการ โดยให้หลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และเปิดเผยแผนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้



4. ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ในการจัดระบบการเงินในสถาบันอุดมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินงานตามนโยบายการเงิน และต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจัดหาเงินนอกงบประมาณทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการบริหารเงินนอกงบประมาณ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นทุนผลผลิต และการจัดซื้อจัดจ้างให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

5. ด้านการบริหารสินทรัพย์ สถาบันอุดมศึกษามุ่งบริหารจัดการด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยทำให้ต้นทุนผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปตามพันธกิจและเป้าประสงค์ 1. งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรในลักษณะงบประมาณแบบวงเงินรวมหรืองบประมาณในรูปแบบเงินก้อน (Block Grant) และถือเป็นเงินรายได้ ดังนั้นจึงเป็นอำนาจของสภาสถาบันอุดมศึกษาที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงานโครงการที่สถาบันอุดมศึกษาเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา 2. สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง 3. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของสถาบันอุดมศึกษาตามระเบียบที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด 4. ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานงบประมาณ จะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานได้แก่ การติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา การใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผลประจำปี

6. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษาให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ และบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อย่างไร รายงานทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปประกอบด้วย รายงานต้นทุนผลผลิต (ข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละผลผลิต) งบแสดงฐานะการเงิน (งบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้น) งบแสดงผลการดำเนินงาน (ข้อมูลแสดงผลผลิต/ผลลัพธ์ ว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินของสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่) และงบกระแสเงินสด (ข้อมูลแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสด รวมทั้งเงินสดสุทธิที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของสถาบันอุดมศึกษาในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น)

7. ด้านการตรวจสอบภายใน เป็นการช่วยผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของสถาบันอุดมศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น และช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการดำเนินงานตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบภายในมีการจัดทำแผนงานหรือปฏิทินการปฏิบัติการตรวจสอบ มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในการดำเนินงานตรวจสอบภายใน สถาบันอุดมศึกษาต้องมีคู่มือแนวปฏิบัติและมาตรฐานการตรวจสอบ



มีระบบการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบ มีการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และมีการติดตามผลการตรวจสอบ (นันทรัตน์ เจริญกุล และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2554)

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกลุ่มตัวอย่างคือประชากรทั้งหมดของคณะฯ จำนวน 147 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Stat) การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ใช้การวิเคราะห์ และหาค่าเฉลี่ย \bar{x} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Stat) การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ในส่วนของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ผู้วิจัยจะใช้สถิติ T – test independent สำหรับตัวแปรด้านเพศ และประเภทบุคลากร และ ANOVA (F-test) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสำหรับตัวแปรด้านระดับการศึกษา และอายุการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ความคิดเห็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิธีการจัดระบบข้อมูล (Typology Analysis and Taxonomy Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant In-Depth Interview) และการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 ราย ประกอบด้วย รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบ รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างานคลังและสินทรัพย์ หัวหน้างานยุทธศาสตร์แผนและงบประมาณ ผู้แทนจากบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน โดยการนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตามรายด้านมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมาตั้งเป็นคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาต่อไป



ผลการศึกษา

เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 7 ด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดคือ ด้านการวางแผนงบประมาณ ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.85) ด้านการตรวจสอบภายใน ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.66) ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.81) ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\bar{x} = 3.77$, S.D. = 0.79) ด้านการบริหารสินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.78) ด้านการรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\bar{x} = 3.64$, S.D. = 0.90) และด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.86) ซึ่งพิจารณารายข้อดังนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าด้านการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ คณะฯ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.78) การวางแผนงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 – 5 ปี ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.84) การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายในการดำเนินงาน มีความชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.89) แผนการดำเนินงานของคณะฯ สามารถปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.86) และมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมคณะฯ ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

2. ด้านการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า การตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ คณะฯ มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดว่าดำเนินการตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = 0.62) มีการตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่กำหนด ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.61) มีการตรวจสอบการบริหารว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการบริหารงานและกำกับดูแลที่ดี ในเรื่องความรับผิดชอบ ความเป็นธรรมและความโปร่งใส ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.64) มีการตรวจสอบทางการเงิน ครอบคลุมถึงการดูแลทรัพย์สินที่ชัดเจน ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.62) และมีการตรวจสอบระบบสารสนเทศ การเข้าถึงข้อมูลว่ามีประสิทธิภาพและมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

3. ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด



ไปหาน้อยที่สุดดังนี้ คณะฯ การระบุผลลัพธ์ ผลผลิต ที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.78) การจัดทำรายงานผลและการคำนวณต้นทุนตามแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ และเหมาะสม ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.74) การนำระบบฐานข้อมูลทางด้านงบประมาณและแผนงาน/โครงการ มาใช้ในการคำนวณต้นทุน ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.80) การประเมินความคุ้มค่าของต้นทุนในแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการ ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.83) และการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกที่จะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำลงแต่ได้ผลลัพธ์เท่าเดิม ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.92)

4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ คณะฯ การมีแผนการบริหารงบประมาณประจำปีอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.82) การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.73) การรายงานผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณประจำเดือน ($\bar{x} = 3.77$, S.D. = 0.81) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงทางการเงิน ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.81) และการพิจารณาจัดหางบประมาณเงินรายได้จากแหล่งอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากที่มีอยู่ ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 0.79)

5. ด้านการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ การมีระบบตรวจสอบข้อมูลสถานะ หรือสภาพของสินทรัพย์เป็นประจำ ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.77) การวางแผนจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยมีการพิจารณาร่วมกับกรอบงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.69) การกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.71) การวางแผนการลงทุนในสินทรัพย์ที่ชัดเจน ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.72) และการวางแผนซ่อมบำรุงรักษาสินทรัพย์ รวมถึงงบประมาณรายจ่ายในการซ่อมบำรุง ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.99)

6. ด้านการรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าการรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ การรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นไปตาม แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ตามแผนงานประจำปี ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.85) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและรายงานทางการเงิน ให้มีความสอดคล้องกัน ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.83) การกำหนดตัวชี้วัดของผลลัพธ์การดำเนินงานที่ชัดเจน ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.80) คณะฯ มีตัวชี้วัดทางการเงิน ($\bar{x} = 3.57$, S.D. = 0.86) การรายงานข้อมูลทางการเงินให้บุคลากรได้รับทราบ ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = 1.17)

7. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย



จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.69) การจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 3.72$, S.D. = 0.89) การมีระบบการตรวจสอบและรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.75) การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่มีราคาสมเหตุสมผล แต่ยังคงประสิทธิภาพของสินค้าและบริการ ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.94) และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานทางด้านระบบจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 1.02)

สอดคล้องกับงานวิจัยของประมุข ตีฉวีโต และสุเทพ ลีมอรุณ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาพบว่าภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ อยู่ในอันดับสูงสุด

สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรัญญา จันทร์ชื่น. (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมีสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก

เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่าง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 125 คน แบ่งเป็นเพศชายจำนวน 44 คน และเพศหญิงจำนวน 81 คน ระดับการศึกษาแบ่งเป็นระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 35 คน ระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 28 คน ระดับการศึกษาปริญญาเอกจำนวน 62 คน ประเภทบุคลากรแบ่งออกเป็นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 62 คน และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 63 คน และอายุการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น อายุต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 42 คน อายุ 5 – 10 ปีจำนวน 27 คน อายุ 11 – 20 ปีจำนวน 37 คน อายุ 21 – 30 ปีจำนวน 16 คน และอายุมากกว่า 30 ปีจำนวน 3 คน

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยรวมและรายด้านปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สอดคล้องกับงานวิจัยของช่อพฤษ์ มุ่งมาลา และคณะ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่า ลักษณะสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีระดับค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับการบริหาร



งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดอก เขต 2 ไม่แตกต่างกัน

เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐาน การเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) คณะศึกษาศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จำแนกตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (Hurdle) ดังนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ แนวทางการพัฒนาด้านการวางแผนงบประมาณ ควรวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) จากสถานภาพจริงของคณะฯ เพื่อให้ได้ข้อมูล สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงอย่างตรงไปตรงมา โดยควรนำเครื่องมือทางวิชาการมาเป็นแนวทางในการ พัฒนาการดำเนินงาน ควรนำปัจจัยทางด้านบริบทของคณะฯ มาเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ให้เห็นภาพรวม อย่างเป็นระบบ จึงจะได้แผนปฏิบัติการที่มีจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ที่ตรงเป้าหมาย นอกจากนี้ควรนำแนวนโยบายมา เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ มหาวิทยาลัย อันจะส่งผลให้เกิดการสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ จากมหาวิทยาลัย

2. ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน แนวทางการพัฒนาด้านการกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุนควรประเมินทางเลือกที่จะทำให้อัตราต้นทุนการดำเนินงานต่ำลงแต่ได้ผลลัพธ์ และ ประสิทธิภาพเท่าเดิม ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรมของคณะฯ ควรมีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่ารายโครงการ โดยวิเคราะห์และจัดประเภทตามลักษณะของโครงการเช่น โครงการที่ดำเนินการ เพื่อตอบตัวชี้วัด โครงการที่เป็นแผนเชิงรุก โครงการประจำ หรือโครงการที่ต้องดำเนินการตามกฎหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย (Cost Per Unit) เพื่อแสดงถึงผลลัพธ์ ผลผลิตที่จะเกิดขึ้นกับ ความคุ้มค่า และควรมีการทดลองดำเนินโครงการก่อนที่จะเสนออนุมัติดำเนินการจริง

3. ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ในการพัฒนาด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง คณะฯ ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานทางด้านระบบจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยคู่มือดังกล่าวนอกจากจะมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานเองแล้ว ยังเป็นแนวทางให้บุคลากรในคณะฯ ได้ทราบถึงแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ นอกจากนี้การทำแนวทาง ดังกล่าวยังเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) อีกด้วย เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงาน มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารทางการเงินควรในการ พิจารณาจัดหางบประมาณเงินรายได้จากแหล่งอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากที่มีอยู่ เนื่องจากแนวโน้มการ จัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัย หรืองบประมาณแผ่นดิน มีแนวโน้มที่ลดลง คณะฯ ควรมุ่งเน้นเชิง นโยบายเพื่อการจัดการรายได้พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน โดยให้สอดคล้องกับพันธกิจด้านการเรียนการสอน การ วิจัย และการบริการทางวิชาการ เช่น การจัดอบรม การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาคเอกชนในการให้



การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ สาธารณูปโภคต่าง ๆ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายลง เป็นต้น นอกจากนี้ควรปรับ การดำเนินการให้ยืดหยุ่น และช่วยอำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนในกรณีที่บุคลากรได้รับทุนวิจัย หรือทุน ทางด้านการบริการวิชาการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรนั้น ๆ ทั้งนี้ในการดำเนินการ ดังกล่าวต้องอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบ และข้อบังคับ

5. ด้านการบริหารสินทรัพย์ คณะฯ ควรมีแผนการซ่อมบำรุงรักษาสินทรัพย์ อาคารสิ่งก่อสร้าง และสาธารณูปโภคอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประมาณการรายจ่ายในการซ่อมบำรุง เพื่อให้สามารถดำเนิน พันธกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องต้องวางแผนการซ่อมบำรุงตั้งแต่ ได้สินทรัพย์ ในกรณีที่เป็นครุภัณฑ์ควรประเมินอายุการใช้งาน และควรวางแผนด้านงบประมาณในการจัดหา ก่อนที่ครุภัณฑ์ดังกล่าวจะสิ้นอายุการใช้งาน ทั้งนี้ควรรายงานสภาพของครุภัณฑ์และจัดทำเป็นข้อมูลให้เป็น ปัจจุบันเพื่อใช้ประกอบการวางแผนงบประมาณ และการตัดสินใจของผู้บริหาร

6. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ การรายงานข้อมูลทางการเงินควรเผยแพร่ ข้อมูลให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และเพื่อให้ตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ ทางการเงินของคณะฯ การเผยแพร่ทางการเงินสามารถทำได้โดยอิงตามตัวชี้วัดของเกณฑ์การประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) นอกจากนี้เพื่อเป็นการป้องกันข้อมูลเชิงลึกทางการเงิน ควรมีลำดับชั้นของสิทธิในการ เข้าถึงข้อมูลดังกล่าวเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล

7. ด้านการตรวจสอบภายใน การพัฒนาด้านการตรวจสอบภายใน ควรพัฒนาด้านการตรวจสอบ ระบบสารสนเทศ การเข้าถึงข้อมูลว่ามีประสิทธิภาพ และมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เนื่องจาก ปัจจุบันข้อมูลการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวก และรวดเร็ว ดังนั้นการคำนึงถึงด้านความปลอดภัย ของข้อมูลจึงพึงกระทำเป็นอันดับแรก การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยทาง ไซเบอร์ (Cyber Security) ซึ่งการพัฒนาแบ่งออกเป็น

1. การพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่ในการดูแลระบบสารสนเทศ จะต้องมีการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ และรู้เท่าทันสถานการณ์ของความปลอดภัยในระบบสารสนเทศ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือ หากมีปัญหาเกิดขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรผู้ใช้งานทั่วไปของคณะฯ ควรจัดให้มีการอบรม ในการรู้เท่าทันการใช้ระบบสารสนเทศ การป้องกันตลอดจนวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีความปลอดภัยมากที่สุด

3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ ในการพัฒนาวิธีนี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณสูง แต่ เมื่อเทียบกับความเสียหายของข้อมูลที่อาจเกิดขึ้น มูลค่าความเสียหายสูงกว่างบประมาณรายจ่ายเพื่อป้องกัน



อภิปรายผล

ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยรวมมีการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับมาก ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านการตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุ การปฏิบัติงานกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdle) ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการวางแผนงบประมาณควรวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนควรประเมินทางเลือกที่จะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำลงแต่ได้ผลลัพธ์และประสิทธิภาพเท่าเดิม ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณควรในการพิจารณาจัดหางบประมาณเงินรายได้จากแหล่งอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากที่มีอยู่ ด้านการบริหารสินทรัพย์ควรมีแผนการซ่อมบำรุงรักษาสินทรัพย์ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานควรเผยแพร่ข้อมูลให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน ด้านการตรวจสอบภายในควรพัฒนาด้านการตรวจสอบระบบสารสนเทศ การเข้าถึงข้อมูลว่ามีประสิทธิภาพ และมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) ผู้บริหารควรนำมาตรฐานการเงิน 7 ด้านมาเป็นนโยบายในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ และด้านการตรวจสอบภายใน
- 2) ผู้บริหารควรจัดทำนโยบาย หรือแนวทางปฏิบัติเพื่อการบริหารงบประมาณอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้



3) ควรมีการเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณระหว่างหน่วยงานอื่นกับคณะฯ เพื่อให้เห็นความแตกต่างในการบริหารงบประมาณ และเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณได้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การเงินและบัญชี

2) ควรให้มีการรายงานผลของข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้เป็นสาธารณะทั้งนี้เพื่อให้มีความโปร่งใส ยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี และยังมีประโยชน์ในแง่ของการทำงานที่จะทราบสถานการณ์การดำเนินงานของคณะฯ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการผสมรูปแบบการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อการรักษาวินัยการเงินการคลัง เสริมสร้างศักยภาพการเงินและการคลัง และเพื่อพัฒนาหลักธรรมาภิบาลการเงินและการคลัง



บรรณานุกรม

- กิตติ บุนนาค. (2549). **ระบบงบประมาณสมัยใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรของไทย**. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- เกษม วัฒนชัย. (2541). **กลไกการควบคุมหน่วยงานของรัฐ**. รายงานการประชุมวิชาการประจำปี ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2541. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- จิรัฏฐิกา จันท์ชื่น. (2563). **การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ชูระฟิล์ม แอน ไซเท็กซ์.
- ประมุข ตีฉิวโต และสุเทพ ลิ้มอรุณ. (2558). **การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา**. Veridian E-Journal, Silpakorn University. 8(1) 274-290.
- พนม ทินกร ณ อยุธยา. (2534). **การบริหารงานคลังรัฐบาล**. กรุงเทพมหานคร: ศิลป์สยามการพิมพ์.
- พรปวีณ์ แสงอรุณ. 2562. **ย้อนรอยการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี**. วารสารการงบประมาณ. 16(54), 41-49
- ไพศาล ชัยมงคล. (2526). **งบประมาณแผ่นดิน**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2547). **มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นอิสระ: แนวคิด ทิศทางและรูปแบบที่ตอบสนองสังคมไทย**. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 44(1), 1-19.
- สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การเพิ่มประสิทธิภาพการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Jesse Burkhead. (1996). **Government Budgeting**. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Webster's Third New International Dictionary. (1981). G&C Merrian Company