



การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร



โดย
นางสาวณัฐญา จิวเชื้อพันธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC PERFORMANCE BASED BUDGETING OF SAMUTMANEERAT
SCHOOL UNDER SAMUTSAKORN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ
โรงเรียนสมุทรฉัตรนันทน์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสมุทรสาคร
โดย นางสาวณัฐญา จิวเชื้อพันธ์
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

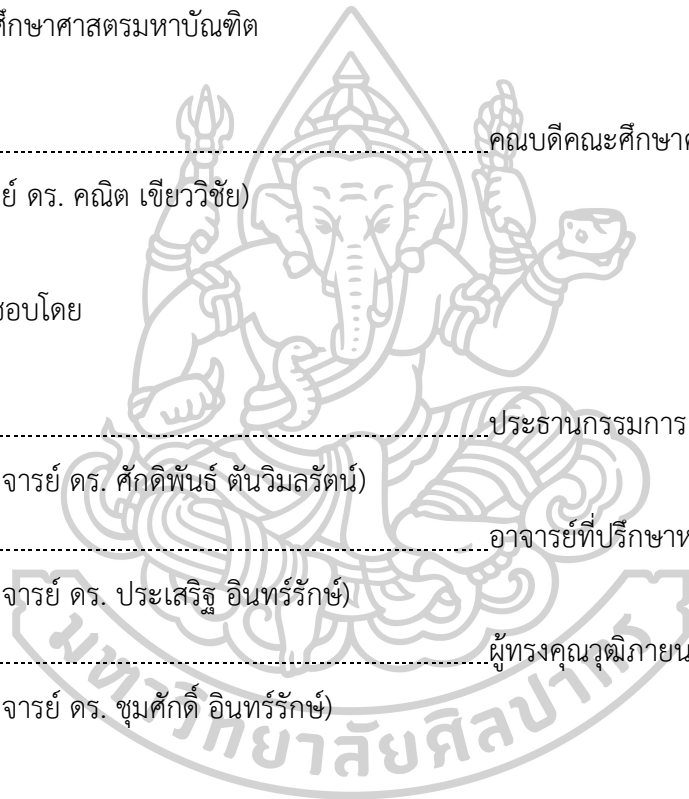
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)



640620101 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

นางสาว ญัฐญา จิวเชื้อพันธ์ุ: การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ
โรงเรียนสมุทรฉัตรสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทราบแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตรสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสาคร ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบริหารบุคคล
หัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียน
สมุทรฉัตร รวมทั้งสิ้น 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure
interview) เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร
สังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร
สังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครมี 3 แนวทาง คือ

1) การมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหาร คณะครู และชุมชน ควรมี
ส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

2) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควรส่งเสริมความรู้ ทักษะ การ
จัดทำโครงการในแผนปฏิบัติการของครู และให้ผู้รับผิดชอบที่ได้รับการแต่งตั้งด้านงบประมาณ เข้าร่วมการ
อบรมกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ด้านงบประมาณในหน่วยงานต้นสังกัด

3) การวางแผนด้านงบประมาณ ควรวางแผนเพิ่มงบประมาณเพื่อนำมาดำเนินงานกิจกรรมใน
สถานศึกษา โดยการวางแผนการเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียน และการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ
มาพิจารณาร่วมกับการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี

640620101 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : STRATEGIC PERFORMANCE BASED BUDGETING MANAGEMENT

MISS Natthaya CHIWCHUEAPHAN : STRATEGIC PERFORMANCE BASED BUDGETING OF SAMUTMANEERAT SCHOOL UNDER SAMUTSAKORN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D

This research is qualitative research. The purpose of this research was to find the guidelines of strategic performance based budgeting management of Samutmaneerat School under Samutsakorn primary educational service area office. The key informations comprised of a school administrator, Head of Budget Management, Head of Human Resources Management, Head of Academic Administration, Head of General Administration, Financial officers and Parcel at Samutmaneerat School, 7 persons in total. The research instrument was a structured interview on strategic performance based budgeting management of Samutmaneerat School under Samutsakorn primary educational service area office. The was used to analysis the data.

The findings of this research were as follows:

The guidelines for budget management that focus on results according to strategy of Smudemaniratana School under the Samut Sakhon Primary Educational Service Area, composed of 3 approaches:

1. Participation in the achievement of the goals of the educational institution, the school administrators, teachers and communities should participate in setting school annual action plan.

2. Increasing the work efficiency of personnel in educational institutions, it should encourage the teachers and the one who responsible for school budget to fulfill the knowledge and skills in formulating the budget in school plan and also encourage them to participate in seminar, considering with school budget and rules and regulation.

3. Budget planning, it should plan to increase budget for carrying out activities in school by planning to increase number of students and mobilizing resources from other sources.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตรนิเวศน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” สำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งได้รับการอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานกรรมการการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้องชาวสาขาหลักสูตรการบริหารการศึกษาทุกคนที่ให้คำแนะนำและกำลังใจที่ดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูโรงเรียนสมุทรฉัตรนิเวศน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

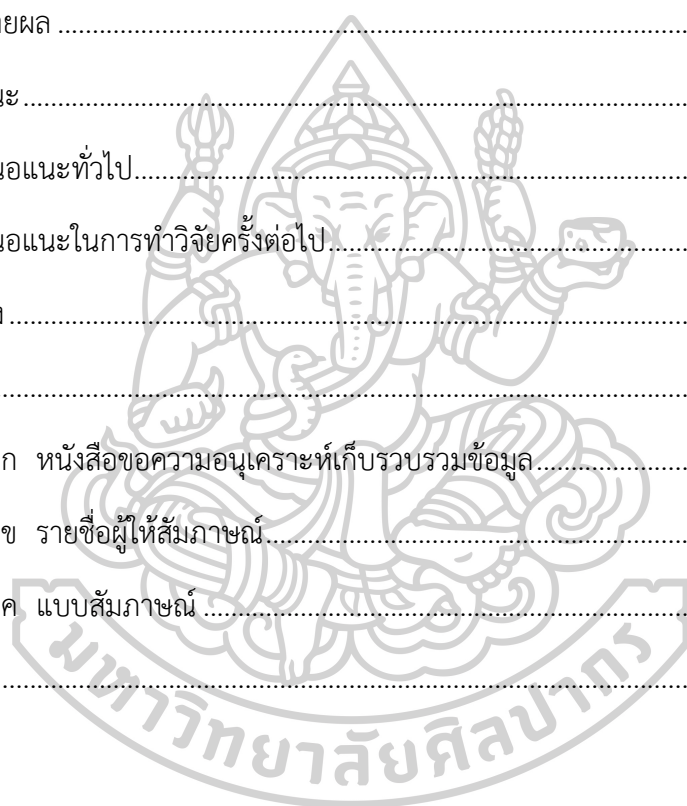
ณัฐญา จิวเชื้อพันธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
ข้อคำถามการวิจัย	6
สมมุติฐานการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ.....	11
ความหมายของงบประมาณ	11
ความสำคัญของงบประมาณ.....	12
ประเภทของงบประมาณ	14
ลักษณะที่ดีของงบประมาณ	21
กระบวนการงบประมาณ.....	22
ขอบข่ายการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา.....	25

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.....	29
หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.....	31
ขอบเขตในการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.....	32
องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.....	33
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579.....	37
ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ.....	38
นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ.....	38
มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles).....	41
ข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนสมุทรฉัตรถัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
งานวิจัยในประเทศ.....	51
งานวิจัยต่างประเทศ.....	57
สรุป.....	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	60
ระเบียบวิธีวิจัย.....	61
แผนแบบการวิจัย.....	61
ผู้ให้ข้อมูล.....	61
ตัวแปรที่ศึกษา.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

สรุป.....	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
แนวทางการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียน สมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร	65
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	73
สรุปผลการวิจัย.....	73
การอภิปรายผล	74
ข้อเสนอแนะ.....	77
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	77
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	77
รายการอ้างอิง.....	78
ภาคผนวก.....	82
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	85
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์.....	87
ประวัติผู้เขียน.....	89



บทที่ 1

บทนำ

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ได้อาศัยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นแผนหลักเพื่อเป็นกรอบในการวางแผนปฏิบัติราชการและแผนในระดับปฏิบัติการต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ภายใต้อำนาจหน้าที่ของคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ และกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องและบูรณาการกัน¹ ในด้านการจัดการศึกษา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 หมวด 5 มาตรา 54 บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย² ประกอบกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 2 มาตรา 10 ได้ระบุถึงการจัดการศึกษาลักษณะเดียวกัน คือ ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และหมวด 8 มาตรา 60 (1) ระบุว่าให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุด ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับ³ นอกจากนี้คณะรักษาความสงบแห่งชาติได้ระบุเกี่ยวกับการจัดการศึกษาไว้ในคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่องให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ข้อ 2 ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด เตรียมการเพื่อจัดให้เด็กก่อนวัยเรียนได้รับการดูแล และพัฒนาทางร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน เข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

¹ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 -2570**, เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf

² “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 1.

³ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 4-17.

และข้อ 3 ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ให้มีมาตรฐานและคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย⁴

กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545) โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้ "ให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง"⁵

จากการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยอาศัยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นแผนหลักเพื่อเป็นกรอบในการวางแผนปฏิบัติราชการและแผนในระดับปฏิบัติการต่าง ๆ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 หมวด 5 มาตรา 54 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545) หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่องให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา จัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ และกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระดับปฏิบัติการ ซึ่งรัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน จัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้การศึกษ ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุด ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดทำแผนปฏิบัติราชการได้ตรงตามยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมาย และงบประมาณที่ได้รับจัดสรร สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

⁴ “คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่องให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 133, ตอนพิเศษ 136 ง (15 มิถุนายน 2559): 12.

⁵ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 119, ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545): 24.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานงบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำงบประมาณแผ่นดินและนำเสนอรัฐบาลเพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติพิจารณาอนุมัติออกมาเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณแผ่นดินจึงเป็นเครื่องมือสำคัญทางการเงินที่รัฐบาลจะสามารถใช้เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดินและยังเป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การเงินและการคลังของประเทศ สำหรับการ จัดสรรงบประมาณด้านการศึกษา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติสาระสำคัญในหมวด 5 หน้าที่ของรัฐด้านการศึกษา โดยมาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปีตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ในส่วนของบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้บัญญัติเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาในลักษณะเช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 โดยหมวด 2 มาตรา 10 ได้บัญญัติไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ประกอบกับ มาตรา 14 บัญญัติว่า บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ตามควรแก่กรณี ดังต่อไปนี้ 1) การสนับสนุนจากรัฐให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูบุคคล ซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบ 2) เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด 3) การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด⁶

การจัดทำงบประมาณในประเทศไทยมีการปรับปรุงมาเป็นระยะๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2502 ใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line – Item Budgeting) เน้นกระบวนการควบคุมใช้จ่ายงบประมาณ พ.ศ.2525 ใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) เน้นประสิทธิภาพการบริหารงาน และระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Program Budgeting) เน้นกระบวนการวางแผนงานโดยต้องแสดงรายละเอียดของแผนงานให้ชัดเจน พ.ศ. 2541 ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) เน้นการวางแผนและการจัดการ และ พ.ศ. 2546 ถึงปัจจุบัน ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

⁶ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567, เข้าถึงเมื่อ 7 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/1h9n-Ze1HGwNE7Caz2Zk1OBWmMk2gbdC/view>

(Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) เน้นการวางแผนและการจัดการ โดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์⁷ โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ซึ่งการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ไปสู่ความสำเร็จได้นั้นหน่วยงานหรือโรงเรียนจำเป็นต้องมีองค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 2) การเน้นหลักธรรมาภิบาล 3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ 4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ และ 5) การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง⁸

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานงบประมาณได้ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานตามยุทธศาสตร์ระดับชาติ และนโยบายของภาครัฐเป็นสำคัญ เน้นการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด⁹ การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารงานหลักอย่างหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาจากการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน¹⁰

⁷ นันทินิตย์ นวลมณี, เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967

⁸ เตชาวิวัฒน์ ณ สงขลา, เอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม , (กรุงเทพมหานคร : สถาบันรัฐธรรมนูญศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, ม.ป.ป.), 8-10.

⁹ นันทินิตย์ นวลมณี, เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967

¹⁰ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ชุมชนุสภกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2546), 39.

จากการสัมภาษณ์ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารงบประมาณของโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สามารถสรุปปัญหาที่พบได้ว่า โรงเรียนมีการวางแผนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกันเพื่อเป็นกรอบในการบริหารงบประมาณให้สำเร็จตามเป้าหมาย สนองนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมทุกด้าน มีการแต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบงานตามแผนปฏิบัติการ แต่มีการขออนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามระยะเวลาของแผนที่ตั้งไว้ ทั้งนี้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ จึงต้องระดมทุนเพื่อนำมาดำเนินงานแต่ไม่ได้นำไปวางแผนการใช้งบประมาณในแผนปฏิบัติการประจำปี เนื่องจากเป็นงบประมาณที่ได้รับมาจากหลังการร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ และการประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อนำมาวางแผนจัดสรรตามการคาดการณ์เงินที่ได้รับจัดสรรเท่านั้น¹¹

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณ จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความพยายาม ความรอบคอบ ความละเอียดถี่ถ้วน ตลอดจนความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงการคลัง รวมถึงระเบียบภายใน เพราะการบริหารงบประมาณถือเป็นหัวใจหลักของโรงเรียน จึงเป็นเหตุสำคัญยิ่งที่ต้องพึงตระหนัก ไตร่ตรอง ตรวจสอบ ดำเนินการปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามขั้นตอนแนวทาง หลักการ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง เป็นเหตุให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

¹¹ หัวหน้างานบริหารงบประมาณโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์ (2566). หัวหน้างานบริหารงบประมาณโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์. สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน.

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้
 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร
 รัตน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นอย่างไร

สมมุติฐานการวิจัย

แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร
 รัตน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีคุณภาพและเป็นมาตรฐาน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (System approach) ของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) โดยทฤษฎีนี้มีความสอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของไทย ซึ่งการบริหารการศึกษาดำเนินงานในลักษณะขององค์การเชิงระบบที่ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) เป็นทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้สำหรับการดำเนินงาน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ 2) กระบวนการ (process) เป็นการบริหารจัดการให้งานดำเนินไปได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา 3) ผลผลิต (output) ได้แก่ คุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา โดยมีสภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพสังคม และสภาพเศรษฐกิจ ของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน¹²

สำหรับกระบวนการการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์นั้น จะมีส่วนสัมพันธ์กับโครงสร้างของระบบการบริหารและการจัดการซึ่งเป็นตัวกำหนดแนวทางและกระบวนการในการจัดการ เพื่อนำปัจจัยหรือตัวป้อนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 2) การเน้นหลักธรรมาภิบาล 3) การมอบอำนาจการบริหาร

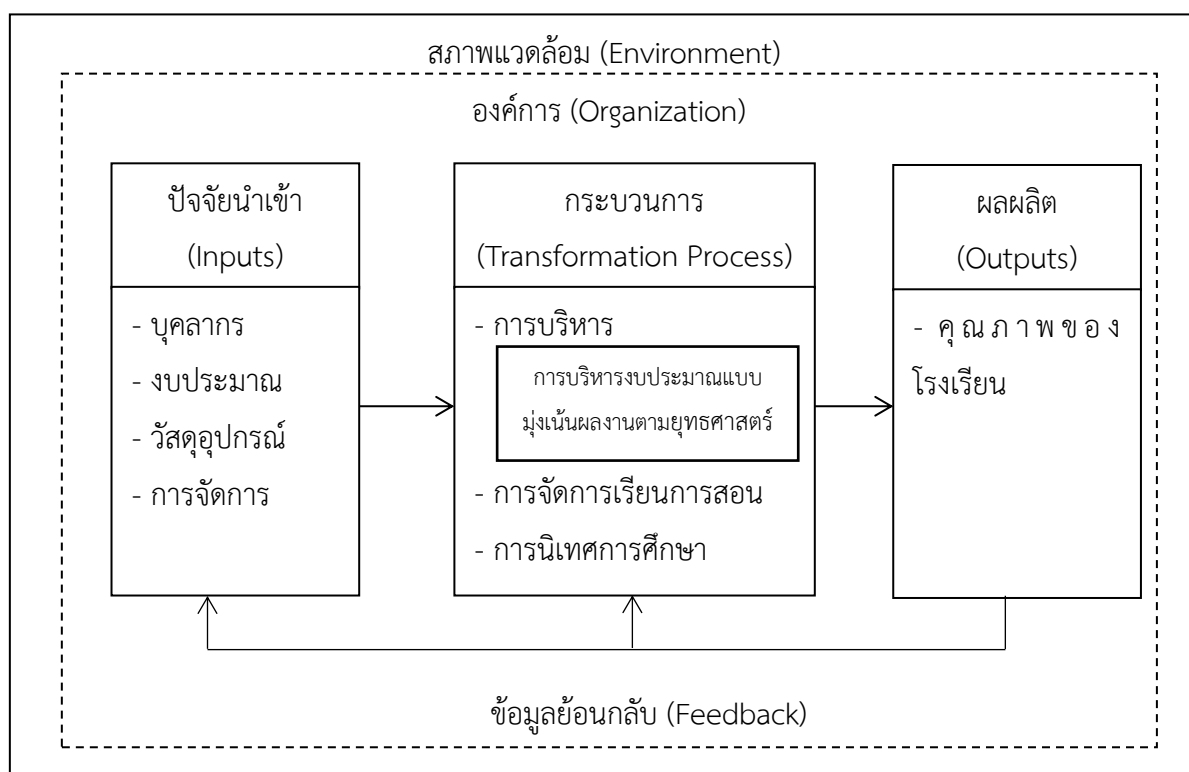
¹² Fred C Lunenburg and Allan V Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices*, 7 ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2022), 25.

งบประมาณ 4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ และ 5) การประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง¹³ โดยโรงเรียนที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณต้องคำนึงถึงผลสำเร็จของงานตาม เป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาล จะต้องกำหนด เป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์ กระทรวงเป้าหมายการให้บริการ หน่วยงานแผนยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการและกิจกรรม และ ดำเนินการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อสนับสนุน เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ดังนั้นการที่จะจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล จึงจำเป็นที่ จะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ ของหน่วยงานภาครัฐอันเป็นสารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณ และ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงาน ภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ¹⁴ ผู้วิจัยจึงนำหลักการ ดังกล่าวมาเป็นข้อบ่งชี้เชิงอ้างอิงของการวิจัย โดยสามารถนำเสนอตั้งปรากฏในแผนภูมิที่ 1



¹³ เดชาภีวัฒน์ ณ สงขลา, เอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม , (กรุงเทพมหานคร : สถาบันรัฐธรรมนูญศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, ม.ป.ป.), 8-10.

¹⁴ นันทนิตย์ นวลมณี, เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อม สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg, and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2022), 25.

: เดชาวิวัฒน์ ฅ สงขลา, **เอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง ระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันรัฐธรรมนุญศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, ม.ป.ป.), 8-10.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร องค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 2) การเน้นหลักธรรมาภิบาล 3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ 4) การเพิ่ม

ขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ และ 5) การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
ในแผนภูมิที่ 2

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
2) การเน้นหลักธรรมาภิบาล
3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ
4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ
5) การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : เตชาภิวัฒน์ ณ สงขลา, เอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง ระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันรัฐธรรมนุญศึกษา
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, ม.ป.ป.), 8-10.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้มีนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินการ
เกี่ยวกับงบประมาณ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์
กลยุทธ์ แผนงาน งาน /โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผล
สำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็น
ถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจขององค์กร เพื่อก่อให้ประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้เกิด
ประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคง และพึ่งตนเองได้ ตามองค์ประกอบ
ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย

1) **การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง แนวทางการดำเนินการ
จัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อกำหนดแผนงานหรือโครงการ อันสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์
ของกระทรวง โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน มีตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผล
สำเร็จของงาน

2) **การเน้นหลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การจัดสรรงบประมาณที่ยึดหลักประชาธิปไตย มีการ
แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน ยุติธรรม มีการติดตามและรายงานผลการ
ดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีรูปแบบการรายงาน 2 รูปแบบ คือ การตรวจสอบทางการเงิน

(Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ให้มีความถูกต้องเป็นพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมเพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง หรือ พัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

3) **การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ** หมายถึง การมอบอำนาจให้สถานศึกษามี บทบาทในการตัดสินใจบริหารจัดการทางการเงิน ให้เหมาะสมกับกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้องกับ เป้าหมายยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และทันเหตุการณ์

4) **การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ** หมายถึง การนำเงินนอกงบประมาณ หรือการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่น ๆ มาพิจารณาร่วมกับการวางแผนการจัดทำงบประมาณ รายจ่ายประจำปี เพื่อให้มีการวางแผนที่ถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุด

5) **การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง** หมายถึง การจัดทำกรอบงบประมาณ รายจ่ายล่วงหน้า ระยะ 3 ปี จากงบประมาณที่ได้รับในปัจจุบัน เพื่อคำนวณแผนการค่าใช้จ่ายที่จะเกิด ในอนาคตให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และทำให้การวางแผนการจัดสรรงบประมาณมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โรงเรียนสมุทรนิรันดร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร หมายถึง สถานศึกษาที่มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่หมู่ที่ 6 ตำบลบางหญ้าแพรก อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยโดยได้จัดแบ่งเนื้อหาสาระ ประกอบไปด้วย 1) หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ 2) การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 3) ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ

ความหมายของงบประมาณ

การ์ริสัน และคณะ (Garrison, R. and others) ได้ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า งบประมาณ (Budget) คือ แผนการจัดการและการใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จัดแสดงในรูปของข้อมูลเชิงปริมาณอย่างละเอียดภายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต¹⁵

พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ได้ให้ความหมายของคำว่างงบประมาณไว้ว่า เงินงบประมาณ หมายถึง เงินงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายเกี่ยวด้วยการโอนงบประมาณ เงินซึ่งหน่วยงานของรัฐได้รับไว้โดยได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีให้ไม่ต้องนำส่งคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังเงินซึ่งหน่วยงานของรัฐได้รับไว้โดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามกฎหมาย และเงินภาษีอากร ค่าธรรมเนียมหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ตกเป็นรายได้ของราชการส่วนท้องถิ่นมีอำนาจเรียกเก็บตามกฎหมาย และให้หมายความรวมถึงเงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง¹⁶

¹⁵ Garrison, R. and others, *Managerial Accounting*, 13th ed. (Singapore: Mc Graw-Hill, 2012), 153.

¹⁶ “พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 134, ตอนที่ 24 ก (24 กุมภาพันธ์ 2560): 15.

สุปรียา แก้วละเอียด ได้ให้ความหมายของคำว่างบประมาณไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง เอกสารหรือชุดของเอกสารที่แสดงถึงสถานะทางการเงินหรือแผนขององค์กรในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นหน่วยครอบครัว องค์กรธุรกิจหรือรัฐบาล ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลด้านรายรับ รายจ่าย กิจกรรมต่าง ๆ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ เป็นแผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการ การดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง แผนนี้รวมถึงการกะประมาณการของการทำงานให้บรรลุตามแผน¹⁷

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ได้ให้ความหมายของคำว่างบประมาณไว้ว่า งบประมาณ คือ แผนงานที่แสดงเป้าหมายของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของกิจการในลักษณะที่เป็นตัวเลข ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช้จำนวนเงิน อย่างไรก็ตามปกติงบประมาณจะมุ่งเน้นไปที่ตัวเงินเป็นหลัก การจัดทำงบประมาณจะกำหนดขึ้นตามแผนงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง¹⁸

สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนสำหรับการใช้จ่ายเงินในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอน ในลักษณะที่เป็นตัวเลข ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช้จำนวนเงิน ต้องขออนุมัติก่อนที่จะดำเนินการตามแผนนั้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้รรถประโยชน์สูงสุด เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายเกี่ยวกับการโอนงบประมาณ

ความสำคัญของงบประมาณ

กัมปนาท วงษ์วิวัฒน์พงษ์ ได้กล่าวว่า งบประมาณเป็นเอกสารทางการเงินที่รัฐบาลได้รับอนุมัติจากฝ่ายนิติบัญญัติ จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของรัฐบาล ซึ่งงบประมาณเปรียบเสมือนหัวใจที่สูบฉีดเลือดหล่อเลี้ยงร่างกาย ถ้าขาดงบประมาณ รัฐบาลก็ไม่สามารถคงอยู่ทำหน้าที่ได้ โดยงบประมาณมีความสำคัญ ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจและสังคม

1) การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ การใช้จ่ายของรัฐบาลในรูปงบประมาณ จะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลสามารถใช้งบประมาณในฐานะเครื่องมือการคลังในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ

¹⁷ สุปรียา แก้วละเอียด, *กฎหมายการคลัง ภาคงบประมาณแผ่นดิน*, (กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน, 2563), 82-83.

¹⁸ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, *การบัญชีบริหาร MANAGERIAL ACCOUNTING (ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด)*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร, กรียไลฟ์ พรินติ้งเฮาส์, 2563), 226.

2) การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ งบประมาณเป็นแผนแม่บททางการคลังของรัฐบาล (Government master financial plan) ซึ่งประกอบด้วยแผนการดำเนินงานที่จำเป็น เช่น แผนการลงทุนในปัจจัยพื้นฐาน โครงการลงทุนขนาดใหญ่ แผนการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น แผนการศึกษา การสาธารณสุข แผนการแก้ไขปัญหาความยากจน และปัญหาสังคมอื่น ๆ งบประมาณจึงมุ่งให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและการแก้ไขปัญหาพื้นฐานของประชาชน

2. ด้านการบริหาร

1) งบประมาณใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ โดยงบประมาณจะควบคุมหน่วยงานให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติที่ไม่จำเป็นของหน่วยงาน

2) งบประมาณเป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดสรรงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพก็จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม

3) งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงาน เนื่องจากในการดำเนินนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ดังนั้น งบประมาณจึงทำหน้าที่ในการประสานให้เกิดการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกัน และเป็นการประสานทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดความซ้ำซ้อนของงาน

3. ด้านการเมือง

1) งบประมาณเป็นเครื่องมือของฝ่ายนิติบัญญัติที่ใช้ควบคุมการบริหารงานของรัฐบาล เนื่องจากรัฐบาลจะต้องจัดทำงบประมาณเสนอต่อรัฐสภาเพื่อให้ความเห็นชอบ รัฐสภาสามารถเข้าไปตรวจสอบตั้งแต่การเสนอร่างกฎหมายงบประมาณ การแปรญัตติ และการอนุมัติงบประมาณ โดยรัฐบาลจะใช้จ่ายเงินตามรายการในงบประมาณที่ได้รับอนุมัติเท่านั้น และต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐสภาและประชาชน นอกจากนี้ รัฐสภายังมีอำนาจในการขอเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจ และตั้งกระทู้ถามนายกรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรีได้อีกด้วย

2) งบประมาณเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์เพื่อหวังคะแนนเสียง โดยงบประมาณถือได้ว่าเป็นปัจจัยเชื่อมโยงความต้องการระหว่างฝ่ายบริหาร และประชาชนในประเทศ การที่รัฐบาลแถลงนโยบายต่อสาธารณชนแล้วทำนโยบายเหล่านั้นมาจัดทำงบประมาณ ย่อมเป็นหลักประกันว่ารัฐบาลได้ดำเนินตามนโยบายที่หาเสียงไว้ ซึ่งหากนำไปปฏิบัติสำเร็จก็จะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธา และอาจได้รับการเลือกตั้งอีกในครั้งต่อไป

3) งบประมาณแสดงถึงกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการเมืองในขณะนั้น โดยเอกสารงบประมาณไม่เพียงแต่จะแสดงให้เห็นถึงเจตจำนงของรัฐบาลว่าจะดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หรือจะผลิตสินค้าและบริการสาธารณะประเภทใดเท่านั้น หากยังเป็นการกำหนดว่า ประชาชนกลุ่มใดจะ

เป็นผู้ได้ประโยชน์จากการใช้จ่ายของรัฐบาลและกลุ่มใดจะเป็นผู้รับภาระรายจ่ายของรัฐบาล ดังนั้นงบประมาณจึงเป็นเรื่องการเมือง มีการตอรอง ประนีประนอม และใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้งบประมาณที่ต้องการ¹⁹

สุปรียา แก้วละเอียด ได้ให้ความสำคัญของงบประมาณไว้ว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือบริหารของรัฐบาลในการดำเนินนโยบายด้านเศรษฐกิจรวมทั้งนโยบายการคลัง เนื่องจากงบประมาณแผ่นดินเป็นแผนทางการคลังของประเทศที่มีความสัมพันธ์กับการจัดเก็บรายได้สาธารณะทั้งที่เป็นภาษีอากรและไม่เป็นภาษีอากร เช่น รายได้จากรัฐพาณิชย์ ค่าปรับ ค่าธรรมเนียม เป็นต้น รวมทั้งการกู้ยืมเงินและการใช้จ่ายเงินจำนวนมากของประเทศ งบประมาณแผ่นดินจึงมีผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจและนโยบายทางการคลังของประเทศ รัฐบาลจึงสามารถใช้งบประมาณแผ่นดินเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ที่เป็นผลดีและก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างแท้จริง นอกจากนี้ รัฐบาลยังสามารถใช้งบประมาณขาดดุลในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ เพื่อรัฐบาลจะเพิ่มค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและบริการของรัฐบาลและลดภาษีเพิ่มปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ หรือใช้งบประมาณเกินดุลในช่วงที่เศรษฐกิจเจริญเติบโต เพื่อรัฐบาลจะลดค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและบริการของรัฐบาลลงและเพิ่มภาษีเพื่อช่วยดึงเงินออกนอกระบบเศรษฐกิจ²⁰

สรุปได้ว่า งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารของรัฐบาลในการดำเนินนโยบายด้านเศรษฐกิจรวมทั้งนโยบายการคลัง เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ

ประเภทของงบประมาณ

งบประมาณมีรูปแบบต่าง ๆ กัน เริ่มต้นจากรูปแบบที่ง่ายโดยเน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินเพียงอย่างเดียว ต่อมาเมื่อวิวัฒนาการจากรูปแบบที่แสดงรายการรับเงินและจ่ายเงิน จนมาถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน ใช้เทคนิควิธีวิเคราะห์ที่สลับซับซ้อนเพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด จากเงินภาษีที่รัฐบาลเก็บจาก

¹⁹ กัมปนาท วงษ์วิวัฒน์พงษ์, การคลังสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 245-247.

²⁰ สุปรียา แก้วละเอียด, กฎหมายการคลัง ภาคงบประมาณแผ่นดิน, (กรุงเทพมหานคร: วิทยุชน, 2563), 91-92.

ประชาชนเพื่อนำมาบริหารประเทศ ปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีรูปแบบที่สำคัญ 7 รูปแบบ ดังนี้

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget)

งบประมาณแบบแสดงรายการเป็นงบประมาณแบบดั้งเดิม เป็นพัฒนาการแรกในการจัดทำงบประมาณของรัฐบาลในระดับมลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ. 1910 –1920 และสามารถจัดตั้งหน่วยงานกลางรับผิดชอบของงบประมาณของมลรัฐได้ครบทุกมลรัฐในปี ค.ศ.1929 เพื่อเพิ่มบทบาทด้านการบริหารงบประมาณให้กับฝ่ายบริหาร การพัฒนาระบบการจัดทำงบประมาณของสหรัฐอเมริกาในช่วงนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่การควบคุมการใช้จ่าย โดยมุ่งเน้นให้มีการทำบัญชีการใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล งบประมาณแบบแสดงรายการจึงเป็นงบประมาณในระบบใหม่แบบแรกตามแนวคิดการปฏิรูปงบประมาณในช่วงปี ค.ศ.1930 ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิด และวิธีปฏิบัติที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้จ่าย โดยกำหนดให้มีการระบุรายละเอียดของรายการใช้จ่าย งบประมาณและราคาของแต่ละหน่วยการใช้จ่ายเพื่อให้หน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลสามารถควบคุมการใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้าง และติดตามการใช้จ่ายของหน่วยงานอย่างใกล้ชิด แนวคิดการงบประมาณแบบแสดงรายการเกิดจากการที่ฝ่ายนิติบัญญัติในสหรัฐอเมริกาต้องการควบคุมงบประมาณของฝ่ายบริหารมากกว่าแนวคิดการงบประมาณในรูปแบบอื่น ๆ งบประมาณแบบแสดงรายการเป็นรูปแบบงบประมาณที่มีลักษณะเอื้ออำนวยให้ฝ่ายนิติบัญญัติควบคุมฝ่ายบริหารได้อย่างเข้มงวด ทั้งในกระบวนการจัดทำ กระบวนการบริหาร และกระบวนการควบคุมงบประมาณ ปัจจุบันงบประมาณในรูปแบบนี้ ไม่มีการนำไปใช้ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ยกเว้นในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศด้อยพัฒนาที่แนวคิดการงบประมาณในรูปแบบนี้ยังมีอิทธิพลอยู่ในกระบวนการงบประมาณ

2. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget)

งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมผลงานที่จะต้องผลิตออกมาเมื่อได้ใช้งบประมาณรายจ่ายออกไปโดยไม่มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อควบคุมรายการต่าง ๆ ที่รัฐบาลใช้จ่ายออกไปไม่ให้เกิดการรั่วไหล โดยพยายามควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายให้เป็นไปตามราคาที่เป็นจริงเท่านั้นงบประมาณแบบแสดงผลงานจะนำเอาผลงานที่ได้มาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย ที่จ่ายงบประมาณการออกไปเพื่อหาความคุ้มค่าว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณออกไปด้วยความคุ้มค่าหรือไม่ หรือได้ผลงานมากกว่าเงินงบประมาณที่ใช้อย่างน้อยเพียงใด หรือได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการหรือไม่ ซึ่งงบประมาณในลักษณะนี้บางครั้งอาจจะมองในลักษณะเน้นการจัดการ บางครั้งอาจจะมองในลักษณะเน้นหน้าที่ และบางครั้งอาจจะมองในลักษณะเน้นกิจกรรมก็ได้

ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน รัฐบาลไทยนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลตั้งงบประมาณไว้ และมีการวัดผลการดำเนินงานในลักษณะการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การสร้างรถไฟลอย การขุดคลองชลประทาน 1 กิโลเมตร รัฐบาลต้องเสียค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างจำนวนเท่าใด มหาวิทยาลัยรามคำแหงเสียค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตต่อคนเมื่อจบการศึกษา จึงมีการกำหนดงานตามลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ตามหน้าที่และลักษณะของงานที่ทำ 2) กำหนดตามแผนของการทำงานต่าง ๆ 3) กำหนดตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน

3. งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning or Programming Budget)

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานได้ถูกนำมาใช้ในประเทศไทย ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2525 มีสาระสำคัญ คือ ต้องการให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการใช้ระบบโครงสร้างแผนงานที่ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงาน และแผนร่วมของทุกแผนงานและโครงการ เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้จากการนำงบประมาณไปใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนี้ ยังเน้นถึงการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คือการวิเคราะห์ในระดับมหภาคและจุลภาคในระดับมหภาค จะเป็นการประสานระหว่างนโยบายงบประมาณ นโยบายการคลัง นโยบายการเงิน และนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ในระดับจุลภาคเป็นการพิจารณาถึงวิธีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือกระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลที่ได้รับ (Output) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและต่อประเทศชาติ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน งาน โครงการ มีการเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ระดับล่างสุด ไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของประเทศเพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

2) ขั้นตอนการจัดทำแผน (Programming) เป็นการนำโครงสร้างแผนงานมาใช้เป็นเครื่องมือแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุในรอบปีงบประมาณกับกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนั้นยังใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ

3) ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ (Budgeting) เป็นการนำเทคนิคการวิเคราะห์งานโครงการ โดยการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ หรือการวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุนมาช่วยในการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

4. งบประมาณแบบแสดงการวางแผนงานและโครงการ (Planning Programming Budgeting System: PPBS)

ระบบงบประมาณแบบแสดงการวางแผนโครงการ (Planning Programming Budgeting System : PPBS) หรือบางแห่งใช้ชื่อว่างบประมาณแบบพีพีบี (PPB) งบประมาณแบบนี้เริ่มมีการนำมาใช้ในกิจการอุตสาหกรรม โดยบริษัทเอนเนอร์จอลมอเตอร์ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1924 โดยคณะกรรมการผลิตอาวุธเพื่อการสงครามในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 การนำงบประมาณแบบ PPBS มาใช้ ในรัฐบาลสหรัฐอเมริกานำการวิจัยระบบอาวุธที่บริษัทแรนด์ผลิตให้กับกระทรวงกลาโหมในทศวรรษ 1950 บริษัทแรนด์ได้วิเคราะห์ระบบ เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และสามารถพิจารณาทางเลือกของเป้าหมายที่เกิดขึ้นของแต่ละนโยบาย โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการศึกษาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและประสิทธิผล เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่จะเกิดขึ้นจากโครงการวิจัยระบบอาวุธดังกล่าว โดยบริษัทแรนด์ได้เสนอให้มีงบประมาณแบบแผนงานที่แท้จริงที่มีพื้นฐานอยู่บนโครงสร้างแผนงาน หรือชุดของแผนงานที่นำเอาทั้งบุคลากร การติดตั้งอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติการกิจให้บรรลุผลมารวมไว้ด้วยกันในแผนงานต่าง ๆ ที่เรียกรวมกันว่าชุดของแผนงาน กระทรวงกลาโหมในสมัย Robert Me Namara เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมได้ยอมรับเอางบประมาณแบบ PPBS มาใช้อย่างเต็มที่ในกระทรวงกลาโหมตั้งแต่ปีงบประมาณ ค.ศ. 1964 และในวันที่ 25 สิงหาคม ค.ศ.1965 ประธานาธิบดี Lyndon B. Johnson แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้ออกประกาศให้ขยายระบบงบประมาณรูปแบบนี้ออกไปใช้ทั่วทั้งรัฐบาล

งบประมาณระบบ Planning Programming Budgeting System (PPBS) เป็นระบบที่แสดงตัวเลขค่าใช้จ่ายระยะยาวของโครงการที่ได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว บวกกับมีข้อมูลที่ต้องการในการสนับสนุนโครงการนั้น ส่วนประกอบของระบบ PPBS นี้ นับว่าเป็นของใหม่เพราะได้นำระบบการวิเคราะห์ (System Analysis มาใช้กับงบประมาณแบบแสดงแผนงาน แนวความคิดในการวิเคราะห์ค่าหน่วยสุดท้ายทางเศรษฐศาสตร์ และการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับผลอันพึงจะได้รับค่าใช้จ่ายในการนั้น ๆ (Cost-Benefit Analysis) หรือ (Cost-Effectiveness Analysis) นำมารวมกันเข้ากับการวิเคราะห์ที่อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวในอนาคต โดยมีส่วนประกอบในการวิเคราะห์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) การวิเคราะห์ทางเลือก 3) ค่าใช้จ่าย 4) แบบอย่างหรือวิธีการ และ 5) เกณฑ์การประกอบการพิจารณา

5. งบประมาณฐานศูนย์หรืองบประมาณที่เน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทรัพยากร (Zero Base Budget : ZBB)

งบประมาณแบบฐานศูนย์ เป็นระบบงบประมาณที่พิจารณางบประมาณทุกปีอย่างละเอียดทุกรายการ โดยไม่คำนึงถึงว่าแผนงานหรือโครงการนั้นเป็นแผนงานหรือโครงการเดิมหรือไม่ ถึงแม้แผนงานหรือโครงการเดิมที่เคยถูกพิจารณาและได้รับงบประมาณ ในงบประมาณปีแล้วก็จะถูกพิจารณาอีกครั้ง และอาจเป็นไปได้ว่า ในปีนี้อาจถูกตัดลดงบประมาณลงก็ได้

การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์เป็นขบวนการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ต้องแสดงการเสนอขอจัดงบประมาณในรายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินการ โดยต้องมีการแสดงกิจกรรมของงานที่จะกระทำในรูปของ “ชุดงานเพื่อประกอบการตัดสินใจ” ซึ่งชุดเหล่านี้ถูกประเมินผลด้วยการวิเคราะห์อย่างมีระบบ และจัดอันดับงานเหล่านี้ตามความสำคัญก่อนหลัง²¹

6. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB)

ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ดังนั้น จึงมีการเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นธรรม มีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว มีความโปร่งใสในการตัดสินใจโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นเป้าหมายหลักในการปฏิรูป และผลักดันระบบงบประมาณของประเทศ ให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมการเมือง การบริหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) โดยมีสาระสำคัญ คือ เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและมีความเป็นธรรม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อวัดผลสำเร็จของงานโดยการเชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นผลสำเร็จของงานต่าง ๆ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้

1. เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Output) มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ (Input) และสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล

²¹ วนิตา สัจพันโรจน์, การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทยจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561), 35 – 51.

2) เป็นการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 1ปีงบประมาณ

3) สนับสนุนการกระจายอำนาจจากหน่วยงานกลางสู่หน่วยปฏิบัติและส่งเสริมระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Control) และความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้บริหาร โดยการสร้างระบบการรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) เพื่อประโยชน์ในการวางแผนจัดสรรทรัพยากร และการควบคุมการปฏิบัติงานแทนกฎระเบียบต่าง ๆ

4) การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Reporting Measures) มีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานมีหน่วยนับที่ชัดเจน การวัดผลการดำเนินงานต้องสมบูรณ์ ชัดเจนสามารถนำมาใช้จริงและเหมาะสมกับเวลา

การดำเนินงานระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายถึงผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและ / หรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมสิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การวัดผลดำเนินงานโดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยในการวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผลและทันเวลาที่ต้องการ ดังนั้นการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน และประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

7. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)

สำนักงานงบประมาณได้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบใหม่ คือ การจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยงและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ โดยหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณพันธกิจในการดำเนินการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาลจะต้องกำหนด เป้าหมาย

การให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์กระทรวงเป้าหมายการให้บริการ หน่วยงานแผนยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการและกิจกรรม และดำเนินการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินการ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อสนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ดังนั้นการที่จะจัดสรร งบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่ง ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล จึงจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบผลการ ดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐอันเป็นสารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการ บริหารจัดการงบประมาณ และการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละ ปีงบประมาณ ซึ่งสามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล โดยมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรร งบประมาณประจำปีของประเทศ

2) ระดับกระทรวง หรือระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรี เป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ที่จัดระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

3) ระดับกรมหรือระดับหน่วยงานปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อ ความสำเร็จของผลผลิต (output) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็น องค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ที่จัดทำขึ้น ระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหน่วยงานปฏิบัติ²²

จากประเภทของงบประมาณที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปประเภทของงบประมาณได้ว่า ประเภทของงบประมาณที่นำมาใช้บริหารจัดการงบประมาณ มีรูปแบบที่สำคัญ 7 รูปแบบ คือ 1) งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget) 2) งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget) 3) งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning or Programming Budget) 4) งบประมาณแบบแสดงการวางแผนงานและโครงการ (Planning Programming Budgeting System: PPBS) 5) งบประมาณฐานศูนย์หรืองบประมาณที่เน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทรัพยากร

²² นันทินิตย์ นวลมณี, เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อม สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการกิจการ, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967

(Zero Base Budget : ZBB) 6) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) และ 7) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)

ลักษณะที่ดีของงบประมาณ

สำนักงานงบประมาณของรัฐบาล กล่าวว่า หลักการสำคัญของการตั้งงบประมาณและการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ ต้องคำนึงถึงการเกิดผลการพัฒนาทุก ๆ ด้าน เพื่อส่วนรวม เช่น ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ต้องมีความประหยัด และต้องเป็นศูนย์รวมเงินแผ่นดิน คือ เป็นแผนงานรวมเงินของแผ่นดินเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ซึ่งต่างจากการกระจายอำนาจเรื่องงบประมาณที่กระจายอำนาจให้ส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งมีหลักที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ คือ

1. หลักคาดการณ์ไกล (Foresight) การจัดทำงบประมาณต้องมีการคาดการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง หน่วยงานต่าง ๆ ต้องเตรียมงบประมาณล่วงหน้าไว้ก่อน 1 ปี ฉะนั้นต้องมีการคาดการณ์ไกล เช่น การคาดการณ์ด้านภัยพิบัติต่าง ๆ ต้องสำรองงบประมาณไว้อย่างเพียงพอไม่มากนักเกินไป

2. หลักประชาธิปไตย (Democracy) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงหลักประชาธิปไตย (Democracy) เพราะเนื่องจาก งบประมาณรายได้ รายจ่ายของงบประมาณ มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ประชาชนควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงบประมาณโดยผ่านกระบวนการทางรัฐสภาหรือสภาผู้แทนราษฎรที่เป็นตัวแทนของประชาชน

3. หลักดุลยภาพ (Balance) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงหลักดุลยภาพ (Balance) เนื่องจากในการจัดทำงบประมาณต้องมีดุลยภาพ เมื่อนำเอารายรับรายจ่ายในแต่ละปีมารวมกันแล้วต้องมีแนวโน้มที่จะได้ดุลยภาพ ในแต่ละปีสามารถตั้งงบประมาณไม่สมดุลยภาพ เพื่อมีหนี้สินมากหรือมีเงินคงคลังมากจนเกินไป ไม่นำมาก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน

4. หลักอรรถประโยชน์ (Utility) การจัดทำงบประมาณ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ (Utility) คือ คำนึงถึงประโยชน์โดยรวมของประเทศ

5. หลักความยุติธรรม (Equity) การจัดทำงบประมาณต้องมีหลักยุติธรรม (Equity) คือการดำเนินการงบประมาณทางด้านรายรับ และรายจ่ายต้องเกิดความเป็นธรรมแก่ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ คนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นผู้ได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

6. **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** งบประมาณที่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การดำเนินการงบประมาณ รับและจ่ายเงินแผ่นดินต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ²³

สรุปได้ว่า ลักษณะที่ดีของงบประมาณ คือต้องคำนึงถึงการเกิดผลการพัฒนาทุก ๆ ด้าน ซึ่งมีหลักสำคัญในการจัดทำงบประมาณ คือ 1) หลักคาดการณ์ไกล (Foresight) 2) หลักประชาธิปไตย (Democracy) 3) หลักดุลยภาพ (Balance) 4) หลักอรรถประโยชน์ (Utility) 5) หลักความยุติธรรม (Equity) และ 6) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)

กระบวนการงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณแผ่นดิน (Budget Process) หรือวิธีการงบประมาณ (Budget Procedure) หมายถึง กระบวนการที่เป็นลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการกำหนดแผนความต้องการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เริ่มตั้งแต่การทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านการจัดทำกรอบวงเงินในระดับมหภาค เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาประเทศ แหล่งที่มาของรายได้ รายได้ของรัฐบาลประจำปี แผนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาล การเสนอของงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานต่างๆ ไปจนถึงขั้นที่ฝ่ายบริหาร(รัฐบาล) แลส่งรายงานการรับจ่ายเงินประจำปีต่อฝ่ายนิติบัญญัติ(รัฐสภา) เพื่อเสนอรัฐสภาพิจารณาอนุมัติและตราเป็นพระราชบัญญัติประกาศเป็นกฎหมายใช้เป็นกรอบในการบริหารและติดตามประเมินผลงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีสามารถประกาศใช้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด จึงได้กำหนดเป็นปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และกระทรวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ใช้ดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณที่กำหนด คือ 1. การจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation) 2. การอนุมัติงบประมาณ 3. การบริหารงบประมาณ และ 4. การติดตามและการประเมินผล²⁴ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **การจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation)** เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งฝ่ายบริหาร คือ รัฐบาลมีหน้าที่ในการเสนอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อฝ่ายนิติ

²³ สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, **คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา, 2560), 36-37.

²⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, **คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา, 2560), 1-8.

บัญญัติเพื่อพิจารณาอนุมัติ ในทางทางปฏิบัติผู้ที่มีบทบาทในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายโดยตรง คือ ส่วนราชการผู้ใช้งบประมาณ (ประกอบด้วย ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ) สำนักงานประมาณมีอำนาจหน้าที่ในการวิเคราะห์คำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาและเสนอต่อรัฐสภา ซึ่งการจัดเตรียมงบประมาณ ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การทบทวนงบประมาณ (Budget Revision) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และแผนดำเนินงานของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) เป็นการสร้างความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจในภาพรวม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อกำหนดเป็นนโยบายงบประมาณ วงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และ 3) การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation) เป็นการนำเสนอปฏิทินงบประมาณเพื่อให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบและแจ้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) หมายถึงการพิจารณาอนุมัติร่างพระราชบัญญัติงบประมาณประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบงบประมาณ เมื่อได้รับการเห็นชอบแล้ว นายกรัฐมนตรีนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษาใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เป็นขั้นตอนการนำงบประมาณไปใช้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพัน โดยเริ่มเมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านความเห็นชอบและประกาศเป็นกฎหมายใช้บังคับแล้ว ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ผู้ใช้งบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณจะต้องวางแผนการเบิกจ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต/โครงการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี (การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี)

4. การติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation) หมายถึงขั้นตอนการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ผลผลิต/โครงการที่ปรากฏในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา

ณัฐวรณ อินทรทิตย์ กล่าวถึงกระบวนการจัดทำงบประมาณ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า วงจรงบประมาณ (Budget Cycle) คือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ โดยปกติวงจรงบประมาณจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) คือการทบทวนงบประมาณ โดยการทบทวนงบประมาณจากรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณปีที่ผ่านมา รายงานการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน (PART) นำไปสู่การทบทวนหรือปรับปรุงเป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต กิจกรรม และตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงฐานข้อมูลประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) และจัดทำประมาณการรายจ่ายประจำปีขั้นต้นที่จำเป็น หลังจากนั้นจึงดำเนินการวางแผนงบประมาณ โดยการจัดทำข้อเสนอวงเงินงบประมาณเบื้องต้น จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ กำหนดนโยบายและวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และจัดทำยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. การจัดทำงบประมาณ คือการจัดทำแผนงานยุทธศาสตร์ จัดทำคำของบประมาณ พิจารณาค่าของบประมาณ จัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ และเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ

3. การอนุมัติงบประมาณ คือการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ โดยสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา นำไปสู่การตราพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

4. การบริหารงบประมาณ คือการจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ

5. การประเมินผล การรายงานผลการดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผล²⁵

สรุปได้ว่า กระบวนการงบประมาณ หมายถึง กระบวนการที่เป็นลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการกำหนดแผนความต้องการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ คือการทบทวนงบประมาณ จากรายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณปีที่ผ่านมา นำไปสู่ปรับปรุง เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต กิจกรรม และตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงฐานข้อมูลประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) และจัดทำประมาณการรายจ่ายประจำปีขั้นต้นที่จำเป็น 2) การจัดทำงบประมาณ คือ การจัดทำแผนงานยุทธศาสตร์ จัดทำคำของบประมาณ พิจารณาค่าของบประมาณ นำเสนอปฏิทินงบประมาณ เพื่อพิจารณา เป็นการเตรียมพร้อมในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี 3) การอนุมัติ

²⁵ ณัฐวรณ อินทรทิตย์, “การบริหารงบประมาณ” (เอกสารประกอบการบรรยาย สำนักงบประมาณ, 2562), 5-11.

งบประมาณ คือ การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ เอกสารประกอบการงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การบังคับใช้ต่อไป 4) การบริหารงบประมาณ คือ เป็นขั้นตอนการนำงบประมาณไปใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กักพัน โดยจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต/โครงการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ และ 5) การติดตามและการประเมินผล เป็นขั้นตอนการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผล

ขอบข่ายการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดการผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน²⁶

จิราพร สังข์พิชัย กล่าวว่า เงินที่สถานศึกษาได้รับแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. เงินงบประมาณ หมายถึง เงินที่ส่วนราชการได้รับตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือเบิกจ่ายในรายจ่ายงบกลาง รายจ่ายตามงบประมาณจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 เงินงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

- 1.1.1 งบบุคลากร
- 1.1.2 งบดำเนินการ
- 1.1.3 งบลงทุน
- 1.1.4 งบเงินอุดหนุน
- 1.1.5 งบรายจ่ายอื่น

1.2 เงินงบประมาณรายจ่ายงบกลาง ได้แก่

- 1.2.1 เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ
- 1.2.2 เงินช่วยเหลือข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานของรัฐ
- 1.2.3 เงินสวัสดิการข้าราชการ/การศึกษามูลนิธิ/เงินช่วยเหลือบุตร
- 1.2.4 เงินสำรองเงินสมทบและเงินชดเชยข้าราชการ

²⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2546), 39.

1.2.5 เงินเลื่อนขั้นอันดับเงินเดือนและปรับวุฒิข้าราชการ

2. เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินที่กฎหมายกำหนดไม่ต้องนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดิน หรือเงินที่ได้รับอนุญาตให้เก็บไว้ใช้จ่ายตามพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มาตรา 24 ซึ่งสถานศึกษาจะได้รับ ดังนี้

- 2.1 เงินอุดหนุนทั่วไป
- 2.2 เงินรายได้สถานศึกษา
- 2.3 เงินหักภาษี ณ ที่จ่าย
- 2.4 เงินลูกเสือ
- 2.5 เงินเนตรนารี
- 2.6 เงินยุวกาชาด
- 2.7 เงินประกันสัญญา
- 2.8 เงินประกันของ

3. เงินรายได้แผ่นดิน หมายถึง เงินที่ส่วนราชการจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็นกรรมสิทธิ์ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรม หรือนิติเหตุ และไม่มีกฎหมายอื่นใดกำหนดให้ส่วนราชการเก็บไว้หรือหักไว้เพื่อจ่าย เช่น เงินอุดหนุนทั่วไปที่เหลือจ่ายเกิน 2 ปีงบประมาณ เงินดอกเบี้ยจากบัญชีเงินฝากธนาคาร ประเภทออมทรัพย์ของเงินอุดหนุนทั่วไป ฯลฯ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1 การจัดเก็บเงินรายได้แผ่นดิน ให้สถานศึกษาออกใบเสร็จให้ผู้ชำระเงินรายได้แผ่นดินทุกราย พร้อมทั้งบันทึกควบคุมไว้ในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน สำหรับดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนที่เหลือจ่ายเกิน 2 ปีงบประมาณไม่ต้องออกใบเสร็จรับเงิน ให้บันทึกรับในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน โดยอ้างอิงเลขที่บัญชีเงินฝากธนาคารเป็นหลักฐานการรับ²⁷

3.2 การนำส่งรายได้แผ่นดิน

- 1) ให้โรงเรียนรวบรวมเงินรายได้แผ่นดินนำส่ง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เว้นแต่มีเงินรายได้แผ่นดินในขณะนั้นเกินกว่า 10,000 บาทให้นำส่งภายใน 3 วันทำการ
- 2) วิธีการนำส่ง ให้สถานศึกษานำเงิน/เช็คธนาคาร พร้อมหนังสือรายนามนำส่ง ยื่นต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

²⁷ จิราพร สังข์พิชัย, คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน “ประเภทของเงินที่สถานศึกษาได้รับ” (สุพรรณบุรี: หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2561), 1-2.

3) บันทึกการนำเสนอส่งลงในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน²⁸

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า กฎกระทรวง ระเบียบ กฎหมาย และประกาศของกระทรวงศึกษาธิการได้มอบอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณภายใต้กรอบการดำเนินการที่กำหนดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงขึ้น และมุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการด้านงบประมาณให้กับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถานศึกษานิติบุคคลสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดภายใต้ระเบียบและกฎหมายรองรับ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความเท่าเทียมและความเสมอภาคทางโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

- (1) การวางแผนงบประมาณ
- (2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- (3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- (4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
- (5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- (6) การบริหารสินทรัพย์
- (7) การตรวจสอบภายใน

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปในลักษณะของวงเงินรวมแก่สถานศึกษา

4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัวควบคู่กับความโปร่งใส และยอมรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจด้านการบริหารงบประมาณ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

²⁸ เรื่องเดียวกัน, 14.

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน²⁹

²⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2556), 59.

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่ประเทศไทยใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นระบบที่มุ่งให้การจัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมีการจัดสรรงบประมาณให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยรับงบประมาณซึ่งจะต้องกำหนดเป้าหมายการให้บริการตามพันธกิจในแต่ละระดับให้เหมาะสม นำแนวคิดการกระจายอำนาจความรับผิดชอบมาใช้ในการวางแผนการจัดการ และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด³⁰

สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์ กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) เริ่มใช้ในปีงบประมาณ 2546 โดยมีแนวคิดและหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและประชาชนเห็นผลที่ได้รับจากรัฐบาล 2) การมุ่งให้เกิดการใช้งบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล และ 3) การตรวจสอบความคล่องตัวในการจัดและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานต้องแสดงถึงความรับผิดชอบต่อ การนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วและทันสมัย³¹

ระบบงบประมาณมีการเปลี่ยนแปลงจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบใหม่ คือ การจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยงและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตาม

³⁰ สำนักงบประมาณ, โครงการติดตามประเมินผลนโยบายรัฐบาล : การศึกษาวิเคราะห์และออกแบบต้นแบบของเครื่องมือ ตัวแบบสำหรับการติดตามประเมินผลของสำนักงบประมาณรูปแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป), บทที่ 2-7.

³¹ สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์, การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), 75-76

ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ โดยหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ พันธกิจในการดำเนินการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาลจะต้องกำหนด เป้าหมายการให้บริการ กระทรวง ยุทธศาสตร์กระทรวงเป้าหมายการให้บริการ หน่วยงานแผนยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม และดำเนินการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อสนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ดังนั้นการที่จะจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล จึงจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐอันเป็นสารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณ และการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งสามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) **ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล** โดยมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ

2) **ระดับกระทรวง หรือระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง** โดยมีรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ที่จัดระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

3) **ระดับกรมหรือระดับหน่วยงานปฏิบัติ** โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (output) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหน่วยงานปฏิบัติ³²

สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) เป็นการบริหารจัดการงบประมาณที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยมีการจัดสรรงบประมาณ

³² นันทินิตย์ นวลมณี, เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการการ, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967

ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยรับงบประมาณ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ คือ 1) ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล ใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ 2) ระดับกระทรวง มีรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ที่จัดระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และ 3) ระดับกรมหรือระดับหน่วยงานปฏิบัติ มีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (output) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สำนักงานงบประมาณ กล่าวถึงหลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ต้องอยู่บนหลักในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมถึงคำนึงถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ดังนี้

- 1) รัฐบาลสามารถใช้วิธีการ และกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลลัพธ์ที่ประชาชนจะได้รับจากนโยบายนั้น
- 2) การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) หน่วยงานปฏิบัติมีความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณ และต้องมีความรับผิดชอบในการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และผลทางการเงินที่รวดเร็วและทันสมัย
- 4) สามารถคาดการณ์การใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้าได้
- 5) ใช้นโยบาย/ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์³³

³³ สำนักงานงบประมาณ, โครงการติดตามประเมินผลนโยบายรัฐบาล : การศึกษาวิเคราะห์และออกแบบต้นแบบของเครื่องมือ ตัวแบบสำหรับการติดตามประเมินผลของสำนักงานงบประมาณรูปแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป), บทที่ 2-7.

ขอบเขตในการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

1) การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะกำหนดยุทธศาสตร์บูรณาการที่ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่

1.1) มิตินงานตามยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน (Function) เป็นภารกิจหลักที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวง/กรม โดยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

1.2) มิตินงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) เป็นภารกิจหรือนโยบายเฉพาะเรื่องที่รัฐบาลมอบหมาย ไม่ได้เป็นภารกิจของกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นการมุ่งเน้นการมีเป้าหมายและการดำเนินงานร่วมกัน มีเจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนอย่างชัดเจน หรือที่เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการ เช่น นโยบายการปราบปรามยาเสพติด นโยบายการแก้ไขความยากจน

1.3) มิตินงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Areas) เช่น จังหวัด/กลุ่มจังหวัด ภารกิจต่างประเทศ ซึ่งเป็นเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะในพื้นที่ หรือสรุปได้ว่าเป็นการบริหารแบบ CEO

2) เน้นการบริหารจัดการแบบปรับตัวได้ (Adaptive Management) ซึ่งมีความยืดหยุ่นคล่องตัว กระจายอำนาจและทันเหตุการณ์

3) ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสและตรวจสอบได้

สำหรับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (strategic performance-based budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยรัฐบาลได้มุ่งเน้นให้มีการจัดทำแผนงบประมาณเชิงบูรณาการ ซึ่งกำหนดมาจากนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลที่จำเป็นจะต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดการประสานกิจกรรมของหลายกระทรวงในการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุภารกิจร่วมกัน ดังนั้น แผนงบประมาณเชิงบูรณาการจึงเป็นเครื่องมือที่กำหนดทิศทางการบูรณาการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ต่างๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/นโยบายที่รัฐบาลกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารภาครัฐเป็นไปอย่าง

สอดคล้องสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน³⁴ สำนักงบประมาณ กล่าวถึงการจัดทำโครงการ/กิจกรรมในการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นไปตามภารกิจและหน้าที่ตามกฎหมายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับพันธกิจของกระทรวง
- 2) สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของแผนงานบูรณาการนั้นๆ อย่างแท้จริง
- 3) มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ พื้นที่ดำเนินการและการบริหารจัดการที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) มีการกำหนดเป้าหมายและระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางติดตามประเมินผลได้
- 5) มีความเป็นเอกภาพ ประสาน สอดคล้อง เหมาะสมทั้งปริมาณงานและงบประมาณในแต่ละกิจกรรม และมีค่าใช้จ่ายตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่สำนักงบประมาณกำหนด และมีการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง³⁵

องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ดังนี้

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลจึงกำหนดกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ

³⁴ นันทินิตย์ นวลมณี, เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967

³⁵ สำนักงบประมาณ, โครงการติดตามประเมินผลนโยบายรัฐบาล : การศึกษาวิเคราะห์และออกแบบต้นแบบของเครื่องมือ ตัวแบบสำหรับการติดตามประเมินผลของสำนักงบประมาณรูปแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป), บทที่ 2-8.

ประเทศโดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด พร้อมกรอบเวลา เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการและประเมินผลสำเร็จ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละระดับรัฐบาลและสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปีได้ ซึ่งเรียกว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี

เป้าหมายให้บริการของกระทรวงจะต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ซึ่งเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติอาจดำเนินการโดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งหรือต้องร่วมกันดำเนินการโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนหรือสังคม

เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายให้บริการของกระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นการบริการหรือจัดหาสิ่งของที่ให้บริการแก่ประชาชน และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงถึงมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

สรุปได้ว่าการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการดำเนินการจัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อกำหนดแผนงานหรือโครงการ อันสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน มีตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของงาน

2. การเน้นหลักธรรมาภิบาล

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

2.1 มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับที่ชัดเจน เริ่มตั้งแต่จากระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหารและกำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศสู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

2.2 มีระบบติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงาน มีรูปแบบของการรายงานผลจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่าง ๆ ในอดีตเพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์หรือรายงานที่เกิดขึ้นและมีความน่าเชื่อถือได้

เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติของทางราชการหรือไม่ ทั้งนี้ การตรวจสอบยังเป็นการกระทำเพื่อป้องกันสินทรัพย์ ตลอดจนการประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในองค์การที่มีอยู่ โดยปกติการตรวจสอบลักษณะนี้เป็นการกระทำอย่างมีแบบแผนเป็นทางการและเป็นระบบ ทั้งนี้ ข้อมูลทางการเงินก็เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลเพื่อการจัดการและการบริหารโดยเฉพาะ เป็นข้อมูลสำหรับที่ฝ่ายบริหารใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน

2) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการสอบทาน ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และหรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบ อันควรและเหมาะสมกับกรณีที่ตรวจสอบประเมินผลนั้น ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบจะให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่กำลังกระทำและผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ปรากฏความเบี่ยงเบนในผลการดำเนินงานนั้น เพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนด ซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

สรุปได้ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ด้วยการเน้นหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การจัดสรรงบประมาณที่ยึดหลักประชาธิปไตย มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน ยุติธรรม มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีรูปแบบการรายงาน 2 รูปแบบ คือ การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ให้มีความถูกต้องเป็นพื้นฐานในการวางแผนตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมเพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

3. การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีเป้าประสงค์ที่จะให้กระทรวงและหน่วยงานมีความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และส่งเสริมให้กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้นนอกจากนี้ยังจะมีการผ่อนคลายกฎระเบียบต่าง ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่าการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ หมายถึง การมอบอำนาจให้สถานศึกษา มีบทบาทในการตัดสินใจบริหารจัดการทางการเงิน ให้เหมาะสมกับกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้องกับ เป้าหมายยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และทันเหตุการณ์

4. การเพิ่มของเขตความครอบคลุมงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น การนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณา ร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น สรุปได้ว่าการเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ หมายถึง การนำเงินนอกงบประมาณหรือการ ระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่น ๆ มาพิจารณาร่วมกับการวางแผนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปี เพื่อให้มีการวางแผนที่ถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF)

เป็นการประมาณการรายจ่าย 3 ปีล่วงหน้าจากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่สำหรับแผนงานต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งจะ ทำให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางจะดำเนินการทั้ง แบบ Top Down และ Bottom UP โดยการประมาณการแบบ Top Down จะเป็นการประมาณการ รายจ่ายจากระดับนโยบาย ซึ่งพิจารณาจากสมมติฐานทางการเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของ รัฐบาล มีการนำปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เช่น พันธะทางด้านงบประมาณ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และแผนบริหารราชการแผ่นดินกับปัจจัยที่อยู่ นอกเหนือการควบคุม เช่น นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่จะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาสู่การจัดสรรงบประมาณในอนาคตต่อไป ส่วนการประมาณการแบบ Bottom Up คือ การประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงาน³⁶

³⁶ เตชาวิวัฒน์ ฦ สงขลา, เอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม , (กรุงเทพมหานคร : สถาบันรัฐธรรมนูญศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, ม.ป.ป), 8-10.

สรุปได้ว่าการประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง หมายถึง การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะ 3 ปี จากงบประมาณที่ได้รับในปัจจุบัน เพื่อคำนวณแผนการค่าใช้จ่ายที่จะเกิดในอนาคตให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และทำให้การวางแผนการจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579

เป็นแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาระยะยาว โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ เพื่อให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้นำไปเป็นกรอบและแนวทาง การพัฒนาการศึกษา และการเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัยตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความเป็นพลวัต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา (Access) ความเท่าเทียมทางการศึกษา (Equity) คุณภาพการศึกษา (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทเปลี่ยนแปลง (Relevancy) ในระยะ 20 ปีข้างหน้า และมียุทธศาสตร์ 6 ประการ คือ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนาากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนด ประเด็นการพัฒนาไว้ 23 ประเด็น มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยเฉพาะ คือ ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต และประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้³⁷

³⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 -2570**, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก http://www.home.skn.go.th/main/images/plan/plan66_70.pdf

ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด วิสัยทัศน์ไว้ว่า “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม” โดยกำหนดพันธกิจ 3 ประการ คือ 1.ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ/ประเภทสู่สากล 2.เสริมสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และ 3. พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียน การสอน การวัดและประเมินผล ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยกำหนดเป้าประสงค์ไว้ 5 ประการ คือ 1. คุณภาพการศึกษาของไทยดีขึ้น คนไทยมีคุณธรรม จริยธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต 2. กำลังคนได้รับการผลิต และพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ 3. มีองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน 4. คนไทยได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และ 5. ระบบบริหารจัดการการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน³⁸

นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ใน 7 เรื่อง ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1) การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย โดยสร้างความปลอดภัยในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของสังคม และป้องกันภัยคุกคามในชีวิตทุกรูปแบบ มีการดำเนินการตามแผนและมาตรการด้านความปลอดภัยให้แก่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเข้มข้น ปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และองค์ความรู้ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และไซเบอร์อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม สร้างความตระหนักรู้และจิตสำนึกในการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพ

³⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th/vision/>

ภูมิอากาศ พัฒนาบทบาทและภารกิจด้านความปลอดภัยของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

2) การยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้สู่สมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ให้กับผู้เรียน จัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพหุปัญญาให้กับผู้เรียน เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในรูปแบบ Active Learning, STEM Education, Coding ฯลฯ และกระบวนการส่งต่อในระดับที่สูงขึ้น พัฒนาระบบการเรียนรู้และการวัดผล ประเมินผลฐานสมรรถนะ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นแห่งอนาคต ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้าน Soft Power ให้กับผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้เรียนรู้ตามความสนใจผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss) พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมืองและศีลธรรมให้มีความทันสมัย น่าสนใจ เหมาะสมกับวัยและบริบทของพื้นที่ส่งเสริมการให้ความรู้และทักษะด้านการเงินและการออม (Financial Literacy) ให้กับผู้เรียน โดยบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้นำผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติไปใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษาที่เน้นสมรรถนะและผลลัพธ์ที่ตัวผู้เรียน

3) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย โดยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการติดตามและส่งต่อไปยังสถานศึกษาในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งแก้ปัญหาเด็กตกหล่นและออกกลางคัน ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กปฐมวัยที่มีอายุตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปทุกคน เข้าสู่ระบบการศึกษาเพื่อรับการพัฒนาอย่างรอบด้าน มีคุณภาพ ตามศักยภาพ ตามวัย ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน โดยบูรณาการร่วมกันกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาข้อมูลและทางเลือกที่หลากหลายให้กับผู้เรียน กลุ่มเป้าหมายพิเศษ และกลุ่มเปราะบางรวมทั้งกลุ่มเยาวชนอายุ ๑๕-๒๔ ปีที่ไม่ได้อยู่ในระบบการศึกษา การทำงาน หรือการฝึกอบรม (Not in Education, Employment or Training : NEETs) พัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยครอบครัว (Home School) และการเรียนรู้ที่บ้านเป็นหลัก (Home-based Learning) รวมทั้งการศึกษาทางเลือกอื่น ๆ พัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ในหน่วยงานที่จัดการศึกษาและให้มีหน่วยงานกลางในการขับเคลื่อนระบบธนาคารหน่วยกิตในภาพรวม และการเชื่อมโยงทั้งระหว่างรูปแบบ ประเภทและระดับการศึกษา

4) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษา และหลักสูตรวิชาชีพพระยะสั้นแบบโมดูล (Modular System) มีการบูรณาการวิชาสามัญและวิชาชีพในชุดวิชาชีพเดียวกัน เชื่อมโยงการจัดการอาชีวศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และระบบทวิภาคี รวมทั้งการจัดการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Block Course) เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาอย่างเข้มข้นเพื่อการมีงานทำ ขับเคลื่อนการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ และยกระดับสมรรถนะกำลังคนตามกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียน และมาตรฐานสากล รวมทั้งขับเคลื่อนความเป็นเลิศทางการอาชีวศึกษา (Excellent Center) โดยความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถานประกอบการในการผลิตกำลังคนที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ พัฒนาสมรรถนะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ โดยการ Re-skill Up-skill และ New skill เพื่อให้ทุกกลุ่มเป้าหมายมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งสร้างช่องทางอาชีพในรูปแบบหลากหลายให้ครอบคลุมผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งผู้สูงอายุ โดยมีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมการพัฒนากระบวนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET) ตามสมรรถนะที่จำเป็นในการเข้าสู่อาชีพ และการนำผลการทดสอบไปใช้คัดเลือกเข้าทำงาน ศึกษาต่อขอรับประกาศนียบัตรมาตรฐานสมรรถนะการใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) การขอรับวุฒิบัตรสมรรถนะภาษาอังกฤษ (English Competency) จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาการจัดตั้งธุรกิจ (ศูนย์ Start Up) ภายใต้อุทยานพัฒนาอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ และพัฒนาศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษา เพื่อการส่งเสริม และพัฒนาผู้ประกอบการด้านอาชีพทั้งผู้เรียนอาชีวศึกษาและประชาชนทั่วไป โดยเชื่อมโยงกับ กศน. และสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชนที่สอดคล้องกับการประกอบอาชีพในวิถีชีวิตรูปแบบใหม่ เพิ่มบทบาทการอาชีวศึกษาในการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการและกำลังแรงงานในภาคเกษตร โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer) และกลุ่มยุวเกษตรกรอัจฉริยะ (Young Smart Farmer) ที่สามารถรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ พัฒนาหลักสูตรอาชีพสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้อยู่ในระบบโรงเรียนและประชาชนที่สอดคล้องมาตรฐานอาชีพเพื่อการเข้าสู่การรับรองสมรรถนะ และได้รับคุณวุฒิวิชาชีพตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

5) การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร โดยส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการประเมินวิทยฐานะ โดยใช้ระบบการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Digital Performance Appraisal : DPA) พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบระดับสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอาชีวศึกษา พัฒนาครูให้มีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ รวมทั้งให้เป็นผู้วางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิตของ

ผู้เรียนได้ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคลส่งเสริมการวัดสมรรถนะครูด้านการวัดและประเมินผล เพื่อนำผลไปใช้ในการยกระดับการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในชั้นเรียน พัฒนาขีดความสามารถของครู และบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ส่งเสริมสนับสนุนการทดสอบสมรรถนะครูและบุคลากรด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการทำงานเร่งรัดการดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทั้งระบบ ควบคู่กับการให้ความรู้ด้านการวางแผนและการสร้างวินัยด้านการเงินและการออม

6) การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล โดยขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบราชการ ด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize Process) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การส่งเสริมความร่วมมือบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก พัฒนาประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึดหลักความจำเป็นและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เสริมสร้างคุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรม และปลูกจิตสำนึกต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

7) การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยการดำเนินการจัดทำกฎหมายลำดับรองและแผนการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติควบคู่กับการสร้างการรับรู้ให้กับประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง³⁹

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ เนื่องจากระบบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบที่ต้องการกระจายอำนาจในการจัดการระบบงบประมาณไปสู่หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน⁴⁰

³⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567,” 29 ธันวาคม 2565.

⁴⁰ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), 28.

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน มีองค์ประกอบ คือการวางแผนงบประมาณ (Budget planning) หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium-term expenditure framework หรือ MTEF) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output costing) ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต และต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management) โดยจัดระบบและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ รัดกุมและโปร่งใส การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial management and fund control) โดยจะต้องมีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบเรื่องการบัญชีและการเงิน การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) เพื่อให้ใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่ามากที่สุด การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้งบประมาณ การควบคุมและตรวจสอบภายใน (Internal audit and control) เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตามหลักการหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องรายงานผลการดำเนินงานการตรวจสอบเพื่อแสดงความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วย การรายงานผลการดำเนินงาน รายงานด้านการบริหารจัดการและรายงานด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วย งบกระแสเงินสด งบรายได้รายจ่ายและงบดุลด้วยระบบบัญชีตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ทั้งนี้หน่วยงานที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม จะต้องจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พร้อมกับการปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน และการรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ กล่าวว่า ระบบการวางแผนที่ดี หมายความว่า ครอบคลุมถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณงาน เวลา คุณภาพ และต้นทุน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ (ผู้ใช้จ่ายเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน) และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ (แทนประชาชน) นอกจากนั้นในระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน / โครงการ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรร

ทรัพยากร เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะจัดสรรไปยังหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบต่อผลงาน โดยเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม (Block grant) ตามพันธสัญญาว่าจะดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ ให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ตกลงกันไว้ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐผู้รับงบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและผลลัพธ์ และจะต้องได้รับความเห็นชอบในหลักเกณฑ์การกระจายงบประมาณไปสู่หน่วยปฏิบัติในความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม โดยหลักเกณฑ์การกระจายงบประมาณนี้ควรเป็นไปตามหลักการของความเป็นธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของการลงทุน กล่าวได้ว่าในกระบวนการวางแผนงบประมาณนั้น หน่วยงานภาครัฐมีประเด็นที่จะต้องดำเนิน คือ

- การจัดทำแผนกลยุทธ์และแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดให้ชัดเจน
- การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
- มีเกณฑ์จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้⁴¹

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ กล่าวว่า ต้นทุนผลผลิตหรือบริการ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดทำและบริหารงบประมาณ เพราะต้นทุนเป็นตัวเลขที่แสดงถึงราคาของผลผลิตหรือบริการที่รัฐบาลจะต้องจัดซื้อจากหน่วยงานภาครัฐ นับเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นประโยชน์ในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงานของหน่วยงานว่างาน / โครงการดังกล่าวจะดำเนินการต่อไป หรือหยุดดำเนินการ (หากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิภาพ) ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่เหมาะสม และสามารถแสดงผลได้โดยเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ นอกจากนี้จะต้องมีระบบการบริหารต้นทุนที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน⁴²

สรุปได้ว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิต คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ การคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยวิเคราะห์กิจกรรมตามงาน / โครงการที่วางไว้ ทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตที่มีในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายระยะสั้นระยะยาว ตลอดจนการประเมินผลของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

⁴¹ เรื่องเดียวกัน, บทที่ 1 หน้า 3.

⁴² เรื่องเดียวกัน, บทที่ 8 หน้า 2.

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ กล่าวว่า ในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ต้องใช้ปัจจัยอย่างน้อย 4 กลุ่ม คือ ทรัพยากรบุคคล (Man) เงิน (Money) ทักษะการจัดการ (Management) และวัสดุครุภัณฑ์ (Material โดยในหนังสือนี้จะขอหมายถึง พัสดุ ตลอดจนใช้สินทรัพย์ประเภทที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่มีองค์กรใดสามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ได้โดยปราศจากปัจจัยดังกล่าว ซึ่งการจัดหาปัจจัย ก็คือ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร การมีการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีและการบริหารจัดการใช้พัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างอย่างมีอาชีพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานของทุกองค์กร

1. วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง ตามความคิดเดิมนั้น วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ก็เพื่อทำให้การซื้อพัสดุและบริการมีคุณภาพตามที่ประสงค์ในปริมาณและราคาที่เหมาะสมจากแหล่งขายที่เชื่อถือได้และในเวลาที่เหมาะสม ในปัจจุบันวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อมีได้จำกัดอยู่เพียงการจัดหาพัสดุและบริการเท่านั้น แต่จะรวมถึงการบริหารงานพัสดุและบริการด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อหรือจัดจ้างในแนวคิดใหม่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการจัดหาพัสดุและบริการให้ต่อเนื่อง เพื่อมิให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักเนื่องจากการขาดพัสดุ

1.2 เพื่อจัดซื้อจัดจ้างโดยมีต้นทุนต่ำสุดหรือราคาสมเหตุสมผล และแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดในราคาที่ต้องจ่ายไป

1.3 เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุที่ทำการซื้อแล้วให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีสำหรับการใช้งาน

1.4 เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด โดยขจัดการซื้อพัสดุที่มีความซ้ำซ้อน และล่าสมัยเร็ว

1.5 เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการซื้อหาพัสดุ

1.6 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้าและจะทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ซื้อรายอื่น

1.7 เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับฝ่ายอื่นในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุแต่ละประเภท และสามารถสนับสนุนพัสดุได้ตรงตามวัตถุประสงค์

1.8 เพื่อจัดทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในต้นทุนที่เหมาะสม

1.9 เพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันให้กับองค์กร⁴³

สรุปได้ว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง คือ การกำหนดนโยบายตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ ขั้นตอน การตรวจสอบ ติดตาม และรายงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยุติธรรม ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ ได้ให้ความหมาย การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณไว้ว่า คือ การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐหมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ในอดีตผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่เพียงแต่เก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานทางการเงิน จัดการเกี่ยวกับเงินสด แต่ในปัจจุบันผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าในอดีต เนื่องจากในปัจจุบันการบริหารทางการเงินมีความซับซ้อน และมีปัจจัยที่มีผลกระทบมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการระบบการเงิน โดยผู้บริหารทางการเงินต้องมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การตัดสินใจหาแหล่งของเงินทุน (Financing Decisions) โดยทั่วไปผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินขององค์กร ในภาคเอกชนแหล่งของเงินทุนมีทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการ เช่น เจ้าหนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ก็มีทั้งเจ้าหนี้ระยะสั้นและระยะยาว การจัดหาเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นการจัดหาเงินทุนระยะยาว การจัดหาเงินทุนจากเจ้าหนี้จะทำให้เกิดต้นทุนของเงินทุน คือ ดอกเบี้ย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุนที่จะนำมาบริหารองค์กร

การบริหารการเงินของหน่วยงานภาครัฐนั้น แหล่งเงินทุนขององค์กร ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน ซึ่งผู้บริหารการเงินจำเป็นต้องมีความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการเสนอแผนงาน /โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทขององค์กร โดยเฉพาะต้องสามารถคำนวณหาต้นทุนการผลิต / ผลงานขององค์กร เพื่อให้การเสนอขอตั้งงบประมาณประจำปีได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน / โครงการที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้และผู้บริหารการเงินต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หาจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งการสร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อให้ได้รายได้จากการให้บริการประชาชนสนับสนุนการบริหารองค์กร

⁴³ เรื่องเดียวกัน, บทที่ 3 หน้า 1-2.

หากองค์กรใดมีผู้บริหารทางการเงินที่มีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน (Allocation Decisions) เมื่อองค์กรมีเงินทุนหรือทรัพยากรที่เพียงพอต่อการบริหารงานตามแผนงาน / โครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารทางการเงินต้องมีความสามารถในการบริหารเงินทุนเหล่านั้นลงไปแผนงาน / โครงการที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะดำเนินการแล้วได้รับผลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจในแต่ละทางเลือกนั้นจะมีผลต่อการบริหารการเงินขององค์กรทั้งสิ้น

3. การตัดสินใจนโยบายการเงิน (Policy Decisions) ผู้บริหารทางการเงินจะต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบายการเงินขององค์กร แนวทางการบริหารการเงิน การใช้จ่ายเงินภายในองค์กร รวมถึงการเก็บรักษาเงินสะสมขององค์กร การกำหนดนโยบายการเงินเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากองค์กรมีเงินสะสมมากผู้บริหารทางการเงินจะต้องตัดสินใจในการลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุดโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงเลย การบริหารทางการเงินในระบบงบประมาณในหน่วยงานภาครัฐนั้น มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการบริหารทางการเงินในองค์กรภาคเอกชน เนื่องจากในระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ องค์กรต้องมีความสามารถในการบริหารทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องมีการกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการดำเนินงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้หรือไม่⁴⁴

สรุปได้ว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงิน เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยกำหนดความรับผิดชอบ การให้ความรู้ จัดทำโครงสร้างการมอบหมายงาน การจัดทำบัญชี มีระบบการอนุมัติ การตรวจสอบ รายงาน และบันทึก เพื่อควบคุมงบประมาณของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สอดคล้องกับการกระจายอำนาจและการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบริหารสินทรัพย์

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ ได้ให้ความหมายของสินทรัพย์ ตามหลักการบัญชี (Accounting principles หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขายหรือใช้ประกอบการขององค์กร สินทรัพย์ขององค์กรอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ได้ดังนี้

⁴⁴ เรื่องเดียวกัน, บทที่ 4 หน้า 1-3.

1. สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets) หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นซึ่งโดยปกติแล้วอาจคาดหมายได้ว่าจะเปลี่ยนเป็นเงินสด หรือขาย หรือใช้หมดไปในระหว่างวัฏจักรดำเนินงานปกติขององค์กร ซึ่งคำว่า "วัฏจักรดำเนินงานปกติ" จะหมายถึง การหมุนเวียนของสินทรัพย์กลุ่มหนึ่งเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น เงินสดเปลี่ยนรูปเป็นสินค้า สินค้าเปลี่ยนรูปเป็นลูกหนี้ และลูกหนี้เปลี่ยนมาเป็นเงินสดอีก ดังนั้น เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าซึ่งอยู่ในวัฏจักรดำเนินงานปกติจึงถือเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน

2. สินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets) เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะคงทนถาวร เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ประเภทอื่น และใช้ในการดำเนินงาน มิได้มีไว้ขาย สินทรัพย์ถาวรอาจจำแนกเป็น 2 ประเภทคือ สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตน (Tangible fixed assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่แลเห็นและจับต้องได้ ซึ่งในการแสดงรายการในงบดุล สินทรัพย์ประเภทนี้จัดไว้ภายใต้หัวข้อ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ถาวรที่ไม่มีตัวตน (Intangible fixed assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่ไม่อาจแลเห็นและจับต้องไม่ได้ มีลักษณะเป็นสิทธิต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

3. สินทรัพย์อื่น ๆ (Other Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่มีใช้สินทรัพย์หมุนเวียนและมีใช้สินทรัพย์ถาวร ในบางครั้งมีผู้เรียกสินทรัพย์ดังกล่าวว่า สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ซึ่งจะประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

3.1 เงินสดและสิทธิที่จะได้รับเงินสดที่มีข้อจำกัดว่าจะนำมาใช้ในการดำเนินงานปัจจุบันไม่ได้

3.2 เงินล่วงหน้าหรือเงินลงทุนซื้อหุ้น ซึ่งได้กระทำเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

3.3 ลูกหนี้ที่ไม่คาดว่าจะเก็บได้ภายในระยะเวลา 12 เดือน

3.4 ราคาเวนคืนกรมธรรม์ประกันชีวิต

3.5 สินทรัพย์อื่น เช่น ที่ดินที่ถือไว้เพื่อขยายองค์กร โรงงานและเครื่องจักรที่มีได้ใช้หรือการจำหน่าย ซึ่งไม่อาจจะอยู่ในสินทรัพย์ประเภทใดได้

3.6 ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี ซึ่งหมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ซึ่งอาจตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายและนำไปหักรายได้ของปีต่อไป⁴⁵

สรุปได้ว่า การบริหารสินทรัพย์ คือ การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยการจัดทำโครงสร้าง การมอบหมายงาน การจัดทำแผนการใช้สินทรัพย์ เพื่อสร้างความตระหนักและให้ความ

⁴⁵ เรื่องเดียวกัน, บทที่ 5 หน้า 1-3.

เข้าใจแก่บุคลากร ในการจัดทำระบบฐานข้อมูล ให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย หรือผิดประเภท ตลอดจนซ่อมแซม ดูแลให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ กล่าวถึง การรายงานทางการเงิน และรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) การรายงานทางการเงิน คือการจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กรให้แก่บุคคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไรซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานรายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารเงินของผู้บริหาร องค์กรนั้นว่ามีความสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ รายงานทางการเงินเป็นการแสดงถึงการบริหารงานของฝ่ายบริการซึ่งได้รับความไว้วางใจให้ดูแลทรัพยากรขององค์กร รายงานทางการเงินจึงควรให้ข้อมูลทางบัญชีได้แก่สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของรายได้และค่าใช้จ่าย รวมถึงรายการกำไรและรายการขาดทุนและกระแสเงินสด การเปิดเผยข้อมูล ในหมายเหตุประกอบการรายงานทางการเงินจะช่วยให้ผู้ใช้รายงานทางการเงินสามารถคาดคะเน เกี่ยวกับกระแสเงินสดในอนาคตขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2) การรายงานผลการดำเนินงาน คือ การรายงานติดตามผลเมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนที่สำนักงบประมาณกำหนดให้แล้วเสร็จและรวบรวมส่งสำนักงบประมาณภายในเดือนตุลาคมของปีงบประมาณนั้น ส่วนการประเมินผลแผนงาน / โครงการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินผลกระบวนการ และการประเมินผลผลิต จะเห็นได้ว่าการประเมินผลแผนงาน / โครงการทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่สามารถใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงแผนงาน / โครงการตลอดจนกำหนดนโยบายหรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งผลจากการประเมินสามารถใช้เป็นข้อมูลให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการภาคสนามได้ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์

สรุปได้ว่า การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน คือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ งาน/โครงการ ของสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการตลอดจนการจัดทำโครงสร้างการมอบหมายงาน แสดงผลการดำเนินงานและการรายงานผลงาน

เพื่อเป็นตัวกำหนดตัวชี้วัด กรอบการประเมินและรายงานผล มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน และมีประสิทธิภาพ

7. การตรวจสอบภายใน

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ กล่าวว่า การตรวจสอบภายในเป็นหน้าที่งานเกี่ยวกับการประเมินผลอย่างอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายในที่จัดให้มีขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้บริการในการตรวจสอบควบคุมการบริหาร การดำเนินงานกิจกรรม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของในองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน คือ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่สอบตรวจนอกจากนั้นวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในยังรวมถึงการส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ถือเป็น การช่วยผู้บริหารให้ผู้บริหารบังเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด⁴⁶

สรุปได้ว่า การตรวจสอบภายใน คือ การกำหนดแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยการจัดทำโครงสร้าง การมอบหมายงาน การรวบรวม วิเคราะห์ และการควบคุมการปฏิบัติงาน ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานศึกษาด้านการดำเนินงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนสมุทรนิรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

1. สภาพทั่วไป

โรงเรียนสมุทรนิรัตน์ ตั้งอยู่หมู่ที่ 6 ตำบลบางหญ้าแพรก อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร ล้อมรอบด้วยพื้นที่ของบริเวณนาเกลือชุมชนสมุทรนิรัตน์ ประมาณ 7,000 ไร่ ห่างจากชายฝั่งทะเลปากอ่าว แม่น้ำท่าจีนฝั่งตะวันตก 2 กิโลเมตร และห่างจากตัวจังหวัด 8 กิโลเมตร มีบ้านเรือนหมู่บ้านในเขตบริการของโรงเรียนทั้งสิ้น 842 ครัวเรือน มีประชากรประมาณ 1,800 คน ชายประมาณ 900 คน หญิงประมาณ 900 คน

2. ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2484 โดยท่านขุนสมุทรนิรัตน์เจ้าของนาเกลือสมุทรนิรัตน์ มีวัตถุประสงค์ให้บุตรหลานของลูกจ้างทำนาเกลือได้ศึกษาเล่าเรียน โดยก่อตั้งบนที่ดิน 2 ไร่ และสร้างอาคารชั่วคราว โต๊ะ เก้าอี้และอุปกรณ์ใช้เรียนต่าง ๆ โดยขอความช่วยเหลือจากทางราชการ ส่ง

⁴⁶ เรื่องเดียวกัน, บทที่ 7 หน้า 2-3.

ครูมาสอนและท่านขุนสมุทรฉัตรได้สมนาคุณครูด้วยการจัดที่พักอาศัยและดูแลอาหารเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นพื้นที่ทุรกันดารและตั้งชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนบ้านนาเกลือ (นาเกลือสมุทรฉัตร)” ต่อมา มีนักเรียนเพิ่มขึ้น คุณนายแห่ง มณีรัตน์ ภรรยาท่านขุนสมุทรฉัตรได้ก่อสร้างอาคารถาวร พร้อมกับอุปกรณ์การเรียนครบครัน

3. สภาพทางเศรษฐกิจ

ประชาชนส่วนใหญ่ในเขตบริการการศึกษาของโรงเรียนสมุทรฉัตร ประกอบอาชีพทำนาเกลือ นากุ้ง และอาชีพรับจ้างทั่วไป ซึ่งด้วยเหตุผลดังกล่าว สภาพความเป็นอยู่โดยทั่วไปของประชาชนจึงค่อนข้างยากจน โรงเรียนมีความจำเป็นต้องหาทางช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา

4. วิสัยทัศน์

ภายในปี พ.ศ.2568 โรงเรียนสมุทรฉัตร จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็น Creator โดยครูมืออาชีพ สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งการเรียนรู้และปลอดภัย ภายใต้การบริหารจัดการแบบ New Normal

5. พันธกิจ

- 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมีความคิดสร้างสรรค์
- 2) พัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติอย่างมืออาชีพ
- 3) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ มีสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพและปลอดภัย

6. กลยุทธ์และเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนเป็น Creator

เป้าหมาย 1.1 ผู้เรียนมีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษา

1.2 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

1.3 นักเรียนมีทักษะการสื่อสารและคิดคำนวณ

1.4 นักเรียนมีความสามารถในการสร้างผลงานหรือนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมครูมืออาชีพ

เป้าหมาย 2.1 ครูสามารถจัดการเรียนการสอนตามแนว Active Learning

2.2 ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเป็นระบบ

2.3 ครูประเมินผลการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง

(Active Learning)

2.4 ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัย

- เป้าหมาย 3.1 โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และปลอดภัย
- 3.2 นักเรียนมีความปลอดภัยจากการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา
- 3.3 นักเรียนและผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการจัดการสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบ New Normal

- เป้าหมาย 4.1 โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการแบบ New Normal
- 4.2 โรงเรียนมีเครือข่ายกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ
- 4.3 ครูมีความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรเรื่องการบริหารจัดการแบบ New Normal
- 4.4 นักเรียนและผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการแบบ New Normal
- 4.5 โรงเรียนได้รับการประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ.⁴⁷

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุรวุฒิ ตั้งดี ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติสูงสุดในด้านการเน้นหลักธรรมาภิบาล 2) ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีปัญหาคืออยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาสูงสุดในด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่างกันมีสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีระดับ

⁴⁷ โรงเรียนสมุทรมนิรัตน์, รายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report), (สมุทรสาคร: โรงเรียนสมุทรมนิรัตน์, 2565), 1-15.

การศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน⁴⁸

วิไลภรณ์ เทพมนตรี ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย โดยผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบระดับมากที่สุด คือ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน ตามลำดับ ผลการหาแนวทางบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เสนอเป็นรายด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ ควรมีการวางแผนงบประมาณโดยการมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในของสถานศึกษาซึ่งส่วนใหญ่ผู้เรียนเป็นชาวเขา และมีปัญหาการอ่านออกเขียนได้ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของสถานศึกษาซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้เรียนและความต้องการของการนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดเป็นแผนการประจำปีที่กำหนดงาน/โครงการ กิจกรรมและกำหนดความสำเร็จของงาน /โครงการ กิจกรรม ให้ชัดเจนมีความสอดคล้องกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และมีการวางแผนรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี 2) ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน มีการกำหนดผลผลิตหลักของสถานศึกษาให้ชัดเจนตามบริบทของสถานศึกษาพื้นที่สูง และมีการคำนวณต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ให้ชัดเจนเหมาะสมกับนักเรียนพื้นที่สูง 3) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินการในรูปของคณะกรรมการเพื่อสามารถทำงานแทนกันเมื่อมีการย้ายของบุคลากร มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง และมีการนิเทศติดตามการทำงานเพื่อให้งานมีความถูกต้อง 4) ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ จัดทำแผนงาน/โครงการกิจกรรมรองรับตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการแผนดังกล่าวควบคุมการเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนที่กำหนด ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และบันทึกการเบิกจ่ายเงิน และควรลงบัญชีแยกตามประเภทของเงิน 5) ด้านการบริหารสินทรัพย์ จัดทำระเบียบควบคุมครุภัณฑ์และมีการลงทะเบียนอย่างเป็นปัจจุบัน แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจพัสดุประจำปี สำนวจความต้องการทางด้านครุภัณฑ์เพื่อวางแผนทางด้านงบประมาณในการจัดหา และติดตามประเมินผลและนิเทศการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6) ด้านการ

⁴⁸ สุรวุฒิ ตั้งดี. “การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท.” วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2558): 116.

บริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ศึกษาเงื่อนไขของการใช้เงินและบัญชีแยกออกจากกัน และลงบันทึกบัญชีรายจ่ายคงเหลือประจำวัน เพื่อสามารถตรวจสอบได้ 7) ด้านการตรวจสอบภายใน กำหนดฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระในการดำเนินงาน ควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และดำเนินการตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส ทั้งด้านการเงิน และผลการดำเนินงาน⁴⁹

ปาริตา ศุภการกำจร และคณะ ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ การบริหารทาง การเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การ รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน การบริหารสินทรัพย์และการ คำนวณต้นทุนผลผลิต ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ระบบการจัดเก็บรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน และงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการหารายได้และให้บริการจากสินทรัพย์น้อยข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา คือ ประชุมชี้แจงหรืออบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จัดทำคู่มือ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนสร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและ สร้างความตระหนัก ให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์⁵⁰

⁴⁹ วิไลภรณ์ เทพมนตรี “แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย” (การศึกษาอิสระหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2558), ง.

⁵⁰ ปาริตา ศุภการกำจร และคณะ. “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35.” **วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง** 3, 2 (ตุลาคม 2557 – มีนาคม 2558): 38.

ศิริพร สิทธิวงศ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียน บวรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า 1) การบริหารงานด้าน งบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบวรพาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับมากที่สุดจำนวน 6 ด้าน อยู่ในระดับมากจำนวน 15 ด้าน และอยู่ในระดับน้อยจำนวน 1 ด้าน 2) ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบวรพาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณ ค่า ขอดตั้งงบประมาณและจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรควรมีการแจ้งประมาณ การงบประมาณล่วงหน้าเพื่อจะได้จัดทำแผนปฏิบัติการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ควรมีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง ควรมีการระดมทรัพยากรและ การลงทุนเพื่อการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ การเงิน บัญชี ควรจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างความมั่นใจและความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน⁵¹

จารุวรรณ มาแต่้ม ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิศึกษา ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) แนวทางการบริหาร แบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ควรมีการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วน ควรสร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน⁵²

⁵¹ ศิริพร สิทธิวงศ์ “การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบวรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” (งานนิพนธ์หลักสูตรการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

⁵² จารุวรรณ มาแต่้ม, “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561), ง.

จิริญญิกา จันทรชื่อน ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านมีสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยฐานและค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต 2) แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า 1) ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ 2) ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม เพื่อบุคลากรของโรงเรียนจะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำและบริหารงบประมาณ 3) ควรมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 4) ควรประสานจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณถูกต้องตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ 5) ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน 6) ทุกภาคส่วนควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ 7) ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้นำไปแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาความสำเร็จผลงานการทำงานของโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง⁵³

ภทวรรณ อักษร และเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีจุดแข็งคือเป็นระบบที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับผลผลิต และผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์การ จุดอ่อนต่อการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ระเบียบการบริหารงบประมาณ โอกาสคือ การเปลี่ยนกระทรวง การมีระบบ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณใหม่ อุปสรรคคือ การเปลี่ยนผู้บริหาร การเปลี่ยนนโยบายทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านกฎหมายและ

⁵³ จิริญญิกา จันทรชื่อน “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1” (งานนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), ง.

ระเบียบด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก และ 4) กลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณ ได้แก่ การส่งเสริมการปรับระบบงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจ การปรับปรุงแก้ไขระเบียบ การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านแผนและงบประมาณ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง⁵⁴

ข้อพฤษภาคม มุ่งลา และคณะ ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบภายใน และการบริหารสินทรัพย์ การทดสอบการเปรียบเทียบลักษณะสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีระดับค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05⁵⁵

วรภาพร แต่มเรื่องอิฐ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยฐานลดจากมากไปน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือก การ

⁵⁴ ภทรรรณ อักษร. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.” **วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช** 34, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564) : 49.

⁵⁵ ข้อพฤษภาคม มุ่งลา และคณะ. “การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2.” **วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น** 7, 8 (สิงหาคม 2564): 46-47.

ประเมินผลการตัดสินใจ การวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การค้นหาทางเลือก และการประเมินผลทางเลือก ตามลำดับ 2) การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการคำนวณต้นทุนผลผลิต ตามลำดับ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูง เป็นความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน⁵⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

ตาเยเบ อมิร์คานี (Tayebe Amirkhani) อาซัล อากาซ (Asal Aghaz) และอลิเรซ่า ชีค (Alireza Sheikh) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานของการจัดทำงบประมาณตามผลงาน จากภาคการดูแลสุขภาพของอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ถูกนำมาใช้สำหรับการจัดทำงบประมาณตามผลการปฏิบัติงาน (PBB) ซึ่งรวมถึงตัวแปรที่ครอบคลุมทั้งในระดับภายนอกและภายใน ด้วยเหตุนี้ ความสัมพันธ์จึงถูกสร้างขึ้นระหว่างตัวแปรเหล่านี้ตามพลวัตของระบบ (SD) นอกจากนี้ การตรวจสอบแบบจำลองนี้ในกระทรวงสาธารณสุขและการศึกษาการแพทย์ MOHME ของอิหร่าน ยังถือเป็นการสร้างความเข้าใจที่เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการงบประมาณตามผลการปฏิบัติงาน (PBB) ให้ประสบความสำเร็จ⁵⁷

เฟเดริกา เวียเปียนา (Federica Viapiana) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องงบประมาณตามผลการปฏิบัติงานในศาลยุติธรรม: การจัดสรรทรัพยากรและความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานในศาลชั้นต้น การวิเคราะห์กรณีศึกษา 3 กรณี มี พบว่า 1) รูปแบบการระดมทุนมีความเชื่อมโยงระหว่างผล

⁵⁶ วราพร แต้มเรืองอิฐ, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565), ง.

⁵⁷ Tayebe Amirkhani, Asal Aghaz & Alireza Sheikh, “An implementation model of performance-based budgeting: Evidence from the Iranian healthcare sector” International Journal of Productivity and Performance 69, 2 (2019) : 382-404.

การดำเนินงานและงบประมาณ งบประมาณมารับประกันการจัดสรรทรัพยากรที่เท่าเทียมกันระหว่างศาล และด้วยเหตุนี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่เท่าเทียมกันมากขึ้นระหว่างศาลภายในประเทศ 2) การจัดสรรทรัพยากรที่ไม่สมดุลสัมพันธ์กับความแตกต่างระหว่างศาลในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการยุติธรรม และผลที่ตามมาคือ การปฏิบัติ/ผลลัพธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันสำหรับพลเมืองที่อยู่ต่อนักกฎหมาย⁵⁸

อัลเฟรด (Alfred) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพไปสู่การจัดการที่มีประสิทธิภาพ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการวางแผนงบประมาณต้องมีการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน การวางแผนนโยบายวงจรงบประมาณของโครงการ การทบทวนการใช้จ่ายอย่างสม่ำเสมอ และการตรวจสอบประสิทธิภาพอย่างใกล้ชิด เพื่อจัดการกับความท้าทายทางการคลังในระยะยาวที่รัฐบาลหลายประเทศต้องเผชิญและเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันจากสาธารณชนที่มีต่อหน่วยงานที่ต้องการให้มีผลงานมากขึ้นแต่ใช้เงินน้อยลงและเกิดประโยชน์สูงสุด⁵⁹

สรุป

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความสำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพการบริหารงานในโรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดได้ สามารถผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งการบริหารงานงบประมาณเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยโรงเรียนยึดหลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้การจัดการทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ่มค่า และสอดคล้องกันกับความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการงบประมาณ และคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้

การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ การบริหารงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลที่สม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็น

⁵⁸ Federica Viapiana, “A performance-based budget in the judiciary: allocation of resources and performance variability in first instance courts. An analysis of three case studies”, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33,2 (2021), 177-206.

⁵⁹ Alfred Tat – Kei Ho, *From Performance Budgeting to Performance Budget Management: Theory and Practice*, accessed September 15, 2023, available from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12915>.

ระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่งคั่ง มั่นคง และพึ่งตนเองได้ ตามองค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 2) การเน้นหลักธรรมาภิบาล 3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ 4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ และ 5) การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบริหารบุคคล หัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร รวมทั้งสิ้น 7 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยการศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เอกสาร ตำรา วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์ และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ งานวิจัยตามแนวคิดของนักวิชาการ รวมถึงงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร (content analysis) มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการครูโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการเสนอรายงานผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่

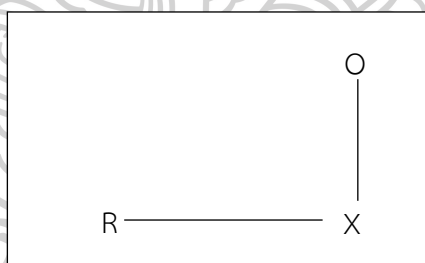
คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ จากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบริหารบุคคล หัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร รวมทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งแสดงเป็นแผนแบบ (Diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ผู้ให้ข้อมูล
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบริหารบุคคล หัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียนสมุทรมณีรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการจัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อกำหนดแผนงานหรือโครงการ อันสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของงาน

2) การเน้นหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การจัดสรรงบประมาณด้านการยึดหลักประชาธิปไตย มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน ยุติธรรม มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ หมายถึง การให้สถานศึกษามีบทบาทในการตัดสินใจบริหารจัดการทางการเงิน ให้เหมาะสมกับกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และทันเหตุการณ์

4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ หมายถึง การนำเงินนอกงบประมาณหรือการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่น ๆ มาพิจารณาร่วมกับการวางแผนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้มีการวางแผนที่ถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุด

5) การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง หมายถึง การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะ 3-5 ปี จากงบประมาณที่ได้รับในปัจจุบัน เพื่อคำนวณแผนการค่าใช้จ่ายที่จะเกิดในอนาคตให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และทำให้การวางแผนการจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรณิรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อนำข้อมูลมาสรุปผลรวมกับผลการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากเอกสาร

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ (interview) ดังนี้

ข้อที่ 1 ศึกษาแนวคิดการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

ข้อที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) แล้วกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ข้อที่ 3 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ แก้ไข แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการครูโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรฉัตร และครูในสังกัดให้ช่วยอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์ เพื่อทราบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และหาปัญหา แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ตามองค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ในครั้งนี้

2. ผู้วิจัยนำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรออกให้ส่งไปยังโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพื่อขออนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ และการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

3. เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นอย่างไร ตามองค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 2) การเน้นหลักธรรมาภิบาล 3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ 4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ และ 5) การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางการวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ จำนวน 7 คน ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร โดยมีการศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบริหารบุคคล หัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนหลังจากได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านแล้ว จึงดำเนินการสร้างข้อสรุปในลักษณะการบรรยาย (Descriptive) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา เพื่อกำหนดประเด็นหลักจัดหมวดหมู่ของเรื่อง และตีความหมายเชื่อมโยงข้อมูล ผู้วิจัยการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ดังนี้

แนวทางการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ในการวิเคราะห์แบบบันทึกการสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียนสมุทรฉัตรถึงการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีทั้งหมด 7 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบริหารบุคคล หัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร ได้แนวทางสรุปดังนี้

1. การมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

ผู้บริหาร คณะครู และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นกรอบในการใช้งบประมาณของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่

กำหนดในแต่ละโครงการ มีการควบคุม ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และ รายงานผลการดำเนินงานเมื่อจบปีการศึกษา ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“..... ในกระบวนการจัดการศึกษามีเป้าหมายคือพัฒนาศักยภาพของคนให้มีความรู้ ทักษะ มีความเจริญงอกงามซึ่งในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถานที่จัดการศึกษาจึงต้องจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ และนโยบายที่กระทรวงกำหนด โดยการดำเนินงานต่างๆ ต้องใช้งบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ โรงเรียนจึงต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ พันธกิจ และนโยบายของกระทรวง.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนได้มีการดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ตามตัวชี้วัด การตั้งเป้าหมาย การติดตามประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละปีด้วยการจัดทำสรุป รายงานการดำเนินงาน เก็บรายละเอียดปัญหาอุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไขในปีถัดไป”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....การจัดทำแผนงาน/โครงการ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ และมีการประเมินผลสำเร็จของงานตามจุดประสงค์และตัวชี้วัด จัดทำสรุปและรายงานผลการประเมินโครงการ เพื่อดูประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนเป็นสถานที่ในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนจึงจัดสรรในส่วนบริหารงานวิชาการมากกว่างานบริหารส่วนอื่น มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสนองพันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย มากกว่างานบริหารส่วนอื่น โดยมีการนำเสนอโครงการ ขออนุมัติเพื่อดำเนินการ โดยในส่วนของงบเบิกจ่ายนั้นให้เบิกจ่ายตามงบประมาณที่ตั้งขอไว้ เมื่อจบปีการศึกษาในช่วงเดือนมีนาคม จึงสรุปโครงการเพื่อแก้ไข พัฒนาในปีถัดไป.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“โรงเรียนจัดทำเป็นโครงการบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งทุกโครงการต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ มีการกำกับนิเทศติดตามเป็นระยะ รวมทั้งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการปลายปีการศึกษา.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“โรงเรียนจัดทำเป็นโครงการบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งทุกโครงการต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ มีการกำกับนิเทศติดตามเป็นระยะ รวมทั้งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการปลายปีการศึกษา.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....ในแต่ละปีการศึกษาผู้บริหารและคณะครูจะร่วมประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการทบทวนแผนปฏิบัติการในปีก่อน ทบทวนวงเงินงบประมาณในปีก่อน และปีปัจจุบันที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายในปีการศึกษาปัจจุบัน....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“...โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ทุกโครงการต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ มีการกำกับนิเทศติดตามเป็นระยะ รวมทั้งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการปลายปีการศึกษา.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

2. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อประสิทธิผลตามเป้าหมาย

การส่งเสริมความรู้ ทักษะ การจัดทำโครงการในแผนปฏิบัติการของครู ช่วยให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการมีความเข้าใจในการจัดทำโครงการได้ถูกต้อง รวมถึงมีการบริหารงบประมาณในโครงการ ได้เป้าประสงค์ของสถานศึกษา นอกจากนี้การส่งเสริมความรู้ ทักษะ งานบริหารงบประมาณ โดยการให้ผู้รับผิดชอบที่ได้รับการแต่งตั้งด้านงบประมาณ ได้แก่ หัวหน้างบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงิน หัวหน้างานพัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ เข้าร่วมการอบรมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ด้านงบประมาณในหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“.....การประมาณการงบประมาณเงินอุดหนุนรายหัวที่จะได้รับ กำหนดงบประมาณลงไป
โครงการ ครูผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้ตัดสินใจในว่าจะใช้งบประมาณนี้จัดกิจกรรมอะไรในโครงการบ้าง
แต่ละกิจกรรมใช้งบประมาณเท่าไร.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมแต่ละโครงการตามความจำเป็น
และความเหมาะสม มีการจัดทำคำสั่งผู้รับผิดชอบงานงบประมาณไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
ควรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบและเอกสารการเบิกจ่ายเงินของโรงเรียนให้เป็น
ปัจจุบันอยู่เสมอ.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้การดำเนินงาน
เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดสรรทรัพยากรที่มีให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้
ใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....ครูในโรงเรียนมีการรับผิดชอบงานแตกต่างกันในคำสั่งที่แต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานประจำปี ใน
ส่วนของงบประมาณนั้น มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในเรื่องงบประมาณไว้อย่างชัดเจนในแต่ละปี นอกจากนั้น
ยังมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในเรื่องโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีไว้อย่างชัดเจน....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....การวางแผนกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการเงิน ดำเนินโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ
ด้านการเงิน การบัญชี พัสดุ โดยผู้บริหารมีหน้าที่กำกับติดตาม การเบิก-จ่ายเงิน ให้เหมาะสมกับ
กิจกรรมหลักในแต่ละโครงการโดยให้ส่วนของ การเงิน การบัญชี พัสดุ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
แล้วดำเนินการจัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัด จัดทำรายงานประจำปีให้สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษา ตามระยะเวลาที่กำหนด.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“...โครงการในแผนปฏิบัติการที่ครูแต่ละคนรับผิดชอบ จะระบุว่าโครงการที่ตนรับผิดชอบ
นั้นอยู่ในแผนงานบริหารใด ตรงกับกลยุทธ์อะไรของโรงเรียน สนองนโยบายอะไรของกระทรวง มี

กิจกรรมอะไรในโครงการ และในแต่ละกิจกรรมใช้เงินเท่าไร ใช้อะไรบ้าง เมื่อจบปีการศึกษาจึงให้ผู้ที่ได้รับผิดชอบโครงการทำการสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การวางแผน ปรับปรุงแก้ไข พัฒนาในปีการศึกษาถัดไป.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมแต่ละโครงการตามความจำเป็นและความเหมาะสม มีการจัดทำคำสั่งผู้รับผิดชอบงานงบประมาณไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ควรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบและเอกสารการเบิกจ่ายเงินของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

3. การวางแผนด้านงบประมาณ

การวางแผนเพิ่มงบประมาณเพื่อนำมาดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษา โดยการวางแผนการเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากการจัดสรรงบประมาณตามรายชื่อของนักเรียน และการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ มาพิจารณาร่วมกับการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้สถานศึกษาต้องการประเมินผลการใช้งบประมาณตามโครงการในปีที่ผ่านมา แล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ปรับกลยุทธ์ และปรับกิจกรรมจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป รวมถึงวางแผนจัดเตรียมงบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี จากงบประมาณที่ได้รับปัจจุบัน โดยวิเคราะห์นโยบายจากกระทรวง ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของโรงเรียน เพื่อปรับเป้าหมายที่ต้องการดำเนิน ซึ่งแสดงภาพรวมของภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“.....เมื่อจบปีการศึกษา โรงเรียนจะให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละโครงการสรุปผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมถึงงบประมาณที่กำหนดไว้ในโครงการใช้ไปเท่าไร หรือมีการบันทึกข้อความขอใช้งบประมาณในโครงการนั้นๆ เพิ่มหรือไม่ ซึ่งบางโครงการอาจใช้งบประมาณมากกว่าเงินที่กำหนดไว้ ทางโรงเรียนได้มีการระดมทุนขอสนับสนุนจากหลายหน่วยงาน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ห้างร้าน บริษัท เป็นต้น รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มอัตราการเข้าเรียนเพื่อนำมาซึ่งการจัดสรรงบประมาณที่เพิ่มขึ้นด้วย”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนมีการประมาณการค่าใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณอุดหนุนรายหัวให้แก่แต่ละโครงการตามความเหมาะสม บางครั้งมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆเพื่อนำเงินมาจัดบริหารโดยการทำโครงการจะตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อการระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนควรมีการดำเนินการประมาณงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี โดยจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า ซึ่งแสดงภาพรวมของภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้การดำเนินงานตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการในปัจจุบัน.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนมีการระดมทุนจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากเงินที่ได้รับจัดสรร รวมถึงได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ สิ่งของต่างๆ มาใช้ในกิจกรรมในโรงเรียน โดยมีการทำหนังสือขอสนับสนุนงบประมาณจากแหล่งอื่น เช่น ห้างร้าน ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิต ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และวัดลำดับความสำคัญของแผนงาน จัดทำกรอบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง โดยวิเคราะห์นโยบายจากกระทรวง ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของโรงเรียน เพื่อปรับเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมปรับแผนงาน/โครงการและกิจกรรมหลักให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ สถานศึกษาจากเงินนอกงบประมาณ และเงินงบประมาณ จัดทำคำของบประมาณ เสนอต่อเขตพื้นที่ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิงนโยบาย จัดทำข้อตกลงกับเขตพื้นที่ เมื่อได้รับงบประมาณโดยมีเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นประจำทุกปี มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าที่จะได้รับไว้ก่อนตามเงินอุดหนุนรายหัวที่กำหนด รวมกับเงินงบประมาณคงเหลือในปีที่ผ่านมา ซึ่งอยู่ได้ไม่เกิน 2 ปี งบประมาณ นำมารวมวางแผนการใช้จ่ายเงินลงในโครงการ ที่ระบุรายละเอียดการใช้งบประมาณไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้ผู้รับผิดชอบโครงการ ดำเนินการตามงบประมาณที่ได้จัดสรรไว้.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 , ข้อมูลการสัมภาษณ์)

“.....โรงเรียนควรมีปรับเปลี่ยนกิจกรรม/โครงการ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการ โดยพิจารณาจากรายงานผลการดำเนินงานโครงการในปีการศึกษาที่ผ่านมา ประกอบกับ ความจำเป็น/เร่งด่วน และนโยบายจุดเน้นทางการศึกษา และควรมีการวางแผนในการจัดหาเงิน นอกงบประมาณ โดยการระดมทุนจากแหล่งต่างๆ ในกรณีที่เงินงบประมาณไม่เพียงพอ แต่มีความ จำเป็น/เร่งด่วน.....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 , ข้อมูลการสัมภาษณ์)

จากแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร ได้ 3 แนวทาง ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา 2) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อประสิทธิผลตามเป้าหมาย และ 3) การวางแผนเพิ่มความครอบคลุมด้านงบประมาณ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหาร คณะครู และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นกรอบในการใช้ งบประมาณของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดในแต่ละโครงการ มีการควบคุม ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานเมื่อจบปีการศึกษา

2) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อประสิทธิผลตามเป้าหมาย ควรส่งเสริมความรู้ ทักษะ การจัดทำโครงการในแผนปฏิบัติการของครู ช่วยให้ครู ผู้รับผิดชอบโครงการมีความเข้าใจในการจัดทำโครงการได้ถูกต้อง รวมถึงมีการบริหารงบประมาณใน โครงการ ได้เป้าประสงค์ของสถานศึกษา นอกจากนี้การส่งเสริมความรู้ ทักษะ งานบริหาร งบประมาณ โดยการให้ผู้รับผิดชอบที่ได้รับการแต่งตั้งด้านงบประมาณ ได้แก่ หัวหน้างบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงิน หัวหน้างานพัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ เข้าร่วมการอบรมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ต่างๆ ด้านงบประมาณในหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณปฏิบัติงานได้ถูกต้องตาม
โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

3) การวางแผนด้านงบประมาณ ควรวางแผนเพิ่มงบประมาณเพื่อนำมาดำเนินงานกิจกรรม
ในสถานศึกษา โดยการวางแผนการเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณที่
เพิ่มขึ้นจากการจัดสรรงบประมาณตามรายชื่อของผู้เรียน และการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ มา
พิจารณาร่วมกับการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้สถานศึกษาต้องการประเมินผลการใช้
งบประมาณตามโครงการในปีที่ผ่านมา แล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญ
ของกลยุทธ์ ปรับกลยุทธ์ และปรับกิจกรรมจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป รวมถึงวางแผนจัดเตรียม
งบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี จากงบประมาณได้รับปัจจุบัน โดยวิเคราะห์นโยบาย
จากกระทรวง ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของ
โรงเรียน เพื่อปรับเป้าหมายที่ต้องการดำเนิน ซึ่งแสดงภาพรวมของภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นใน
อนาคต



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตรสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตรสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบริหารบุคคล หัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ ของโรงเรียนสมุทรฉัตรสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตรสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ข้อมูลที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตรสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สามารถสรุปแนวทาง 3 แนวทาง ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหาร คณะครู และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นกรอบในการใช้งบประมาณของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดในแต่ละโครงการ มีการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานเมื่อจบปีการศึกษา

2) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อประสิทธิผลตามเป้าหมาย ควรส่งเสริมความรู้ ทักษะ การจัดทำโครงการในแผนปฏิบัติการของครู ช่วยให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการมีความเข้าใจในการจัดทำโครงการได้ถูกต้อง รวมถึงมีการบริหารงบประมาณในโครงการ ได้เป้าประสงค์ของสถานศึกษา นอกจากนี้การส่งเสริมความรู้ ทักษะ งานบริหารงบประมาณ โดยการให้ผู้รับผิดชอบที่ได้รับการแต่งตั้งด้านงบประมาณ ได้แก่ หัวหน้างบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงิน หัวหน้างานพัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ เข้าร่วมการอบรมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ต่างๆ ด้านงบประมาณในหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณปฏิบัติงานได้ถูกต้องตาม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

3) การวางแผนด้านงบประมาณ ควรวางแผนเพิ่มงบประมาณเพื่อนำมาดำเนินงานกิจกรรม ในสถานศึกษา โดยการวางแผนการเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณที่ เพิ่มขึ้นจากการจัดสรรงบประมาณตามรายชื่อของผู้เรียน และการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ มา พิจารณาร่วมกับการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้สถานศึกษาต้องการประเมินผลการใช้ งบประมาณตามโครงการในปีที่ผ่านมา แล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ของกลยุทธ์ ปรับกลยุทธ์ และปรับกิจกรรมจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป รวมถึงวางแผนจัดเตรียม งบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี จากงบประมาณได้รับปัจจุบัน โดยวิเคราะห์นโยบาย จากกระทรวง ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของ โรงเรียน เพื่อปรับเป้าหมายที่ต้องการดำเนิน ซึ่งแสดงภาพรวมของภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ โรงเรียนสมุทรมนิรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครมีแนวทาง 3 แนวทาง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของ เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา นำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยปฏิบัติการ สอดคล้องกับ หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานงบประมาณ ที่ กล่าวถึง การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย ใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน่วยปฏิบัติมีความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณ สามารถคาดการณ์การใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้าได้ และใช้นโยบาย ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำและ จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ สามารถนำมาอภิปรายผลรายด้านได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

จากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่าการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของสถานศึกษาผู้บริหาร คณะครู และชุมชน ต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพราะแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นกรอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายไว้ชัดเจน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องดำเนินงานให้บรรลุ เป้าประสงค์ ซึ่งโรงเรียนสมุทรมนิรัตน์ได้กำหนดกลยุทธ์เป้าหมายที่สำคัญไว้ 4 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เป็นเป็น Creator โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือผู้เรียน กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมครูมืออาชีพ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือคุณภาพของครู กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัย โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง และกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบ New Normal โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู ความพึงพอใจของผู้ปกครอง และการได้รับการประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ. สอดคล้องกับ ขอบข่ายภารกิจด้านการบริหารงบประมาณของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึง ภารกิจของสถานศึกษาต้องจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง และสอดคล้องกับ วิไลภรณ์ เทพมนตรี ที่ ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงรายพบว่า พบว่า ควรมีการวางแผนงบประมาณโดยมีส่วนร่วมจาก คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและ ภายในของสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของสถานศึกษาซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้เรียนและความต้องการของการนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดเป็นแผนการประจำปีที่กำหนด งาน/โครงการ กิจกรรมและกำหนดความสำเร็จของงาน /โครงการ กิจกรรม ให้ชัดเจนมีความ สอดคล้องกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อประสิทธิผลตาม

เป้าหมาย พบว่าการส่งเสริมความรู้ ทักษะ การจัดทำโครงการในแผนปฏิบัติการของครู ช่วยให้ครู ผู้รับผิดชอบโครงการมีความเข้าใจในการจัดทำโครงการได้ถูกต้อง รวมถึงมีการบริหารงบประมาณใน โครงการ ได้เข้าประสงค์ของสถานศึกษา ช่วยให้ครูผู้รับผิดชอบโครงการสามารถคำนวณต้นทุนใน กิจกรรมได้ นอกจากนี้การส่งเสริมความรู้ ทักษะ งานบริหารงบประมาณ โดยการให้ผู้รับผิดชอบที่ ได้รับการแต่งตั้งด้านงบประมาณ เข้าร่วมการอบรมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ด้าน งบประมาณในหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณปฏิบัติงานได้ถูกต้องตาม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมครูมืออาชีพของสถานศึกษา ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี วิไลภรณ์ เทพมนตรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านการตรวจสอบภายใน กำหนดฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระในการดำเนินงาน ควรกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบที่ชัดเจน และดำเนินการตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส ทั้งด้านการเงินและ ผลการดำเนินงาน และจรรุวรรณ มาแต่้ม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ควรมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ควรสร้างและ พัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของ

บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3) การวางแผนด้านงบประมาณ ควรวางแผนเพิ่มงบประมาณเพื่อนำมาดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษา โดยการวางแผนการเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียน เพราะงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร จะได้รับตามรายหัวของจำนวนผู้เรียนในสถานศึกษาที่มีตัวตน และการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ มาพิจารณาร่วมกับการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพราะ โรงเรียนสมุทรฉัตรนิรันดร์เป็นโรงเรียนขนาดกลาง งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการการระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ เช่น ชุมชน บริษัท ห้างร้าน ผู้ปกครอง เป็นต้น จึงมีส่วนให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าประสงค์ โดยโรงเรียนสมุทรฉัตรนิรันดร์มีจุดแข็งด้านชุมชน ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวท่านขุนสมุทรฉัตรนิรันดร์เจ้าของนาเกลือสมุทรฉัตรนิรันดร์ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนสมุทรฉัตรนิรันดร์ สอดคล้องกับ ศิริพร สิทธิวงศ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบูรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า การบริหารงบประมาณในโรงเรียนควรมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก และ เฟเดริกา เวียเปียนา ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องงบประมาณตามผลการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21: การจัดการทรัพยากรและความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 พบว่า การระดมทุนมีความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานและงบประมาณ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่เท่าเทียมกันมากขึ้นระหว่างศตวรรษที่ 21 ภายในประเทศไทย วิไลภรณ์ เทพมนตรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูง จังหวัดเชียงราย พบว่าแผนการประจำปีที่กำหนดงาน/โครงการ กิจกรรมและกำหนดความสำเร็จของงาน /โครงการ กิจกรรม ต้องชัดเจนมีความสอดคล้องกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และมีการวางแผนรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี และ อัลเฟรด ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพไปสู่การจัดการที่มีประสิทธิภาพ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ พบว่า การทบทวนการใช้จ่ายอย่างสม่ำเสมอ และการตรวจสอบประสิทธิภาพอย่างใกล้ชิดลดความเสี่ยงทางการคลังในระยะยาวที่รัฐบาลหลายประเทศต้องเผชิญ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรสมิรินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรสมิรินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษา
2. ควรส่งเสริมความรู้ ทักษะ การจัดทำโครงการในแผนปฏิบัติการ เอกสารทางบัญชีพัสดุ สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมแก่คณะครูทุกคน
3. การวางแผนงบประมาณ ควรวางแผนให้ครอบคลุมตั้งแต่การระดมทุน การเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียนเพื่อเพิ่มงบประมาณรายหัว

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเรื่องการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนสมุทรสมิรินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เผยแพร่ออกไป และเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
2. ควรศึกษาวิจัยประเด็นวิจัยเดียวกันนี้โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณหรือการวิจัยแบบผสมผสาน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556.
- . **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567**. 29 ธันวาคม 2565.
- . **วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย**. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.moe.go.th/vision/>
- กัมปนาท วงษ์วิวัฒน์พงษ์. **การคลังสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.
- "คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่อง ให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 133, ตอนพิเศษ 136 ง (15 มิถุนายน 2559): 12.
- จรัส สุวรรณมาลา. **ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จในภาครัฐ : ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์, 2556.
- จารุวรรณ มาแต่้ม. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1." **วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2561.
- จิรัญญา จันทร์ชื่น. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1." **วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2563.
- จิราพร สังข์พิชัย. **คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน “ประเภทของเงินที่สถานศึกษาได้รับ”**. สุพรรณบุรี: หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2561.
- ช่อพฤษ มุ่งลา และคณะ. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2." **วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น** 7, 8 (สิงหาคม 2564): 46-47.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการทำงานงบประมาณระบบใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544.

- ณัฐวรวัฒน อินทรทิตย์. "การบริหารงบประมาณ." ใน เอกสารประกอบการบรรยายการบริหาร
งบประมาณ สำนักงบประมาณ. 2562.
- นันทินิตย์ นวลมณี. เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการ
ดำเนินงานของคณะกรรมการธิการ. เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2566. เข้าถึงได้จาก
https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967
- ปาริตา ศุภการกำจร และคณะ. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35." วารสารมหาวิทยาลัย
ราชภัฏลำปาง 3, 2 (ตุลาคม 2557 – มีนาคม 2558): 38.
- "แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 -2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)." ราชกิจจานุเบกษา
เล่ม 140, ตอนพิเศษ 51 ง (7 มีนาคม 2566): 4.
- "พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560." ราชกิจจานุเบกษา
เล่ม 134, ตอนที่ 24 ก (24 กุมภาพันธ์ 2560): 15.
- "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542." ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก
(19 สิงหาคม 2542): 4-17.
- "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545."
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 199, ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545): 24.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. การบริหารราชการไทย. พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- "รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย." ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 1.
- โรงเรียนสมุทรธรรมณีรัตน์. รายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report). สมุทรสาคร:
โรงเรียนสมุทรธรรมณีรัตน์, 2565.
- วนิดา สัจพันโรจน์. การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทยจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561.
- วราพร แต้มเรืองอิฐ. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1." วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565.
- วิไลภรณ์ เทพมนตรี. "แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดใหญ่พื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย." การศึกษาอิสระหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2558.

ศศิวิมล มีอำพล. **การบัญชีเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: อินโฟไมนิ่ง, 2552.

ศิริพร สิทธิวงษ์. "การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบูรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1." วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. **การบัญชีบริหาร Managerial Accounting (ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: กรีนไลฟ์ พรินติ้งเฮาส์, 2563.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570**. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก http://www.home.skn.go.th/main/images/plan/plan66_70.pdf

———. **หนังสือที่ ศธ 04152/ว4538 เรื่อง สรุปรายงานการตรวจสอบสถานศึกษา ครั้งที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2559**. 14 กันยายน 2559.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับย่อ)**. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf

สำนักงานงบประมาณของรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. **คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานงบประมาณของรัฐบาล, 2560.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570**. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)**. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2023/03/masterplan_updated2023_080363.pdf

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**. เข้าถึงเมื่อ 7 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/1h9n-Ze1HGwNE7Caz2Zk1OBWmMk2gbjD/view>

สำนักสภาความมั่นคงแห่งชาติ. **นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2566 – 2570)**. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <http://nscr.nesdc.go.th/wp->

content/uploads/2023/03/ns-p2sp-rkt.pdf

สุณา สิทธิเลิศประสิทธิ์. **การจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ กรุงเทพมหานคร**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
 สุปรียา แก้วละเอียด. **กฎหมายการคลัง ภาคงบประมาณแผ่นดิน**. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน, 2563.

ภาษาอังกฤษ

Alfred Tat – Kei Ho. **From Performance Budgeting to Performance Budget Management: Theory and Practice**. accessed September 15, 2023. available from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12915>

Amirkhani, Tayebe, Asal Aghaz, and Alireza Sheikh. "An Implementation Model of Performance-Based Budgeting: Evidence from the Iranian Healthcare Sector." **International Journal of Productivity and Performance** 69, 2 (2019): 382-404.

Lunenburg Fred, C. and V Ornstein Allan. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2022.

Garrison, R. and other. **Managerial Accounting**. 13th ed. Singapore: Mc Graw-Hill, 2012.

Viapian, Federica. "A Performance-Based Budget in the Judiciary: Allocation of Resources and Performance Variability in First Instance Courts. An Analysis of Three Case Studies." **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management** 33, 2 (2021): 177-206.



ภาคผนวก



ที่ อว 8612.2/112



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรฉัตร

ด้วย นางสาวณัฐญา จิวเชื้อพันธ์ รหัสประจำตัว 640620101 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม ข้อมูลจากท่าน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1	นางสุมาภรณ์ ดันงา	ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1
2	นางสาวกัทพร ชาวหญ้าแพรก	ครู คศ.2 โรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ หัวหน้างานบริหารงบประมาณ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2
3	นางสาวพุดิชาดา บวรโกมลวิท	ครู คศ.2 โรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ หัวหน้างานบริหารบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3
4	นายฉัตรชัย บุญสุวรรณ	ครู คศ.2 โรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ หัวหน้างานบริหารวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4
5	นายพรเทพ สมปองใจท่า	ครู คศ.3 โรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ หัวหน้างานบริหารทั่วไป ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5
6	นางสาวศศิธร ธรรมเกษตรศรี	ครู คศ.2 โรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ เจ้าหน้าที่การเงิน ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6
7	นางสาวลักษิกา โกลมวิทย์	ครู คศ.2 โรงเรียนสมุทรฉัตรนิรรัตน์ เจ้าหน้าที่พัสดุ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7



แบบการสัมภาษณ์

เรื่อง “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โรงเรียนสมุทรมณีรัตน์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ท่านคิดว่าโรงเรียน ควรมีแนวการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2. การเน้นหลักธรรมาภิบาล ท่านคิดว่าโรงเรียน ควรมีแนวการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

3. การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ ท่านคิดว่าโรงเรียน ควรมีแนวการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

4. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ ท่านคิดว่าโรงเรียน ควรมีแนวการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

5. การประมาณงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ท่านคิดว่าโรงเรียนควรมีแนวทางการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวณัฐญา จิวเชื้อพันธุ์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาประถมศึกษา

โรงเรียนวัดไผ่เกาะโพธิ์งาม

จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2555 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา

โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยสุพรรณบุรี

จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2561

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.)

สาขาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

