

การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นางสาวปรัชญววรรณ วนานันท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

DEVELOPMENT OF THE BUDGETING PROCESS OF PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICES

Miss Pruchyawon Vananan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
โดย	นางสาวปรัชญววรรณ วนานันท์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

ปรัชญาวรรณ วนานันท์: การพัฒนาระบบงานงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.  
(DEVELOPMENT OF THE BUDGETING PROOCES OF PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.ชัยยุทธ  
ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ, 366 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของกระบวนการงบประมาณ  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (2) ศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาและ(3) พัฒนาระบบงานงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัย  
เชิงบรรยาย ประชากร คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และผู้อำนวยการ  
หน่วยตรวจสอบภายใน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง แบบประเมิน  
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วย สถิติบรรยาย ได้แก่  
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบ t-test และ One way  
ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญ .05 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วย วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index  
(PNI<sub>modified</sub>) ในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น และใช้เทคนิค DEA :Data Envelopment Analysis หาค่าคะแนนประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสภาพปัจจุบันมี  
การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ  
มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 4.49 ตามลำดับ และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขั้นตอนการติดตาม  
และประเมินผลงบประมาณมากที่สุด โดยมีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.17 ส่วนสภาพปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย  
(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.85) เมื่อพิจารณาตามขนาดและที่ตั้งพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีขนาดและที่ตั้งต่างกันมีความ  
ต้องการพัฒนาแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (2) ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 66 (3) กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การจัดทำ  
งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการติดตามและประเมินผลงบประมาณ และมาตรฐานทาง  
การเงิน 7 ด้าน โดยมีส่วนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมในรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้ 1) การจัดทำแผนงบประมาณ โดยเฉพาะการ  
จัดทำแผนกลยุทธ์ตามความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและ  
เพิ่มเติมการปฏิบัติทงงบประมาณเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียน 2) การจัดทำต้นทุนผลผลิต สามารถจำแนกงบประมาณในแต่ละกิจกรรมและผลผลิตได้  
เพื่อเปรียบเทียบผลผลิตกับต้นทุนที่ใช้ไป 3) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานควบคู่กับการอบรมบุคลากร 4)  
การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ จัดทำคู่มือการระดมทรัพยากร 5) การบริหารสินทรัพย์ จัดทำแผนการบริหาร  
สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ 6) การตรวจสอบภายใน เน้นการให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือให้โรงเรียนทำงานได้ถูกต้องและ  
สะดวกยิ่งขึ้น 7) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เพิ่มการรายงานให้ครอบคลุมถึงผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าและ  
ต้นทุน โดยใช้ DEA เพื่อหาค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

สาขาวิชา...นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

ลายมือชื่อผู้ผลิต.....

สาขาวิชา...บริหารการศึกษา.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา...2554.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

## 5184235527: MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: BUDGETING PROCESS, 7 HURDLES OF STANDARD FOR FINANCIAL MANAGEMENT, PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES.

PRUCHYAWAN VANANAN : DEVELOPMENT OF THE BUDGETING PROCESS OF PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES. ADVISOR: ASST.PROF.NUNTARAT CHAROENKUL, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC.PROF.CHAIYUTH PUNYASAVATSUT, Ph.D. 366 pp.

The purposes of the research were to study (1) explore the present and state desirable situation, and the problems of budgeting process of the primary educational service area offices; (2) to examine the efficiency of budgeting management process of the primary educational service area offices; and (3) to develop the budgeting process of the primary educational service area offices. This research employed descriptive research methodology. Population included the primary educational service area offices, with informants comprising the director of the primary educational service area office, director of policy and plan group, director of finance and asset management group, director of internal audit unit. Research instruments were questionnaires and semi-structured interviews. Quantitative analysis applied descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation; and inferential statistics using t-test and one way ANOVA, with significance level at .05. Qualitative analysis utilized content analysis. Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) was used to prioritizing the need. DEA: Data Envelopment Analysis was used to obtain efficiency score value.

The results revealed that (1) The current situation and desirable situation in budgeting process of the primary educational service area offices demonstrating highest level are the budget allocation procedure (Mean=4.02 and 4.49, respectively). The greatest need for development in the budgeting process was budget monitoring and evaluation with PNI<sub>modified</sub>=0.17. The problem situation at work was found at a low level (Mean=1.85). With respect to the size and location, it was found that educational service area offices with different sizes and locations were varied in their need for development at the level of significance .05. (2) The efficiency of budget management among the majority of these offices was 66 % on average. (3) The budgeting process of these offices comprises 4 steps: budget preparation, budget allocation, budget execution, budget monitoring and evaluation, and 7 hurdles of standards for financial management. The aspects required development in detailed implementation included the following: 1) Budget preparation especially the strategic plan for the need of educational service area offices that focuses on the participation of people involved, and additional budget calendar that relates between Office of Basic Education Commission, primary educational service area offices, and school. 2) Output costing that enables the categorization of budget in each activity and output, and allows for output-cost comparison. 3) Procurement management, work manual, coupled with personnel development. 4) Financial management and fund control, preparing resource mobilization handbook. 5) Asset management, preparing management plan to take advantage of existing assets. 6) Internal audit and control that focus on facilitating schools to work easier with increased accuracy. 7) Financial and performance reporting that covers the outcome, output, cost effectiveness, using the IDEAS (DEA) program.

Department: Educational Policy, Management and Leadership  
Field of Study : Educational Administration  
Academic Year: 2011

Student's Signature.....  
Advisor's Signature.....  
Advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก“ทุน 90 ปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุน รัชดาภิเษกสมโภช (THE 90<sup>th</sup> ANNIVERSARY OF CHULALONGKORN UNIVERSITY FUND (Ratchadaphiseksomphot Endowment Fund) วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความเมตตาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรอง ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาดูแลให้ คำปรึกษา แนะนำแก่ศิษย์อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมทั้งสร้างกำลังใจ ทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเป็นครูของท่านทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่าน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ให้โอกาสและคำแนะนำ เสนอแนะ แนวทางและให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้วิชาความรู้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารการศึกษา สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์คุณูปการอย่างสูงสุดต่อวงการการศึกษา

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และผู้อำนวยการหน่วย ตรวจสอบภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ความ อนุเคราะห์ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย การให้สัมภาษณ์และการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่เป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณความอบอุ่นและน้ำใจไมตรีจิตจากผู้ใกล้ชิดรวมทั้งรุ่นพี่ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่ มีน้ำใจอันดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ ร่วมทุกข์ร่วมสุขจนกระทั่งทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์สำเร็จ

คุณูปการของวิทยานิพนธ์เล่มนี้มอบให้คุณแม่จันทิ ทะวะลัย คุณนวลวรรณ วนานันท์และ คุณนพวรรณ วนานันท์ ครอบครัวอันเป็นที่รัก ซึ่งเห็นคุณค่าของการศึกษารวมทั้งให้การส่งเสริม สนับสนุนด้วยดีตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีคุณค่า อย่างสูงยิ่งช่วยผลักดันให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาจากสถาบันอันเป็นเสาหลักของแผ่นดิน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย .....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	15
ขอบข่ายภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	15
การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	16
สภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	17
ตอนที่ 2 ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ.....	23
ความหมายและองค์ประกอบของงบประมาณ.....	23
ระบบงบประมาณ.....	24
กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ.....	38
ตอนที่ 3 การประเมินผลในระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน.....	71
ประเภทของการประเมินผลงบประมาณในระบบงบประมาณแบบ	
มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.....	73
รูปแบบการประเมินผลจำแนกตามหน่วยงาน.....	74

	การประเมินความคุ้มค่า.....	77
	ทฤษฎีประสิทธิภาพการผลิต.....	88
	ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	105
ชั้นตอนที่ 1	ศึกษารอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	105
ชั้นตอนที่ 2	ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา และ ประสิทธิภาพของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	106
ชั้นตอนที่ 3	ยกร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	111
ชั้นตอนที่ 4	สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้ปฏิบัติงานที่ เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา.....	112
ชั้นตอนที่ 5	ประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด.....	114
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ตอนที่ 1	ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของ กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	119
ตอนที่ 2	ผลการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	237
ตอนที่ 3	การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา.....	246
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	298
	สรุปผลการวิจัย.....	298
	อภิปรายผล.....	314
	ข้อเสนอแนะ.....	320
	รายการอ้างอิง.....	324



ภาคผนวก.....	333
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	334
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	356
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย.....	360
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	366

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	การสังเคราะห์องค์ประกอบในกระบวนการงบประมาณ.....	63
2-2	รูปแบบการติดตามและประเมินผลที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.....	72
2-3	รูปแบบการประเมินผลจำแนกตามหน่วยงาน.....	76
2-4	การใช้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันในการประเมินความคุ้มค่าของภารกิจ.....	83
3-1	จำนวนประชากรทั้งหมดจำแนกตามขนาดและที่ตั้ง.....	106
3-2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น.....	107
4-1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	120
4-2	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตาม ขั้นตอนในภาพรวม.....	122
4-3	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตาม มาตรฐานทางการเงินในภาพรวม.....	123
4-4	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม.....	124
4-5	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก (n=20) จำแนกตามขั้นตอน.....	135

ตารางที่	หน้า	
4-6	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก (n=20) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	136
4-7	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง (n=20) จำแนกตามขั้นตอน.....	137
4-8	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง (n=20) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	138
4-9	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ (n=17) จำแนกตามขั้นตอน.....	139
4-10	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ (n=17) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	140
4-11	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง (n=25) จำแนกตามขั้นตอน.....	141
4-12	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง (n=25) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	142

ตารางที่	หน้า
4-13	143
ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง (n=32) จำแนกตามชั้นตอน.....	143
4-14	144
ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง (n=32) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	144
4-15	145
ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ใน ภาคเหนือ (n=12) จำแนกตามชั้นตอน.....	145
4-16	146
ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ใน ภาคเหนือ (n=12) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	146
4-17	147
ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาค กลาง (n=17) จำแนกตามชั้นตอน.....	147
4-18	148
ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาค กลาง (n=17) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	148
4-19	149
ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ (n=15) จำแนกตามชั้นตอน.....	149

ตารางที่	หน้า	
4-20	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ (n=15) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	150
4-21	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ (n=13) จำแนกตามชั้นตอน.....	151
4-22	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ (n=13) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน.....	152
4-23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของกระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่ (ขนาดเล็ก n=20, ขนาดกลาง n=20 และ ขนาดใหญ่ n=17).....	153
4-24	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาพปัจจุบันของกระบวนการงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (ขนาดเล็ก n=20, ขนาดกลาง n=20 และขนาดใหญ่ n=17).....	156
4-24.1	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่ปฏิบัติจริงของการจัดทำ แผนกลยุทธ์ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	158
4-24.2	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่ปฏิบัติจริงของการบริหาร การจัดซื้อจัดจ้าง ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	158
4-24.3	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายเป็นคู่สภาพที่ปฏิบัติจริงของการบริหาร การเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	159

ตารางที่	หน้า	
4-25	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาพที่พึงประสงค์ในกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ขนาดเล็ก n=20, ขนาดกลาง n=20 และขนาด ใหญ่ =17).....	159
4-25.1	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดทำ แผนกลยุทธ์ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	162
4-25.2	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดสรร งบประมาณ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	162
4-25.3	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร การเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	163
4-25.4	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการ ตรวจสอบภายใน ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	163
4- 26	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของสภาพปัจจุบัน ในกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้ง (ในเมือง n=25, นอกเมือง n=32 ).....	164
4- 27	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของสภาพที่พึงประสงค์ในกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้ง (ในเมือง n=25, นอกเมือง n=32).....	165
4-28	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของกระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12,ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และ ภาคใต้ n=13).....	167
4-29	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันในกระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาคของ สำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12,ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียง เหนือ n=15 และภาคใต้ n=13).....	171

ตารางที่	หน้า
4-29.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพปัจจุบันของการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี ตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	173
4-29.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพปัจจุบันของ การบริหาร การเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	173
4-29.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพปัจจุบันของ การตรวจสอบ ภายใน ตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	174
4-30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ในกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นราย ภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12,ภาคกลาง n=17, ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และภาคใต้ n=13).....	175
4-30.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพพึงประสงค์ของการจัดทำ แผนกลยุทธ์ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	177
4-30.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการ ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา.....	177
4-30.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	178
4-30.4 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการ คำนวณต้นทุนผลิต จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	178
4-30.5 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดสรร งบประมาณ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	179
4-30.6 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร การเงินและการควบคุมงบประมาณ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา.....	179

ตารางที่	หน้า
4-30.7	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สินทรัพย์ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 180
4-30.8	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการ ตรวจสอบภายใน จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา..... 180
4-31	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม..... 181
4-32	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก (n=20)..... 186
4-33	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลาง (n=20)..... 188
4-34	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n=17)..... 190
4-35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง (n=25)..... 191
4-36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง (n=32)..... 193
4-37	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ (n=12)..... 195
4-38	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง (n=17)..... 197
4-39	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (n=15)..... 198
4-40	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ (n=13)..... 200



ตารางที่	หน้า	
4-41	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาที่พบในกระบวนการ งบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของ สำนักงานเขตพื้นที่ (ขนาดเล็ก n=20 ,ขนาดกลาง n=20 และขนาดใหญ่ n=17).....	202
4-42	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาพปัญหาที่พบจากการปฏิบัติใน กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขนาดของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ขนาดเล็ก n=20 ,ขนาดกลาง n=20 และขนาด ใหญ่ n=17).....	206
4-42.1	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการจัดทำแผน งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ตามขนาดของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	209
4-42.2	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการจัดทำปฏิทิน กระบวนการงบประมาณ ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	210
4-42.3	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการคำนวณต้นทุน ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	210
4-42.4	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการใช้งบประมาณ ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	211
4-42.5	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการควบคุมการใ้ งบประมาณ ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	211
4-42.6	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	212
4-43	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้ง(ในเมือง n=25 และนอกเมือง n=32).....	212

ตารางที่	หน้า	
4-44	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติใน กระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้ง รายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12, ภาคกลาง n=17, ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และภาคใต้ n=13).....	215
4-45	การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นราย ภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ภาคเหนือ n=12, ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และภาคใต้ n=13).....	219
4-45.1	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการพัฒนาระบบ ข้อมูลสารสนเทศ ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	223
4-45.2	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการจัดสรร งบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะ ปานกลาง ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา.....	223
4-45.3	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการใช้งบประมาณ ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	224
4-45.4	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการสร้างแรงจูงใจ ในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	225
4-45.5	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหา ด้านการระดมทรัพยากร ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	225
4-45.6	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	226
4-46	จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ (n=20).....	227

ตารางที่	หน้า
4-47 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ (n=20).....	230
4-48 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานใน ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ (n=20).....	233
4-49 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานใน ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (n=20).....	235
4-50 ค่าประสิทธิภาพที่ได้จากการคำนวณ.....	238
4-51 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอน การจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13).....	247
4-52 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอน การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13).....	249
4-53 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอน การบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13).....	253
4-54 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอน การติดตามและประเมินผลงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13).....	254
4-55 ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของ กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (n=9).....	271
4-56 ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา (n=12).....	274

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
2-1	องค์ประกอบงบประมาณ.....	24
2-2	กระบวนการงบประมาณและมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles).....	36
2-3	ความสัมพันธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับ ตัวแบบเชิงตรรกะ.....	72
2-4	การวัดประสิทธิภาพทางด้านปัจจัยการผลิต (Input-Oriented Measures).....	89
2-5	การวัดประสิทธิภาพทางด้านผลผลิต (Output-Oriented Measures).....	91
3-1	สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย.....	117
4-1	ผลการเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา.....	241
4-2	ผลการเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา.....	242
4-3	ผลการเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา.....	245
4-4	แสดงผลการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา.....	270
4-5	แสดงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	292
4-6	แสดงรายละเอียดจุดเน้นการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	293
4-7	แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน ในขั้นตอน การจัดทำงบประมาณ.....	294

ภาพที่	หน้า
4-8	แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป.และโรงเรียน ในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ..... 295
4-9	แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป.และโรงเรียน ในขั้นตอนการบริหารงบประมาณ..... 296
4-10	แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป.และโรงเรียน ในขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ..... 297
5-1	แสดงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 313

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานับเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545) เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นผู้มีควมรู้ความสามารถในการผลิต มีทักษะกระบวนการในการประกอบกิจกรรมต่างๆทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการศึกษาให้ผลตอบแทนมากมายหลายประการทั้งผลตอบแทนทางตรงที่เป็นตัวเงิน (Direct Financial Returns) ซึ่งได้จากการประมาณค่า ส่วนแตกต่างของรายได้ที่เพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นและผลตอบแทน ที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Monetary Benefits) ได้แก่ โอกาสในการได้รับคัดเลือกเพื่อการฝึกอบรม ในระหว่างปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพของกำลังแรงงานหรือการทำงานการประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ผู้มีการศึกษาสามารถทำเองได้โดยไม่ต้องจ้างผู้อื่น และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonmonetary Returns) เช่น การใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ซึ่งในการจัดอันดับความสำคัญของการลงทุนด้านสังคม พบว่า การเพิ่มคุณภาพและความครอบคลุม ด้านการศึกษา เป็นเรื่องเร่งด่วนอันดับต้น ๆ ของประเทศ เพราะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ ดังเห็นได้จากการที่รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับกระทรวงศึกษาธิการในสัดส่วนที่สูงขึ้นทุกปีตามลำดับ (สำนักงบประมาณ, 2551-2554) และในจำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรนี้ งบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสัดส่วนสูงที่สุด โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

การเพิ่มคุณภาพของระบบการศึกษา สามารถเริ่มได้จากการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคม และควรบริหารจัดการเรียนการสอนที่นอกเหนือจากด้านวิชาการ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถทางด้านการคิดวิเคราะห์ มีเหตุผล สร้างสรรค์ รักการอ่าน เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรู้คู่คุณธรรม มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม (สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย,

2552) ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษามีหลายประการ เช่น ความรู้พื้นฐานเดิม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่อครูและวิชาเรียนของนักเรียน ระดับการศึกษา คุณภาพการสอน การใช้อุปกรณ์การสอนของครู ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสอน การมีหนังสือและอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนของนักเรียนที่บ้าน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ขนาดและที่ตั้งของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสิ่งก่อสร้างไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Hanushek, 1989; Wellingsky, 1997; Filmer, 1997; Pritchett and Filmer, 1997 อ้างถึงใน สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย, 2552) นอกจากนี้งบประมาณเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษามีความพร้อม พอเพียงต่อความต้องการ การพัฒนาการศึกษาจึงจะเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์

การบริหารงบประมาณทางการศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงาน วางแผน การควบคุม และการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนาและมีทรัพยากรอย่างจำกัด เช่นประเทศไทย การใช้จ่ายงบประมาณจึงต้องกระทำอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งได้รับงบประมาณเป็นจำนวนมากจากกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานงบประมาณ, 2551-2554) เมื่อวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาพบว่า งบประมาณส่วนใหญ่เป็นงบประจำในเรื่องของเงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว งบประมาณที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีน้อยมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551-2554) ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่มีความใกล้ชิดกับสถานศึกษามากที่สุด จึงควรมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา ในสังกัดให้มีคุณภาพ ควรมีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

บทบาทที่สำคัญต่อการบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553) มาตรา 37 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและให้ความเหมาะสมด้านอื่นด้วยและปัจจุบันได้มีการแบ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มขึ้นมาจากเดิม 185 แห่ง เป็น 225 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 แห่ง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 แห่ง ซึ่งการมีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้นนั้นย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อทรัพยากรทางการบริหารงานที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) การขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผลได้ไม่เต็มที่ และในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Co-Ordinating) การรายงาน (Reporting) การงบประมาณ (Budgeting) จะเห็นได้ว่า การงบประมาณถือเป็นภารกิจสำคัญด้านหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับประเทศ เพราะงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการนำนโยบาย แผนงานไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นเสมือนเชื้อเพลิงของเครื่องยนต์ (จิตรา เตมีย์, 2540) ซึ่งต้องมีการบริหารทรัพยากรทางการเงินหรืองบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) พบว่าสถานศึกษาในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ ยังมีการผลิตที่ไม่เหมาะสมกล่าวคือ มีผลตอบแทนต่อขนาดลดลง คิดเป็นร้อยละ 81.8 นอกจากนี้ ผลการศึกษารูปแบบการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐานของรังสรรค์ มณีเล็ก (2551) พบว่า การใช้ทรัพยากร งบประมาณด้านการศึกษาของประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 3.6-4.5 ของ GDP การใช้จ่ายทรัพยากรเพื่อการศึกษาของจังหวัดที่ยากจนและร่ำรวยมีความแตกต่างกันมาก โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษา การติดตามประเมินผลการใช้ทรัพยากร ไม่ได้เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลตอบแทนการลงทุน ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ การดำเนินการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 หมวด 8 เรื่องทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การระดม การจัดสรรและการบริหารการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา พบว่าความก้าวหน้าโดยรวมยังไม่มากเท่าที่ควร ในประเด็นเรื่องการระดมทรัพยากร รัฐยังไม่สามารถระดมทรัพยากรจากส่วนต่าง ๆ มาช่วยในการสนับสนุนการศึกษา และไม่ได้ลดบทบาทลง ส่วนประเด็นประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร พบว่า การใช้ทรัพยากรด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทางบวก แต่ยังไม่มีความคุ้มค่าในแง่ต้นทุน นอกจากนี้ การใช้จ่ายในระดับโรงเรียนของรัฐยังมีประสิทธิภาพไม่เต็มที่และคุณภาพครูเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วยเช่นกัน (ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับถวิล นิลใบ (2549) ได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพรายจ่ายการศึกษาของประเทศ



ไทย เพื่อประเมินประสิทธิภาพรายจ่ายด้านการศึกษาระดับพื้นฐานระดับจังหวัด ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญ กระทรวงศึกษาธิการใน 75 จังหวัดของประเทศไทย ไม่รวมกรุงเทพมหานคร และใช้วิธี Free Disposal Hull ( FDH) เพื่อเป็นกรอบการวัดประสิทธิภาพของรายจ่ายด้านการศึกษารายจังหวัด กำหนดให้รายจ่ายทางการศึกษาเป็นปัจจัยการผลิตและใช้ผลรวมของคะแนนสอบระดับชาติแทนผลผลิตหรือผลลัพธ์ทางการศึกษา ผลการศึกษาทำให้ทราบว่า การบรรลุผลสำเร็จทางการศึกษา นอกจากการเพิ่มงบประมาณการศึกษาแล้วต้องให้ความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณด้วย

ปัญหางบประมาณในระดับสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษามีปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณหลายด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน โรงเรียนทุกขนาดมีความพร้อมด้านความสามารถวางแผนและจัดทำงบประมาณ โดยโรงเรียนได้เองน้อย (สุรศักดิ์ หนูพันธ์, 2545 และอนันต์ หวะสุวรรณ, 2545) สภาพการวางแผนกลยุทธ์ ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร (มนตรี สุวรรณเนตร, 2546) งบประมาณที่ได้รับอนุมัติมีจำนวนเงินไม่แน่นอน ทำงานไม่ได้ตามแผน (คณิตฐา กลัดเนียม, 2546) ซึ่งการจัดตั้งงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานภายในอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น (ดิเรกวรรณเศียร, 2545) 2) ด้านการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง โรงเรียนมีความพร้อมด้านการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางน้อย (วรรณ แก้วศิริ, 2547) ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับภาระรายจ่ายที่เกิดขึ้นในภาพรวม และมีปัญหาเกี่ยวกับการปรับวงเงินในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า (ทัศนีย์ สุวรรณภา, 2547) 3) ด้านการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ จะเน้นที่การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้หมดไป โดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพเท่าใดนัก หากได้ผลลัพธ์ที่เท่ากันแต่ใช้งบประมาณน้อยกว่า ก็ไม่มีแรงจูงใจให้ดำเนินการดังกล่าว (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543) 4) ด้านการรายงานผล รายการที่รายงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการมากที่สุด มีการรายงานเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้ดำเนินการน้อยมาก และบุคคลที่ได้รับรายงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน (พีระพันธ์ มะรัตน์, 2543) ซึ่งข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

โดยสรุปจากการศึกษากระบวนการงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่ามีกระบวนการที่เหมือนกัน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ/การจัดตั้งงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การติดตามและประเมินผลงบประมาณ ทั้งนี้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาขึ้นมาขึ้นเพื่อการถ่ายโอนอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ในพื้นที่ของแต่ละจังหวัดครอบคลุมอำเภอและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย คือกำกับดูแลประสานงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ปัญหาที่พบในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เริ่มตั้งแต่ กระบวนการจัดทำงบประมาณหรือการจัดตั้งงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่มีบทบาทในการจัดตั้งงบประมาณ ในภาพรวมที่เสนอต่อสำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากคนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อย และมีงบประมาณไม่เพียงพอ สำหรับการบริหารจัดการของสำนักงาน ในกรณีเร่งด่วนต่างๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาเมื่อประสบกับภัยธรรมชาติ หรือการดำเนินงานโครงการเร่งด่วนตามนโยบายอื่น ๆ ส่งผลให้ไม่สามารถช่วยเหลือสถานศึกษาได้ทันเวลา รวมทั้งไม่สามารถดำเนินโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ (การประชุมระดมความคิดเห็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2553)

*การจัดสรรงบประมาณ* ระบบงบประมาณปัจจุบันยังเป็นระบบรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลางค่อนข้างมาก ระบบงบประมาณที่เป็นอยู่ ยังคงเน้นการจัดสรรงบประมาณแบบแสดงรายการถึงแม้ว่าระบบงบประมาณจะเปลี่ยนไปเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานแล้วก็ตาม การควบคุมงบประมาณยังไม่เอื้อต่อการจัดทำเกณฑ์ค่าใช้จ่ายต่อหัว การจัดสรรงบประมาณยังเป็นการจัดสรรให้แก่สถานศึกษา (Supply Side Budgeting) มากกว่าการจัดสรรให้แก่ผู้เรียน (Demand Side Budgeting) การจัดสรรงบประมาณในส่วนที่เป็นเงินเดือนครู ยังเป็นการจัดสรรจากส่วนกลาง สถานศึกษาไม่สามารถบริหารเงินงบประมาณในส่วนนี้ได้เอง และไม่มีอำนาจในการบริหารบุคลากรได้เต็มที่ นอกจากนี้การจัดสรรงบประมาณยังคงใช้เวลาพิจารณามาก เนื่องจากระบบข้อมูลสารสนเทศ ขาดความครอบคลุม ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันต่อการใช้งาน ปัญหาเรื่องความไม่เสมอภาคในการได้รับงบประมาณ งบประมาณที่จัดสรรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีความแตกต่างกันตามสภาพจริง (Area base) เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ต้องใช้พิจารณาจากองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณในส่วนของการดำเนินงานเท่านั้น และเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนดและจัดมาให้ นั่นคืองบประมาณสำหรับการ

ดำเนินงานโครงการ และงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในสำนักงาน เช่น ค่าสาธารณูปโภค โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

*การบริหารงบประมาณ* ขาดความอิสระคล่องตัว การใช้จ่ายงบประมาณ ไม่ยืดหยุ่นเท่าที่ควร ยังมีระเบียบ แนวปฏิบัติและข้อตกลงอีกจำนวนมาก ซึ่งทำให้มีความล่าช้า ไม่สามารถแก้ไขปัญหา หรือดำเนินงานโครงการได้ทันที โดยเฉพาะงบบุคลากร ซึ่งเป็นงบประมาณรายคนไม่สามารถบริหารจัดการในภาพรวมได้ ส่วนกลางไม่มอบอำนาจตัดสินใจ หรือการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่กำหนดกิจกรรมให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการมากเกินไป การขาดแรงจูงใจให้เกิดการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่มีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (การประชุมระดมความคิดเห็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2553) และถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะเป็นนิติบุคคลโดยนิตินัยแล้วก็ตาม แต่ในทางพฤตินัย สถานศึกษายังไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระและคล่องตัว โดยเฉพาะเรื่องการบริหารงานบุคคลและการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารงบประมาณไม่เอื้อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจบริหารจัดการเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียน การบริหารจัดการอริบียบกฎหมายมากทำให้ไม่ยืดหยุ่นและแข็งตัว ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมองว่ารัฐจัดทรัพยากรให้ไม่เพียงพอสำหรับจัดการศึกษา

*การติดตามและประเมินผลงบประมาณ* บทบาทของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย แผนมาตรฐานและการส่งเสริม สนับสนุนยังทำได้ไม่ชัดเจน การติดตามประเมินผลดำเนินการ ไม่สามารถนำผลกลับมาใช้ได้ทันเวลาในการวางแผนจัดทำงบประมาณในปีถัดไป หน่วยงานทางการศึกษายังมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม ประเมินผลน้อย ผู้บริหารหน่วยงานไม่เห็นคุณค่าของผลการติดตามและประเมินผล ในระดับเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ได้รายงานผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งสำนักงานให้หน่วยงานในระดับกรม (สพฐ.) ใช้ PART (Performance Assessment Rating Tool) เป็นเครื่องมือในการรายงานผลตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานั้น ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถดำเนินการตามกระบวนการบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล

งบประมาณ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ดำเนินการแทน การกระจายอำนาจการบริหารยังไม่ได้ดำเนินการไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาเท่าที่ควร ดังนั้นจึงเกิดปัญหางบประมาณที่ได้รับไม่ตรงตามความต้องการ ไม่เพียงพอ การจัดสรรไม่เป็นธรรม ขาดความเสมอภาค การใช้งบประมาณโดยไม่ประหยัดขาดประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดผลที่ไม่พึงปรารถนาต่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นอกจากนั้นยังทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขาดความเข้มแข็งตามบทบาทที่กำหนดไว้ และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณของการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาในอดีตพบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษา ในระดับสถานศึกษา ทั้งเรื่อง กระบวนการงบประมาณ รูปแบบงบประมาณ และการศึกษาประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการศึกษาในหน่วยงานระดับปฏิบัติเท่านั้น ยังไม่มีการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และจากการที่รัฐมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ จึงไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างเพียงพอ และขณะที่ได้รับงบประมาณอย่างจำกัด หน่วยงานของรัฐบางส่วนยังใช้ทรัพยากรที่ได้รับอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และมีลักษณะการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาให้หมดไปเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่คำนึงถึงการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดคุ้มค่า และหลีกเลี่ยงการใช้งบแบบสูญเปล่า ดังนั้นการบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานภาครัฐ ต้องหาวิธีการหรือคำตอบ เพื่อการตอบคำถามต่อสาธารณชนให้ได้ว่า การบริหารงบประมาณในปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แนวทางการบริหารจัดการงบประมาณ ก็ควรต้องสนองตอบความมุ่งหมายและแนวทางที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานตามโครงสร้างการกระจายอำนาจ โดยอาศัยรูปแบบ วิธีการ และกระบวนการงบประมาณเป็นกลไก เครื่องมือสำคัญที่กระตุ้นให้สถานศึกษาดำเนินการเพื่อสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ขึ้นมาเพื่อมุ่งเน้นพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

1. กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในปัจจุบัน มีสภาพและปัญหาอะไรบ้าง
2. ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับใด
3. กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในครั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่จัดสรรไปให้สถานศึกษา โดยมีขอบเขตของตัวแปร สถานที่ ระยะเวลาดำเนินการ ดังนี้

#### ขอบเขตของตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ขนาด ที่ตั้ง ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### ขอบเขตของสถานที่

- 1) สถานที่ที่ศึกษาข้อมูลคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
- 2) ที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกเป็นที่ตั้งอยู่ในเมือง (อำเภอเมืองของจังหวัดนั้น หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 ทุกจังหวัด) และที่ตั้งอยู่นอกเมือง (นอกอำเภอเมืองของจังหวัดนั้น หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2-7 ในจังหวัด) ยกเว้นกรุงเทพมหานครจัดว่าตั้งอยู่ในเมือง
- 3) ขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำแนกตามจำนวนโรงเรียน และจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ในสังกัด ดังนี้

(1) ขนาดใหญ่	หมายถึง	สพป.ที่มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 255 โรงเรียนขึ้นไปและมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 82,797 คนขึ้นไป
(2) ขนาดกลาง	หมายถึง	สพป.ที่มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 146-254 โรงเรียน และมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 46,741-82,796 คน
(3) ขนาดเล็ก	หมายถึง	สพป.ที่มีจำนวนโรงเรียนไม่เกิน 145 โรงเรียน และมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 46,740 คน

หมายเหตุ 1) จำนวนนักเรียนทั้งหมด 7,996,450 คน (จำนวนนักเรียนต่ำสุดและสูงสุดใน สพป.  
คือ 10,684 คน และ 118,853 คน)

2) จำนวนโรงเรียนทั้งหมด 31,423 โรงเรียน (จำนวนโรงเรียนต่ำสุดและสูงสุดใน สพป.  
คือ 36 โรงเรียน และ 363 โรงเรียน)

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาปี 2553)

ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการ

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

### นิยามศัพท์

**งบประมาณ** หมายถึง เงินแผ่นดินที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับ  
จัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย งบบุคลากร (เงินเดือน  
ค่าจ้าง) งบดำเนินงาน (ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค) งบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์  
ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้าง) งบเงินอุดหนุน (เงินอุดหนุนรายหัว เงินสำหรับนักเรียนยากจน เงินค่าอาหาร  
นักเรียนพักนอน) และงบรายจ่ายอื่น (เงินสำหรับเดินทางไปต่างประเทศ เงินอุดหนุนการวิจัย เงิน  
ค่าจ้าง) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

**กระบวนการงบประมาณ** หมายถึง วงจรงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำงบประมาณ การจัดสรร  
งบประมาณการบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผลงบประมาณที่เป็นไปตาม

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

**การจัดทำงบประมาณ** หมายถึง การกำหนดความต้องการในการใช้งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง กฤษฎีกาของหน่วยงานต้นสังกัด โดยมีการวางแผนงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี สำหรับเสนอขออนุมัติงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมและผลผลิตที่ชัดเจน การกำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่ายการเชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ นำระบบบัญชีต้นทุนมาใช้ในการตัดสินใจ มีการบริหารต้นทุนจากกิจกรรมซึ่งเป็นตัวเชื่อมโยงการวางแผนเข้ากับการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

**การจัดสรรงบประมาณ** หมายถึง การนำส่งงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับกลุ่มต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด เพื่อนำไปดำเนินงาน /โครงการที่ก่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากทรัพยากรที่ถูกใช้ไปในแต่ละกิจกรรม ผลผลิตของกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

**การบริหารงบประมาณ** หมายถึง การนำงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรร ไปใช้ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง มีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง มีการใช้ระบบบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง มีการรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การควบคุมการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ มีการบริหารจัดการทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาจากการมีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ มีการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า และมีการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

**การติดตาม และประเมินผลงบประมาณ** หมายถึง การศึกษาความสอดคล้องระหว่างสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงของการใช้งบประมาณ ตลอดจนการตัดสินความสามารถในการบริหารงบประมาณ โดยใช้ระบบการควบคุมภายในที่มีความเป็นอิสระเพื่อนำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เกิดประโยชน์กับฝ่ายบริหารสูงสุด และการรายงานทางการเงินที่สามารถแสดงให้เห็นความคุ้มค่า ประกอบด้วย การรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน การจัดลำดับความสำคัญ วัตถุประสงค์ของแผนงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลผลิต และผลลัพธ์ ข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน

**ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณ** หมายถึง ดัชนีที่ใช้วัดความสามารถ ในการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นค่าที่ได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างตัวแปรนำเข้า ด้านจำนวนงบประมาณ กับตัวแปรผลผลิต ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ ความพึงพอใจ คุณภาพการบริการ

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา** หมายถึง หน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีหน้าที่ดูแล กำกับ การดำเนินงานของสถานศึกษา ประถมศึกษา ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ครั้งนี้มีประโยชน์ ดังนี้

### 1. ระดับนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2. ระดับปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวทางการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในบริบทที่แตกต่างกันทั้งจำนวนขนาดและที่ตั้งในเมืองและนอกเมืองจากการศึกษา ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การบริหารงานและกระบวนการงบประมาณได้อย่างมี



ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่นๆ ต่อไป

โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะได้รับการดูแล ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน

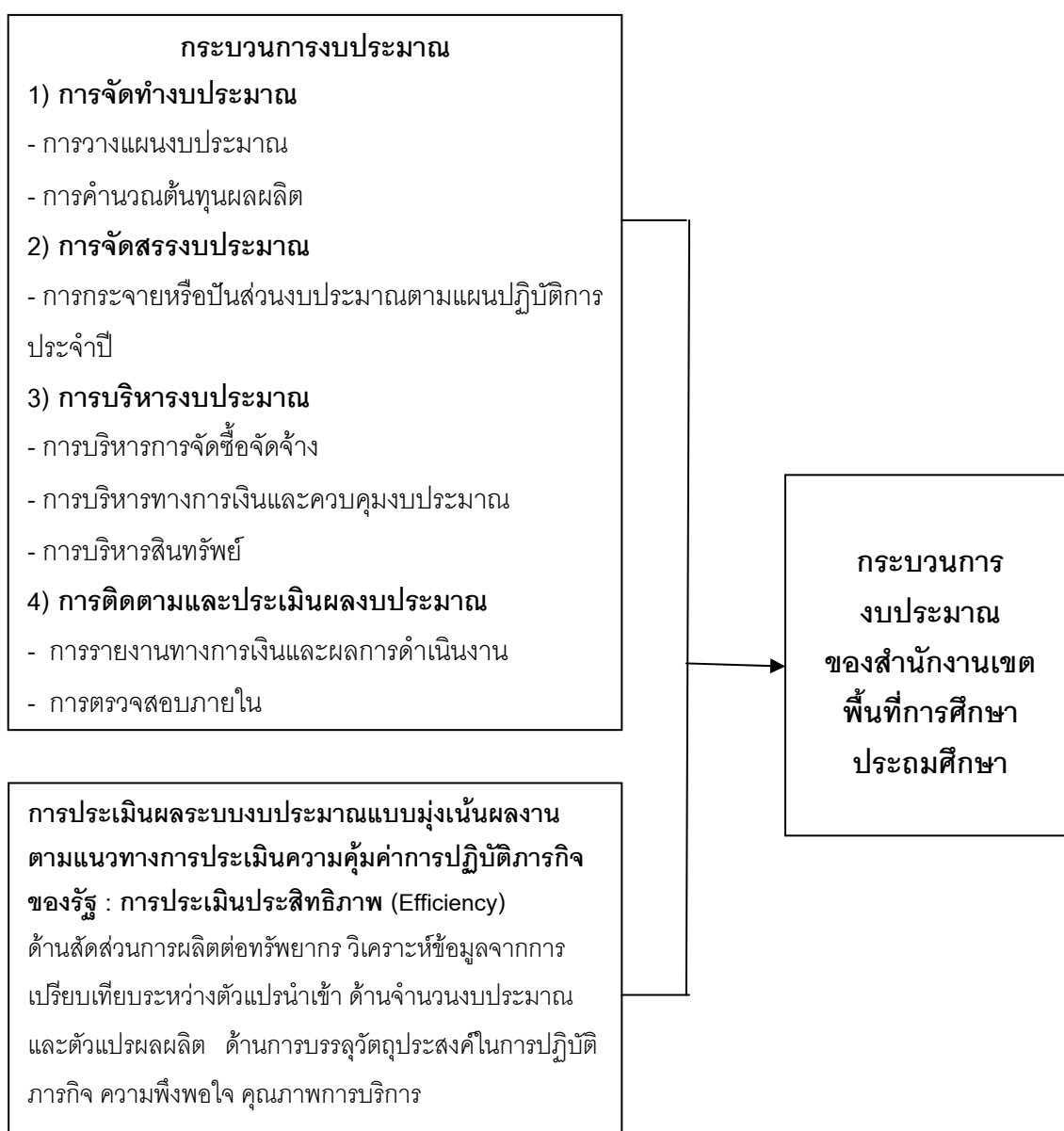
3. การสร้างองค์ความรู้ในสาขาวิชา ก่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ในกระบวนการงบประมาณไปใช้ศึกษาพัฒนาและหรือต่อยอดการศึกษาวิจัยและ พัฒนาสร้างสรรค์วิทยานิพนธ์ในแง่มุมต่าง ๆ ให้กับผู้สนใจในลำดับต่อไป

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ใช้แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณ (2548, 2553) กำหนดไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (Budget Planning & Preparation) 2) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) 3) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) และ 4) การติดตามและประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation) และแนวคิดของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ซึ่งได้กำหนดกระบวนการงบประมาณและมาตรฐานการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ต้องพัฒนาไปพร้อมกัน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงิน 2 ประการ คือ การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) 2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงิน 3 ประการ ได้แก่ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 3) การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การดำเนินการตามมาตรฐานทางการเงิน 2 ประการคือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) รวมทั้งกระบวนการงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ประกอบด้วย 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณและ 4) การติดตามและประเมินผลงบประมาณ และกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2553) ตามมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544)

2. แนวคิดการประเมินผลระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามแนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) โดยการประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้านสัดส่วนการผลิตต่อทรัพยากร วิเคราะห์ข้อมูลจากการเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรนำเข้า (จำนวนงบประมาณ) และตัวแปรผลผลิต (ได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ ความพึงพอใจ คุณภาพการบริการ) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ DEA (Data Envelopment Analysis)



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 กล่าวถึงภารกิจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา รวมถึงสภาพการบริหารงบประมาณในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 กล่าวถึงระบบงบประมาณของไทยซึ่งเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และกระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ รวมทั้งมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ เพื่อสรุปให้เห็นว่ากระบวนการงบประมาณและมาตรฐานทางการเงินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไรและควรมีการพัฒนาอย่างไร

ตอนที่ 3 กล่าวถึงการประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยนำแนวคิดการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบัน

ตอนที่ 4 กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ โดยมุ่งศึกษาไปที่กระบวนการงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นยังคงมีปัญหาดูอยู่บ้าง เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนให้ศึกษาและพัฒนากระบวนการงบประมาณในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากในการศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาด้านงบประมาณในหน่วยงานระดับปฏิบัติเท่านั้น จึงควรมีการศึกษาในหน่วยงานระดับนโยบาย ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานระดับนโยบายที่มีความใกล้ชิดกับสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่กำกับดูแล ประสานงานส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

สามารถศึกษารายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ได้กล่าวโดยสรุปมาแล้วข้างต้น ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ขอบข่ายภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

สภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ

ความหมายและองค์ประกอบของงบประมาณ

ระบบงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ

กระบวนการงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 3 การประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ประเภทของการประเมินผลงบประมาณ

รูปแบบการประเมินผลจำแนกตามหน่วยงาน

การประเมินความคุ้มค่า

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ตอนที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### 1.1 ขอบข่ายภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.2553 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสาน และระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

## 1.2 การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 เป็น 7 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ กลุ่มนโยบายและแผนและกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ซึ่งจะกล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของทั้ง 2 กลุ่มดังต่อไปนี้

### 1. อำนาจหน้าที่ของกลุ่มนโยบายและแผน

- (ก) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
- (ข) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- (ค) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ง) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผล  
การปฏิบัติตามนโยบายและแผน

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2. อำนาจหน้าที่ของกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

(ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์

(จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี  
งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

### 1.3 สภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้รับการประกาศจัดตั้งขึ้นมาใหม่เมื่อปี 2553 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 แม้ว่าจะถูกจัดตั้งขึ้นมาใหม่ แต่กระบวนการบริหารงบประมาณในขณะที่ยังเป็นเขตพื้นที่ศึกษานั้น ยังคงมีลักษณะการดำเนินงานเหมือนเดิม นั่นคือ ประกอบด้วยกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามและประเมินผลงบประมาณ ซึ่งขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553; รั้งสรรพศรี มณีเล็ก, 2553; ณรี สุสุทธิ, 2553; ละออง จรรยา, 2553)

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดทำงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ดำเนินการจัดตั้งงบประมาณในรายการเงินอุดหนุนรายหัวเท่านั้น ส่วนงบลงทุนเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างนั้น เป็นการเสนอขอของงบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในแต่ละปี และต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในลักษณะแผนกลยุทธ์ ช่วงเวลาของแผนอยู่ระหว่าง 3- 5 ปี สาระสำคัญของแผน

ประกอบด้วย วิทยาลัยฯ พันธกิจ เป้าประสงค์รวมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายและกรอบแนวคิดแผนงานโครงการ

การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ สพป.จัดทำคำขอตั้งงบประมาณเฉพาะรายการงบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ตามแนวทางที่ สพฐ.กำหนด สำหรับงบดำเนินงาน งบบุคลากร และงบเงินอุดหนุน สพฐ. ไม่เปิดโอกาสให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนคำขอตั้งงบประมาณ สพฐ.จะจัดสรรงบประมาณแบบกำหนดวงเงินงบประมาณและรายการ ในส่วนของงบดำเนินงานจัดสรรให้ สพป. โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนได้แก่ (1) งบประจำเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายพื้นฐานที่จำเป็นภายในสำนักงาน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุ ค่าเช่าทรัพย์สิน เป็นต้น (2) งบพัฒนา เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโครงการ และงบประมาณที่กำหนดรายการ กิจกรรม งาน/โครงการตามกลยุทธ์ของ สพฐ. โดยแจ้งให้ สพป.ดำเนินการตามแนวทางที่ สพฐ. กำหนด

ในส่วนที่ สพป.ต้องดำเนินการจึงมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลการใช้จ่ายในปีงบประมาณที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลฐาน (Base line) ในการประมาณการและวางแผนการใช้จ่ายในปีงบประมาณถัดไป
2. การจัดตั้งงบประมาณ โดยการใช้ระบบข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้

2.1 รายงานข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา (ณ วันที่ 10 มิถุนายน) ในโปรแกรมฐานข้อมูลกลางของ สพฐ. เพื่อ สพฐ.นำไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณ งบเงินอุดหนุนให้สถานศึกษาประกอบด้วย เงินอุดหนุนรายการค่าใช้จ่ายการศึกษาขั้นพื้นฐาน(รายหัว) เงินอุดหนุนตามนโยบายเรียนฟรี เรียนดี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ เงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานให้นักเรียนยากจน และเงินอุดหนุนสำหรับนักเรียนพักนอน ปัจจุบันงบเงินอุดหนุนทุกรายการยกเว้นเงินอุดหนุนสำหรับนักเรียนพักนอน สพฐ.จะจัดสรรและโอนเงินเข้าบัญชีโรงเรียนโดยตรง สพป. มีหน้าที่ตรวจสอบและแจ้งให้โรงเรียนทราบและตรวจสอบผลการจัดสรร กำกับ ติดตามให้โรงเรียนส่งหลักฐานอ้างอิงหลังจากตรวจสอบว่าเงินได้โอนเข้าบัญชีเงินฝากของโรงเรียนแล้ว

2.2 รายงานข้อมูลพื้นฐานในโปรแกรมฐานข้อมูลกลางของ สพฐ.โปรแกรมครุภัณฑ์ (M OBEC) และโปรแกรมสิ่งก่อสร้าง (B OBEC) เพื่อ สพฐ. นำไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณลงทุนค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์ให้สถานศึกษาในสังกัดหรือจัดสรรวงเงินให้ สพป. พิจารณากลับกรองและยืนยันข้อมูลประกอบก่อนการจัดสรรให้สถานศึกษา (แนวทางของ สพฐ. แต่ละครั้งอาจแตกต่างกันไป)

2.3 เสนอขอตั้งงบประมาณในรายการต่าง ๆ ตามแบบฟอร์มและแนวทางที่ สพฐ. หรือหน่วยงานอื่นแจ้งให้ดำเนินการ เช่น จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 รวบรวม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้านงบประมาณของหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด

2.3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองและจัดตั้งงบประมาณตามหลักเกณฑ์และแนวทางของ สพฐ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งขอความเห็นชอบของคณะกรรมการบุคคลตามกฎหมาย (คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา)

2.3.3 แจ้งผลการจัดตั้งงบประมาณให้หน่วยงานและสถานศึกษารับทราบและเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.3.4 ติดตามผลการจัดตั้งงบประมาณและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น เมื่อมีการปรับลดหรือเพิ่มวงเงินงบประมาณ จะต้องนำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามขั้นตอนที่ 2.3.2 อีกครั้งหรือหน่วยงานเจ้าของงบประมาณต้องการข้อมูลประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมจะต้องดำเนินการจัดทำข้อมูลให้ครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด

ในปีงบประมาณ 2554 สพฐ. กำหนดวงเงินจัดสรร (งบพัฒนา) ให้เขตพื้นที่การศึกษาละ 3 ล้านบาท โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคิดโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับจุดเน้น (นโยบายประจำปี) ของ สพฐ. เรียกว่า “งบแลกเป้า”

ปีงบประมาณ 2553 งบประมาณตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง (SP2) ถือเป็นงานเร่งด่วน สพฐ. กำหนดรายละเอียดงาน/โครงการและรายการใช้จ่ายงบประมาณ ค่อนข้างละเอียด ในช่วงแรกการบริหารงบประมาณค่อนข้างไม่คล่องตัว แต่เมื่อคณะกรรมการระดับ สพฐ. มาติดตามผลการบริหารงบประมาณ ได้รับทราบปัญหาอุปสรรคและมีการหารือแนวทางการดำเนินงานกับ สพฐ. อย่างต่อเนื่อง การบริหารงบประมาณจึงคล่องตัวขึ้น สำคัญ คือ การยึดหลักเกณฑ์และระเบียบกฎหมาย และคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า ในการบริหารงบประมาณรวมทั้งผู้บริหารงบประมาณต้องวิเคราะห์รายละเอียดให้ชัดเจน ก็จะสามารถปฏิบัติได้อย่างรอบคอบและถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ

การคำนวณต้นทุนผลผลิต ดำเนินการตามแนวทางที่ สพฐ. ให้ร่วมดำเนินการโดยติดตามให้โรงเรียนวิเคราะห์ต้นทุนและรายงานข้อมูลในโปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิตของ สพฐ. การคำนวณต้นทุนผลผลิตในการใช้จ่ายงานประจำทั่วไป เช่น ต้นทุนการจัดประชุมหรืออบรมต่อคนต่อวัน ต้นทุนการผลิตเอกสารต่อเล่มหรือต่อชุด ต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิงการเดินทางไปราชการโดยใช้ยานพาหนะแบบใดคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น และมีการนำข้อมูล



เหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานโดยคณะกรรมการบริหารงบประมาณของ สพป.

**ขั้นตอนที่ 2** การจัดสรรงบประมาณ สพป.จัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนในสังกัดตามรายการและเกณฑ์ที่ สพฐ. กำหนด เช่น งบดำเนินงานรายการค่าตอบแทนวิทยากรบุคคลภายนอก ส่วนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษานั้น แบ่งเป็นการจัดสรรเป็นรายจ่ายประจำ และรายจ่ายสำหรับการดำเนินงานโครงการเพื่อพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองและจัดสรรงบประมาณตามหลักเกณฑ์และแนวทางของ สพฐ.และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. แจ้งผลการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานและโรงเรียนรับทราบและเตรียมการในส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งขอความเห็นชอบของค.ค.น.บุคคลตามกฎหมาย ได้แก่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กพท.)

**ขั้นตอนที่ 3** การบริหารงบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและงบประมาณที่ได้รับ ส่งให้กับ สพฐ. เพื่อรวบรวมสำหรับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานจาก สพฐ. และต้องมีการตรวจสอบบัญชีการจัดสรรกับใบโอนจัดสรรหรือหนังสือแจ้งโอนการจัดสรร และจัดทำทะเบียนคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของราชการและหลักธรรมาภิบาลโดยเคร่งครัด การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุประจำปี ยังไม่ชัดเจน วัสดุบางรายการยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

การบริหารสินทรัพย์ มีการดำเนินการในเรื่องของการสำรวจพัสดุและปรับปรุงทะเบียนครุภัณฑ์ประจำปี การสำรวจสภาพอาคาร สิ่งก่อสร้าง เกี่ยวกับโครงสร้างความปลอดภัย การอนุมัติหรือถอนอาคารที่ราชพัสดุ

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ดำเนินงานตามสายบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ (เจ้าหน้าที่พัสดุ) ผู้อำนวยการกลุ่ม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามลำดับ การบริหารแบบมีส่วนร่วมแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมดำเนินการ ตามกฎระเบียบ และวิธีการทางการเงินและงบประมาณของ สพฐ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแนวทางหลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) และยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดตั้งและจัดสรรแบบ

งบประมาณมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และโดยความเห็นชอบขององค์คณะบุคคล (กพท.) ตามประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจของ สพฐ. และกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. ใช้จ่ายตรงตามวัตถุประสงค์ของรายการงบประมาณ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขตามระเบียบของทางราชการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด (เพื่อป้องกันไม่ให้งบประมาณตกหล่น หรือไม่สามารถใช้ได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด) การแจ้งผลการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณให้กลุ่ม/หน่วยรวมทั้งโรงเรียนทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

กรณี มีเงินเหลือจ่าย หรือรายการงบประมาณที่ต้องเปลี่ยนแปลงรายการหรือรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณ ต้องเสนอขอความเห็นชอบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดขออนุมัติโอนเปลี่ยนแปลงตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ

2. ใช้จ่ายตามหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีการบริหารงบประมาณ ดำเนินการโดยกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างกลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์และหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และกลุ่ม/สถานศึกษาที่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือเป็นผู้รับผิดชอบงาน/โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณเป็นผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณ

3. การติดตาม ประเมินผลและรายงานติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส และรายงานผู้เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายบริหาร กลุ่ม/หน่วย และสถานศึกษา รับทราบฐานะทางการเงินของหน่วยงาน ในกรณี งบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อการบริหารสำนักงานไม่เพียงพอหรือโรงเรียนในสังกัดมีความจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณระหว่างปี เช่น ประสบอุบัติเหตุต่างๆ ต้องตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์และเสนอของบประมาณให้ สพฐ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา รายงานผลการบริหารงบประมาณต่อผู้บังคับบัญชา และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสาธารณชน

**ขั้นตอนที่ 4** การติดตามและประเมินผลงบประมาณ ส่วนใหญ่จะเป็นการรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) และการรายงานผลการเบิกจ่ายผ่านระบบ GFMS รายงานผลการดำเนินงานด้านงบประมาณในรายงานการจัดการศึกษา (Annual Report) ของ สพป. และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

การตรวจสอบภายใน ดำเนินการตรวจติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปี ตรวจติดตามการดำเนินงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการสุ่มตรวจเอกสารหลักฐาน ของเดือนใดก็ได้ 2 เดือน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเลือกงาน/โครงการที่ได้รับจัดสรรครุภัณฑ์ราคาต่อหน่วยสูง ซึ่งมีราคาตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไปและค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ราคาต่อหน่วย 10 ล้านบาท เป็นต้น ในกรณี

ปีงบประมาณ 2553 การบริหารความเสี่ยงของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณสูงสุด คือ โครงการสนับสนุนปัจจัยด้านการศึกษา(ระบบคอมพิวเตอร์และICT)

นอกจากนี้ยังมีการรายงานผลการดำเนินงานตามที่ สพป. ที่กำหนดขึ้นเอง โดยสรุป ดังนี้  
 ขั้นตอนก่อนการดำเนินการ (ขึ้นวางแผนปฏิบัติการประจำปี) กำหนดข้อตกลงร่วมกัน  
 ดังนี้ การขออนุมัติ การใช้จ่ายงบประมาณให้เสนอขออนุมัติผ่านกลุ่มนโยบายและแผน การควบคุมการจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มนโยบายและแผนเป็นศูนย์กลางแจ้งจัดสรรไปยังผู้เกี่ยวข้อง และสำเนาหนังสือ เอกสารที่เกี่ยวข้องรวมทั้งบัญชีจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ควบคุมเงินประจำงวดและการเบิกจ่ายพร้อมทั้งรายงานผลการเบิกจ่ายให้กลุ่มนโยบายและแผนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการติดตามเร่งรัดการบริหารงบประมาณ กรณี มีการขอเปลี่ยนแปลงรายละเอียดโครงการทั้งด้านงบประมาณและด้านกิจกรรม ให้เสนอขออนุมัติเปลี่ยนแปลงโครงการและงบประมาณผ่านกลุ่มนโยบายและแผน

ขั้นตอนการติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินการ

1. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ รายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ และผู้เกี่ยวข้องรายงานปัญหาอุปสรรคการบริหารงบประมาณโดยทันที

2. หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการและตรวจติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

3. กลุ่มนโยบายและแผนติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณรวมทั้งปัญหาอุปสรรคและนำเสนอคณะกรรมการบริหารงบประมาณ เพื่อหาแนวทางแก้ไข เช่น กรณีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการเบิกจ่าย หรือการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

ขั้นตอนการติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

1. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ รายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณทุกประเภท รายงานโครงการผ่านกลุ่มนโยบายและแผน

2. กลุ่มนโยบายและแผนวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณในปีถัดไปและนำเสนอผลการเบิกจ่ายงบประมาณในรายงานการจัดการศึกษา (Annual Report) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

## ตอนที่ 2 ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ

### 2.1 ความหมายและองค์ประกอบของงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง เอกสารการวางแผนรายจ่ายและคาดคะเนรายรับล่วงหน้าของเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละปีงบประมาณ (Odden and Picus, 2004)

งบประมาณ หมายถึง แผนการเงิน ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน กองทุนรายรับ กองทุนรายจ่าย การประเมินผล ทั้งนี้อยู่ภายใต้ข้อกำหนดของเวลาที่วางแผนไว้ล่วงหน้า (Brimley and Garfield, 2002)

งบประมาณ หมายถึง แผนที่เขียนไว้อย่างมีระบบเป็นลายลักษณ์อักษรแสดงให้เห็นถึงภาพการเงินขององค์กร มีข้อมูลที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานและคาดคะเนอนาคตข้างหน้า (Stoops, Rafferty and Johnson, 1980)

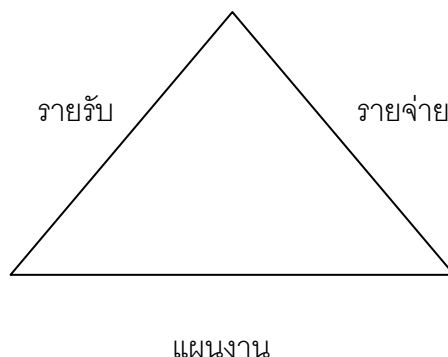
งบประมาณ หมายถึง แผนทางการเงินที่รองรับแผนปฏิบัติการ โดยสะท้อนให้เห็นแนวคิดที่ปฏิบัติตามลำดับความสำคัญของหน่วยงาน (Keilh and Girling, 1991)

งบประมาณ คือ ข้อความที่แสดงถึงลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยสิ่งที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูงสุดก็จะได้รับงบประมาณ (Thompson and Wood, 1998)

งบประมาณ หมายถึง ค่าใช้จ่ายของสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้บรรลุผล เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการตามจุดมุ่งหมาย และลำดับความสำคัญของโรงเรียน (Gold and Szemerényi, 1999)

จากความหมายของงบประมาณดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า งบประมาณหมายถึง การวางแผนล่วงหน้าสำหรับการใช้จ่ายเงิน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตั้งไว้ โดยมีการจัดเรียงตามลำดับความสำคัญไว้ สิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดจะได้รับการจัดสรรงบประมาณก่อน

องค์ประกอบที่สำคัญของงบประมาณ ได้แก่ แผนงาน รายรับ รายจ่าย ทั้ง 3 องค์ประกอบ แสดงให้เห็นเป็นภาพสามเหลี่ยม โดยมีแผนงานเป็นฐานของสามเหลี่ยม เพื่อให้เกิดความชัดเจน และเป็ยฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณตามลำดับความสำคัญของการศึกษาที่จะดำเนินงาน รายจ่ายและรายรับแทนด้านข้างสองข้างของสามเหลี่ยม แสดงให้เห็นว่า รายจ่ายจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับรายรับ งบประมาณจึงจะสมดุล (Odden and Picus, 2004)



ภาพที่ 2-1 องค์ประกอบของงบประมาณ  
ที่มา: Odden and Picus, 2004: p.250

## 2.2 ระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณที่ประเทศไทยนำมาใช้ตั้งแต่เริ่มมีการจัดทำงบประมาณจนถึงปัจจุบันสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ (ไพรัช ตระกาศิรินนท์, 2544; เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, 2542; เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม, 2537; ไกรยุทธ ชีรตยาคีนันท์, 2528; อภรณ์ แก้วสลัศจรรย์, มปป.) คือ

2.2.1 งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting)

2.2.2 งบประมาณแบบการวางแผน การวางโครงการ และการทำงานงบประมาณ (Planning-Programming - Budgeting System: PPBS)

2.2.3 งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting)

ระบบงบประมาณของประเทศไทยในปัจจุบันคือ ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB) ทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณราคาและคุณภาพเหมาะสม สอดคล้องกัน กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม เป็นผู้ได้รับประโยชน์จากผลผลิตนั้น ภายในเวลาที่ต้องการ ซึ่งระบบงบประมาณแบบใหม่นี้ ทำให้หน่วยปฏิบัติทราบผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการ ระบุ กำหนด และวัดผลผลิต จัดลำดับความสำคัญของรายจ่ายและเชื่อมโยงผลผลิตกับผลลัพธ์ แสดงให้เห็นว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร และสามารถตรวจวัดผลผลิต ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องในเชิง ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ โดยมีการนำ ยุทธศาสตร์การบริหารประเทศมาเป็นองค์ประกอบของระบบงบประมาณด้วย (Strategy Performance-Based Budgeting: SPBB)

### 2.2.1 งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting)

งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) งบประมาณแบบนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้จ่ายเงิน มิให้มีการใช้จ่ายเงินเกินไปกว่าที่กำหนดหรือแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ ลักษณะของงบประมาณระบบนี้คือ (1) มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมและตรวจสอบ Input ให้เป็นไปตามที่กำหนด (Control Orientation) (2) จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่ายและรายการใช้จ่ายในการของงบประมาณ ต้องกำหนดรายการตามหมวดค่าใช้จ่ายให้ชัดเจนและใช้งบประมาณตามรายการที่กำหนดไว้ จะใช้งบประมาณผิดหมวดหรือต่างไปจากรายการที่กำหนดไม่ได้ (3) ประเมินความสำเร็จหรือล้มเหลวของงบประมาณจากความสามารถที่จะใช้งบประมาณที่ได้รับให้หมดไป ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารและผลงานที่เกิดจากการใช้งบประมาณ (4) ขาดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

### 2.2.2 งบประมาณแบบการวางแผน การวางโครงการ และการทำงบประมาณ (Planning - Programming - Budgeting System: PPBS)

ระบบงบประมาณแบบนี้บางทีเรียกว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) เริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1964 มีจุดเริ่มต้นการพัฒนาจากบริษัท General Motors (ในปี ค.ศ. 1924) ลักษณะสำคัญของ PPB หรือ PPBS คือ

- 1) นำเอาการวางแผนระยะยาว (3 - 5 ปี) มาใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ การวางแผนจะเชื่อมโยงกับนโยบาย เป้าหมายของรัฐบาล และเห็นภาพการดำเนินงานที่ต่อเนื่องไปในอนาคต
- 2) จัดทำแผนงานแยกตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละด้าน เช่น นโยบายด้านเศรษฐกิจ การศึกษา ฯลฯ
- 3) จำแนกแผนงานเป็นแผนงานหลัก แผนงานรอง โครงการหลัก โครงการรอง และกิจกรรม และจำแนกงบประมาณตามแผนงาน โครงการ
- 4) กำหนดและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ
- 5) วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเลือกวิถีทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
- 6) พิจารณาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ

7) เน้นการวิเคราะห์ ซึ่งมีเทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ ได้แก่ System analysis, Zero-based budget analysis, Quantitative analysis, Qualitative analysis, Marginal analysis และ Cost-effectiveness หรือ Cost-benefit analysis

8) การเสนอของงบประมาณต้องจัดทำเอกสารทั้งหมด 3 ชุด ได้แก่

8.1 บันทึกแผนงานโครงการ (Program Memorandum: PM) เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นโครงสร้างของสายงาน ความสัมพันธ์ของแผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ ผลงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

8.2 แผนการใช้จ่ายของโครงการ (Program Financial Plan: PFP) เป็นเอกสารที่แสดงถึงแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการในระยะยาว เพื่อเป็นหลักประกันว่าโครงการจะสามารถดำเนินต่อไปได้ในปีถัดไป

8.3 โครงการพิเศษ (Special Study: SS) เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์โครงการและทางเลือกโครงการต่าง ๆ

### 2.2.3 งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting)

งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้น ด้านประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยได้รับอิทธิพลทางแนวความคิดมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า "การบริหารงานต้องทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุด (The one best way) ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น" ระบบงบประมาณนี้เริ่มขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1949 ลักษณะของงบประมาณระบบนี้คือ

- จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functional Classification) หรือ วัตถุประสงค์ของงาน (Objective Classification) เช่น จำแนกงบประมาณเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ฯลฯ

- มีการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (เปรียบเทียบ Output กับ Input) เพื่อหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน Output จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- กำหนดมาตรการในการวัดงาน (Work Measurement) และระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วย (Cost Accounting System) สำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ

**ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – based Budgeting: PBB)** เป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ได้ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กันอย่างไร คู่คุณค่ามากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ PBB ยังเป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทำงบประมาณ

การตรวจสอบ ติดตาม ทบทวนผลงาน ดังนั้นหัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้และผลงานที่เกิดขึ้นโดยมีระบบการประเมินทบทวน ตรวจสอบผลงานที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม และที่สำคัญหน่วยงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานที่ได้สร้างขึ้นมา ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์และผลผลิต

ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลงาน ผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (ลูกค้าเป้าหมาย) จากการได้ใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการและการบริหาร (ผลผลิต) ที่เกิดจากการดำเนินงาน โดยหน่วยงานของรัฐ ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า ทำไมจึงมีการดำเนินการผลิตหรือให้บริการนั้น เช่น การมีงานทำหรือการเรียนรู้ของผู้สำเร็จ การศึกษาความสามารถในการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนภายหลังที่จบการศึกษาจากโรงเรียนไปแล้ว

การกำหนดผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการบ่งบอกผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการนำผลผลิตไปใช้หรือผลประโยชน์ที่เกิดเนื่องจากผลผลิตเป็นการตอบคำถามว่า “จะนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์อย่างไร” ในการกำหนดผลลัพธ์ระดับประเทศเป็นหน้าที่ของรัฐบาล ซึ่งมีคณะกรรมการ นโยบายงบประมาณเป็นผู้แทนคณะรัฐมนตรี ในการจัดทำนโยบายงบประมาณ หรือที่เรียกว่า เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic delivery target) ทำหน้าที่กำกับการ จัดสรรทรัพยากรสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยจัดทำข้อตกลง ร่วมกันระหว่างกระทรวงกับ คณะกรรมการนโยบายเพื่อเป็นพันธะความรับผิดชอบต่อรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง เรียกว่า Public Service Agreement หรือ PSA เพื่อให้รัฐบาล สามารถรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic delivery target) และกำกับการจัดสรรทรัพยากรสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ หน่วยงานระดับกระทรวง และกรมต้องแปลงผลลัพธ์ที่ได้ให้เป็นผลผลิตที่สอดคล้องกับผลลัพธ์นั้น ในต่างประเทศออสเตรเลียและอเมริกาได้กำหนดผลลัพธ์ทางการศึกษาไว้ คือ หลังจากจบการศึกษาจากระบบโรงเรียนผู้ที่จบการศึกษาแต่ละคนมีทักษะ และมีผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ สามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิตประจำวันได้ นักเรียนบรรลุความเป็นเลิศด้วยมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น

ผลผลิต (Output) หรือผลผลิตหลักคือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำหรือผลิต โดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตคือการตอบคำถามที่ว่า อะไรที่ได้รับจากการดำเนินงานผลิต หรือให้บริการ หรือจัดซื้อ สำหรับผลผลิตของสถานศึกษาเน้นก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งสถานศึกษาต้องผลิตหรือสร้างสรรค์ ผลผลิตเหล่านี้เพื่อส่งต่อให้บุคคลภายนอก ได้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม เป็นต้น



ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตช่วยให้รัฐบาลตัดสินใจได้ว่า ผลผลิตหรือการให้บริการใดที่ควรจะให้สังคมชุมชน เพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์สูงสุดตามที่ได้ตั้งเจตนารมณ์ไว้ ดังนั้นรัฐบาลจำเป็นต้องแปลงผลลัพธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวังเชิงนามธรรมให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นในรูปของผลผลิต ปัจจุบันผลงานทางการศึกษาที่เป็นภาพรวมระดับประเทศ ถึงแม้ที่มีอยู่ก็เป็นผลงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า เป็นส่วนใหญ่ เช่น จำนวนนักเรียน งบประมาณที่ได้รับ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ผลผลิตหลักทางการศึกษา คือ จัดการบริการการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนทุกระดับ ยังไม่มีการวัดอย่างครอบคลุมทำให้ไม่ทราบว่างบประมาณที่รับได้ลงทุนนั้น คุ่มค่าหรือไม่เพียงใด

ความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตและผลลัพธ์ หน่วยงานที่เสนอของบประมาณ ควรอธิบายความเชื่อมโยงให้เห็นว่า ผลผลิตนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ได้อย่างไร เพราะผลลัพธ์นั้นเป็นสิ่งที่คาดหวังสูงสุดของรัฐบาลที่จะปฏิบัติต่อสังคมชุมชนยังเป็นที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ดังนั้นรัฐจึงให้หน่วยงานสร้างผลผลิตที่จะต้องเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากการกำหนดผลผลิตที่จะต้องเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของรัฐบาลแล้ว ผลผลิตควรจะมีต้นทุน ราคา และผลงานของเป้าหมายผลผลิต ควบคู่ไปด้วย ซึ่งทำให้การกำกับติดตามและรายงานผลเกิดความชัดเจนมากขึ้น อันจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของรัฐบาล เมื่อหน่วยงานนำส่งผลผลิต ในการวัดผลผลิตว่ามีผลผลิตใดบ้างที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้นจึงเป็นเรื่องที่ยุ้งยากและซับซ้อนเพราะมีปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ดังนั้นในระยะแรกของการนำระบบงบประมาณการมาใช้ควรมีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในวัดผลผลิตให้ชัดเจนก่อน

#### 2.2.4 มาตรฐานการจัดการทางการเงิน

การนำมาตรฐานการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปสู่ความสำเร็จและเป็นไปมีอย่างประสิทธิภพนั้น หน่วยงานทุกระดับต้องมีความพร้อมจะต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า “7 Hurdles” ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจะต้องดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Outputs Costing)
3. การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)
5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
6. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

## 7. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

สำหรับรายละเอียดในแต่ละมาตรฐานการจัดการทางการเงิน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544: กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2545) มีดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดทำงบประมาณและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณเริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงานและ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์ นำมาจัดทำกรอบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework) ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต การวางแผนงบประมาณจะมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานหรือไม่ขึ้นพิจารณาได้จาก

- 1.1 ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม
- 1.2 แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
  - 1.3 การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม
  - 1.4 มีการจัดทำงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
  - 1.5 การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
  - 1.6 ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ
- 1.7 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน
- 1.8 ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ
- 1.9 การบริหารจัดการเชิงรุก

ดังนั้น ในการวางแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงมีองค์ประกอบดังนี้ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2545)

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่คำนึงถึงศักยภาพและผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายในที่มีต่อหน่วยงานและสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ว่า จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) คืออะไร และภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งใดที่เป็นโอกาส (Opportunity) สิ่งใดที่เป็นภาวะคุกคาม หรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งเรียกรวมการวิเคราะห์นี้ว่า เป็นการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาสถานะของการดำเนินงานในระดับของการอยู่รอดขององค์กรไม่ใช้การวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจโดยทั่วไป โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเรียกรวมการวิเคราะห์นี้ว่า SWOT Analysis โดยการนำผลการวิเคราะห์มาเป็นกรอบความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รวมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์

(Outcome) ของหน่วยงานและสถานศึกษา และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators)

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

3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Operational Planning) หลังจากที่หน่วยงานและสถานศึกษาได้รับแจ้งจำนวนงบประมาณที่จะได้รับซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เสนอแล้ว หน่วยงานและสถานศึกษา จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง

ดังนั้น ในการวางแผนงบประมาณ สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นสิ่งแรกก็คือการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และจะต้องบอกได้ว่าผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผลของการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ได้จากการทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องนำมาแปลงสู่แผนงาน งาน/โครงการ ตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนดและครอบคลุมทุกแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อการประกันได้ว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้

## 2. การคำนวณต้นทุน ผลผลิต (Outputs Costing)

การคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิต ที่ได้กำหนดแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษานั้นต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพเวลาและต้นทุน ซึ่งจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนงบประมาณ สิ่งสำคัญในการกำหนดผลผลิต คือ ต้องได้รับการยอมรับจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและงบประมาณ และที่สำคัญ ผลผลิตต้องนำเสนอบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม หรือ ABC (Activity-Based Costing) เป็นระบบการบริหารต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ซึ่งระบบดังกล่าวจะเน้นการบริหารต้นทุน โดยการแบ่งการดำเนินงานของหน่วยงานออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง

ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้จากการประกอบกิจกรรมเหล่านั้น ขั้นตอนง่ายๆ ของระบบ ABC จึงประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงาน (ทั้งในรูปของเวลา และคุณภาพ) (กรมสามัญศึกษา, 2544; ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544)

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้การคำนวณต้นทุนกิจกรรมได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด คือ หน่วยงานต้องปรับเปลี่ยนระบบบัญชีเป็นระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง หรือระบบบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basic) คือ บันทึกข้อมูลงบประมาณ ที่ได้รับ (รายรับ) และหักค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการจัดกิจกรรมทุกกิจกรรม รวมทั้งค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน

การคำนวณต้นทุนกิจกรรมแบบมุ่งเน้นผลงานในการเสนอของบประมาณ หน่วยงานจะต้องมีระบบบัญชีพึงรับ-จ่าย ของผลผลิตหรือกิจกรรมที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้อง ครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการผลิต หรือการดำเนินงาน ให้บริการ ปัจจุบันระบบบัญชีที่ใช้อยู่เป็นระบบบัญชีเงินสด (Cash Basis) คือ ได้รับและเบิกจ่ายงบประมาณเท่าไรก็ลงบัญชีรับและเบิกจ่ายเต็มจำนวน โดยไม่คำนึงว่ารายจ่ายนั้นไปใช้เพื่อกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือรายจ่ายรายการนั้นเป็นรายจ่ายระยะยาว แต่นำมาลงบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายในปีที่เบิกจ่ายเพียงปีเดียว เช่น ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้าง ซึ่งสิ่งก่อสร้างนั้นจะมีอายุการใช้งานหลายปี แต่ใช้วิธีลงบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายครั้งเดียวในปีที่เบิกจ่ายเงิน เมื่อนำข้อมูลค่าใช้จ่ายจากระบบบัญชีไปคำนวณเป็นต้นทุนในการดำเนินงานในปีนั้น ตัวเลขค่าใช้จ่ายจะสูง ไม่ใช่ต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งปัญหานี้แก้ไขได้โดยการปรับมาใช้ระบบบัญชีพึงรับ-พึงจ่ายตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ดังนั้น การคำนวณต้นทุนกิจกรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดทำและบริหารงบประมาณ โดยต้นทุนกิจกรรม จะเป็นต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย หรือรายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ่ายเงินหรือทรัพยากร เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ และเป็นตัวที่แสดงถึงราคาของผลผลิตหรือบริการ นับว่าเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นประโยชน์ในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน/โครงการ จะดำเนินการต่อไป หรือยุติการดำเนินงาน หากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้นทุนกิจกรรมแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นๆ

### 3. การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

การพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น คือ ความคุ้มค่าของการใช้จ่าย โดยมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

- มีพันธกิจและหน้าที่ชัดเจน
- บุคลากรมีคุณภาพสูง
- เน้นการผูกพันและการให้คำมั่น
- การดำเนินงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อมุ่งสู่พันธกิจ
- ผู้ซื้อมีอำนาจมากขึ้น
- มีวิธีการที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเพื่อเข้าสู่ตลาด
- เน้นความประพฤติที่มีจริยธรรม
- การทำสัญญาที่ปลอดภัย
- มีข้อมูลที่ถูกต้องและทันต่อเวลา
- มีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน การมีการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่ดี และการบริหารจัดการใช้พัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างอย่างมืออาชีพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานของทุกหน่วยงาน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ , 2544; สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2545) และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างยังเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี จะต้องโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ ดังนั้นส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อหรือจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้าง อย่างไม่ให้ได้ว่าซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์ในการใช้งาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่ายเบิกจ่ายและการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลังและการตรวจสอบ แยกความรับผิดชอบในการลงบัญชีแยกประเภททั่วไป และบัญชีย่อยแยกประเภท มีระบบ การอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุมการ

เบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี สำหรับสิ่งที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ของการบริหารการเงิน คือการปรับระบบบัญชีจากระบบบัญชีเงินสด ไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างทำให้รัฐบาลทราบประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและชัดเจนมากขึ้น

เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการและควบคุมทางการเงิน คือการบริหารจัดการภายในองค์กรมีกลไกในการควบคุมภายในที่ดีในการบริหารการเงิน ในส่วนของระบบบัญชีที่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ – พึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงาน รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายรอดตัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้นๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ส่วนการควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับ (จากการกระจายอำนาจและผ่อนคลาย การควบคุม) จากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณรวมถึง การกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานต้องมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน หากหน่วยงานมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะมีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสาเหตุทั่วไปของความสิ้นเปลืองในการใช้งบประมาณ คือ การบริหารสินทรัพย์อย่างไม่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจาก

5.1 ไม่มีการบำรุงสินทรัพย์

5.2 ความสูญหายที่เกิดกับสินทรัพย์ไม่ว่าโดยอุบัติเหตุหรือถูกโจรกรรม

5.3 มีการซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้

5.4 การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่เหมาะสม

5.5 ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาอายุใช้งานที่แท้จริงของสินทรัพย์

สาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้หน่วยงานต้องซื้อสินทรัพย์มาทดแทนเร็วกว่าที่กำหนด หรือทำให้ต้องซื้อสินทรัพย์เกินความจำเป็น และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเพิ่มขึ้น ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง

ตามหลักการบัญชี (Accounting Principles) สินทรัพย์ของหน่วยงาน หมายถึง เงินสด และสินทรัพย์อื่นที่หน่วยงานมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขายหรือเพื่อใช้ประกอบการของหน่วยงาน ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544)

1. สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets)
2. สินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets)
3. สินทรัพย์อื่นๆ (Other Assets)

6. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีโครงสร้างที่เหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน มีการจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ครอบคลุมทั้งด้านการเงินและผลการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะทำให้เกิดความอิสระในการบริหารงบประมาณมากขึ้นแต่ ในขณะเดียวกันก็จะทำให้เกิดช่องโหว่ในการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ (กรมสามัญศึกษา, 2544 ก) ดังนั้นในการที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการผ่อนปรนทางการเงิน โดยการตรวจสอบภายในถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณในทางที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะถูกรตรวจสอบได้โดยระบบการตรวจสอบภายในของหน่วยงานตนเอง การตรวจสอบภายในที่ส่วนราชการดำเนินการตรวจสอบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (กรมสามัญศึกษา, 2544; สำนักงบประมาณ, 2542)

6.1 การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผล จากข้อมูลต่างๆ ในอดีตเพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์หรือรายงานที่เกิดขึ้นและมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใดปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวทางปฏิบัติของทางราชการหรือไม่ ทั้งนี้การตรวจสอบยังเป็นการกระทำเพื่อป้องกันสินทรัพย์ ตลอดจนการควบคุมภายในหน่วยงานที่มีอยู่ โดยปกติการตรวจสอบลักษณะนี้เป็นกรกระทำอย่างมีแบบแผนเป็นทางการและเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารมีข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

6.2 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการสอบทาน

ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม และหรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบอันควร และเหมาะสมกับกรณีที่ตรวจสอบประเมินผลนั้น ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบจะให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่กำลังกระทำและผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่น่าสงสัยเกี่ยวกับความเบี่ยงเบนในผลการดำเนินงานนั้น เพื่อการพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนด

การตรวจสอบในลักษณะดังกล่าว เป็นการสอบทานและประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จผลการดำเนินงาน หรือประสิทธิผล (Effectiveness) ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร (Efficiency) และต้นทุนการดำเนินการหรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร (Economy)

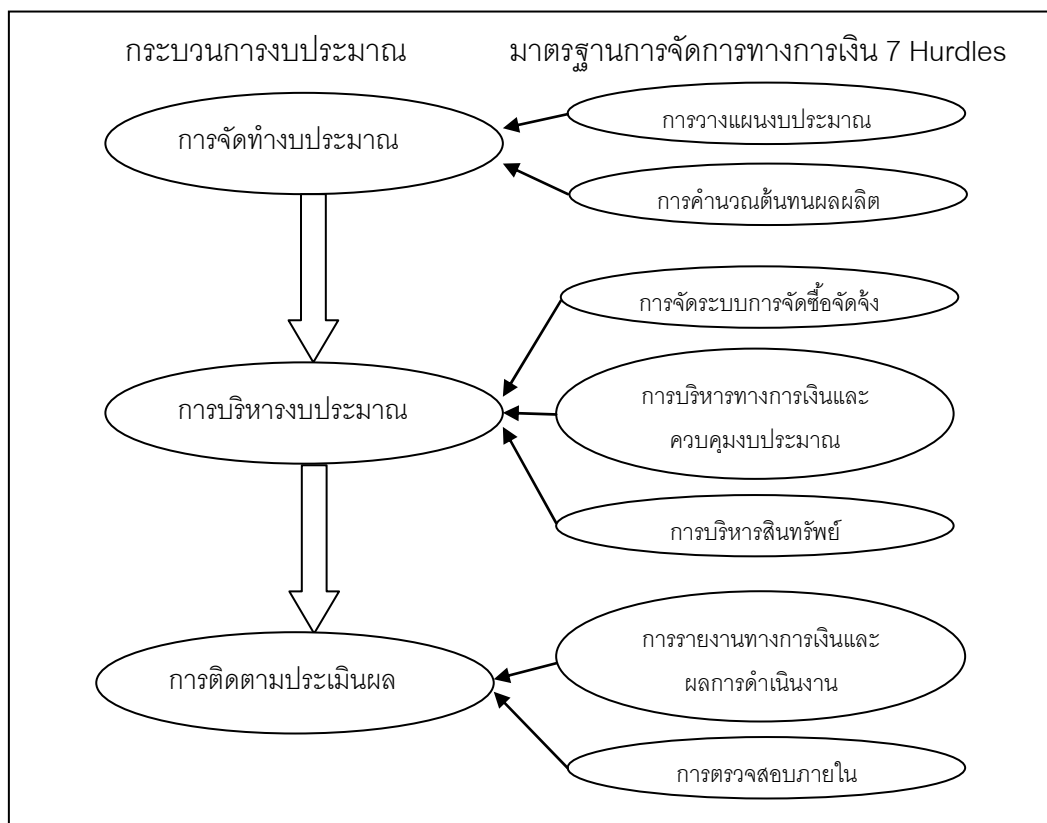
หน่วยงานจะต้องกำหนดให้มีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ และมีกลไกในการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่กำหนด มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในที่มีขนาดเหมาะสม มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นไปได้ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่ สอบทาน วิเคราะห์ ประเมินผล ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูล เพื่อเป็นการสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขอบเขตการตรวจสอบไม่ได้จำกัดเฉพาะการตรวจสอบด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตไปถึงการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำมาใช้ในการประเมินหรือวัดผลการดำเนินงานหรือการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน แผนงาน งาน โครงการ หรือกิจกรรม ว่าเป็นไปโดยประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด รวมถึงการควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

7. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนด ตัวชี้วัดกรอบโครงสร้างกระประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการ ตรวจสอบที่แน่นอนและที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงานต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง งบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในขั้นต่อไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงาน ปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิตควบคู่กัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



จากมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่ามาตรฐานการจัดการทางการเงินต้องดำเนินการ ควบคู่กันไปในทุก ๆ ด้าน และต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังนั้น 7 Hurdles จึงเป็นเข็มทิศที่นำพาให้การปฏิรูประบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานประสบความสำเร็จ

ภาพที่นำเสนอต่อไปนี้แสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน ดังนี้ กระบวนการงบประมาณมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณประกอบด้วยมาตรฐานทางการเงินเรื่องการวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต 2) การบริหารงบประมาณมีการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ เป็นมาตรฐานทางการเงิน 3) การติดตามประเมินผล ประกอบด้วยมาตรฐานทางการเงินเรื่อง การตรวจสอบภายใน การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 2-2 กระบวนการงบประมาณและมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

ที่มา: ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544: 29)

## 2.2.5 หลักการบริหารงบประมาณและการเงิน

### หลักการงบประมาณ

สำหรับหลักการงบประมาณที่ได้ออกจากหลักพัฒนาและหลักประหยัดตามคุณภาพคุณสมบัติของงบประมาณที่ดีแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงหลักการอื่นๆ ด้วย บัวย อึ้ง ภากรณ์ สรุปไว้ดังนี้ (อ้างถึงในไพรัช ตระกาศิรินันท์, 2544)

1. หลักคาดการณ์ไกล (Foresight) การจะทำอะไรจะใช้จ่ายเงินในปีใดเท่าใดต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ไม่ใช่ว่าต้องการจะใช้จ่ายเงินเท่าใด ก็เพียงหาเงินจากแหล่งต่างๆ โดยไม่คำนึงว่ามีอนุมัติไว้ในงบประมาณหรือไม่

2. หลักประชาธิปไตย (Democracy) ต้องให้ราษฎรผู้เสียภาษีมีส่วนรู้เห็นและให้ความเห็นชอบทั้งรายได้และรายจ่าย ในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐสภาซึ่งประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรมก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาและอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากรและการจ่ายเงิน

3. หลักดุลยภาพ (Balance) งบประมาณควรจะสมดุลกัน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องสมดุลทุกปี บางปีอาจขาดดุล บางปีอาจจะเกินดุล ซึ่งจะขาดดุลหรือเกินดุลขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลัก แต่เมื่อนำงบประมาณหลายๆปี รวมกันแล้วควรจะสมดุลทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้ประเทศเกิดหนี้สินล้นพ้นตัว

4. หลักสวัสดิประโยชน์ (Utility) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก ควรจะมีการจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับรายจ่าย

5. หลักยุติธรรม (Equity) คือให้มีความยุติธรรม (มีศีลธรรมและความชอบธรรม) ทั้งในด้านรายได้และรายจ่าย เช่นกรณีเงินรายได้จากการเก็บภาษี ต้องให้ยุติธรรมที่สุด คนมีรายได้มากก็ควรจะเสียภาษีมากกว่าคนจน เป็นต้น

6. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณ ทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งทั้งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงิน กระทรวงการคลัง และสำนักงานงบประมาณ มีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพในการทำกิจกรรมหนึ่งให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ให้มากที่สุด

คุณลักษณะทั่วไปของงบประมาณที่ดี มี 6 ประการ (Wood, 1995 cited in Odden and Picus, 2004)

1. ความเป็นเอกภาพ (Unity) เอกสารงบประมาณต้องอธิบายถึงโครงการและ

การให้บริการของเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีรายละเอียดของรายรับ-รายจ่าย การคาดการณ์งบประมาณล่วงหน้าเหมือนกับงบประมาณอื่นๆ ที่ใช้ในเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยเงินกองทุนสะสม

2. ความเป็นทางการ (Regularity) งบประมาณต้องเตรียมการอยู่ในลักษณะงานประจำของหน่วยงาน การเตรียมการจัดทำคู่มืองบประมาณตามปกติ 12 เดือนหรือตามคู่มืองบประมาณ ที่สำคัญงบประมาณสะท้อนให้เห็นช่วงเวลาเหมือนกับปีที่ผ่านมา

3. ความชัดเจน (Clarity) การจัดทำเอกสารงบประมาณที่ดีต้องบอกถึงรายรับว่าได้มาอย่างไร อธิบายที่มาและการใช้จ่าย โดยทั่วไปมักใช้จ่ายในการจัดซื้อ และรายการที่สำคัญๆ เช่น การจ้างพนักงาน โดยหน้าที่หรือโครงการ จะไม่ใช้ในเรื่องของวัสดุ เครื่องมืออุปกรณ์ สินค้าและบริการ แสดงการอธิบายถึงประชากรและเป้าหมายไว้ในตารางรายการ

4. ความสมดุล (Balance) งบประมาณต้องมีความสมดุล นั่นคือรายรับต้องเท่ากับหรือสูงกว่ารายจ่ายทั้งหมดที่กำหนดไว้ ถ้าเขตพื้นที่ที่มีรายจ่ายสูงกว่ารายรับในสิ้นปี ต้องมีความถูกต้องตามกฎหมาย ในปีงบประมาณมีจำกัด ต้องลดค่าใช้จ่ายลงก่อนที่ใช้งบประมาณที่เก็บไว้หมดไป

5. การเผยแพร่ต่อสาธารณชน (Publicity) งบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเอกสารสาธารณะ อธิบายถึงแผนการใช้จ่ายจากภาษีที่เก็บได้ ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นจึงควรให้ประชาชนในเขตได้อ่านและให้ข้อเสนอแนะในงบประมาณ กระบวนการงบประมาณควรมีการฟังข้อเสนอแนะจากสาธารณชนและเผยแพร่เอกสารเหล่านี้ไว้ในห้องสมุดของเขตพื้นที่และที่สำนักงาน

6. ความพอเพียงต่อการดำเนินงาน (Operational adequacy) การใช้จ่ายงบประมาณต้องเป็นไปอย่างพอเพียงต่อการดำเนินการให้บรรลุตามภารกิจและเป้าหมายของเขตพื้นที่การศึกษา

## 2.3 กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ

กระบวนการงบประมาณ (Budget Process) วิธีการงบประมาณ (Budget Procedure) และวงจรงบประมาณ (Budget Cycle) ทั้ง 3 คำนี้ ต่างให้ความหมายเหมือนกันคือ กิจกรรมทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเสนอของงบประมาณ จนถึงการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ การจัดเตรียมงบประมาณหรือการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณหรือการจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผลงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณ เป็นการกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินการและการประเมินผลการตัดสินใจนั้น ลักษณะของกระบวนการงบประมาณของแต่ละองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### กระบวนการงบประมาณในต่างประเทศ

สถาบันเพื่อประชาธิปไตยในแอฟริกาใต้ (The Institute for Democracy in South Africa, 2004) ได้กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณของประเทศต่างๆ มีความแตกต่างกัน ส่วนใหญ่มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation) เป็นการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผู้บริหารในระดับต่างๆ ของรัฐบาล
2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Enactment) เป็นการนำแผนงบประมาณ มีการอภิปราย ปรับเปลี่ยนและอนุมัติโดยฝ่ายกฎหมาย
3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เป็นการปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติงบประมาณ
4. การตรวจสอบและประเมินงบประมาณ (Budget Auditing and Assessment) เป็นการตรวจสอบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ

กระบวนการงบประมาณของรัฐบาลกลางในสหรัฐอเมริกา (Arosen, 1985) มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณของฝ่ายบริหาร มีการกำหนดวิธีการจัดทำงบประมาณขึ้นมาก่อน แล้วจึงทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดเตรียมงบประมาณ
2. การอนุมัติงบประมาณของสภา การอนุมัติงบประมาณต้องผ่านความเห็นชอบของสภาสองเกรส
3. การควบคุมและการดำเนินการตามพระราชบัญญัติงบประมาณ
4. การประเมินผลและตรวจสอบ

สำหรับวงจรงบประมาณของมลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น มี 4 ขั้นตอนเช่นเดียวกับรัฐบาลกลาง คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง
2. การอนุมัติงบประมาณโดยสภาผู้แทนของมลรัฐ
3. การควบคุมและการดำเนินงาน
4. การทบทวนและการตรวจสอบ

Jordan (1969) ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย คณะกรรมการโรงเรียนของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา อาจมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และการบริหารงบประมาณแตกต่างกันไป
2. การจัดองค์กร เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลจุดมุ่งหมาย และมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรเพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้
3. การจัดลำดับความสำคัญ เป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบว่า เรื่องใดมีความสำคัญ ก่อนหลังในการสนับสนุนงบประมาณ
4. การอนุมัติงบประมาณ โดยปกติคณะกรรมการโรงเรียนจะตรวจสอบงบประมาณก่อนที่จะนำเสนอให้อนุมัติอย่างเป็นทางการ
5. การบริหารงบประมาณ แนวทางในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ถูกกำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติแล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ จะมีผลกระทบกับโครงการที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เดิม
6. การประเมินงบประมาณ ควรทำ 2 ระยะ คือ ระหว่างที่ใช้งบประมาณและหลังจากใช้งบประมาณ ซึ่งการประเมินระหว่างใช้งบประมาณจะเป็นประโยชน์มาก ควรมีการเก็บข้อมูลงบประมาณทุกวัน และประมวลผล และวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณต่อไป

Gutek (1983) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ มีการกำหนดทิศทางทางการศึกษาในรูปของจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ จากนั้นกำหนดแผนงาน โครงการ บุคลากร และสิ่งสนับสนุนต่างๆ เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ และปรับค่าใช้จ่ายทั้งหมดตามแผนให้สอดคล้องกับรายได้ที่มีอยู่ เปิดโอกาสให้ทุกครู ผู้บริหาร เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ
2. การนำเสนอและการอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดงบประมาณเสร็จแล้ว ส่งร่างเอกสารงบประมาณให้คณะกรรมการศึกษา และผู้ที่สนใจศึกษา ให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจึงจัดพิมพ์ร่างเอกสารงบประมาณ เพื่อประชาสัมพันธ์ แล้วนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณ
3. การประเมินผล เพื่อประเมินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่และเป็นการตรวจสอบค่าใช้จ่ายกับผลที่เกิดขึ้นกับการศึกษา

Rebore and Rebore (1993) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา มีขั้นตอนที่สำคัญ 9 ขั้นตอน คือ

1. การคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในอนาคต มีการจัดทำข้อมูล 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 เขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีวิธีคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต 5 ปีข้างหน้า แต่ละปีจะมีการปรับจำนวนนักเรียนที่คาดคะเน

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร เป็นข้อมูลอีกชนิดหนึ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับการคาดคะเนจำนวน เพราะเป็นข้อมูลที่แสดงถึงจำนวนคนที่ต้องการได้รับการศึกษาที่อาศัยอยู่ในพื้นที่

2. การคำนวณความต้องการบุคลากรที่จะใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนกำหนด รวมทั้ง การจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จะเข้าเรียน โดยเป็นการคำนวณความต้องการของครู ผู้บริหาร และบุคลากรสนับสนุนอื่นๆ เช่น ผู้ช่วยครู เลขานุการ ภารโรง คนงานร้านอาหาร คนขับรถ ฯลฯ เป็นการคาดคะเนทรัพยากรบุคคลที่ต้องการทั้งหมด

3. การคาดคะเนความสมดุลของการใช้งบประมาณ ต้องมีการกำหนดให้มีขั้นตอนการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายเป็นประจำทุกเดือน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการ

4. การคาดคะเนรายได้ ใช้ข้อมูลการเก็บภาษีทรัพย์สิน ซึ่งเป็นแหล่งรายได้แหล่งใหญ่ และเงินอุดหนุนจากมลรัฐ ซึ่งวิธีการจัดสรรของแต่ละมลรัฐก็แตกต่างกันไป กระบวนการงบประมาณของมลรัฐ และการนำเสนอพระราชบัญญัติงบประมาณของมลรัฐต้องใช้เวลาและมีผลต่อการคาดคะเนรายได้ของเขตพื้นที่การศึกษา

5. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีผลกระทบต่อการใช้จ่ายงบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย ปรัชญาแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของงบประมาณที่ใช้มีหลายรูปแบบ เช่น แบบงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) แบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) และแบบแผนงานและโครงการ (Planning Programming Budgeting System) ซึ่งเป็นแบบที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงในการกำหนดรายจ่ายต่างๆ ในงบประมาณ คือ การให้สมาชิกที่ได้รับผลกระทบจากการใช้งบประมาณนั้นเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณโดยมีตัวแทนของกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรายการต่างๆ มีแนวทางในการใช้งบประมาณที่อยู่จำกัด ให้บรรลุแผนระยะยาวที่วางไว้ มีการกำหนดวิธีการใช้งบประมาณ 3 ประเภท คือ 1) งบประมาณที่ใช้ เพื่อดำเนินงานพื้นฐานที่เป็นภารกิจขององค์กร เช่น งบประมาณจัดซื้อวัสดุ แบบเรียนให้กับนักเรียน 2) งบประมาณสำหรับพัฒนาหรือสร้างความเจริญเติบโตให้กับโรงเรียน ส่งเสริมผลผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 3) งบประมาณที่สำรองไว้สำหรับโครงการพิเศษที่จำเป็น ต้องจัดทำเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน จากนี้

ควรกำหนดข้อมูลต่อไปนี้ด้วย 1. ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนและของครู 2. จำนวนงบประมาณที่สำรองไว้สำหรับเหตุฉุกเฉิน 3. ความคาดหวังให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ 4. กำหนดเวลาที่ต้องจัดทำงบประมาณให้แล้วเสร็จ 5. กำหนดเวลาที่โรงเรียนต้องนำเสนองบประมาณต่อผู้บริหารส่วนกลาง 6. มาตรการกล่าวถึงการใช้งบประมาณอย่างประหยัด

การเก็บข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ ควรมีการกำหนดแบบฟอร์มที่จะเก็บข้อมูลให้เป็นแบบเดียวกัน โดยกำหนดรายการที่ต้องนำเสนอในการจัดทำงบประมาณ เช่น ค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ค่าใช้จ่ายของปีปัจจุบัน และค่าใช้จ่ายของปีถัดไป จำแนกตามรหัสบัญชี และมีราคาปัจจุบันของวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ เพราะว่า ราคาของวัสดุอุปกรณ์อาจเปลี่ยนแปลงได้ ก่อนการจัดทำงบประมาณแล้วเสร็จ การสำรองฉุกเฉินที่ตั้งไว้จะนำมาช่วยในกรณีที่มีการปรับราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ควรมีการกำหนดวิธีการให้ผู้บริหารโครงการสามารถโอนย้ายข้ามรายการงบประมาณได้ในกรณีที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด โดยที่ไม่สามารถใช้งบประมาณมากเกินไปที่จะได้รับจัดสรร

6. การทบทวนงบประมาณภายในเขตพื้นที่การศึกษา ก่อนจัดทำร่างเอกสารงบประมาณ

7. การจัดทำร่างเอกสารงบประมาณ เป็นการนำเสนอสิ่งที่ได้ทำมาจากขั้นตอนที่ 1-6 รูปแบบเอกสารงบประมาณมักมีการปรับเปลี่ยนตามคณะกรรมการศึกษา

8. การทบทวนงบประมาณจากบุคคลภายนอกและการอนุมัติงบประมาณ การให้ประชาชนทั่วไปแสดงความคิดเห็นต่องบประมาณที่จัดทำขึ้นเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ควรจะมีกฎหมายกำหนดให้มีการทำประชาพิจารณ์ก่อนที่จะอนุมัติงบประมาณ ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากในการรับความคิดเห็นจากประชาชน ต้องมีการเชิญผู้นำของชุมชนและประชาชนร่วมประชาพิจารณ์ ความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้จากการทำประชาพิจารณ์ จะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากงบประมาณ ผลที่ได้รับจากการทำประชาพิจารณ์ คือ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณ

9. การทบทวนงบประมาณ เนื่องจากอาจจะมีเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องปรับงบประมาณ เช่น รายได้ และรายจ่ายที่เกิดขึ้น แตกต่างจากที่ได้ประมาณการไว้ ดังนั้นจึงต้องกำหนดให้มีขั้นตอนของการทบทวนงบประมาณเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการงบประมาณ ในการปรับเปลี่ยนงบประมาณ คณะกรรมการศึกษาจะมีบทบาทอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การทบทวนถูกต้องตามกฎหมาย

Lunenburg and Ornstein (1996) นำเสนอขั้นตอนกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

#### 1. การจัดเตรียมงบประมาณ

2. การนำเสนอ
3. การอนุมัติ
4. การบริหาร
5. การประเมินผล

กระบวนการขั้นตอนที่ 3 เป็นเรื่องของคณะกรรมการการศึกษา ส่วนข้อมูลที่เหลือเป็นเรื่องของผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ และผู้บริหารโรงเรียน

Odden and Picus (2004) ได้นำเสนอ การจัดทำงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ รายการที่ควรกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ ได้แก่

1.1 สาระของงบประมาณในปีนั้นโดยบอกถึงจำนวนงบประมาณที่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของปีนี้และปีถัดไป

1.2 ปฏิทินงบประมาณ ระยะเวลาสำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ กำหนดเวลาในการจัดเตรียมงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้และการประเมินงบประมาณ

1.3 กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับโรงเรียน รวมทั้งขั้นตอนในการจัดทำประชาพิจารณ์ตามที่กฎหมายกำหนด

1.4 แบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณที่โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องกรอกข้อมูล

1.5 กรอกข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างทางบัญชี หรือรหัสบัญชีของเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณ และใช้ในการทำรายรับรายจ่ายในระหว่างปีงบประมาณ

1.6 ข้อมูลอื่นที่จำเป็น เพื่อให้การจัดทำงบประมาณถูกต้องทันเวลา

2. การจัดเตรียมงบประมาณ การคาดคะเนรายได้และรายจ่าย และการทำให้งบประมาณสมดุลโดยรายจ่ายต้องไม่มากกว่ารายรับ

2.1 การประมาณรายได้ โดยการคาดคะเนจำนวนนักเรียน การคาดคะเนรายได้จากภาษีทรัพย์สิน งบประมาณจากมลรัฐ งบประมาณจากโครงการ พิเศษต่างๆ ทั้งจากมลรัฐและรัฐบาลกลาง และงบประมาณจากแหล่งอื่นๆ

2.2 การประมาณรายจ่าย มีการประมาณการรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ มีการจัดทำกลไกควบคุมการใช้จ่าย โดยมีระบบบัญชีที่แสดงการใช้จ่ายงบประมาณ ในแง่มุมต่างๆ เช่น การใช้จ่ายตามหน้าที่ ตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงาน เป็นต้น



3. การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ถ้ารายจ่ายที่คำนวณได้มีมากกว่ารายรับที่คาดการณ์ไว้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจหารายรับเพิ่มโดยการเพิ่มอัตราเก็บภาษีทรัพย์สิน แต่ก็ต้องผ่านการอนุมัติจากสภา และมีกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับการอัตราเก็บภาษี

4. การอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้วต้องเสนอให้คณะกรรมการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษานุมัติงบประมาณ กฎหมายของรัฐจะกำหนดเวลาที่จะขออนุมัติงบประมาณ เอกสารที่จะต้องนำเสนอตอนขออนุมัติ และเวลาที่สาธารณชนจะให้ข้อเสนอแนะ

5. การบริหารงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณเป็นการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณตลอดปี ดังนั้นต้องมีการกำกับติดตามดูรายรับรายจ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ตอนทำงบประมาณ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าด้านรายรับหรือรายจ่าย ต้องเสนอการปรับเปลี่ยนต่อคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับงบประมาณให้สมดุล โดยลดค่าใช้จ่าย ถ้ารายได้ที่คาดคะเนไว้ลดลง และเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นโดยจัดหารายได้เพิ่ม

ดังนั้น งบประมาณจะกลายเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าได้ใช้ทรัพยากรทางการศึกษาตามลำดับความสำคัญของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในช่วงต้นของวงจรมงบประมาณ

Stoops, Rafferty and Johnson (1980, cited in De Young) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณ มี 3 ขั้นตอน

1. การวางแผนด้านการศึกษา ต้องมีการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายระยะยาว จะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ดูว่า จะจัดการศึกษาให้คนกลุ่มใด เป็นการศึกษา ระดับก่อนประถม ประถม หรือการศึกษาผู้ใหญ่ ต้องมีการคาดคะเนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในช่วง 5 – 10 ปี คาดคะเนอาคาร เครื่องมือ และบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และบุคลากร จะต้องเป็นปัญหาแรกในการกำหนดงบประมาณเพื่อแก้ปัญหา

2. การทำแผนการใช้จ่ายของโครงการต่างๆ ขึ้นอยู่กับการวางแผนด้านการศึกษาและการวางแผนรายได้ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นการแปลงแผนเป็นค่าใช้จ่าย

3. การวางแผนรายได้ คือ การประมาณรายได้จะนำมาใช้ในการจัดทำโครงการ ต้องมีวิธีการตรวจสอบดูว่ามีแหล่งรายได้ใดบ้างที่จะหารายได้เพิ่มเติม เพื่อให้รายได้ที่คาดคะเนไว้ และรายจ่ายที่คำนวณไว้มีความสมดุลกัน

Knezevich (1984) เสนอขั้นตอนที่สำคัญใน กระบวนการงบประมาณ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดเตรียมงบประมาณ โดยมีวิธีการดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษา 2) กำหนดค่าใช้จ่ายตามแผนงาน 3) คาดคะเนรายได้ ที่ได้จากแหล่งต่างๆ ทั้ง

จากท้องถิ่น มลรัฐ และรัฐบาลกลาง การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุด

2. การนำเสนองบประมาณเป็นเอกสารงบประมาณโดยมีกฎหมาย กำหนดรูปแบบและรายละเอียดที่จะต้องนำเสนอในเอกสารงบประมาณ วัตถุประสงค์ทางการศึกษาและสมดุลงระหว่างรายรับกับรายจ่ายในระยะเวลา 1 ปี

3. การอนุมัติ โดยคณะกรรมการศึกษามีอำนาจที่จะอนุมัติ ไม่อนุมัติ หรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับงบประมาณ

4. การบริหารงบประมาณ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการศึกษา

5. การประเมินผล เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญเป็นพิเศษในช่วงสุดท้ายของปีงบประมาณ

Ridler and Shuckley (1989) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญก่อนเริ่มปีงบประมาณ เมื่อเริ่มปีงบประมาณใหม่ โรงเรียนจะต้องจัดเตรียมข้อมูล ต่อไปนี้

1.1 จัดทำหรือปรับปรุงคู่มือการจัดทำงบประมาณ และจัดส่งให้ฝ่ายต่างๆ ทัวหน้า พร้อมส่งจดหมายเปิดผนึกของผู้อำนวยการ

1.2 จัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยในการจัดทำงบประมาณ โดยกำหนดวันประชุม วันยื่นของงบประมาณ และกำหนดวันส่งข้อมูลต่างๆ ให้ทุกคนทราบ เพื่อจะได้มีเวลาเพียงพอในการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

1.3 จัดทำแบบฟอร์มที่จะยื่นของงบประมาณ แจกให้ผู้ที่จะของงบประมาณ

1.4 จัดทำประมาณการรายได้คร่าวๆ ซึ่งจะต้องประสานข้อมูลจากเขตพื้นที่การศึกษา

2. การรวบรวมค่าของงบประมาณจากฝ่ายต่างๆ มีงานที่จะต้องทำดังนี้

2.1 จัดทำร่างเอกสารงบประมาณ ซึ่งจะประกอบด้วย

2.1.1 สารบัญ

2.1.2 จดหมายเปิดผนึกของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

2.1.3 จุดมุ่งหมายของวัตถุประสงค์

2.1.4 โครงสร้างองค์กร

2.1.5 แผนภูมิแสดงจำนวนนักเรียนปีปัจจุบัน และที่คาดว่าจะ จะเข้าเรียนปีหน้า

2.1.6 สรุปการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในงบประมาณ

2.1.7 แผนภูมิแสดงค่าใช้จ่ายต่อหัว

### 2.1.8 บัญชีเงินเดือน

### 2.1.9 ภาคผนวก

2.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของค่าของงบประมาณจากฝ่ายต่างๆ เมื่อตรวจสอบเสร็จแล้วก็ป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ และจัดพิมพ์เอกสารงบประมาณครั้งที่ 1

3. การทบทวนงบประมาณ เมื่อจัดพิมพ์งบประมาณครั้งที่ 1 แล้ว คงจะต้องมีการปรับปรุงงบประมาณเนื่องจาก

3.1 บรรยากาศทางการเมืองเปลี่ยนแปลง อาจทำให้ได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นหรือลดลง

3.2 การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของนักเรียน ทำให้งบประมาณที่ได้รับเพิ่มขึ้นหรือลดลง

3.3 งบดุลสิ้นปี มีผลต่อตัวเลขงบประมาณ

3.4 การเปลี่ยนแปลงของงบรายได้ที่รับจากรัฐบาลกลางหรือมลรัฐในการปรับปรุงงบประมาณ อาจต้องตอบคำถาม ต่อไปนี้ (1) ถ้าตัดรายการนี้ออกแล้ว ทำรายการอื่นแทนจะเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร (2) จะเกิดอะไรขึ้นถ้าตัดงบลง 4% (3) ค่าใช้จ่ายของรายการนี้เมื่อปีที่แล้วเท่าไร

4. การทบทวนงบประมาณครั้งสุดท้าย เป็นการนำเสนอของงบประมาณให้คณะกรรมการศึกษา และประชาชนทั่วไปพิจารณา แล้วปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการศึกษาอนุมัติ และจัดพิมพ์เอกสารงบประมาณ เผยแพร่ต่อไป

5. การควบคุมติดตามการใช้งบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติ

Rossow, 1990 (cited in Lipham, 1985) เห็นว่า กระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ มักจะดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณ ซึ่งกำหนดกิจกรรมที่จะต้องจัดทำเพื่อให้สามารถนำเสนอของงบประมาณได้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด ได้นำเสนอขั้นตอนวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย

1.1 การประเมินความต้องการของชุมชน โรงเรียน และนักเรียน และประเด็น

ปัญหาต่างๆ

1.2 การวิเคราะห์และทบทวนจุดมุ่งหมาย และการจัดลำดับความสำคัญที่มีอยู่เดิม

1.3 การแปลงจุดมุ่งหมายไปสู่วัตถุประสงค์ที่วัดได้

1.4 การกำหนดโครงสร้างแผนงาน และรูปแบบของแผนงานที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

1.5 การวิเคราะห์ทางเลือกหลายทางและเลือกทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

1.6 ข้อเสนอแนะและเลือกทางเลือกที่มีประสิทธิผลของการใช้จ่ายมากที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

งบประมาณมีลักษณะเป็นสามเหลี่ยมด้านเท่า สามเหลี่ยมนี้ได้นำเสนอปรัชญาที่ว่า แผนงานทางการศึกษาจะต้องเป็นการวางแผน เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน และต้องไม่ให้งบประมาณที่มีอยู่ชี้้นำลักษณะโดยธรรมชาติของการศึกษา ที่น่าเสียดาย คือ เมื่อมีงบประมาณไม่พอ แทนที่โรงเรียนจะทำตามที่วางแผนไว้ โรงเรียนจะไปเลือกทำโครงการที่มีงบประมาณเพียงพอ ซึ่งจะทำให้โรงเรียนจัดซื้อสิ่งของที่ไม่ตรงกับความต้องการของนักเรียนในด้านการศึกษ การทำโครงการที่ไม่สนองความต้องการของโรงเรียน ก็มีผลเท่ากับทำมากแต่เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับนักเรียน

2. การเขียนเอกสารงบประมาณ โรงเรียนต้องเขียนตามแบบฟอร์ม และคำแนะนำของหน่วยงานกลาง การจัดทำงบประมาณจะเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ มีการขอให้ครูเขียนรายการวัสดุ เครื่องมือต่างๆ ที่ต้องการใช้ในปีหน้า ซึ่งวัสดุที่เขียนนี้จะต้องนำไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผนงบประมาณ จากนั้นมีการรวบรวมคำขอของครูและจัดทำเป็นร่างเอกสารงบประมาณ

3. การนำเสนองบประมาณ เป็นการนำเสนองบประมาณต่อคณะกรรมการศึกษา และสาธารณชน เพื่อทำประชาพิจารณ์งบประมาณ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนเกี่ยวกับงบประมาณ และเมื่อคณะกรรมการศึกษาอนุมัติงบประมาณแล้ว โรงเรียนจึงพิจารณาใช้จ่ายงบประมาณได้

4. การบริหารงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับอนุมัติจะเป็นแนวทางในการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำวันของโรงเรียน รูปแบบการบริหารงบประมาณมีหลายวิธี บางวิธีก็เป็นการรวมอำนาจสูงสุด บางวิธีเป็นการมีส่วนร่วม ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้วิธีใด

5. การประเมินผลงบประมาณ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ คือ การประเมินผลงบประมาณ คำถามที่มักจะถามในการประเมินคือ งบประมาณได้ไปสนับสนุนให้จุดมุ่งหมายทางการศึกษาบรรลุผลเท่าไร

Shimand and Siegel (1993) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณที่ดีต้องสื่อถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรงบประมาณ การรับฟังข้อมูลย้อนกลับ และจูงใจผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการงบประมาณที่ใช้ในองค์กรจะต้องเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และ

สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และคำนึงถึงทรัพยากรบุคคลกระบวนการงบประมาณควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่
2. การสำรองเพื่อกำหนดองค์ประกอบของงบประมาณ
3. การประสานงานและทบทวนองค์ประกอบ
4. การอนุมัติงบประมาณ
5. การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

Finney (1994) ได้เสนอขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนในกระบวนการงบประมาณดังนี้

1. จัดทำแบบฟอร์มสำหรับทำงบประมาณ และแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แจกให้ผู้บริหารในองค์กรทุกฝ่าย เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจากทุกฝ่ายแนวทางจัดทำงบประมาณขององค์กรจะระบุเกี่ยวกับรายละเอียดของกระบวนการจัดทำงบประมาณขององค์กร และนำเสนอทิศทางขององค์กร

2. ผู้บริหารแต่ละฝ่ายกรอกข้อมูลและนำเสนองบประมาณ

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณจะเป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์งบประมาณจากทุกฝ่ายเป็นงบประมาณขององค์กร

4. การทบทวนงบประมาณ โดยปรับเปลี่ยนงบประมาณในเรื่องที่มีความต้องการ และการอนุมัติงบประมาณ โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทบทวน และผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้อธิบายและให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณของฝ่าย การอนุมัติงบประมาณทำโดยคณะกรรมการกำหนดทิศทางขององค์กร

5. การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ เพื่อการควบคุมและประเมินผลงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ และมีการทบทวนผลการใช้งบประมาณเป็นรายเดือนหรือบางครั้งเป็นรายสัปดาห์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น หรือเมื่อผู้บริหารต้องการทำอะไร ก็จะมีการนำมาพิจารณาจำนวนงบประมาณ

Thompson and Wood (1998) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณในระดับท้องถิ่น มี 4 ขั้นตอน ที่ต่อเนื่องกันและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

1. การประมาณการรายได้ เป็นขั้นตอนแรกของการจัดทำงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นขั้นตอนที่ง่ายที่สุดเพราะรายได้จากรัฐบาลกลางและมลรัฐมักจะไม่เปลี่ยนแปลง ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และกฎหมายก็มักจะกำหนดออกมาสมบูรณ์ก่อนที่เขตพื้นที่การศึกษาจะมีการประมาณการรายได้ การประมาณการรายได้ประกอบด้วยประมาณรายได้จากรัฐบาลกลาง มลรัฐ และท้องถิ่น

2. การกำหนดแผนงานทางการศึกษาเป็นการจัดทำแผนงานเพื่อรักษางานเดิมและพิจารณาแผนงานพัฒนา การจัดทำแผนงานมีหลายวิธี วิธีที่หนึ่ง คือ การคิดว่าแผนงานที่ดำเนินการในปัจจุบันเพียงพอแล้ว จึงจัดทำงบประมาณเพื่อรักษางานเดิม วิธีที่สอง คือ การทำแผนงานเพื่อการพัฒนา โดยได้แนวคิดมาจากการปรึกษาหารือบุคคลต่างๆ ทำให้เกิดการพัฒนาหรือการปฏิรูป ดังนั้นทุกเขตพื้นที่การศึกษาจะมีการทำแผนงานพัฒนาโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน การทำแผนงานทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน แต่ถือว่าเป็นหัวใจของการจัดทำงบประมาณ การจัดทำแผนงานต้องคิดอย่างรอบคอบ ไม่เช่นนั้นก็จะไม่เกิดโครงการใหม่เพื่อการพัฒนา การกำหนดแผนงานเป็นการเชื่อมโยงการประมาณการรายได้ และประมาณการรายจ่ายเข้าด้วยกัน

3. การประมาณการค่าใช้จ่าย เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการงบประมาณ เพราะหากประมาณต่ำกว่าค่าใช้จ่ายจริง จะทำให้เกิดความเสียหายได้ เช่น การประมาณค่าใช้จ่ายจ้างครูผิดพลาด อาจทำให้ต้องยกเลิกสัญญาจ้างครู และทำให้โรงเรียนถูกปิด ประมาณการรายจ่ายต้องพอดีกับรายได้ การประมาณรายจ่ายเป็นการวิเคราะห์ตัวกำหนดค่าใช้จ่ายที่สำคัญและคำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ของปีหน้า

มลรัฐส่วนใหญ่จะกำหนดค่าใช้จ่ายทุกรายการเป็นรายหัวนักเรียน ค่าบุคลากร วัสดุ เครื่องมือ จำนวนและขนาดของโรงเรียนจะถูกรวมในรายหัว แม้จะมีหลายรัฐที่มีเงินช่วยเหลือพิเศษ เพื่อช่วยเหลือด้านการเงินแก่โรงเรียนที่มีนักเรียนน้อย แต่ก็มีกฎพื้นฐานของงบประมาณว่าจำนวนนักเรียนจะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อรายได้และรายจ่ายของโรงเรียน ดังนั้น การคาดคะเนจำนวนนักเรียนจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะมีผลกับงบประมาณในทุกๆ ด้าน ฉะนั้นการคาดคะเนต้องมีความแม่นยำ การเคลื่อนย้ายของประชากรและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้การคาดคะเนนักเรียนไม่ถูกต้องแม่นยำอย่างสมบูรณ์

4. การทำงานงบประมาณให้สมดุล เป็นการปรับค่าใช้จ่ายที่คำนวณได้ให้พอดีกับรายรับ การทำรายได้และรายรับให้สมดุล อาจมีผลกระทบต่อการเรียนการสอน ตัวอย่างเช่น อาจต้องมีการทบทวนรายได้ ถ้าโครงการต่างๆ ต้องการงบประมาณเกินรายได้ ซึ่งเรียกว่า การปรับงบประมาณ การปรับงบประมาณทำได้ 3 กรณี คือ เพิ่มรายได้ รายได้คงที่ และการลดรายจ่าย

Levacic (1995, 2000) กล่าวว่าการบริหารจัดการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. การได้รับงบประมาณ หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารงบประมาณ คือ การหาทรัพยากรให้หน่วยงาน ในการดำเนินของโรงเรียน ทรัพยากรที่เข้ามาจะเป็นเงิน จากนั้นก็เปลี่ยนเงินเป็นวัสดุสิ่งของและทรัพยากรที่ต้องใช้ โรงเรียนจะได้รับงบประมาณจากเขตพื้นที่การศึกษา

มลรัฐ เงินบำรุงการศึกษาการหารายได้ของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรเปิดงบประมาณที่โรงเรียนได้รับ จะสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนอาจหารายได้โดยการขายสินค้า และบริการต่างๆ เช่น ให้เช่าอาคารและเครื่องมือต่างๆ

2. การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนเงินเป็นทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้จริงในการจัดการการเรียนการสอน ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ ได้แก่ ครู บุคลากร อาคารสิ่งก่อสร้าง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงในการจัดสรรงบประมาณ คือ งบประมาณที่ได้รับสนับสนุนกิจกรรมหลัก ด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจะทำเช่นนี้ได้ ต้องมีการวางแผน แล้วเชื่อมโยงงบประมาณกับแผน ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายสิ่งที่สำคัญ คือ โรงเรียนต้องไม่วางแผนงบประมาณเกินงบที่ได้รับ

3. การใช้งบประมาณ งบประมาณที่ใช้จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งบที่ใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริม เช่น งบบำรุงรักษาอาคาร งบบริการ ซึ่งเป็นผลผลิตทางอ้อม และงบที่ใช้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรง งบสนับสนุน เรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางอ้อม ส่วนงบจัดการเรียนการสอนโดยตรงเรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางตรง ในการใช้งบประมาณต้องมีการบันทึกการใช้งบประมาณและรายงานข้อมูลต่างๆ เพื่อติดตามรายได้ที่และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าการจะใช้จ่ายได้เป็นไปตามรายการที่ได้อนุมัติในแผน สิ่งที่มีความคล่องตัวอีกอย่างหนึ่งคือ การให้โรงเรียนสามารถใช้งบประมาณข้ามหมวดได้ สิ่งที่เป็น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ การเปลี่ยนการควบคุมการใช้งบประมาณจากเดิมที่ดำเนินการโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นให้โรงเรียนควบคุมเอง

4. การประเมินผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ การประเมินผลงบประมาณ จะใช้หลัก 4 ประการ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และเสมอภาค ผลการประเมินจะนำไปใช้ในการตัดสินใจทำงบประมาณต่อไป

Cunningham and Cordeiro (2003) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) แผนงานทางการศึกษาจะเป็นตัวขับเคลื่อนงบประมาณ ในขั้นของการวางแผนงบประมาณ จะต้องมีการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนงาน ทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย การเลือกทางเลือกที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการใช้จ่าย

2. การจัดทำงบประมาณ (Formulating) การจัดทำงบประมาณจำเป็นอย่างไรที่จะต้องได้รับข้อมูลจากทุกฝ่ายในโรงเรียน โรงเรียนจะต้องบอกให้ครูได้รับรู้ว่าทำงบประมาณอย่างไร และทำไมจึงใช้งบประมาณอย่างนั้น ครูจะต้องเข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดทำงบประมาณมาก

ขึ้นโดยเฉพาะโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดทำรายละเอียดงบประมาณจะต้องได้ข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชน

3. การนำเสนอ (Presenting) สิ่งสำคัญของการนำเสนอคือ เหตุผลที่จะสนับสนุนงบประมาณที่จัดทำ เมื่อมีการนำเสนองบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติหรือประชาชนทั่วไป ผู้เสนอจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลที่ชัดเจน ในการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ

4. การบริหารงบประมาณ (Administering) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและฝ่ายต่างๆ ใช้ตามความต้องการ ซึ่งจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำบัญชีที่มีการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้มั่นใจว่า ไม่ใช้เงินเกินกว่าที่ได้รับจัดสรร

5. การประเมินผล (Evaluating) โดยปกติจะมีการแบ่งงบประมาณออกเป็นหลายประเภท เช่น แบ่งตามโครงการ ได้แก่ โครงการปฐมวัย โครงการสองภาษา แบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ งบประมาณเกี่ยวกับการเรียนการสอน การขนส่งนักเรียน และแบ่งตามหมวดรายจ่ายเช่น เงินเดือน วัสดุ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงบประมาณก็ต้องประเมินจำแนกตามประเภท หรือรวมกันทุกประเภท คำถามที่มักจะถูกถามในการประเมิน คือ งบประมาณตอบสนองให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ดีแค่ไหน เราจะวัดอย่างไรว่า ได้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์แล้ว ควรจะขยายผลโครงการอะไร และควรจะยุบเลิกโครงการอะไร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาในการประเมิน มี 2 คำ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อมีการประเมินโครงการผู้บริหารต้องถามว่า วิธีการที่ใช้มีประสิทธิผลมากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุหรือไม่

#### กระบวนการงบประมาณในประเทศไทย

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) ได้นำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงบประมาณของกรมควบคุมโรค มี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ

1. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ เมื่อหน่วยงานกลาง 4 หน่วยงาน คือ (1) สำนักงบประมาณ (2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (3) กระทรวงการคลัง และ(4) ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายงบประมาณของประเทศ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ งบประมาณการรายได้ล่วงหน้า กำหนดกรอบการคลังมหภาค นโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงบประมาณจะแจ้งเวียนเอกสารดังกล่าว พร้อมกับปฏิทินงบประมาณแบบฟอร์มและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณให้กับทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี กระทรวงสาธารณสุขแจ้งนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ยุทธศาสตร์/เป้าหมายการให้บริการกระทรวงฯ ให้กรมควบคุมโรคจัดทำแผนค่าขอ



งบประมาณประจำปี โดยกองแผนงานแจ้งกรอบแนวคิดและกรอบวงเงินในการจัดทำงบประมาณประจำปีให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯ จัดทำคำขอของงบประมาณประจำปี แยกเป็นรายแผนงาน/งาน ส่งกลับให้กองแผนงานรวบรวมจัดทำเป็นแผนคำขอของงบประมาณของกรมฯ ในระดับแผนงาน/งาน/โครงการ เสนอให้คณะผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดส่งให้กระทรวงสาธารณสุขพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้สำนักงบประมาณ ในส่วนของแผนงานที่เกี่ยวข้องกับเอดส์ สำนักโรคเอดส์ วัณโรคและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพในการจัดทำเป็นแผนบูรณาการร่วมกับส่วนราชการอื่นส่งให้สำนักงบประมาณและแยกวงเงินเฉพาะส่วนที่ดำเนินการโดยกรมควบคุมโรค มาตั้งไว้รวมเป็นแผนงบประมาณของกรมก่อนจัดส่งให้สำนักงบประมาณ

2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ เมื่อสำนักงบประมาณพิจารณาวงเงินคำขอของทุกส่วนราชการแล้วจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอเข้าสู่การประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรหลังจากผ่านความเห็นชอบจากการประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรแล้ว 1 แล้ว กรมควบคุมโรคจะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร วาระที่ 1 พร้อมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ลำดับต่อไปจะถูกนำไปพิจารณาในการประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร วาระ 2, 3 และการพิจารณาของวุฒิสภาก่อนประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ในขั้นตอนของการบริหาร สำนักงบประมาณแจ้งเวียนให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวงเงินที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณประจำปี กรมควบคุมโรคจะให้ความเห็นชอบบัญชีจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค และแจ้งให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินที่ได้รับจัดสรรพร้อมกับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผน โดยกองแผนงานเป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของกรมฯ จัดส่งให้กรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณใช้ในการกำกับ ติดตามรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนและระยะเวลา ที่กำหนด และในระหว่างปีงบประมาณหากมีการปรับแผนการดำเนินงานหรือมีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณหน่วยงานจะต้องเสนอขออนุมัติปรับแผนโดยมีกองคลังเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในขั้นตอนการอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายงบประมาณและการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4. ขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณ ในระหว่างปีงบประมาณจะมีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณโดยหน่วยงานหลัก 2 หน่วยงาน คือ

4.1 กองคลัง รับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณมีหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและสรุปรายงานการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้กับสำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) เป็นรายเดือน

4.2 กองแผนงาน รับผิดชอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และจัดทำรายงานตามแบบฟอร์มของสำนักงบประมาณในภาพรวมของกรมฯ จำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักตรวจและประเมินผล (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) และสำนักงบประมาณเป็นรายไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

กวี วงศ์พุ่ม (2540) ได้นำเสนอขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณของภาคเอกชน มีขั้นตอนที่สำคัญ 10 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (Environment) โดยคำนึงถึงเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณ ปัจจุบันรวมถึงการนำคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นเรื่องของฝ่ายบริหารที่จะขอความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น
3. การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goals) การกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยทั่วไปจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ซึ่งเป้าหมายขององค์การจะต้องเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้
4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) การกำหนดนโยบาย เพื่อการปฏิบัติงานก็ควรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดขึ้นด้วย
5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning Premises) ข้อสมมติฐานในอดีตถือเป็นสิ่งที่เก็บไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป
6. การประเมินและจัดทำแผนโครงการ (Evaluation & Planning Projects) ในการทำการประเมินและจัดทำแผนโครงการ ก็เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ
7. การจัดทำงบประมาณระยะยาว (Strategic Long-range Plan) ในการจัดทำงบประมาณ ระยะยาวเกินกว่า 5 ปี เพื่อให้เป็นแนวทางให้เห็นภาพรวมของกิจการ หรือองค์การนั้นๆ
8. การจัดทำงบประมาณระยะสั้น (Practical Short-range Plan) โดยสามารถทำงานได้ภายใน 1 ปี ให้สอดคล้องกับงบประมาณระยะยาวที่กำหนดไว้

9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ (Analysis Report) การจัดทำรายการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบแนวโน้ม (Trend) ในส่วนที่เป็นสาระสำคัญที่จะต้องให้ความสนใจพิเศษในการจัดทำงบประมาณ

10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามการใช้งบประมาณตามแผนงบประมาณที่จัดไว้ซึ่งอาจจะกำหนดให้มีการจัดทำรายงานการใช้งบประมาณในแต่ละไตรมาสก็ได้

กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ ให้สถานศึกษาจัดทำคำขอของบประมาณรายจ่ายประจำปี งบลงทุน งบดำเนินการ งบเงินอุดหนุน งบบุคลากร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาและจัดส่งให้เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้พิจารณาและเรียงลำดับความสำคัญ ตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และหลักเกณฑ์การจัดตั้งงบประมาณส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ 15 ธันวาคม ทุกปี

2. การบริหารงบประมาณ เมื่อได้รับงบประมาณให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและงบประมาณที่ได้รับ ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรวบรวมเสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบบัญชีการจัดสรรกับใบโอนจัดสรรหรือหนังสือแจ้งโอนการจัดสรร จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดทำทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ

3. การรายงานผลการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการบริหารงบประมาณตามแบบที่กำหนดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายใน 7 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาส เพื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวบรวมส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

สำนักงบประมาณ (2548) ได้กล่าวถึงการจัดการงบประมาณของสำนักงบประมาณในแต่ละปีประกอบด้วยกระบวนการในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ
2. การอนุมัติงบประมาณ
3. การบริหารงบประมาณ
4. การติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้ ในแต่ละกระบวนการสำนักงานงบประมาณต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศจำนวนมากในการดำเนินการ สารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการจัดการงบประมาณตามกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือสารสนเทศผลสำเร็จจากการใช้งบประมาณดำเนินงานตามภารกิจของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ สารสนเทศดังกล่าวจะเป็นตัวแปรที่สำคัญประกอบการตัดสินใจในกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ (สำนักงานงบประมาณ, 2548) โดยอยู่บนหลักการที่ว่า “การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือการจัดสรรงบประมาณลงสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ” ดังนั้น ผลการดำเนินงาน (Result) และควมมีประสิทธิภาพของวิธีดำเนินการ (Performance Efficiency) จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการประกอบการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณลงสู่หน่วยงานต่าง ๆ การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จึงจำเป็นที่ต้องกระทำก่อนมีการตัดสินใจ

การวางแผนงบประมาณ (สำนักงานงบประมาณ, 2553) เริ่มต้นจากการที่กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และธนาคารแห่งประเทศไทย ประชุมร่วมกันเพื่อทบทวนประมาณการรายได้ และพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายและโครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและประมาณการล่วงหน้า 3 ปี จากนั้น สำนักงานงบประมาณและสศช. ร่วมกันพิจารณาและจัดทำข้อเสนอเป้าหมายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายงบประมาณ วงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และวงเงินรายจ่ายประจำปีขั้นต่ำที่จำเป็น และรายจ่ายตามข้อผูกพัน หลังจากผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงานงบประมาณดำเนินการเวียนแจ้งกระทรวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่น พร้อมหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นรับนโยบายจากรองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อพิจารณาจัดทำรายละเอียด วงเงินและคำขอของงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีและบูรณาการงบประมาณในมิติที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด รวมทั้งประมาณการรายได้ประจำปีงบประมาณ เสนอรองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งสำนักงานงบประมาณ ซึ่งสำนักงานงบประมาณพิจารณาและจัดทำรายละเอียดเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบรายละเอียดงบประมาณประจำปี พร้อม

หลักเกณฑ์การปรับปรุงงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเมื่อรองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัด มอบนโยบายให้กระทรวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบและส่งสำนักงานประมาณพิจารณาปรับปรุงก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบการปรับปรุงงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำนักงานประมาณจัดพิมพ์ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและเอกสารงบประมาณให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และนำเสนอสภาผู้แทนราษฎร

2. การอนุมัติงบประมาณ (สำนักงานประมาณ, 2553) สภาผู้แทนราษฎร พิจารณาในวาระที่ 1-3 จากนั้นวุฒิสภาพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายเพื่อประกาศใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

3. การบริหารงบประมาณ (สำนักงานประมาณ, 2553) เป็นการบริหารควบคุม การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4. การติดตามและประเมินผล (สำนักงานประมาณ, 2553) สำนักงานประมาณได้กำหนดให้ใช้ PART: Performance Assessment Rating Tool เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมติ ครม. วันที่ 4 ธันวาคม 2550 ซึ่งมีลักษณะเป็นชุดคำถามที่ออกแบบมาเพื่อให้การประเมินมีความถูกต้องแม่นยำ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาล ในการตอบคำถามของ PART ต้องอาศัยข้อมูลที่มีหลักฐานประกอบการตัดสินใจ ซึ่งกรอบการวิเคราะห์จะเป็นการวิเคราะห์ใน 5 มิติ 30 คำถาม โดยคำถามสะท้อนความเชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่การวางนโยบายจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติการ การกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การบริหารจัดการแผนจนถึงผลงานที่ได้การวิเคราะห์แต่ละมิติสรุปได้ดังนี้

ก. จุดมุ่งหมายและรูปแบบ เพื่อทราบถึงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของกรม (หรือเทียบเท่า) รวมทั้งการตอบสนองความต้องการต่อกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การเชื่อมโยงผลผลิตกับงบประมาณ การบริหารจัดการและการกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อการประเมินผลของหน่วยงาน

ข. การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน

ค. การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต เพื่อทราบถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต กิจกรรม และงบประมาณ/ทรัพยากร รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลัก

ง. การบริหารจัดการของหน่วยนำส่งผลผลิต เพื่อทราบถึงระบบบริหารจัดการในการวางแผน ระบบสารสนเทศ และระบบข้อมูล การนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ กระบวนการวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การตรวจสอบทางการเงินและการประเมินบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต

จ. การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของผลผลิตเทียบกับผลลัพธ์ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม การเทียบเคียงผลผลิตของส่วนราชการและหน่วยงานเอกชนอื่น และผลการประเมินจากผู้ประเมินอิสระ

กระบวนการงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) มีกระบวนการที่เหมือนกันเนื่องจาก สพป. เป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค แต่มีบทบาทในการดำเนินการบริหารงบประมาณตามที่ได้รับจัดสรรจาก สพฐ. เท่านั้น แม้ว่าจะมีกระบวนการงบประมาณที่เหมือนกันกับ สพฐ. ก็ตาม ดังนั้นบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ก็เป็นเพียงกระบวนการงบประมาณที่ถูกจำกัดไว้ภายใต้อำนาจของ สพฐ. ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณ ซึ่งขั้นตอนที่เกี่ยวกับการจัดตั้งงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการจัดตั้งงบประมาณในรายการเงินอุดหนุนรายหัว เท่านั้น ส่วนงบลงทุนเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างนั้น เป็นการเสนอของงบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในแต่ละปี

2. การจัดสรรงบประมาณ จัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนในสังกัดตามเกณฑ์ที่ สพฐ. กำหนด ส่วนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่ศึกษานั้น แบ่งเป็นการจัดสรรเป็นรายจ่ายประจำ และรายจ่ายสำหรับการดำเนินงานโครงการเพื่อพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

3. การบริหารงบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและงบประมาณที่ได้รับ ส่งให้ สพฐ. เพื่อรวบรวมสำหรับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานจาก สพฐ. และต้องมีการตรวจสอบบัญชี การจัดสรรกับใบโอนจัดสรรหรือหนังสือแจ้งโอนการจัดสรร และจัดทำทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ

4. การติดตามประเมินผล ส่วนใหญ่จะเป็นการรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามที่

กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.)

กระบวนการงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 ขั้นตอน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553; รั้งสรรพค์ มณีเล็ก, 2553; ณรี สุสุทธิ, 2553)

### ขั้นที่ 1 การจัดทำงบประมาณของ สพฐ.

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (จำนวนล่วงหน้า 3 ปีงบประมาณ) โดยคำนวณจากฐานค่าใช้จ่ายของแผนงาน งานและโครงการที่ได้รับในปัจจุบัน โดยประมาณการต่อเนื่องกันไปตลอดทั้งปีงบประมาณ และนำไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณสำหรับปีต่อไปในอนาคต โดยมีสมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่สำหรับแผนงานต่างๆ เหล่านั้น หรือเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการจัดตั้งงบประมาณนั่นเอง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงานประมาณกำหนดให้มีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นจะต้องจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นจัดทำขึ้น โดยแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวจะต้องระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้ รายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้เป็นแผนประจำปี และแผน 4 ปี ดังนั้น การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2557 จะเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่อไป ในปัจจุบันใช้กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ถึง 2554 (งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เล่มที่ 8 (1) กระทรวงศึกษาธิการ (1))

สำหรับประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้ตั้งงบประมาณในปี 2554 มีผลให้ดำเนินการต่อเนื่องถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557

การประมาณการรายจ่าย สามารถแยกได้ตามประเภทงบประมาณรายจ่าย ของ สพฐ. มี 5 หมวดรายจ่าย ดังนี้ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

งบบุคลากร เป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง เงินวิทยฐานะ

งบดำเนินงาน เป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุและค่า  
สาธารณูปโภค

งบลงทุน เป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

งบอุดหนุน เป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ ค่าใช้จ่ายรายหัว(ค่าเล่าเรียน) ค่าเสื้อผ้า  
ค่าหนังสือเรียน ค่าอุปกรณ์การเรียน ค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน งบประมาณปัจจัยพื้นฐาน  
ยากจน งบประมาณสำหรับเด็กพิการ

งบรายจ่ายอื่น เป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ การเดินทางไปต่างประเทศ

2. จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอขออนุมัติงบประมาณจากสำนัก

งบประมาณ ตามระยะเวลาที่กำหนด

### **ขั้นที่ 2 การจัดสรรงบประมาณของ สพฐ.**

เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการอนุมัติงบประมาณจากสภา  
ผู้แทนราษฎร โดยการประกาศเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ  
ในแต่ละปี ซึ่งมีรายละเอียดงบประมาณปรากฏตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
งบประมาณในภาคหน่วยงาน ประกอบไปด้วย

1. จำนวนงบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณรายจ่าย พ.ศ. .... รวมทั้งข้อมูล  
หน่วยงาน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ)
2. ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. ....
3. ความเชื่อมโยงแผนงานงบประมาณกับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน
4. เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน
5. กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและเป้าหมายการให้บริการ  
หน่วยงานจำแนกตามแหล่งเงิน (เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ)
6. รายละเอียดประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... จำแนกตาม  
แผนงบประมาณ
7. สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... แผนงบประมาณ ผลผลิต/  
โครงการ จำแนกตามงบรายจ่าย
8. แผนงบประมาณ จำแนกตามผลผลิต/โครงการ



### การใช้จ่ายงบประมาณของ สพฐ.สามารถจำแนกได้ตามรายจ่ายดังนี้

1. รายจ่ายประจำชั้นต่ำที่จำเป็น ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร เงินเดือน ค่าจ้างประจำและงบดำเนินงาน รายการค่าเช่าบ้าน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนเหมาจ่ายฯ ค่าเช่าทรัพย์สิน ค่าสาธารณูปโภค

2. รายจ่ายตามภาระผูกพัน ค่าเช่ารถยนต์ ค่าตอบแทนพนักงานราชการ ค่าก่อสร้าง

3. รายจ่ายตามภารกิจพื้นฐาน การจัดการศึกษาก่อนประถม การพัฒนาการเรียนการสอนปฐมวัย การจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนปกติ (ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย) การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส การจัดการศึกษาและพัฒนาสมรรถนะเพื่อนักเรียนพิการนักเรียนที่มีปัญหาการเรียนรู้ โดยโรงเรียนศึกษาพิเศษ ศูนย์เด็กพิการ โรงเรียนแกนนำ จัดการเรียนร่วม ส่งเสริมการกระจายอำนาจ ประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินผล การสนับสนุนการศึกษาภาคบังคับ การก่อสร้างปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียนและอาคารประกอบ การจัดเงินอุดหนุนสิ่งอำนวยความสะดวกฯ ทุนสนับสนุนเด็กออทิสติกฯ กองทุนส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาคนพิการ

4. รายจ่ายตามภารกิจยุทธศาสตร์ สำหรับดำเนินการทั้งในด้านโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม พัฒนาการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การจัดการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย 15 ปี การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาหลักสูตร การยกระดับสถานศึกษา การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน การพัฒนาห้องสมุด 3 ดี การประเมินผลงานทางวิชาการครู การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน การขยายโอกาสทางการศึกษา การจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน การสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษา: คีนครูให้นักเรียน การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษายุคใหม่ การบริหารจัดการยุคใหม่ คุณภาพคนไทยยุคใหม่ คุณภาพครูยุคใหม่ การจัดการระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการศึกษา โรงเรียนดีต้นแบบระดับตำบล การสนับสนุนให้เด็กมีโอกาสทางการศึกษา

สำหรับกระบวนการจัดสรรงบประมาณของ สพฐ. นั้น มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูลและสารสนเทศของ สพท. และโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ

2. วิเคราะห์ความต้องการ (ขาดแคลน) งบประมาณของ สพท. และโรงเรียน ทั้ง 5 หมวดรายจ่าย

3. จัดสรรงบบุคลากร ให้เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง เงินวิทยฐานะรายบุคคล โดยโอนเงินเข้าบัญชีธนาคาร

4. จัดสรรงบประมาณ แบ่งเป็นงบประจำและงบพัฒนา โดยจัดสรรงบประจำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดสรรตามสูตรการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งมีการกำหนดองค์ประกอบของสูตรการจัดสรรดังนี้ (1) ปริมาณงาน (จำนวนนักเรียน ครู โรงเรียน) (2) ความทุรกันดาร (3) ผลการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบหลักในการจัดสรรงบประมาณให้ทั้ง สพป.และโรงเรียน ส่วนงบพัฒนาจัดสรรให้ดำเนินงานโครงการ

5. จัดสรรงบลงทุนตามความขาดแคลน ความต้องการจำเป็น

6. จัดสรรเงินอุดหนุนตามรายหัวนักเรียน ซึ่งมีอัตราแตกต่างกันตามระดับชั้น

7. จัดสรรงบรายจ่ายอื่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงบประมาณสำหรับเดินทางไปต่างประเทศ

สพฐ. เป็นผู้บริหารจัดการงบประมาณนี้

#### การโอนเงินงบประมาณ

1. งบบุคลากร โอนเข้าบัญชีธนาคารเป็นรายบุคคล

2. งบดำเนินงาน โอนให้ สพป.

3. งบลงทุน โอนให้ สพป.

4. งบอุดหนุน โอนให้โรงเรียน

5. งบรายจ่ายอื่น สพฐ.บริหารจัดการเองภายในสำนักงาน

#### ขั้นที่ 3 การบริหารงบประมาณของ สพฐ.

ดำเนินการบริหาร ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน โดยยึดความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นแนวปฏิบัติ

#### ขั้นที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณของ สพฐ.

สำนักงานประมาณให้หน่วยงานระดับกรมการประเมินตนเอง โดยใช้ PART (Performance Assessment Rating Tool) เป็นเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ และนำมาใช้ในการกำกับดูแลระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเพื่อควบคุมการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ ความเชื่อมโยงงบประมาณ การบริหารจัดการ และการประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ ให้เป็นไปตามหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตลอดจนตอบสนองการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2551) ซึ่งจะได้รับประโยชน์จากการใช้เครื่องมือดังนี้

1. การนำเครื่องมือ PART มาใช้กับทุกส่วนราชการนั้น เป็นการวัดระดับความสำเร็จการดำเนินงานของส่วนราชการ ที่มีมาตรฐานเดียวกับทั้งระบบ จึงแสดงให้เห็นภาพรวมของผลการ

ดำเนินงานภาครัฐ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งส่วนราชการฯ และหน่วยงานกลางต่างๆ ที่กำกับดูแลในการจัดสรรงบประมาณและการบริหารจัดการ

2. ส่วนราชการ สามารถแสดงผลการดำเนินงานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนได้รับทราบอย่างโปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. เนื่องจากเครื่องมือ PART ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนั้น เครื่องมือนี้จึงเป็นกลไกที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานและการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

4. ขณะวิเคราะห์ผล ส่วนราชการฯ สามารถแสดงผลการดำเนินงานและข้อคิดเห็นต่างๆ ซึ่งเป็นการสะท้อนข้อมูลจากหน่วยงานระดับล่างขึ้นสู่หน่วยงานระดับบน อันเป็นแนวทางที่สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนหรือกระจายภาระงานที่สมบูรณยิ่งขึ้นได้

5. การใช้เครื่องมือ PART มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ส่วนราชการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นตามลำดับ เพราะส่วนราชการฯ สามารถเห็นจุดบกพร่องด้านต่างๆ หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างระบบราชการแบบมุ่งเน้นผลงานที่ยั่งยืนในอนาคต

ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์องค์ประกอบในกระบวนการงบประมาณ

กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ชื่อผู้วิจัย นักวิชาการ / ปีพ.ศ.																				
	Jordan (1969)	Gutek (1983)	Rebore and Rebore (1993)	Lunenburg and Ornstein (1996)	Odden and Picus (2004)	Stoops, Rafferty and Johnson	Knezevich (1984)	Ridler and Shuckley (1989)	Rossov (1990)	Shimand and Siegel (1993)	Finney (1994)	Thompson and Wood (1998)	Levacic (1995,2000)	Cunningham and Cordeiro (2003)	The Institute for Democracy in South Africa, (2004)	Arosen (1985)	สำนักงานงบประมาณ (2548,2553)	ชัยสิทธิ์ เดลิมมีประเสริฐ (2546)	กวี วงศ์พุด (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)
1. การจัดเตรียมงบประมาณหรือการจัดทำงบประมาณ		✓	✓	✓								✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
การวางแผน (ตามภารกิจของหน่วยงาน) การตัดสินใจในเรื่องนโยบายในระยะยาว 5-10 ปี						✓		✓				✓		✓					✓		✓
การวางแผนงบประมาณ ตามปฏิทินงบประมาณ (1)การประเมินความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (2) วิเคราะห์บทบาทมุ่งหมาย จัดลำดับความสำคัญที่มีอยู่เดิม (3) แปลงจุดหมายสู่วัตถุประสงค์ (4) กำหนดโครงสร้าง แผนงาน (5) เสนอทางเลือกที่มีประสิทธิผลของการใช้จ่ายมากที่สุด								✓										✓			
การวิเคราะห์งบประมาณที่มีอยู่										✓											
การกำหนดองค์ประกอบของงบประมาณ										✓											
จัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญก่อนปีงบประมาณ เช่น การจัดทำหรือปรับคู่มือการจัดทำงบประมาณ จัดทำปฏิทินงบประมาณ จัดทำแบบฟอร์มยื่นของบประมาณแก่ให้ผู้ของงบประมาณ จัดทำประมาณการคร่าว ๆ							✓				✓										
การรวบรวมคำขอของงบประมาณ แฉ่งร่างคำขอของงบประมาณ ตรวจสอบข้อมูลการขอของงบประมาณของฝ่ายต่างๆ และจัดพิมพ์เอกสารงบประมาณครั้งที่ 1								✓													

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ชื่อผู้วิจัย นักวิชาการ / ปีพ.ศ.																				
	Jordan (1969)	Gutuk (1983)	Rebore and Rebore (1993)	Lunenburg and Omstein (1996)	Odden and Picus (2004)	Stoops, Rafferty and Johnson	Knezevich (1984)	Ridler and Shuckley (1989)	Rosow (1990)	Shimand and Siegel (1993)	Finney (1994)	Thompson and Wood (1998)	Levacic (1995,2000)	Cunningham and Cordeiro (2003)	The Institute for Democracy in South Africa, (2004)	Arosen (1985)	สำนักงานปรมาณู (2548,2553)	ชัยสิทธิ์ เติลิมมีประเสริฐ (2546)	กวี วงศ์พุด (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)
การกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	✓					✓															
การจัดองค์กร กำหนดโครงสร้างองค์กร รวบรวมสารสนเทศ	✓						✓														
การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการสนับสนุนงบประมาณ	✓																				
การกำหนดทิศทางการศึกษา กำหนดแผนงาน โครงการ บุคลากร		✓																			
การคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียน ในอนาคตล่วงหน้าจากจำนวนประชากร		✓	✓																		
การคำนวณความต้องการบุคลากรที่ใช้ในการศึกษา		✓	✓																		
การคาดคะเนความสมดุลของการใช้งบประมาณ			✓				✓														
การคาดคะเนรายได้ ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ			✓		✓		✓					✓						✓			
การประมาณการรายจ่าย					✓		✓					✓									
การปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกันระหว่างรายได้และรายจ่ายเพื่อให้เกิดความสมดุล					✓							✓									

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

กระบวนกร/ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ชื่อผู้วิจัย นักวิชาการ / ปีพ.ศ.																					
	Jordan (1969)	Gutek (1983)	Rebore and Rebore (1993)	Lunenburg and Omstein (1996)	Odden and Picus (2004)	Stoops, Rafferty and Johnson	Knezevich (1984)	Ridler and Shuckley (1989)	Rossow (1990)	Shimand and Siegel (1993)	Finney (1994)	Thompson and Wood (1998)	Levacic (1995,2000)	Cunningham and Cordeiro (2003)	The Institute for Democracy in South Africa, (2004)	Arosen (1985)	สำนักงานประมาณ (2548,2553)	ชัยสิทธิ์ เดลิมมีประเสริฐ (2546)	กวี วงศ์พุด (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	
การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย โดยตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ในการกำหนดรายการ แนวทางการใช้งบประมาณ วิธีการใช้งบประมาณ (1) งบประมาณพื้นฐานที่เป็นภารกิจขององค์กร (2) งบประมาณเพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้โรงเรียน ส่งเสริมผลผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น (3) งบประมาณที่สำรองไว้สำหรับโครงการพิเศษที่จำเป็น			✓																			
การกำหนดข้อมูลสำหรับค่าใช้จ่าย (1) ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนและครู (2) จำนวนงบประมาณที่สำรองไว้สำหรับเหตุฉุกเฉิน (3) สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนกรจัดหางบประมาณ (4) กำหนดเวลาที่จัดงบประมาณแล้วเสร็จ (5) โรงเรียนนำเสนองบประมาณต่อผู้บริหารส่วนกลาง (6) ข้อความที่กล่าวถึงการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด			✓																			
การทำแผนการใช้จ่ายของโครงการต่างๆ						✓																
การได้รับงบประมาณ												✓										

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ชื่อผู้วิจัย นักวิชาการ / ปีพ.ศ.																					
	Jordan (1969)	Gutek (1983)	Rebore and Rebore (1993)	Lunenburg and Ornstein (1996)	Odden and Picus (2004)	Stoops, Rafferty and Johnson	Knezevich (1984)	Ridler and Shuckley (1989)	Rossov (1990)	Shimand and Siegel (1993)	Finney (1994)	Thompson and Wood (1998)	Levacic (1995,2000)	Cunningham and Cordeiro (2003)	The Institute for Democracy in South Africa, (2004)	Arosen (1985)	สำนักงานปรมาณู (2548,2553)	ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546)	กวี วงศ์พุ่ม (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	
จัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ (1) จำนวนงบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง (2) ปฏิทินงบประมาณ (3) แนวทางการมีส่วนร่วม และการทำประชาพิจารณ์ (4) แบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณที่ รร. ต้องกรอกข้อมูล (5) ข้อมูลโครงสร้างทางบัญชี รหัสบัญชีเขตพื้นที่การศึกษา (6) ข้อมูลอื่นๆ ที่ต้องใช้เพื่อให้งานจัดทำงบประมาณถูกต้องทันเวลา					✓																	
จัดทำงบประมาณตามนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของประเทศที่กำหนดขึ้น																		✓				
การประเมินสภาพแวดล้อม																			✓			
การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมาย นโยบาย																			✓			
<b>2. การอนุมัติงบประมาณหรือการจัดสรรงบประมาณ</b>	✓	✓		✓						✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
เอกสารนำเสนอของปรมาณ กำหนดรูปแบบและรายละเอียดวัตถุประสงค์ทางการศึกษา สมดุลระหว่างรายรับและรายจ่าย						✓																

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ชื่อผู้วิจัย นักวิชาการ / ปีพ.ศ.																					
	Jordan (1969)	Gutek (1983)	Rebore and Rebore (1993)	Lunenburg and Omstein (1996)	Odden and Picus (2004)	Stoops, Rafferty and Johnson	Knezevich (1984)	Ridler and Shuckley (1989)	Rossov (1990)	Shimand and Siegel (1993)	Finney (1994)	Thompson and Wood (1998)	Levacic (1995,2000)	Cunningham and Cordeiro (2003)	The Institute for Democracy in South Africa, (2004)	Arosen (1985)	สำนักงานประมาณ (2548,2553)	ชัยสิทธิ์ เดลิมมีประเสริฐ (2546)	กวี วงศ์พุ่ม (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	
การทบทวนงบประมาณของโรงเรียน โดยให้โรงเรียนนำเสนอและให้ข้อเสนอแนะก่อนจัดทำร่าง			✓				✓			✓												
การทบทวนงบประมาณครั้งที่ 1 เนื่องจากการเมืองเปลี่ยนแปลงอาจได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นหรือลดลง จำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง งบดุลสิ้นปีงบประมาณมีผลต่องบประมาณ การเปลี่ยนแปลงบรายได้ที่ได้รับจากรัฐบาลที่อาจเพิ่ม-ลด							✓															
การนำเสนอของประมาณ จัดพิมพ์ร่างเอกสารงบประมาณ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาและ ผู้สนใจให้ข้อเสนอแนะ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓								
การประชาสัมพันธ์ ร่างเอกสารงบประมาณ		✓	✓									✓	✓	✓								
การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ										✓				✓								
การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากพระราชบัญญัติงบประมาณ																		✓				
<b>3. การบริหารงบประมาณ</b>				✓			✓								✓					✓	✓	
การกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณตลอดปี					✓													✓				



ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ชื่อผู้วิจัย นักวิชาการ / ปีพ.ศ.																					
	Jordan (1969)	Gutek (1983)	Rebore and Rebore (1993)	Lunenburg and Ornstein (1996)	Odden and Picus (2004)	Stoops, Rafferty and Johnson	Knezevich (1984)	Ridler and Shuckley (1989)	Rossow (1990)	Shimand and Siegel (1993)	Finney (1994)	Thompson and Wood (1998)	Levacic (1995,2000)	Cunningham and Cordeiro (2003)	The Institute for Democracy in South Africa, (2004)	Arosen (1985)	สำนักงานปรมาณู (2548,2553)	ชัยสิทธิ์ เติมมีประเสริฐ (2546)	กี วงศ์พิม (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	
แนวทางการใช้จ่ายงบประมาณประจำวันของโรงเรียน								✓														
การเปลี่ยนแปลงงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่าย ต้องเสนอการปรับเปลี่ยนงบประมาณจากคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ				✓													✓	✓				
การใช้จ่ายงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ						✓														✓		
การใช้งบประมาณเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม (ผลผลิตทางอ้อม) และเพื่อการเรียนการสอนโดยตรง												✓										
<b>4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>		✓	✓			✓			✓					✓	✓	✓					✓	
การประเมินผลระหว่างการใช้และหลังจากการใช้งบประมาณ	✓																					
กำกับ ติดตาม รายรับ รายจ่ายอย่างต่อเนื่อง				✓																		
ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในช่วงสุดท้ายของปีงบประมาณ						✓																

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

กระบวนกร/ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ชื่อผู้วิจัย นักวิชาการ / ปีพ.ศ.																					
	Jordan (1969)	Gutek (1983)	Rebore and Rebore (1993)	Lunenburg and Omstein (1996)	Odden and Picus (2004)	Stoops, Rafferty and Johnson	Knezevich (1984)	Ridler and Shuckley (1989)	Rossow (1990)	Shimand and Siegel (1993)	Finney (1994)	Thompson and Wood (1998)	Levacic (1995,2000)	Cunningham and Cordeiro (2003)	The Institute for Democracy in South Africa, (2004)	Arosen (1985)	สำนักงานประมง (2548,2553)	ชัยสิทธิ์ เดลิมมีประเสริฐ (2546)	กี วงศ์พุด (2540)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	
ควบคุม ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติ							✓															
ประเมินผลงบประมาณว่าสนับสนุนให้จุดมุ่งหมายทางการศึกษาบรรลุผลอย่างไร								✓						✓								
ประเมินการใช้งบประมาณตามหลัก ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัดและเสมอภาค													✓									
ประเมินวิธีการใช้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด														✓	✓	✓						
ติดตามเร่งรัดการเบิกจ่าย การรายงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ จำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย																		✓				✓
การรายงานผลส่งเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรวบรวมส่ง สพฐ.																				✓		

จากการศึกษากระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ มีความแตกต่างกันตามบริบท และเมื่อศึกษาอย่าง รายละเอียด จะพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีกระบวนการงบประมาณที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณหรือการจัดตั้งงบประมาณ เป็นการวางแผนและจัดตั้งงบประมาณ โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ แผนงาน/ โครงการ และกำหนดค่าใช้จ่าย เป็นการจัดทำแผนทางการศึกษา (แผนระยะยาว) งบประมาณการใช้จ่าย งบประมาณการรายรับ และสร้างสมดุลระหว่างรายจ่ายกับรายรับ มีการวางแผนงบประมาณ (แผนระยะสั้น) และเป็นไปตามมาตรฐานทางการเงิน ได้แก่ การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต

2. การอนุมัติงบประมาณหรือการจัดสรรงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติตามที่กฎหมายกำหนด และดำเนินการจัดสรรงบประมาณตามวงเงินที่ได้รับ การอนุมัติงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด จัดทำเอกสารงบประมาณ และเป็นไปตามมาตรฐานทางการเงิน

3. การบริหารงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน หรือปรับแผนหากมีกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยเน้นความถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นแนวปฏิบัติ การและเป็นไปตามมาตรฐานทางการเงิน 1) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการตามขั้นตอน โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด การจัดทำระบบบัญชีและการควบคุม 3) การบริหารสินทรัพย์ตามวงจรบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการดูแลรักษา การจำหน่ายและการหาทดแทน

4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยมีกระบวนการตรวจสอบภายในและการติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามมาตรฐานทางการเงิน ได้แก่ 1) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ประเมินผลก่อนเริ่มดำเนินการ ขณะดำเนินการและหลังดำเนินการ 2) การตรวจสอบภายในโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและรายงานผลต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

### ตอนที่ 3 การประเมินผลในระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน

หลักการวัดผลงานในหน่วยงานภาครัฐ (Performance Measurement in Government Sector) ของหน่วยงานภาครัฐบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรปใช้หลักการตัวแบบเชิงตรรกะ (Logic Model) โดยกำหนดความเชื่อมโยงระหว่าง Resource/Cost → Input → Process → Output → Outcome และกำหนดความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรเหล่านี้เป็นค่าดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2552)

- ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากร/ต้นทุน(Resource/Cost) กับ ปัจจัยการผลิต (Input) เป็นค่าของความประหยัด (Economy)
- ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยการผลิต (Input) กับผลผลิต (Output)เป็นค่าของประสิทธิภาพ ( Efficiency)
- ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต (Output) กับผลลัพธ์ (Outcome) เป็นค่าของประสิทธิผล (Effectiveness)
- ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากร/ต้นทุน (Resource/Cost) กับผลลัพธ์ (Outcome) เป็นค่าของประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness)

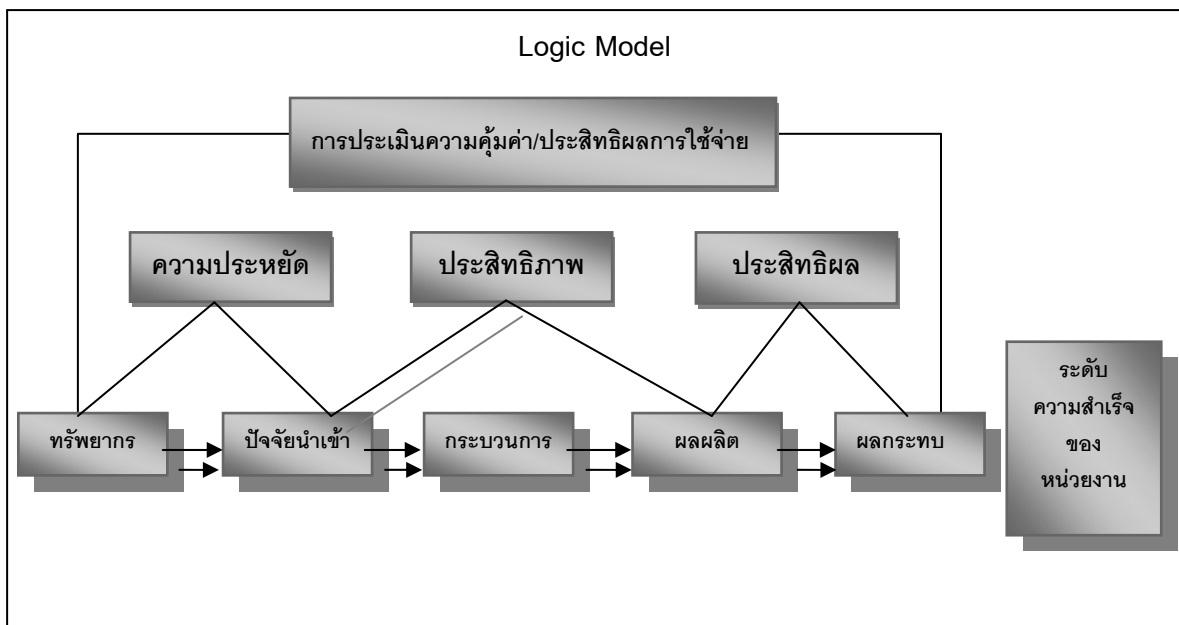
### ความสัมพันธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับตัวแบบเชิงตรรกะ

ปัจจุบันนี้ตัวแบบ Logic Model ได้ใช้กันแพร่หลายในประเทศต่างๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น รวมทั้งองค์การสหประชาชาติ (เช่น UNDP, WHO, FAO, และ ILO เป็นต้น) และองค์การระหว่างประเทศ (World Bank, ADB, OECD, DANIDA และ IFAD เป็นต้น) โดยที่หน่วยงานหนึ่งๆ จะต้องวัดผลความสำเร็จในแต่ละมิติดังนี้

1. การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Output) เพื่อหาปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากภายในองค์การและจากภายนอกองค์การ หากองค์การมีแผนงานมากกว่า 1 แผนงาน ก็จะวัดผลลัพธ์รวมของทุกแผนงานในลักษณะตัวชี้วัดรวม (Aggregated Indicator) จากคะแนนของแต่ละผลลัพธ์เป็นปัจจัยรวม (Composite Factors)
2. การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การในระดับผลผลิต (Output) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Input) โดยเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Output Based Costing) เพื่อหาปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากกระบวนการผลิตและบริการขององค์การ

3. การวัดความประหยัด (Economy) ขององค์การในระดับปัจจัยนำเข้า (Input) และพิจารณาความสัมพันธ์กับทรัพยากรอื่นๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Resource หรือ Cost) ที่เป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำบัดของเสีย ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูทรัพยากร และค่าใช้จ่ายของพหุพาติในการร่วมกิจกรรม

4. การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) ขององค์การในลักษณะการเปรียบเทียบประสิทธิผล (Effectiveness) ทั้งผลประโยชน์ทางตรง (Direct Benefit) ผลประโยชน์ทางอ้อม (Indirect Benefit) และผลประโยชน์ที่ไม่เห็นเป็นตัวตนชัดเจน (Intangible Benefit) กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) งบดำเนินการ (Operation Cost) และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Cost) เพื่อประเมินความคุ้มค่าของภารกิจของหน่วยงาน



ภาพที่ 2-3 ความสัมพันธ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับตัวแบบเชิงตรรกะ  
ที่มา: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552: 98)

3.1 ประเภทของการประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
ตารางที่ 2-2 รูปแบบการติดตามและประเมินผลที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตามยุทธศาสตร์

รูปแบบ	เวลา	ประเด็น
การติดตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละผลผลิต (Monitoring)	ทุกเดือน	- รายงานรายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับเงินจัดสรร - รายงานปริมาณงานที่จัดทำจริงเปรียบเทียบกับแผน
การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation)	ทุกไตรมาส	- รายงานผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผนในแต่ละไตรมาส - วิเคราะห์ผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผนเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตาม มาตรฐานเชิงเวลา และเชิงต้นทุน - วิเคราะห์ปัจจัยในกระบวนการดำเนินกิจกรรม (Internal Factors) ที่นำส่งผลผลิต และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่มีต่อประสิทธิภาพ ของผลผลิต
การประเมินผลระหว่างการดำเนินงานของโครงการ (On-going Evaluation)	ทุกปี	- ประเมินผลในระดับผลลัพธ์ของโครงการแบบบูรณาการทุกปี โดยเน้น Immediate Outcome
ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของโครงการ (Post-Project Evaluation)	หลังจากสิ้นสุดโครงการ	- ประเมินผลในระดับผลลัพธ์ของโครงการแบบบูรณาการทุกปี โดยเน้น Final Outcome
การประเมินผลแผนงานแบบบูรณาการ (Agenda) ทุก 2 ปี (Mid-term Review)	ทุก 2 ปี	- ติดตามความก้าวหน้าของแผนงานโดยเน้น Final Outcome และ Ultimate Outcome หรือ Impact

ตารางที่ 2-2 (ต่อ) รูปแบบการติดตามและประเมินผลที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

รูปแบบ	เวลา	ประเด็น
การประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐก่อนดำเนินงาน (Pre-Evaluation) และดำเนินงาน (Post-Evaluation)	ภารกิจที่กำหนดโดยสำนักประเมินผล สำนัก งบประมาณ ร่วมกับ สำนักงาน คณะกรรมการ พัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	- ประเมิน Cost Effectiveness (B/C) และ Internal Rate of Return (IRR) กรณีภารกิจของกระทรวงเชิงเศรษฐกิจ ก่อนดำเนินงานและหลังดำเนินงาน - ประเมิน Cost Effectiveness กรณีภารกิจของกระทรวงเชิงสังคมและความมั่นคง ก่อนดำเนินงานและหลังดำเนินงาน

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552: 99)

### 3.2 รูปแบบการประเมินผลจำแนกตามหน่วยงาน

#### 1. หน่วยประเมินผลระดับกรม ทำหน้าที่

- การติดตาม (Monitoring) และประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยบุคลากรของหน่วยงาน
- การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Post-Project Evaluation) และการประเมินผลระหว่างโครงการ (On-going Evaluation) โดยผู้ประเมินอิสระจากภายนอก (Outsource)

- การประเมินความคุ้มค่าของภารกิจ B/C Ratio และ Cost Effectiveness

#### 2. หน่วยประเมินผลระดับกระทรวง ทำหน้าที่

- การประเมินผลก่อนโครงการ (Pre-Evaluation) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Post-Project Evaluation) และการประเมินผลระหว่างโครงการ (On-going Evaluation) โดยบุคลากรของหน่วยงาน

- การประเมินผลนโยบายของกระทรวง (Ministerial Policy Evaluation) หรือการประเมินผลครึ่งแผนของกระทรวง (Ministerial Mid-term Evaluation) และการประเมินผลกระทบของโครงการ (Impact Evaluation) โดยผู้ประเมินอิสระจากภายนอก

- การประเมินความคุ้มค่าของภารกิจ B/C Ratio และ Cost Effectiveness

### 3. สำนักงบประมาณ โดยสำนักประเมินผล ทำหน้าที่

- ประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยบุคลากรของหน่วยงาน ร่วมกับหน่วยประเมินผลระดับกรม

- ประเมินผลก่อนโครงการ (Pre-Evaluation) โดยการทบทวนรายงานการประเมินผลก่อนโครงการที่กรมส่งมาเพื่อจัดเก็บข้อมูลก่อนโครงการสำหรับการประเมินผลในอนาคต การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Post-Project Evaluation) และการประเมินผลระหว่างโครงการ (On-going Evaluation) โดยบุคลากรของหน่วยงานหรือโดยผู้ประเมินอิสระภายนอก (Outsource)

- การประเมินผลนโยบายของรัฐบาล (Agenda/ Area Policy Evaluation) หรือการประเมินผลครึ่งแผนของกระทรวง (Ministerial Mid-term Evaluation) โดยผู้ประเมินอิสระภายนอก

- การประเมินความคุ้มค่าของภารกิจ B/C Ratio และ Cost Effectiveness

### 4. สำนักงบประมาณ โดยสำนักจัดทำงบประมาณ ทำหน้าที่

- ประเมินผลโครงการ (Pre-Evaluation) โดยบุคลากรของหน่วยงาน หรือโดยผู้ประเมินอิสระจากภายนอก ในกรณีที่ต้องการตรวจสอบรายงานการประเมินผลก่อนโครงการที่กรมส่งมาเพื่อใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ

- ติดตามผลตามเวลาที่กำหนด (Periodical Monitoring) ติดตามผลในกรณีเร่งด่วน (Quick Monitoring) และติดตามผลเชิงลึก (In-depth Monitoring) โดยบุคลากรของหน่วยงาน



ตารางที่ 2-3 รูปแบบการประเมินผลจำแนกตามหน่วยงาน

Input	Process	Output	Outcome	Impact
หน่วยประเมินผล ระดับกรม	● Monitoring (IH)	● Process Evaluation (IH)	● Post-Project Evaluation (OS) ● On-going Evaluation (OS) ● BC & CE	
หน่วยประเมินผล ระดับกระทรวง			● Pre-Evaluation ● Post-Project Evaluation (IH) ● On-going Evaluation (IH) ● BC & CE	● Ministerial Policy Evaluation (OS) ● Ministerial Mid-term Evaluation (OS) ● Impact Evaluation (OS) ● BC & CE
สำนัก งบประมาณ โดยสำนัก ประเมินผล		● Process Evaluation (IH)	● Pre-Evaluation (IH/OS) ● On-going Evaluation (IH/OS) ● Post-Project Evaluation (IH/OS) ● BC & CE	● Agenda/Area Policy Evaluation (OS) ● Agenda/Area Mid-term Evaluation (OS) ● BC & CE

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

Input	Process	Output	Outcome	Impact
สำนักงบประมาณ โดยสำนักจัดทำ งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Periodical Monitoring (IH)</li> <li>● Quick Monitoring (IH)</li> <li>● In-depth Monitoring (IH)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pre-Evaluation (IH/OS)</li> </ul>	

(IH) = In-house ดำเนินการเอง, (OS) = Out-source จัดจ้างสถาบันที่ปรึกษา

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552: 100-102)

### 3.3 การประเมินความคุ้มค่า

การวัดระดับความสำเร็จการดำเนินงาน โดยใช้ PART เป็นเครื่องมือเพื่อวัดระดับความสำเร็จของทั้งส่วนราชการในภาพรวม และรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการในรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ เพื่อสร้างระบบการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่สนับสนุนการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐที่มีมาตรฐาน และสนับสนุนให้ส่วนราชการ ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ แนวคิดของเครื่องมือ PART ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี” เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันทั้งระบบ” กล่าวคือ ผู้ดำเนินการนำส่งผลผลิตบริการ อันได้แก่ส่วนราชการฯ ต้องกำหนดผลผลิตบริการ ที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายที่ต้องการในระดับสูงขึ้นไป ที่เน้นการดำเนินการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายประจำปี กำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกระจายแผนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้บริหารงานและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และสุดท้ายเมื่อดำเนินงานตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมจะได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สอดคล้องกับหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่ส่วนราชการฯ กำลังดำเนินการอยู่ ทั้งนี้ เครื่องมือ PART ได้กำหนดชุดคำถาม

ที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยเน้นความเชื่อมโยงของประเด็นและระดับต่างๆในการดำเนินงานและงบประมาณเข้าด้วยกัน โดยแบ่งเป็น 5 ชุดคำถาม คือ ชุด ก) จุดมุ่งหมายและรูปแบบ ชุด ข) การวางแผนกลยุทธ์ ชุด ค) ความเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต ชุด ง) การบริหารจัดการ และชุด จ) การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ เครื่องมือ PART จะใช้วิเคราะห์ว่า ส่วนราชการฯ ดำเนินแบบมุ่งเน้นผลงานได้ในระดับใด หากส่วนราชการฯ ดำเนินงานตามแนวทางของเครื่องมือ PART อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ส่วนราชการฯ มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

### 3.3.1 แนวทางการประเมินความคุ้มค่าที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานงบประมาณ

1. กรอบแนวความคิดการประเมินความคุ้มค่า ตาม “แนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ” ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2548 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เสนอ มีดังนี้

การประเมินความคุ้มค่า หมายถึง การประเมินการดำเนินงานของภาครัฐเพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งผลสำเร็จที่พึงประสงค์ และผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นแก่ประชาชนและสังคม ทั้งที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้และไม่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่า มุ่งให้ส่วนราชการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง (Self-assessment) เพื่อ

1.1 ประเมินว่าการปฏิบัติภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐ มากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้นเพียงใด

1.2 ป็นข้อมูลสำหรับส่วนราชการในการทบทวนจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณาขุบเลิกภารกิจ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติภารกิจ (Self-improvement) ให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป (Self-control)

3. กรอบการประเมินความคุ้มค่าที่กำหนดโดย สศช. และสำนักงานงบประมาณ

เพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือก

ในการปฏิบัติภารกิจที่ก่อประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด การประเมินจึงให้ความสำคัญกับประเด็นการทำงานใน 3 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผล ควบคู่ไปกับมิติประสิทธิภาพ และมิติดผลกระทบ ซึ่งมีความหมายและตัวชี้วัด ดังนี้

**3.1 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติภารกิจ** เป็นการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการปฏิบัติภารกิจว่ามีความสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับที่กำหนดไว้ก่อนดำเนินการหรือไม่ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ ความพึงพอใจ และคุณภาพในการให้บริการ โดยมีขอบเขตและตัวชี้วัด ดังนี้

**การบรรลุวัตถุประสงค์** : หมายถึง การเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งเป็นได้ทั้งสิ่งของหรือบริการ เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินระดับความสำเร็จในการทำงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด รวมทั้งการประเมินด้วยการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจนั้น มีค่าใช้จ่ายเท่าใด หรือเรียกว่าประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ด้วย

**ความพึงพอใจ** : ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์จากผลผลิตและบริการนั้นๆ ทั้งในด้านผลผลิตและการให้บริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการได้รับบริการ โดยผู้ใช้ประโยชน์อาจหมายถึง ประชาชนหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับประโยชน์โดยตรง

**คุณภาพการให้บริการ** : เป็นการประเมินผลผลิตที่วัดเป็นมูลค่าได้ยาก ซึ่งอาจพิจารณาจากอรรถาธิบายของผู้ให้บริการ ความสุภาพอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส ความสามารถในการเข้าถึงบริการของลูกค้า (การมีขั้นตอนการให้บริการที่ไม่สลับซับซ้อน) ความกระตือรือร้นในการให้บริการ การให้บริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการและความตรงเวลา (การให้บริการเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด) เป็นต้น

**3.2 ประสิทธิภาพการผลิต** การประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากผลผลิตเทียบกับต้นทุนทั้งหมด การจัดหาทรัพยากรที่ได้มาตรฐาน มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม รวมทั้งมีกระบวนการทำงานที่ประหยัดทรัพยากร ทั้งนี้ตัวชี้วัดมี 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิต และการประหยัด โดยมีขอบเขตและตัวชี้วัดดังนี้

**3.2.1 ประสิทธิภาพการผลิต** หมายถึง ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลผลิต (Output)

เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ ซึ่งประเด็นในการพิจารณาแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

**ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การผลิตผลผลิต โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแผนที่กำหนด หรือผลิตภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตสูงกว่าแผนที่กำหนด การรายงานและการปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

**การปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การมีทางเลือกอื่น ๆ ในการดำเนินงาน การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีอยู่ การใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรกลแทนคน ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการลดต้นทุนปัจจัยการผลิต เป็นต้น

**ระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติการ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ระบบและกระบวนการในการทำงาน การดำเนินการตรวจสอบ และควบคุม เป็นต้น

**สิ่งแวดล้อมในการทำงาน** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การเห็นความสำคัญของประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและการบริการ การมีความเชื่อถือได้ การมีระบบให้กำลังใจและประกาศความดีความชอบ การปฏิบัติงานในแนวทางที่มาจากความเห็นชอบร่วมกัน เป็นต้น

**3.2.2 การประหยัด** หมายถึง การได้รับทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งประเด็นการในการประเมิน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำปัจจัยการผลิต เป็นต้น

**3.3 ผลกระทบ** หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติการ ทั้งที่คาดหมายหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหมาย ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติการที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่น หรือการปฏิบัติการของหน่วยงานอื่น หรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่

4. ประเด็นตัวชี้วัดในการประเมินความคุ้มค่าที่กำหนดโดย สศช. และสำนักงานประมาณ

ประเด็นตัวชี้วัดในการประเมินความคุ้มค่าตาม “แนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการของรัฐ” ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2548 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ ประกอบด้วย

#### 4.1 การประเมินประสิทธิภาพ

**ต้นทุนต่อหน่วย:** ประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ประมาณไว้ในขั้นตอนวางแผนว่าสูงหรือต่ำกว่าแผนอย่างไร เพราะเหตุใด

**สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร:** ประเมินผลผลิตของการใช้ปัจจัยการผลิตแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งจะช่วยให้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

**สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน:** เป็นการวิเคราะห์ถึงความประหยัดในการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาปัจจัยการผลิตและระหว่างการทำงาน เพื่อดูว่าการดำเนินงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากการประมาณไว้เพียงใด และเพราะเหตุใด ซึ่งจะเป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

**สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด:** เป็นการวิเคราะห์ถึงความรวดเร็วในการทำงาน อันเกิดจากการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ โดยมีการจัดทำมาตรฐานเวลาให้บริการไว้ เพื่อเปรียบเทียบถึงความมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 การประเมินประสิทธิผล

**ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย:** พิจารณาว่าผลการปฏิบัติการกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักได้เพียงใด เพราะเหตุใด

**ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้ใช้ประโยชน์:** เป็นการประเมินของผู้รับบริการต่อผู้ให้บริการ ซึ่งหน่วยงานผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เช่น สอบถามจากประชาชนหรือส่วนราชการ และประเมินตามประเด็นที่ต้องการทราบ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน

**ตัวชี้วัดคุณภาพในการให้บริการ:** การให้บริการไม่สามารถวัดคุณภาพได้โดยตรงเช่นเดียวกับสินค้า ดังนั้น จึงประเมินคุณภาพโดยพิจารณาจากผู้รับบริการในประเด็นต่างๆ เช่น ความสะดวกและความรวดเร็วในการใช้บริการและมารยาทในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ทั้งนี้หน่วยงานอาจเปลี่ยนหรือเพิ่มตัวชี้วัดใหม่ที่เห็นว่าจะมีความสัมพันธ์กับภารกิจและผลผลิตหลักโดยตรงก็ได้

### 4.3 การประเมินผลกระทบ

หน่วยงานจะต้องประเมินผลกระทบต่อประชาชนภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติการ โดยกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน และถ้าการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ต่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อม ก็ให้กำหนดตัวชี้วัดและทำการประเมินผลด้วย

การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจของรัฐ ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังนี้

**ผลกระทบต่อประชาชน** ได้แก่ ผลกระทบที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เช่น การมีงานทำและการเพิ่มรายได้ให้ประชาชน การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชน หรือผลกระทบทางลบ เช่น การสูญเสียอาชีพ/ทรัพย์สิน การเจ็บป่วยจากมลภาวะที่เกิดจากการดำเนินภารกิจ

**ผลกระทบทางสังคม** ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สังคมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างทางสังคม วิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ชุมชน และการสร้างความเป็นธรรมให้สังคม

**ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม** ได้แก่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจของภาครัฐ เช่น ด้านมลภาวะ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศ และด้านภูมิสถาปัตยกรรม

**ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ** ได้แก่ ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ/การขยายทางเศรษฐกิจ การสร้างความเป็นธรรม และการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ระดับราคาสินค้า ดุลบัญชีเดินสะพัด ดุลการค้า การกีดกันการค้า) และการกระจายรายได้

**ผลกระทบด้านอื่น ๆ** เช่น ด้านการเมือง และความมั่นคงของประเทศ

### 4.4 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ

หน่วยงานจะต้องนำผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณของสำนักงานงบประมาณ และผ่านรับรองจากสำนักงานงบประมาณแล้ว มาประกอบการอธิบายความคุ้มค่าของการปฏิบัติการด้วย (การวิเคราะห์ประกอบด้วย มิติ จุดมุ่งหมายและรูปแบบ มิติการวางแผนกลยุทธ์ มิติการเชื่อมโยงงบประมาณ มิติการบริหารจัดการ และมิติผลผลิต/ผลลัพธ์) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มิติจุดมุ่งหมายและรูปแบบที่เน้นความ

เชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานต่อกลยุทธ์ของรัฐบาลในแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี และ  
แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ

**4.5 ตัวชี้วัดเสริม** ในกรณีที่ภารกิจของหน่วยงานไม่สามารถประเมินผล  
ประโยชน์เป็นตัวเลขชัดเจน หรือเป็นภารกิจที่จัดทำเป็นโครงการ หน่วยงานความจัดทำตัวชี้วัด  
เสริม ดังนี้

**Cost-Effectiveness** : เป็นตัวชี้วัดเสริมสำหรับภารกิจที่ไม่สามารถ  
ประเมินผลประโยชน์เป็นตัวเลขได้ชัดเจน ซึ่งเมื่อได้รับรายงานการประเมินประสิทธิภาพต่อ  
ค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน คณะกรรมการตรวจสอบและการประเมินผลภาคราชการ ควรวิเคราะห์  
ประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีประกอบการพิจารณาว่าภารกิจใดควรให้  
หน่วยงานใดเป็นผู้ปฏิบัติจึงจะได้ผลคุ้มค่ามากที่สุด

**Benefit-Cost Ratio** : ในกรณีที่ภารกิจของหน่วยงานเป็นการดำเนิน  
โครงการ ๆ ดังกล่าวนอกจากจะต้องประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดหลักในมิติประสิทธิภาพ ประสิทธิผล  
และผลกระทบแล้ว หน่วยงานต้องประเมินผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (B/C Ratio) เป็นตัวชี้วัดเสริม  
ร่วมด้วย แต่ถ้าโครงการนั้นๆ เป็นโครงการที่ไม่สามารถคำนวณผลประโยชน์หรือผลเสียเป็นมูลค่า  
ได้ (คำนวณ B/C Ratio ไม่ได้) ให้ระบุกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบและขนาดผลกระทบให้  
ชัดเจน เช่นจำนวนประชาชน จำนวนพื้นที่ เป็นต้น

ตารางที่ 2-4 การใช้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันในการประเมินความคุ้มค่าของภารกิจ

ประเภทของตัวชี้วัด	เนื้อหาของการประเมิน ความคุ้มค่าของภารกิจ	ประเภทของผลผลิต/ โครงการ หรือยุทธศาสตร์
<b>การประเมินผลกระทบ</b>		
การประเมินผลกระทบต่อ ประชาชน	ผลกระทบต่อประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์การขจัดความ ยากจน</li> </ul>
การประเมินผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ	ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์การปรับ โครงสร้างเศรษฐกิจให้ สมดุลและแข่งขันได้</li> <li>ยุทธศาสตร์การ ต่างประเทศและเศรษฐกิจ ระหว่างประเทศ</li> </ul>



ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ประเภทของตัวชี้วัด	เนื้อหาของการประเมิน ความคุ้มค่าของภารกิจ	ประเภทของผลผลิต/ โครงการ หรือยุทธศาสตร์
การประเมินผลกระทบต่อ สังคม	ผลกระทบต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยุทธศาสตร์การพัฒนาคคน และสังคม</li> </ul>
การประเมินผลกระทบต่อ การเมืองและการบริหาร	ผลกระทบต่อการเมืองและการ บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยุทธศาสตร์การพัฒนา กฎหมาย</li> <li>● ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</li> <li>● ยุทธศาสตร์การส่งเสริม ประชาธิปไตยและประชา สังคม</li> <li>● ยุทธศาสตร์การรักษาความ มั่นคงของรัฐ</li> </ul>
การประเมินผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม	ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม</li> </ul>
<b>การประเมินประสิทธิผล</b>		
ระดับความสำเร็จในการ บรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ผลการปฏิบัติภารกิจสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย หลักซึ่งเป็นการประเมินผลระดับ Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่เกี่ยวกับ การพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง</li> </ul>
ระดับความพึงพอใจของ ผู้รับบริการหรือผู้ใช้ ประโยชน์ต่อผลประโยชน์ จากการใช้บริการ	ประเมินของผู้รับบริการต่อผู้ ให้บริการ โดยสำรวจระดับความ พึงพอใจของผู้รับบริการต่อ ผลประโยชน์จากการใช้บริการซึ่ง เป็นการประเมินผลระดับ Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่เกี่ยวกับ การให้บริการสังคมและ บริการทางเศรษฐกิจ</li> </ul>

## ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ประเภทของตัวชี้วัด	เนื้อหาของการประเมิน ความคุ้มค่าของภารกิจ	ประเภทของผลผลิต/ โครงการ หรือยุทธศาสตร์
ตัวชี้วัดคุณภาพการให้บริการ	ประเมินคุณภาพโดยพิจารณาจากผู้รับบริการในประเด็นต่าง ๆ โดยประเมินคุณภาพตามมาตรฐานที่เทียบเคียงมาตรฐานสากลหรือประเมินคุณภาพตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดขึ้นโดยการรับรองของกระทรวงเจ้าสังกัด ซึ่งเป็นการประเมินผลระดับ Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่เกี่ยวกับการให้บริการทางสังคม</li> </ul>
Benefit-Cost Ratio	กรณีที่ภารกิจของหน่วยงานที่สามารถประเมินผลประโยชน์เป็นตัวเลขชัดเจนหรือเป็นภารกิจที่จัดทำเป็นโครงการให้วิเคราะห์ผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (B/C Ratio) ซึ่งเป็นการประเมินผลระดับ Outcome เปรียบเทียบกับ Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ</li> </ul>
Cost-Effectiveness	กรณีที่ภารกิจของหน่วยงานไม่สามารถประเมินผลประโยชน์เป็นตัวเลขชัดเจนหรือเป็นภารกิจที่จัดทำเป็นโครงการให้วิเคราะห์ประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นการประเมินผลระดับ Outcome เปรียบเทียบกับ Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ประเภทของตัวชี้วัด	เนื้อหาของการประเมิน ความคุ้มค่าของภารกิจ	ประเภทของผลผลิต/ โครงการ หรือยุทธศาสตร์
<b>การประเมินประสิทธิภาพ</b>		
ต้นทุนต่อหน่วยงาน	ประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับต้นทุนที่ประมาณ การไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผล ระดับ Output เปรียบเทียบกับ ค่าใช้จ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่สามารถ ประเมินประสิทธิผลที่กล่าว มาแล้วข้างต้น สามารถ ประเมินต้นทุนต่อหน่วยได้</li> <li>● ผลผลิต/โครงการที่ไม่ สามารถประเมิน ประสิทธิผลได้ (เช่น การ บริหารงานธุรการ) แต่ สามารถคำนวณปริมาณ งานของผลผลิตกับ ค่าใช้จ่ายได้</li> </ul>
สัดส่วนการผลิตต่อ ทรัพยากร	ประเมินผลิตภาพของการใช้ ปัจจัยการผลิตแต่ละชนิด ซึ่งเป็น การประเมินผลระดับ Output เปรียบเทียบกับการใช้ปัจจัยการ ผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่ไม่ สามารถประเมินผลผลิตใน เชิงการเงินได้ แต่สามารถ ประเมินผลผลิตในเชิง ปัจจัยการผลิตด้านคน และ ครุภัณฑ์ได้ โดยคำนวณ ปริมาณงานของผลผลิตต่อ หน่วยบุคลากร หรือต่อ หน่วยครุภัณฑ์</li> </ul>
สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการ ให้บริการเปรียบเทียบกับ ระยะเวลาที่กำหนด	วิเคราะห์ถึงความรวดเร็วในการ ทำงานอันเกิดจากการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการ ซึ่งเป็นการประเมินผลระดับ Output ในเชิงเวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพด้าน ความรวดเร็ว</li> </ul>

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ประเภทของตัวชี้วัด	เนื้อหาของการประเมิน ความคุ้มค่าของภารกิจ	ประเภทของผลผลิต/ โครงการ หรือยุทธศาสตร์
สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อ ค่าใช้จ่ายตามแผน	วิเคราะห์ความประหยัดในการ ทำงานตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหา ปัจจัยการผลิตและระหว่างการ ดำเนินงาน ซึ่งเป็นการประเมิน ผลระดับ Process จากการใช้ Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่ต้องการ ให้เกิดความประหยัดจาก การใช้งบประมาณ</li> </ul>
ระดับความพึงพอใจของ ผู้รับบริการต่อกระบวนการ ให้บริการ	ประเมินของผู้รับบริการต่อผู้ ให้บริการ โดยสำรวจระดับความ พึงพอใจของผู้รับบริการต่อ กระบวนการให้บริการ ซึ่งเป็น การประเมินผลระดับ Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลผลิต/โครงการที่เกี่ยวกับ การให้บริการสังคมและ บริการทางเศรษฐกิจ</li> </ul>
<b>การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ</b>		
	วิเคราะห์ประกอบด้วย มิติ จุดมุ่งหมายและรูปแบบ มิติการ วางแผนกลยุทธ์ มิติการเชื่อมโยง งบประมาณ มิติการบริหาร จัดการ และมิติผลผลิต/ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการประเมินผลความ เชื่อมโยงระดับ Goal ลงมายัง ระดับ Outcome-Output- Process จนถึงระดับ Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แต่ละผลผลิต/โครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ (แผนบริหารราชการ แผ่นดิน และ/หรือ รัฐธรรมนูญ)</li> </ul>

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552: 112-114)

### 3.4 ทฤษฎีประสิทธิภาพการผลิต

ประสิทธิภาพการผลิต ในความหมายทางเศรษฐศาสตร์คือ การใช้ทรัพยากรอันจะก่อให้เกิดผลสูงสุด หรือ กล่าวได้ว่าเป็น การผลิตให้เกิดผลผลิตมากที่สุดภายใต้ปัจจัยการผลิตที่กำหนดหรือ การผลิตให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายโดยที่ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยที่สุด ถ้ากล่าวในเชิงทฤษฎีตามแบบจำลองของ Farrell (1957) ผู้ผลิตที่อยู่บนเส้นขอบเขตการผลิต (Production Frontier) คือผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพการผลิต และผู้ผลิตที่อยู่นอกเส้นขอบเขตการผลิตคือผู้ผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพการผลิต ประสิทธิภาพการผลิตจำแนกออกเป็น 3 ประเภท

1. ประสิทธิภาพการผลิตในเชิงเทคนิค (Technical Efficiency) หมายถึง ประสิทธิภาพอันเกิดจากการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด นั่นคือจุดที่หน่วยผลิตทำการผลิตจะอยู่บนเส้นขอบเขตการผลิต ซึ่งจะเป็นจุดที่ได้ปริมาณผลผลิตมากที่สุดภายใต้ปัจจัยที่กำหนดหรือ ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยที่สุดจากผลผลิตที่กำหนด

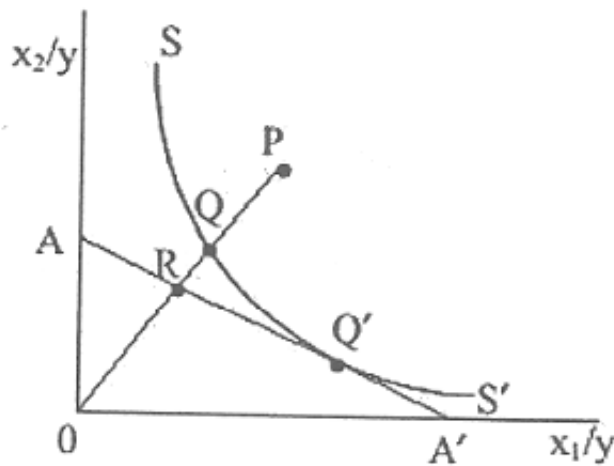
2. ประสิทธิภาพการผลิตในการจัดสรร (Allocative Efficiency) หรือประสิทธิภาพการผลิตในเชิงราคา (Price Efficiency) ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพการผลิตที่เกิดจากการเลือกใช้ปัจจัยการผลิตที่ทำให้เกิดต้นทุนต่ำที่สุด จากผลผลิตที่กำหนดให้จำนวนหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากประสิทธิภาพการผลิตทางเทคนิค คือ มีตัวแปรราคาเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในการเลือกจุดผลิต

3. ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม (Overall Efficiency) หมายถึงการผลิตอันเกิดทั้งประสิทธิภาพทางเทคนิคและประสิทธิภาพการผลิตในทางจัดสรร

โดยทั่วไปนั้นผู้ผลิตจะมีจุดประสงค์หลักในการผลิตก็คือผลิตให้ได้ต้นทุนต่ำที่สุดหรือผลิตแล้วได้กำไรสูงสุด ซึ่งในการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการผลิตนั้นสามารถแยกศึกษาได้ทั้ง 2 กรณีในการพิจารณาหาจุดที่ทำการผลิตแล้วได้ต้นทุนต่ำที่สุดนั้นจะศึกษาในด้านของปัจจัยการผลิตซึ่งคือการใช้ปัจจัยการผลิตให้น้อยที่สุด ส่วนในกรณีที่สองคือการผลิตแล้วได้กำไรสูงที่สุดนั้นจะศึกษาในด้านของผลผลิตหรือการผลิตที่ได้ผลผลิตสูงสุดนั่นเอง ซึ่งในการศึกษาทั้งสองด้านนี้สามารถแสดงออกมาเป็นกราฟเพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจได้ดังนี้

#### 3.4.1 การวัดประสิทธิภาพทางด้านปัจจัยการผลิต (Input-Oriented Measures)

เป็นการวัดประสิทธิภาพในแง่ของการใช้ปัจจัยการผลิต นั่นคือเป็นการวัดประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการผลิตที่ต่ำที่สุด ณ จุดการผลิตที่ต้องการ



ภาพที่ 2-4 การวัดประสิทธิภาพทางด้านปัจจัยการผลิต (Input-Oriented Measures)  
ที่มา : Coelli, Rao and Battese, 1998: 135 (อ้างถึงในยุทธพงษ์ พงศกรนภดล, 2548)

จากภาพที่ 2-4  $y$  คือผลผลิต  $X_1$ ,  $X_2$  คือปัจจัยการผลิตชนิดที่ 1 และ 2 ตามลำดับ แกนตั้งแสดงถึงปริมาณการใช้ปัจจัย  $X_2$  ต่อการผลิต  $y$  หนึ่งหน่วย แกนนอน แสดงถึง ปริมาณการใช้ปัจจัย  $X_1$  ต่อการผลิต  $y$  หนึ่งหน่วย เส้นผลผลิต  $SS'$  แบ่งระนาบ ออกเป็นสองส่วน คือพื้นที่ที่อยู่เหนือเส้น  $SS'$  รวมทั้งบนเส้นด้วย และพื้นที่ที่อยู่ใต้เส้น  $SS'$  สมมติเส้น  $SS'$  แสดงถึงเทคโนโลยีที่ดีที่สุดที่มีในปัจจุบันในการผลิตสินค้า 1 หน่วย พื้นที่ที่อยู่เหนือเส้น  $SS'$  และบนเส้น  $SS'$  จะเป็นจุดที่แสดงถึงจำนวนการใช้ปัจจัยการผลิตที่สามารถผลิตสินค้าได้ในจำนวน 1 หน่วยและพื้นที่ที่อยู่ใต้เส้น  $SS'$  จะเป็นจุดที่แสดงถึงจำนวนการใช้ปัจจัยการผลิตที่ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ 1 หน่วยภายใต้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบัน

จุดทุกจุดบนเส้น  $SS'$  แสดงถึงปริมาณการใช้ปัจจัยการผลิต  $X_1$  และ  $X_2$  ร่วมกันในการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิต 1 หน่วยนั่นคือ จุด  $Q$  และ  $Q'$  ก็สามารถผลิตสินค้าได้ 1 หน่วยเท่ากันแต่จะใช้สัดส่วนของ  $X_1$  และ  $X_2$  ต่างกัน ส่วนจุด  $P$  และจุด  $Q$  แสดงถึงสัดส่วนการใช้ปัจจัย  $X_1$  และ  $X_2$  ที่เท่ากันแต่ปริมาณต่างกันในการผลิตสินค้า 1 หน่วย จุดทุกจุดบนเส้น  $SS'$  จะแสดงถึงการผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะในการใช้สัดส่วนของปัจจัย  $X_1$  และ  $X_2$  ที่เท่ากัน ณ จุดบนเส้น  $SS'$  จะเป็นจุดที่ใช้ปริมาณปัจจัยการผลิตน้อยกว่าจุดอื่นๆ จะเห็นได้จากจุด  $P$  และ  $Q$  ซึ่งผลิตผลได้ 1 หน่วยเท่ากัน แต่จุด  $Q$  ใช้ปัจจัยการผลิตที่น้อยกว่าจุด  $P$

จากแนวคิดของ Farrell เมื่อพิจารณาที่จุด P และ Q ที่ซึ่งผลิตสินค้า 1 หน่วยเท่ากัน จะเห็นว่าที่จุด Q จะใช้ปริมาณปัจจัยการผลิตเป็น  $OQ/OP$  เท่าของการผลิตที่จุด P หรือในทางกลับกันจะอธิบายได้ว่าถ้าหน่วยผลิตที่จุด Q ใช้ปริมาณปัจจัยการผลิตเท่ากับหน่วยผลิตที่จุด P หน่วยผลิตที่จุด Q จะสามารถผลิตผลผลิตได้มากกว่าหน่วยที่จุด P ซึ่งหน่วยผลิตที่จุด Q จะผลิตได้เป็น  $OP/OQ$  เท่าของหน่วยผลิตที่จุด P ดังนั้นประสิทธิภาพการผลิตทางเทคนิคของหน่วยผลิตที่จุด P จะคิดเป็นร้อยละ  $(OQ/OP)*100$  ของหน่วยผลิตที่หน่วย Q ซึ่ง Farrell ถือว่าอัตราส่วน  $OQ/OP$  นี้เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพทางเทคนิค

เมื่อใช้ราคาปัจจัยการผลิตเข้ามาร่วมพิจารณาด้วย จากรูปที่ 2-3 เส้น  $AA'$  เป็นเส้นต้นทุนเท่ากัน (Isocost) ซึ่งแสดงถึงอัตราส่วนของราคาปัจจัยการผลิต  $X_1$  และ  $X_2$  ใดๆ จุดบนเส้นจะแสดงสัดส่วนของการใช้ปัจจัยการผลิตที่ทำให้เกิดต้นทุนเท่ากัน ณ ระดับราคาเปรียบเทียบเดียวกัน จะเห็นว่าหน่วยผลิตที่จุด R จะมีต้นทุนเท่ากับหน่วยผลิตที่จุด Q' และแม้ว่าหน่วยผลิตที่ Q จะผลิตได้เท่ากับหน่วยผลิตที่ Q' แต่มีต้นทุนในการผลิตต่างกัน นั่นคือต้นทุนการผลิตที่จุด Q' จะเท่ากับ  $OR/OQ$  เท่าของต้นทุนการผลิตของหน่วยผลิตที่ผลิตที่จุด Q ณ ระดับราคาเปรียบเทียบเดียวกันซึ่ง Farrell ใช้อัตราส่วน  $OR/OQ$  เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพการผลิตในการจัดสรร

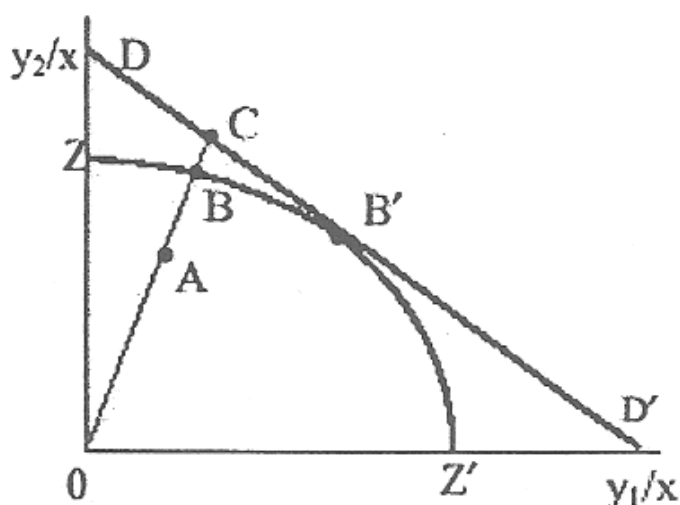
จะเห็นว่าจุดทุกจุดที่อยู่บนเส้น  $SS'$  จะเป็นจุดที่มีประสิทธิภาพทางเทคนิค ฉะนั้นหน่วยผลิตทั้งที่จุด Q และ Q' จะเป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคแต่จุด Q จะเป็นจุดที่ยังไม่มีประสิทธิภาพในการจัดสรรเหมือนจุด Q' ส่วนหน่วยผลิตที่จุด P นั้นเป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพน้อยสุดคือไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิค และประสิทธิภาพในการจัดสรร โดยหน่วยผลิต ณ จุด P มีประสิทธิภาพทางเทคนิคคิดเป็นร้อยละ  $(OQ/OP)*100$  ของหน่วยผลิตที่จุด Q ส่วนหน่วยผลิตที่จุด Q ก็จะมีประสิทธิภาพทางการจัดสรรคิดเป็นร้อยละ  $(OR/OQ)*100$  ของหน่วยผลิตที่ Q ฉะนั้นหน่วยผลิตที่จุด P จะมีประสิทธิภาพรวมคิดเป็นร้อยละ  $(OQ/OP)*(OR/OQ)*100$  ของหน่วยผลิตที่จุด Q' ซึ่งหน่วยผลิตที่จุดนี้ถือว่าเป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือมีทั้งประสิทธิภาพทางเทคนิคและประสิทธิภาพทางการจัดสรร

### 3.4.2 การวัดประสิทธิภาพทางด้านผลผลิต (Output-Oriented Measures)

การวัดประสิทธิภาพในกรณี Output-Oriented นี้จะมีลักษณะการวิเคราะห์คล้ายกับ Input-Oriented แต่ในกรณีนี้จะพิจารณาในส่วนของผลผลิต นั่นคือพิจารณาผลผลิตหรือกำไรที่มากที่สุดภายใต้ปัจจัยการผลิตที่กำหนดมาให้

จากภาพที่ 2-5 X คือปัจจัยการผลิต  $y_1, y_2$  คือผลผลิตชนิดที่ 1 และ 2 ตามลำดับ แกนตั้งแสดงถึงปริมาณการผลิต  $y_2$  ต่อการปัจจัยผลิต X หนึ่งหน่วย แกนนอนแสดงถึง ปริมาณการ

ผลผลิต  $y_1$  ต่อการปัจจัยการผลิต  $X$  หนึ่งหน่วย จะเห็นว่าเส้น  $ZZ'$  แบ่งระนาบออกเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่อยู่ใต้เส้นและบนเส้น  $ZZ'$  และส่วนที่อยู่เหนือเส้น  $ZZ'$  สมมติเส้น  $ZZ'$  แสดงถึงเทคโนโลยีในการผลิตที่ดีที่สุดที่สามารถผลิตได้ โดยใช้ปัจจัยการผลิต 1 หน่วย พื้นที่ที่อยู่ใต้เส้น  $ZZ'$  และบนเส้น  $ZZ'$  จะเป็นจุดที่แสดงถึงปริมาณของผลผลิตที่สามารถผลิตได้ภายใต้การใช้จ่ายการผลิตเท่ากับ 1 หน่วย ส่วนพื้นที่ที่อยู่เหนือเส้น  $ZZ'$  จะแสดงถึงปริมาณผลผลิตที่ไม่สามารถผลิตได้โดยใช้ปัจจัยการผลิตเท่ากับ 1 หน่วยภายใต้เทคโนโลยีที่มีอยู่



ภาพที่ 2-5 การวัดประสิทธิภาพทางด้านผลผลิต (Output-Oriented Measures)

ที่มา : Coelli, Rao and Battese, 1998: 138 (อ้างถึงในยุทธพงษ์ พงศกรนภดล, 2548)

จุดทุกจุดบนเส้น  $ZZ'$  จะแสดงถึงสัดส่วนปริมาณของสินค้า  $y_1$  และ  $y_2$  ที่สามารถผลิตได้โดยใช้ปัจจัยการผลิต 1 หน่วยนั้นคือจุด B และ B' จะเป็นจุดที่ใช้ปัจจัยในการผลิตหนึ่งหน่วยเท่ากัน แต่จะได้ปริมาณผลผลิต  $y_1$  และ  $y_2$  ในอัตราส่วนที่แตกต่างกันของส่วนหน่วยผลิตที่จุด A และ B จะแสดงถึงสัดส่วนของปริมาณผลผลิตที่เท่ากันจากการใช้จ่ายการผลิตเท่ากัน แต่ปริมาณผลผลิตที่ได้จะแตกต่างกัน โดยจุด A จะผลิตได้ผลผลิตที่น้อยกว่าจุด B ฉะนั้นหน่วยผลิตที่อยู่บนเส้น  $ZZ'$  แสดงถึงการผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะในการใช้จ่ายการผลิต 1 หน่วยเท่ากันในการผลิตสินค้า  $y_1$  และ  $y_2$  ในสัดส่วนที่เท่ากัน หน่วยผลิตที่อยู่บนเส้น  $ZZ'$  จะให้ปริมาณผลผลิตที่มากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากหน่วยผลิตจุด A และหน่วยผลิตที่จุด B จะเห็นว่าเมื่อใช้จ่ายการผลิต 1 หน่วยเท่ากัน หน่วยผลิตที่จุด A สามารถผลิตผลผลิตได้เท่ากับ  $OA/OB$  ของหน่วยผลิตที่จุด B จะ



สามารถใช้ปัจจัยการผลิตในการผลิตที่น้อยกว่า การผลิตของหน่วยผลิตที่จุด A ดังนั้น ประสิทธิภาพทางเทคนิคในด้านผลผลิต (Output-Oriented Measures) ของหน่วยผลิตที่จุด A จะคิดเป็นร้อยละ  $(OA/OB) \cdot 100$  ของหน่วยผลิตที่จุด A ซึ่ง Farrell ถือว่าอัตราส่วน  $OA/OB$  เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพการผลิตทางเทคนิค

เมื่อพิจารณาโดยมีปัจจัยราคาเข้ามาเกี่ยวข้อง จากรูปเส้น  $DD'$  คือเส้นรายรับเท่ากัน (Isorevenue) ซึ่งแสดงถึงอัตราส่วนของราคาของผลผลิต  $y_1$  และ  $y_2$  ทุกๆ จุดบนเส้นจะแสดงถึงสัดส่วนของผลผลิตที่ผลิตได้ที่ทำให้รายรับรวมเท่ากัน ณ ระดับราคาเดียวกัน นั่นคือไม่ว่าหน่วยผลิตจะผลิตที่จุดใดบนเส้น  $DD'$  จะทำให้หน่วยผลิตมีรายรับเท่ากัน จากรูปจะเห็นว่าหน่วยผลิตที่จุด C จะได้รับรายรับเท่ากับหน่วยผลิตที่จุด B' และแม้ว่าหน่วยผลิตจุด B และหน่วยผลิตจุด B' จะใช้ปัจจัยการผลิตเท่ากันในการผลิต แต่จะได้รับรายรับต่างกัน นั่นคือรายรับที่ได้ของหน่วยผลิตที่จุด B จะเท่ากับ  $OB/OC$  เท่าของหน่วยผลิตที่จุด B' ณ ระดับราคาเปรียบเทียบเดียวกัน ซึ่ง Farrell ใช้อัตราส่วน  $OB/OC$  เป็นดัชนีในการวัดประสิทธิภาพการผลิตในการจัดสรร

จุดทุกจุดที่อยู่บนเส้น  $ZZ'$  จะแสดงถึงการมีประสิทธิภาพทางเทคนิค ดังนั้นทั้งจุด B และ B' จะแสดงถึงหน่วยที่มีประสิทธิภาพทางเทคนิค แต่หน่วยผลิตที่จุด B จะไม่มีประสิทธิภาพในการจัดสรรเหมือนหน่วยผลิตที่จุด B' ส่วนหน่วยผลิตที่จุด A นั้นจะเป็นจุดที่มีประสิทธิภาพต่ำที่สุดคือไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิค และประสิทธิภาพในการจัดสรร โดยหน่วยผลิตที่จุด A จะมีประสิทธิภาพทางเทคนิคคิดเป็นร้อยละ  $(OA/OB) \cdot 100$  ของหน่วยผลิตที่จุด B ส่วนหน่วยผลิตที่จุด B ก็จะมีประสิทธิภาพทางการจัดสรรคิดเป็นร้อยละ  $(OB/OC) \cdot 100$  ของหน่วยผลิตที่จุด B' เพราะฉะนั้นหน่วยผลิตที่จุด A จะมีประสิทธิภาพการผลิตรวมคิดเป็นร้อยละ  $(OA/OB) \cdot (OB/OC) \cdot 100$  ของหน่วยผลิตที่จุด B' ซึ่งเป็นจุดที่มีประสิทธิภาพการผลิตมากที่สุด นั่นคือมีทั้งประสิทธิภาพทางเทคนิคและประสิทธิภาพทางการจัดสรร

### 3.4.3 วิธีการวัดประสิทธิภาพ

Data Envelopment Analysis (DEA) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการวัดประสิทธิภาพของหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานหรือโครงการของภาครัฐบาล หรือหน่วยงานที่ไม่แสวงกำไร เนื่องจาก DEA สามารถทำการวัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยการพิจารณาปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลผลิต (Outputs) ที่เป็นตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative variable) และเชิงปริมาณ (Quantitative variables) ได้หลายปัจจัยในคราวเดียวกัน โดยใช้เทคนิคการโปรแกรมเชิงเส้นทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Programming) ซึ่งทำให้สามารถวิเคราะห์หาประสิทธิภาพหรือความด้อยประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และ

ผลผลิตที่ได้ นอกจากนี้ยังสามารถหาสาเหตุของการด้อย ประสิทธิภาพ(Inefficiency) ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร Data Envelopment Analysis หรือ DEA เป็นวิธีการสำหรับวัดประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งริเริ่มขึ้นโดย Charnes เมื่อปี ค.ศ.1978 โดยเปรียบเทียบระหว่างหน่วยหรือระบบที่เรากำหนดขึ้นโดยแบบจำลอง

แบบจำลองนี้เป็นแบบจำลองพื้นฐานที่ใช้วัดประสิทธิภาพของหน่วยผลิต หรือที่เรียกว่า Decision Making Unit (DMU) โดยสมการ เป้าหมาย (Objective Function) เป็นสมการของปัจจัยนำออกของ DMU ที่เราสนใจ ข้อจำกัด (Constraints) ประกอบไปด้วยสมการประสิทธิภาพของแต่ละ DMU โดยเป็นสมการนี้เป็นอัตราส่วนของปัจจัยนำออกต่อปัจจัยนำเข้า ซึ่งมีค่าสูงสุดเท่ากับ 1 ค่าที่ได้จากการประมวลผลจะอ่านได้จากสมการเป้าหมาย DMU ที่มีค่าสมการเป้าหมายออกมาน้อยกว่า 1 แสดงว่า DMU นั้นขาดประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับ DMU อื่น ๆ ซึ่งแบบจำลองนี้จะอาศัยโปรแกรม ในการประมวลผลข้อมูล

**3.4.4 การประยุกต์ใช้ Data Envelopment Analysis (อ้างถึงในกานต์ ลีวัฒนียังยง, ม.ป.ป.)**

Bessent และคณะ (1982) การวัดประสิทธิภาพของนักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ ที่ Houston โดยอาศัยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ และผลผลิต คือ การเรียนรู้ของเด็กนักเรียนงบประมาณ, งานที่ได้ครูแต่ละคนได้รับมอบหมาย, งานที่นักเรียนแต่ละคนได้รับมอบหมาย ผลจากการวัดประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนโดยเฉลี่ยของเด็กนักเรียน ให้มีระดับเฉลี่ยสูงขึ้น

Lewin และคณะ (1982) วัดประสิทธิภาพบริหารงานของศาล โดยวัดจากการจัดการและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารงานของศาล โดยจะพิจารณาแยกออกเป็นปัจจัยนำเข้า (input) และ ผลผลิต (output) ดัชนีชี้ประสิทธิภาพที่แสดงออกมา สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้โดยการพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบ

Di Giokas (1991) วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในแต่ละสาขาย่อยของธนาคาร โดยใช้ DEA และ Loglinear Model : LM เพื่อหาความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ของเครื่องมือทั้งสองชนิดนี้ ซึ่งจากการเปรียบเทียบกันโดยใช้สาขาย่อยของธนาคารเป็นกรณีศึกษา สามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้ ประเด็นแรก ผลที่ได้จากการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในแต่ละสาขาย่อยของธนาคาร ไม่มีความแตกต่างกันเลยทางนัยสำคัญ ประเด็นที่สอง ค่าดัชนีที่ได้จากการวัดประสิทธิภาพด้วยวิธี LM สามารถจัดลำดับสาขาย่อยของธนาคารได้ภายใต้สเกลเดียวกัน ส่วนวิธี DEA ค่าดัชนีที่ได้ไม่สามารถนำมาจัดเรียงลำดับได้โดยตรง ประเด็นที่สาม ด้านการใช้งาน วิธี LM มีขีดจำกัดคือ

ต้องทำให้มีผลผลิตเพียงปัจจัยเดียว ส่วนวิธี DEA สามารถหาได้จากที่หลาย ๆ ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต

Arnold และคณะ (1996) วัดประสิทธิภาพของโรงเรียนต่าง ๆ ในรัฐ Texas โดยใช้ DEA ผสมผสานกับเทคนิคการถดถอยทางสถิติ (regression) เพื่อขยายขอบข่ายการใช้งานไปสู่การวัดประสิทธิภาพของ DMUs ที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าหลายตัวและผลผลิตหลายตัว

Anderson และ Sharp (1997) วัดประสิทธิภาพของนักเบสบอล โดยใช้ DEA เพื่อให้สามารถจัดวางตำแหน่งการเล่นของนักเบสบอลได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถที่มีอยู่ของนักเบสบอล

Guangfu Zeng (1997) วัดประสิทธิภาพของยานพาหนะที่ผลิตจากวัสดุต่างชนิดกันในอุตสาหกรรมการผลิตยานพาหนะในประเทศจีน ปัจจัยนำเข้าคือ ปริมาณเหล็กกล้า, ปริมาณกระแสไฟฟ้า, ที่มงาน และจำนวนเครื่องจักร ส่วนผลผลิตที่พิจารณาคือ รถบัสขนาดเล็ก, รถจี๊ป และรถบรรทุก ทำให้สามารถเลือกวัสดุที่เหมาะสมต่อผลิตยานพาหนะเพื่อให้ยานพาหนะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

งานวิจัยที่ใช้เทคนิค DEA ในการวัดประสิทธิภาพมีการใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากหน่วยงานลักษณะนี้ บางโอกาสสามารถระบุถึงผลผลิตได้ยาก หรือบางกรณีมีผลผลิตหลายชนิด ฉะนั้นการใช้ผลผลิตอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นตัววัดผลผลิตของหน่วยงานอาจเป็นการไม่สมเหตุผล เนื่องจากหน่วยงานในลักษณะนี้ ไม่ได้มุ่งเพียงจุดใดจุดหนึ่งแต่มุ่งไปที่ผลประโยชน์รวมของสังคมมากกว่า (Smith and Mayton 1987) หน่วยงานที่มีผลผลิตหลายชนิด จึงสามารถใช้วิธีแบบ DEA เปรียบเทียบผลผลิตหลายชนิด กับปัจจัยการผลิตหลายชนิด ทำให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ในการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานบริการจากภาครัฐ ที่มีเป้าหมายหลายอย่าง เช่น การวัดประสิทธิภาพของโรงเรียนของรัฐ คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนเป็นเป้าหมายที่แสดงถึงผลผลิตของโรงเรียน แต่ก็ยังมีตัวแปรอื่น เช่น อัตราการได้งานทำ อัตราการได้ศึกษาต่อของนักเรียน ก็อาจแสดงถึงผลผลิตของโรงเรียนได้ ซึ่งถ้าพิจารณาเพียงด้านใดด้านหนึ่งก็อาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้ และข้อได้เปรียบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ วิธีแบบ DEA นั้น ไม่จำเป็นต้องสมมติลักษณะของรูปแบบฟังก์ชัน และไม่จำเป็นต้องถ่วงน้ำหนักปัจจัยการผลิตและผลผลิต ซึ่งแตกต่างจากวิธีแบบ Parametric ที่จำเป็นต้องมีข้อสมมติเกี่ยวกับรูปแบบฟังก์ชันและการกระจายของความผิดพลาด และสำหรับหน่วยงานที่เป็นบริการและสำหรับหน่วยงานที่เป็นบริการของรัฐนั้นมักจะไม่สามารถพบกับรูปแบบฟังก์ชันที่เหมาะสมได้อันเนื่องจากราคาและพฤติกรรมกรรมากรบริโภคไม่ได้เกิดจากกลไกตลาดทั้งหมด

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ (2554) ศึกษาการพัฒนาสูตรการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ระยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสูตรการจัดสรรงบประมาณในระดับเขตพื้นที่ที่มีความพร้อมและครบถ้วนสำหรับการจัดสรรงบประมาณปี 2554 ได้เสนอสูตรการจัดสรรงบประมาณที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ มีองค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบคือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน แบ่งเป็นสองส่วนคือ ส่วนแรกจัดสรรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายพื้นฐานที่จำเป็นในการดำเนินของเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนที่สองจัดสรรเป็นค่าสาธารณูปโภคเพิ่มเติม 2) ภาระงาน จัดสรรตามเกณฑ์ของกรอบอัตรากำลัง ผลการประเมินความพึงพอใจของสถานศึกษาต่อการบริหารงานของเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนนักเรียนที่ต้องรับผิดชอบในเขตพื้นที่ และงานการติดตามการพัฒนาคุณภาพ 3) ลักษณะเฉพาะเขต จัดสรรเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษสำหรับเขตพื้นที่ที่มีสนามบินและจำนวนโรงเรียนในพื้นที่พิเศษ 4) ผลงาน จัดสรรเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่เขตพื้นที่การศึกษาที่มีผลงานดี โดยพิจารณาจากผลงานของเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งออกเป็นสามมิติ คือ มิติประสิทธิภาพการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา มิติคุณภาพสถานศึกษา มิติผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และ 5) งานตามนโยบาย จัดสรรให้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2551) ศึกษารูปแบบการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ผลจากการศึกษา พบว่ามี 4 ด้านคือ 1) ด้านการระดมทรัพยากร ต้องระดมจากทุกภาคส่วนของสังคม ทำให้ทุกคนในสังคมตระหนักว่าหน้าที่การจัดการศึกษาเป็นของทุกคน ภาครัฐต้องสร้างแรงจูงใจและสร้างกลไกที่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรดังกล่าว 2) ด้านการจัดสรรทรัพยากร ต้องมีการคิดต้นทุนที่แท้จริงในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพงบประมาณพื้นฐานต้องได้รับเท่ากัน และเพิ่มเติมให้ตามความต้องการพิเศษทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและนักเรียน สำหรับการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนและนักเรียน ต้องเปลี่ยนมาเป็นการจัดสรรให้กับตัวนักเรียนโดยตรง 3) ด้านการใช้ทรัพยากร หน่วยงานทุกระดับต้องใช้ทรัพยากรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) ด้านการติดตามประเมินผลการใช้ทรัพยากร ต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากรสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่ดี มีเครื่องมือที่ไวต่อการตรวจสอบติดตาม ทำให้สามารถได้ข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ทันเวลาที่ ตลอดจนต้องมีการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันเวลา และรูปแบบดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีระบบ

สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากร ระบบงบประมาณและบัญชี ระบบการบริหารงานบุคคลและระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง

สรภักศธรณ์ ฉัตรภมลทัศน์ (2550) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบงบประมาณทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น ปีงบประมาณ 2544 - 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบงบประมาณและสัดส่วนในการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา รวมทั้งประสิทธิภาพและความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ประเทศไทยมีการจัดสรรงบประมาณในองค์ประกอบงบประมาณหลัก เงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทนและค่าวัสดุใช้สอย ค่าสาธารณูปโภค ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและค่าสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุน และรายจ่ายอื่น สำหรับประเทศญี่ปุ่นมีการจัดสรรงบประมาณ 2 ระดับ คือ ระดับชาติและระดับท้องถิ่น ในระดับชาติมีการจัดสรรงบประมาณในองค์ประกอบงบประมาณหลัก เงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว การศึกษาและการวิจัย ค่าบำรุงรักษาและค่าซ่อมแซม ค่าโครงการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายคงที่ รายจ่ายอื่น ค่าที่ดิน ค่าสิ่งก่อสร้าง ค่าครุภัณฑ์และค่าวัสดุใช้สอย ค่าหนังสือ ในระดับท้องถิ่นมีการจัดสรรงบประมาณในองค์ประกอบงบประมาณหลัก เงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว ค่ากิจกรรมโรงเรียน ค่าบำรุงรักษาและค่าซ่อมแซม ค่าโครงการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าที่ดินค่าสิ่งก่อสร้าง ค่าครุภัณฑ์และค่าวัสดุใช้สอย ค่าหนังสือ เงินชำระเงินกู้ 2) ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีการจัดสรรงบประมาณในองค์ประกอบงบประมาณ ประเภทเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และค่าจ้างชั่วคราว สูงที่สุดเหมือนกัน แต่ในองค์ประกอบดังกล่าวประเทศญี่ปุ่นจัดสรรต่ำกว่าประเทศไทยเฉลี่ยร้อยละ 12.45 นอกจากนี้ประเทศไทยไม่ได้จัดสรรงบประมาณในองค์ประกอบงบประมาณประเภทการศึกษาและการวิจัย อย่างสม่ำเสมอและพบว่าในปีงบประมาณ 2547 ประเทศไทยไม่มีงบประมาณรายจ่ายในองค์ประกอบนี้เลย ขณะที่ประเทศญี่ปุ่นยังมีการจัดสรรงบประมาณในองค์ประกอบดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ คือ ร้อยละ 0.02 ถึง 0.03 ของงบประมาณด้านการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละปี 3) ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีลำดับการลงทุนในแต่ละระดับการศึกษาเหมือนกัน คือ ระดับประถม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายตามลำดับ แต่ประเทศไทยยังมีความแตกต่างในสัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณในแต่ละระดับการศึกษาในแต่ละปี ขณะที่ประเทศญี่ปุ่นมีสัดส่วนในการจัดสรรค่อนข้างคงที่ 4) ผลการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่างบประมาณทางการศึกษาร้อยละ 1 ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของประเทศ

ไทยส่งผลต่อคะแนนประเมินผลทางการศึกษาต่ำกว่าประเทศญี่ปุ่นในทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านคณิตศาสตร์ ทักษะด้านการอ่าน และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และการแก้ปัญหา 5) ผลการศึกษาเปรียบเทียบความเสมอภาคทางงบประมาณทางการศึกษา พบว่าประเทศไทยมีความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณลงสู่จังหวัดต่ำกว่าประเทศญี่ปุ่นเล็กน้อยในปีที่ทำการศึกษา

พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550) ศึกษารูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย การกำหนดกรอบแนวคิด การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน การจัดทำร่างรูปแบบ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน ในขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณ มีกำหนดนโยบายงบประมาณ การทบทวนแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการประมาณรายรับรายจ่าย ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ในขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ มีการนำเสนอแผนงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณา และส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอ ในขั้นตอนการบริหารงบประมาณ มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และมีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและไม่มีแรงจูงใจให้ทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการประเมินผลงบประมาณ มีการประเมินผลการใช้งบประมาณแต่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์และต้นทุน ส่วนการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณพบว่า ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใดๆ ในกระบวนการงบประมาณ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและหัวหน้าสายชั้น/ กลุ่มสาระ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ผู้สอนและกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบข้อมูล (2) รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ 1) การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้นการประมาณการรายรับรายจ่าย 2) การอนุมัติ

งบประมาณ ประกอบด้วย การพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การประเมินผลและการรายงานผลและได้ นำเสนอรูปแบบ การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา

สุวรรณ เมตมัญกุล (2549) ศึกษารูปแบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน รวม 8 ด้าน คือ 1.การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยคณะกรรมการวางแผนพัฒนาจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การควบคุม ติดตามและประเมินผลจัดทำเป็นรายงานสรุปและนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป 2) ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม เก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMIS) ครอบคลุมเงินในและนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุนและงบรายจ่ายอื่น 2.ด้านการอนุมัติงบประมาณ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี กำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติที่มีความชัดเจน การอนุมัติงบประมาณคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิต การควบคุม กำกับ ติดตามผลการอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการและนำรายงานผลปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ 3.การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการตามขั้นตอนโปร่งใส ตรวจสอบได้ ติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ 2) ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยการกำหนดนโยบายการเงินและควบคุมงบประมาณสอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดทำบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing) 3) ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ที่เน้นการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์ 4.การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน โดยการจัดทำรายงานการเงิน งบดุลและงบรายรับรายจ่ายทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุนทุกไตรมาส การประเมินผลก่อนเริ่มดำเนินการ ขณะดำเนินการ หลังดำเนินการ 2) ด้านการตรวจสอบภายใน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน การปฏิบัติเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ประเมินผลโดย

พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) มีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดารา ชินชัย (2549) ศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหาร งบประมาณในโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลของประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษา และหัวหน้างานการเงินของโรงเรียน พบว่ามีระดับการปฏิบัติในการบริหาร งบประมาณทั้ง 6 ด้าน คือ 1. การจัดทำและเสนองบประมาณ 2. การจัดสรรงบประมาณ 3. การ ตรวจสอบติดตามประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา 5. การบริหารการเงินและบัญชี 6. การบริหารพัสดุหรือสินทรัพย์ แตกต่างกันไป พบว่าด้านการบริหารพัสดุหรือสินทรัพย์ มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการ จัดสรรงบประมาณ ส่วนการดำเนินการที่น้อยที่สุด คือ ด้านการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลดำเนินงาน

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2547) ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยทั้งสิ้น จำนวน 191 ข้อ คือ 1. หลักการสำคัญที่ยึดในการกำหนดรูปแบบ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักสารัตถประโยชน์ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ 2. โครงสร้าง งบประมาณ ประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ รวมจำนวน 61 ข้อ 3. กระบวนการงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผลงบประมาณ จำนวน 121 ข้อ

ดิเรก วรรณเศียร (2545) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษาด้านงบประมาณ พบว่า โรงเรียนดำเนินการด้านงบประมาณในระดับน้อย 9 รายการได้แก่ 1) การระดมทรัพยากร 2) การบริหารการบัญชี 3) การบริหารการเงิน 4) การเบิกจ่ายงบประมาณ 5) การหารายได้ 6) การ บริหารพัสดุ 7) การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน 8) การตรวจสอบติดตามและรายงานผล 9) การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และดำเนินการได้ในระดับน้อย



ที่สุด 3 รายการ ได้แก่ 1) การรายงานผลงานประจำปี 2) การโอนงบประมาณข้ามหมวด 3) การหาประโยชน์จากทรัพย์สินนอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนมีปัญหาและความต้องการทางด้านงบประมาณ ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรจากองค์กรต่างๆ มีน้อย มักของบประมาณจากกรม 2) ระบบบัญชีของโรงเรียนซับซ้อนไม่เป็นปัจจุบัน โรงเรียนยังใช้บัญชี แบบเดิม มีความต้องการบริหารบัญชีแบบพึ่งพิงง่าย 3) ระเบียบการเงินซับซ้อนยุ่งยากไม่คล่องตัว 4) การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนทำได้ยาก 5) การบริหารพัสดุ มีปัญหาที่ระเบียบมีขั้นตอน และช่องว่างให้เกิดทุจริตได้ง่าย 6) การตรวจสอบติดตามงบประมาณ มีปัญหาเรื่องรายงานไม่เป็นปัจจุบัน 7) การจัดตั้งงบประมาณ มีความต้องการจัดตั้งงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และการจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง 8) การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียนต้องการระบบการรายงานที่ถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น 9) การโอนงบประมาณ ทำได้ยากโรงเรียนไม่มีอำนาจ 10) โรงเรียนต้องการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

อารีลักษณ์ พงษ์โสภา (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการงบประมาณกับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ พบว่า กระบวนการงบประมาณเกี่ยวกับการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ นโยบายงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

วาทีณี ตันตวิรวงศ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้และการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร และครูโรงเรียนในโครงการนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้ปานกลางในด้านการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา และด้านการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง แต่มีความรู้น้อยในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

สมใจ ขำรักษา (2546) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติ งานการเงินที่มีต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดิน ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงบประมาณ 4 ด้าน คือ ด้านการงบประมาณ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการเบิกจ่ายและการเก็บรักษาเงิน ด้านการจัดทำบัญชี ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง บุคลากรมหาวิทยาลัยที่สังกัดสำนักต่างกัน และมีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่า

ปริญญาตรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางด้านการเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงิน บุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีสังกัด สถานภาพ วุฒิการศึกษาสูงสุดและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการจัดทำบัญชีบุคลากรมหาวิทยาลัยสังกัดคณะต่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

สำรวจ ธิรานันท์ทางกูร (2546) ได้ศึกษาความพร้อมในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 1 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ใน ระดับดี ในด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ และการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของสถานศึกษา เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานกับกลุ่มที่ไม่ได้เป็น พบว่า มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในด้านระดับความพร้อมตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน พบว่า มี 3 ด้านที่มีความพร้อมในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ส่วนอีก 4 ด้าน มีความพร้อมในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายใน

ทักษิณี สุวรรณภา (2547) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมาผลการ ศึกษาพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในขั้นการวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีปัญหาในระดับมาก 1 รายการ คือ ปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนรับผิดชอบ ส่วนการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง มีปัญหาในระดับมาก 3 รายการ คือ 1) ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับดำเนินงานประจำ 2) ความชัดเจนของภาระรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวม 3) การปรับปรุงวงเงินในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยคำนึงถึงดัชนีทางเศรษฐกิจมหภาคที่สำคัญ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

จิตรา เตมีย์ (2540) การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของงบประมาณของอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า งบประมาณอุดมศึกษาทั้งหมดเป็นของอุดมศึกษาในสังกัดทบวง

มหาวิทยาลัย ร้อยละ 85.4 การเปรียบเทียบรูปแบบงบประมาณสำหรับอุดมศึกษาไทยกับอังกฤษ และออสเตรเลีย พบว่า มีความแตกต่างของลักษณะหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้กับ สถาบันอุดมศึกษา ในอังกฤษองค์คณะบุคคลที่เป็นองค์การอิสระเรียกชื่อย่อว่า HEFCE (Higher Education Funding Council For England) ในออสเตรเลียเป็นคณะบุคคลในสังกัดกระทรวง ศึกษา เรียกชื่อย่อว่า DEETYA (Department of Employment Education and Training Youth Affairs) สำหรับในประเทศไทยคือสำนักงานงบประมาณ ส่วนวิธีการจัดสรรงบประมาณนั้นทั้งอังกฤษ และออสเตรเลียจัดสรรในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไปมีสูตรในการคำนวณเงินอุดหนุนการสอน ส่วน ประเทศไทยใช้การจัดสรรงบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรแบบรายการตามที่ สถาบันอุดมศึกษา การนำเสนอรูปแบบงบประมาณ ประกอบด้วย 1) แนวคิดและหลักการ ได้แก่ หลักการอุดมศึกษา หลักการงบประมาณ 2) องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณ ประกอบด้วย โครงสร้างของงบประมาณ การรายงานงบประมาณ กระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอนคือ การเตรียมงบประมาณ การอนุมัติแบบ การบริหารงบประมาณ และการติดตามตรวจสอบ

Satori (1989) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนมัธยมปลาย 4 โรงเรียน เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณด้านการสอน การสนับสนุนและการบริหารของโรงเรียน งานวิจัยนี้ ได้ศึกษากระบวนการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนและวิเคราะห์วัตถุประสงค์และ แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรอื่น ๆ ที่มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในกระบวนการจัดทำ งบประมาณ งานวิจัยนี้ ได้ศึกษากระบวนการจัดทำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัย ได้เข้าร่วมประชุมพิจารณางบประมาณของโรงเรียนสัมภาษณ์บุคคลากร และวิเคราะห์เอกสาร งบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งการ ตัดสินใจมี 3 รูปแบบ คือ การตัดสินใจแบบใช้เหตุผล (Rational Model) การตัดสินใจแบบราชการ (Bureaucratic Model) และการตัดสินใจแบบการเมือง (Political Model) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ตัดสินใจแบบราชการและแบบการเมืองในการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ และไม่พบว่า มีการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล (ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน) ในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

Moser (1996) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของโรงเรียนนำร่องและโรงเรียนที่ไม่ได้ นำร่อง เพื่อดูว่าการกระจายอำนาจทำให้การตัดสินใจระดับโรงเรียนพัฒนาขึ้นหรือไม่ โดยการ สัมภาษณ์ความเห็นของครู 3,000 คน จาก 30 โรงเรียน ในปีการศึกษา 1994-1995 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนนำร่อง และโรงเรียนที่ไม่ได้นำร่อง มีกระบวนการงบประมาณที่แตกต่างกัน และความรู้

เกี่ยวกับกระบวนการจัดสรรงบประมาณและผลลัพธ์ที่ได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

Lau (2003) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยการแพทย์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งประสบปัญหางบประมาณขาดดุลมาหลายปี โดยสอบถามคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามและจัดประชุม ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณบุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องการกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีภาวะผู้นำ ครู อาจารย์และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทุกกลุ่มมีความเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม โดยองค์ประกอบด้านการบริหาร การมีนโยบายที่ดี การมีแนวปฏิบัติที่ดี ได้รับความจัดลำดับให้มีความสำคัญสูง การมีส่วนร่วม และการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูล เห็นว่ากระบวนการจัดทำงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลที่เกิดขึ้น และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณอย่างเต็มที่

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่างบประมาณมีความสำคัญ ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะต้องมีการวางแผน การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้หน่วยงานมีแนวทางในการดำเนินงาน และองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lau (2003) และ Satori (1989) นอกจากนี้การมีความรู้ในเรื่องของกระบวนการงบประมาณจะส่งผลต่อการพัฒนานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา Moser (1996)

งานวิจัยที่กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ สรุปได้ 4 ขั้นตอน (จิตรา เตมีย์, 2540; ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์, 2547; สุวรรณ เมตมันกุล, 2549; พรจันท์ พรศักดิ์กุล, 2550) คือ

1. การจัดทำงบประมาณ มีการเตรียมการและการวางแผนงบประมาณ สำหรับขั้นตอนการวางแผนงบประมาณยังคงมีปัญหา ในเรื่องของการจัดทำแผนประจำปี (วาทีนี้ ตันดิวิวงศ์, 2546) การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการ

งบประมาณ (พรจันท์ พรศักดิ์กุล, 2550) แผนยุทธศาสตร์ไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการกระบวนการจัดทำงบประมาณอย่างเต็มที่ (Lau, 2003)

2. การอนุมัติงบประมาณหรือการจัดสรรงบประมาณ ในประเทศไทยมีการจัดสรรงบประมาณในองค์ประกอบหลัก คือ เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน ค่าใช้สอยและค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุนและรายจ่ายอื่น (สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์, 2550) การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องคิดต้นทุนที่แท้จริง งบประมาณขั้นพื้นฐานต้องได้รับเท่ากัน และจัดสรรเพิ่มเติมเป็นพิเศษทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและนักเรียน โดยการจัดสรรให้กับตัวนักเรียนโดยตรง (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2551) ประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณของการศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพโดยรวมร้อยละ 79 เท่านั้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551)

3. การบริหารงบประมาณ ต้องใช้ทรัพยากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2551) เน้นการควบคุมการใช้งบประมาณ (จิตรา เตมีย์, 2540) การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้คือ การขาดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและไม่มีแรงจูงใจในการทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (พรจันท์ พรศักดิ์กุล, 2550)

4. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงบประมาณ ซึ่งจะต้องมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากร ระบบงบประมาณและบัญชี ระบบการบริหารงานบุคคล และระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2551) มีการประเมินผลการใช้งบประมาณ แต่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์และต้นทุน (พรจันท์ พรศักดิ์กุล, 2550) การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน (ดิเรก วรรณเศียร, 2545)

ในส่วนของการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน ยังคงมีการดำเนินงานในระดับที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งมีความพร้อมในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายใน ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมาก คือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตและด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน (ดิเรก วรรณเศียร, 2545 และสำรวจธีรานันท์ทางกูร, 2546) และด้านที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (ทัศนีย์ สุวรรณภา, 2547)

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา ประสิทธิภาพของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเพื่อพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method-Design) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา และประสิทธิภาพของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ยกร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย เรียงตามลำดับขั้นตอน โดยมีองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนดังนี้ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปได้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รวมทั้งแนวทางการประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – based Budgeting: PBB)

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการสังเคราะห์เอกสารและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาและประสิทธิภาพของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา และประสิทธิภาพของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน เขตละ 4 คน รวม จำนวน 732 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรทั้งหมดจำแนกตามขนาดและที่ตั้ง

ขนาด และที่ตั้ง	ขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา						รวม
	ใหญ่		กลาง		เล็ก		
	ในเมือง	นอกเมือง	ในเมือง	นอกเมือง	ในเมือง	นอกเมือง	
ภาคเหนือ	5	6	6	13	6	7	43
ภาคกลาง	3	1	8	6	15	16	49
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	14	27	5	13	0	2	61
ภาคใต้	1	4	8	4	5	8	30
รวม	23	38	27	36	26	33	183

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 64 เขต ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของKrejcie และ Morgan (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงในวรวิณี แกมเกต, 2551) ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ภูมิภาค ขนาดและที่ตั้งของเขตพื้นที่เป็นชั้นของ

การสุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนและ ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน เขตละ 4 คน รวม รวมทั้งสิ้น จำนวน 256 คน รายละเอียด ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น

ขนาด และที่ตั้ง ภาค	ขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา						รวม
	ใหญ่		กลาง		เล็ก		
	ในเมือง	นอกเมือง	ในเมือง	นอกเมือง	ในเมือง	นอกเมือง	
ภาคเหนือ	2	2	2	4	2	2	14
ภาคกลาง	1	1	3	2	5	6	18
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	5	9	2	4	0	1	21
ภาคใต้	1	1	3	1	2	3	11
รวม	9	13	10	11	9	12	64

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใช้สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

2) แบบบันทึกข้อมูลการประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นแบบตารางบันทึกข้อมูล ใช้บันทึกข้อมูลงบประมาณและผลการประเมินการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือฉบับที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ระบุข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ให้ครอบคลุม กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การติดตามและประเมินผลงบประมาณ



2. จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 1, 2, 3, 4, และ 5 โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น อยู่ในระดับมากที่สุดหรือดำเนินการได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น อยู่ในระดับมากหรือดำเนินการได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น อยู่ในระดับปานกลางหรือดำเนินการในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น อยู่ในระดับน้อยหรือดำเนินการได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้น อยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือดำเนินการได้น้อยที่สุด

**วิธีหาคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- |    |         |  |
|----|---------|--|
| +1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์    |
| 0  | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์ |
| -1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงเนื้อหา/นิยาม/วัตถุประสงค์    |

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตรดังนี้

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

- |       |          |     |   |
|-------|----------|-----|---|
| เมื่อ | IOC      | คือ | ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ |
|       | $\sum R$ | คือ | ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ      |
|       | N        | คือ | จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ                                    |

โดยมีเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ ดังนี้  
 ถ้า  $IOC > 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์  
 ถ้า  $IOC \leq 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์  
 (วรรณิ์ แกมเกตุ, 2551)

2. นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วเสนออาจารย์  
 ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมให้คำแนะนำตรวจสอบแก้ไขอีกครั้ง

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด นำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability)  
 ของแบบสอบถามแบบความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) โดยวิธี  
 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient :  $\alpha$ ) ได้ค่าความเที่ยงของ  
 แบบสอบถามเท่ากับ .98

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

*เครื่องมือฉบับที่ 2* แบบบันทึกข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1. ข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ที่กำหนดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)  
 ซึ่งดำเนินการประเมินโดยสำนักติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สศพ.) และกพร.

2. จัดทำร่างแบบบันทึกข้อมูล ตามตัวชี้วัดการดำเนินงานจากรายงานคำรับรองปฏิบัติ  
 ราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2553 (ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด กพร.) และรายงานการ  
 ติดตามประเมินผลการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 (ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ สพฐ.) ตามค่าคะแนนผลการ  
 ประเมิน

3. กำหนดค่าตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณด้วยวิธี DEA : Data Envelopment Analysis  
 เปรียบเทียบระหว่างตัวแปรปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ งบประมาณที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับใน  
 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ผลผลิต คือ ผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามการ  
 ประเมินจากตัวชี้วัด กพร. (แยกรายมิติ) และผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สพฐ. ซึ่งครอบคลุม

ถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ (ดูผลจากคะแนนการประเมินตามกลยุทธ์ (สตผ.) / มิติประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ(กพร.)) ความพึงพอใจ (ดูจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของ สพป.ซึ่งเป็นผลจากการประเมินตามกลยุทธ์ (สตผ.)) และคุณภาพการบริการ (ดูจากคะแนนมิติคุณภาพการให้บริการ(กพร.))

ค่าประสิทธิภาพที่ได้จากการคำนวณด้วยวิธี DEA: Data Envelopment Analysis มีค่าตั้งแต่ 0-1.00

โดย 1.00 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จะมีประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีค่าประสิทธิภาพเท่ากับ 1 จะเป็นหน่วยผลิตที่อยู่บนขอบเขตการผลิต โดยไม่จำเป็นว่าเป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริง แต่หมายความว่า เป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพไม่น้อยไปกว่าหน่วยผลิตในกลุ่มที่ทำการศึกษา ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบภายในกลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ค่าน้อยกว่า 1.00 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะไม่มีประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบ นั่นคือ ยังมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สามารถไปถึงระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ได้ ถ้ามีการลดปัจจัยการผลิตลงโดยที่ผลิตให้ได้ผลผลิตเท่าเดิม

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้ง 64 เขต เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เก็บข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 64 เขต กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงาน การเงินและสินทรัพย์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนและผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน เขตละ 4 คน รวม รวมทั้งสิ้น จำนวน 256 คน ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 57 เขต คิดเป็นร้อยละ 89.06

3. บันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยใช้ข้อมูล ค่าคะแนนการประเมินจากรายงานการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด กพร. (4 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพ

ของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร) และรายงานการติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กลยุทธ สพฐ.) รวมทั้ง จำนวนงบประมาณที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นำมาวิเคราะห์หาค่าประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ได้ค่าเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 0.66 คิดเป็นร้อยละ 66 ซึ่งค่าประสิทธิภาพสูงสุด เท่ากับ 1.00 (ร้อยละ 100) และค่าประสิทธิภาพต่ำสุด เท่ากับ 0.30 (ร้อยละ 30)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา หาค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างขนาดและที่ตั้ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

2) ข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นำไปวิเคราะห์ค่าประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่เรียกว่า DEA: Data Envelopment Analysis โดยโปรแกรมIdeas

### ขั้นตอนที่ 3 ยกักรกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณ ในขั้นตอนที่ 2 มาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาและประสิทธิภาพกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา โดยจำแนกตามขนาดและที่ตั้ง และนำผลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเขต พื้นที่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการพัฒนากระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็น ในกระบวนการงบประมาณโดยใช้ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{modified} = (I - D)/D$$

โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือ  
สภาพที่พึงประสงค์ (สภาพที่ควรจะเป็น)

และ D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามาก หมายถึง มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับการพัฒนา มากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย โดยตั้งเกณฑ์การประเมินว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต้องมากกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ของแต่ละขั้นตอนกระบวนการงบประมาณ จึงถือว่ามีค่าจำเป็นที่ต้องพัฒนา (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

2. จัดทำร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยนำผลการจัดลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ตามความต้องการที่แตกต่างกันของที่ตั้งและขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และค่าประสิทธิภาพการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัย มาเป็นแนวทางในการร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการงบประมาณ ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การติดตามและประเมินผลงบประมาณรวมทั้งการดำเนินงาน ในแต่ละขั้นตอนตามมาตรฐานทางการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การตรวจสอบภายใน และ 7) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

#### **ขั้นตอนที่ 4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยนำร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ใน 4 ภูมิภาคๆ ละ 1 เขต รวม 4 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้ปฏิบัติงาน ในการจัดทำงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้ง 4 ภูมิภาค ๆ ละ 1 เขต ๆ ละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม

นโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

### **กลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก และมีค่าคะแนนประสิทธิภาพสูง (1.00 หรือร้อยละ 100) จำนวน 4 เขต

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามมาตรฐานทางการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles)

### **การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การติดตามและประเมินผลงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินงาน ในแต่ละขั้นตอนตามมาตรฐานทางการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles)

2. ร่างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมให้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

3. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้ง 4 เขต เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยลงพื้นที่ตามกำหนดการที่ได้ประสานงานกับผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 4 เขตเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญ แยกแยะความถี่ของผู้ตอบแต่ละรายการ

## ขั้นตอนที่ 5 การประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากคณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานจริง ทั้ง 12 ท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการระดมความคิดเห็น (Brainstorming) โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. จัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น (Brainstorming) โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความสมบูรณ์และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. จัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น (Brainstorming) โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

3.1 นักวิชาการหรือผู้บริหารระดับสูง จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

3.1.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป หรือไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือเทียบเท่าในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

3.1.3 เป็นหัวหน้าหรือผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานด้านงบประมาณในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

3.1.4 เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ ในด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา การเป็นวิทยากร

3.2 ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา 3 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

3.2.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป หรือไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2.3 เป็นหัวหน้าหรือผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2.4 เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ ในด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย  
บทความ ตำรา การเป็นวิทยากร

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

3.3.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา  
หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ

3.3.2 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

3.4 นักวิชาการด้านงบประมาณ 3 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

3.4.1 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา หรือ  
สาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4.2 มีประสบการณ์ในการสอนในสาขาบริหารการศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับ  
การพัฒนาด้านงบประมาณ

4. แจกแบบประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาให้กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในกระบวนการ  
งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus  
Group Discussion) เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความ  
มีประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### **เครื่องมือที่ใช้**

แบบประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพื่อประเมินความถูกต้องและครอบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety)  
ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความมีประโยชน์ (Utility)

#### **การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. กำหนดกรอบในการประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ทั้ง 4 ขั้นตอน ตามกรอบการประเมิน 4 ด้าน คือ 1) ความถูกต้องและครอบคลุม  
(Accuracy) 2) ความเหมาะสม (Propriety) 3) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และ 4) ความมี  
ประโยชน์ (Utility)



2. ร่างแบบประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกตรวจสอบความสมบูรณ์

3. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

จัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น (Brainstorming) โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพร้อมทั้งประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยใช้แบบประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากผู้วิจัยสร้างขึ้น

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)  
 2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา มีความถูกต้องและครอบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และมีประโยชน์ (Utility) ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา มีความถูกต้องและครอบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และมีประโยชน์ (Utility) ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา มีความถูกต้องและครอบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และมีประโยชน์ (Utility) ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่

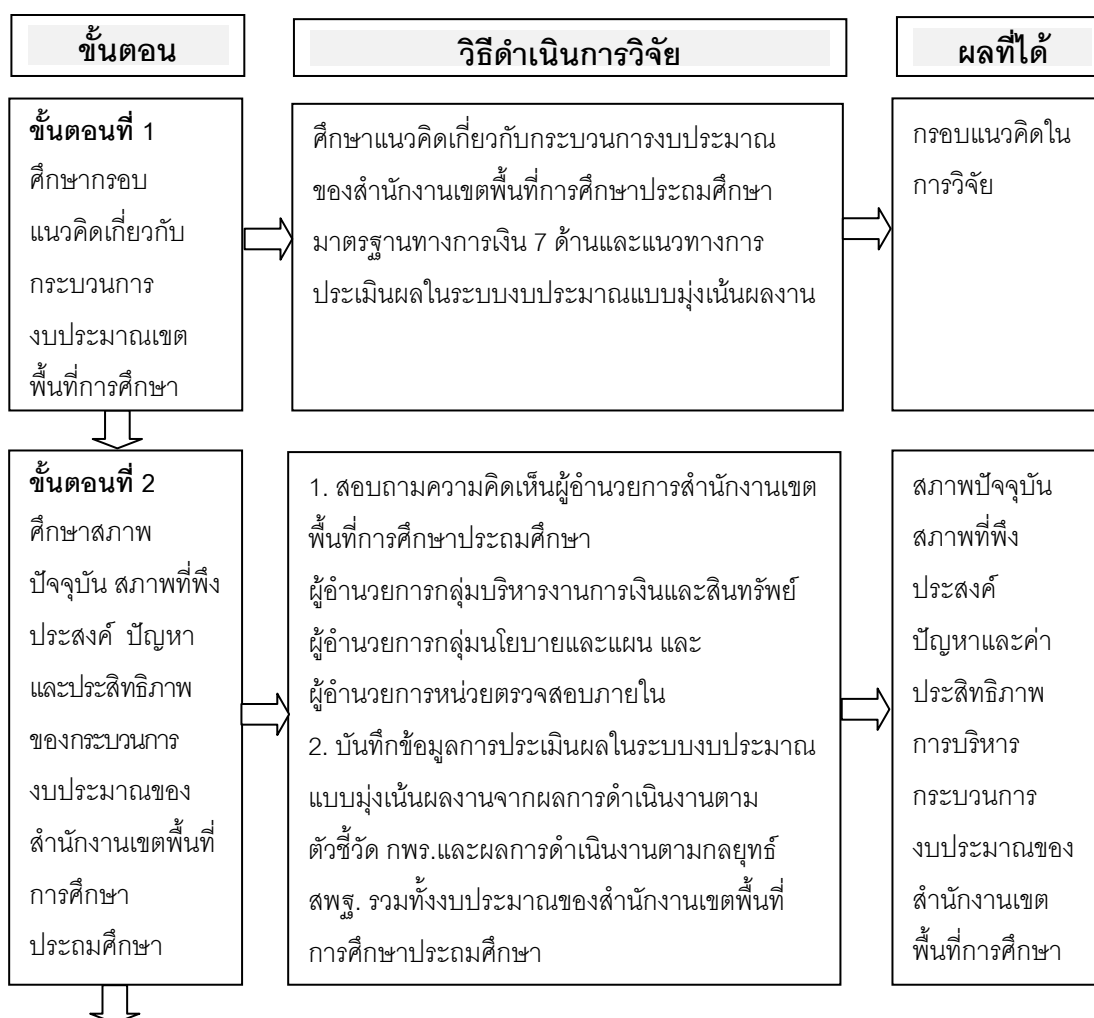
การศึกษาประถมศึกษา มีความถูกต้องและครอบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และมีประโยชน์ (Utility) ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.51 หมายถึง กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา มีความถูกต้องและครอบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety)ความเป็นไปได้ (Feasibility) และมีประโยชน์ (Utility) ในระดับน้อยที่สุด

3. นำผลที่ได้จากการประเมินกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงและนำเสนอในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลที่ได้ในแต่ละขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3-1 (ต่อ)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตอนที่ 3 การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหา ของกระบวนการงบประมาณในเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ระหว่างขนาดและที่ตั้งของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ส่วนที่ 3** ปัญหาการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาระหว่างขนาดและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และข้อเสนอแนะในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลเป็น 4 กลุ่มคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา		ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน		ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน		ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>											
	1.1 ชาย	48	25.95	10	5.41	26	14.05	18	9.73	102	55.1
	1.2 หญิง	2	1.08	33	17.84	20	10.81	28	15.14	83	44.9
	<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>27.03</b>	<b>43</b>	<b>23.24</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>185</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>											
	2.1 น้อยกว่า 31 ปี	0	-	0	-	0	-	0	-	0	0
	2.2 31-40 ปี	0	-	3	1.62	1	0.54	0	-	4	2.16
	2.3 41-50 ปี	10	5.41	27	14.59	12	6.49	21	11.35	70	37.84
	2.4 51-60 ปี	40	21.62	13	7.03	33	17.84	25	13.51	111	60
	<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>27.03</b>	<b>43</b>	<b>23.24</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>185</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>											
	3.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	1	0.54	11	5.95	13	7.03	15	8.11	40	21.62
	3.2 ปริญญาโท	41	22.16	32	17.30	33	17.84	30	16.22	136	73.51
	3.3 ปริญญาเอก	8	4.32	0	-	0	-	0	-	8	4.32
	3.4 อื่นๆ	0	-	0	-	0	-	1	0.54	1	0.54
	<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>27.03</b>	<b>43</b>	<b>23.24</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>185</b>	<b>100</b>
<b>4. ประสบการณ์การทำงาน</b>											
	4.1 น้อยกว่า 10 ปี	1	0.54	1	0.54	-	-	-	-	2	1.1
	4.2 11-20 ปี	-	-	5	2.70	4	2.16	2	1.08	11	5.9
	4.3 21-30 ปี	18	9.73	30	16.22	18	9.73	27	14.59	93	50.3
	4.4 มากกว่า 30 ปี	31	16.76	7	3.78	24	12.97	17	9.19	79	42.7
	<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>27.03</b>	<b>43</b>	<b>23.24</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

สถานภาพ	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา		ผู้อำนวยการ หน่วย ตรวจสอบ ภายใน		ผู้อำนวยการ กลุ่ม นโยบายและ แผน		ผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารงาน การเงินและ สินทรัพย์		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>5. ประสพการณ์การทำงาน</b>											
<b>ในตำแหน่งปัจจุบัน</b>											
	5.1 น้อยกว่า 5 ปี	24	12.97	15	8.11	15	8.11	27	14.59	81	43.8
	5.2 6-10 ปี	23	12.43	20	10.81	15	8.11	6	3.24	66	36
	5.3 11-15 ปี	1	0.54	4	2.16	9	4.86	3	1.62	15	8.1
	5.4 มากกว่า 15 ปี	2	1.08	4	2.16	7	3.78	10	5.41	23	12.4
	<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>27.03</b>	<b>43</b>	<b>23.24</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>46</b>	<b>24.86</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4-1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 55.1 เพศหญิง ร้อยละ 44.9 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 60) รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 37.84) มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด (ร้อยละ 73.51) รองลงมา มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 21.62) ประสพการณ์ในการทำงานมากที่สุด 21-30 ปี (ร้อยละ 50.3) รองลงมา มีประสพการณ์มากกว่า 30 ปี (ร้อยละ 42.7) และส่วนใหญ่ มีประสพการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 43.8) รองลงมา มีประสพการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 12.4)

**ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ระหว่างขนาดและที่ตั้งของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ ดังนี้**

2.1 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ระหว่างขนาดและที่ตั้งของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## 2.1 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามขั้นตอนในภาพรวม

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.76	0.41	มาก	4.34	0.35	มาก	0.15	2
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	4.02	0.39	มาก	4.49	0.33	มาก	0.12	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.83	0.41	มาก	4.37	0.36	มาก	0.14	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.71	0.44	มาก	4.35	0.39	มาก	0.17	1
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3.83</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.39</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>	<b>0.15</b>	

จากตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยรวม พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 4.39 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีการปฏิบัติน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 3.71 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการจัดทำงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และ 4.34 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.17 และ 0.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามมาตรฐานทางการเงินในภาพรวม

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.15	0.44	มาก	4.52	0.33	มากที่สุด	0.09	8
การประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ ปานกลาง	3.48	0.54	ปานกลาง	4.20	0.46	มาก	0.21	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.06	0.43	มาก	4.52	0.35	มากที่สุด	0.11	7
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.35	0.56	ปานกลาง	4.12	0.48	มาก	0.23	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.13	0.46	มาก	4.44	0.41	มาก	0.07	9
การบริหารการเงินและการควบคุม งบประมาณ	3.92	0.45	มาก	4.46	0.34	มาก	0.14	6
การบริหารสินทรัพย์	3.42	0.47	ปานกลาง	4.18	0.46	มาก	0.23	1
การตรวจสอบภายใน	4.28	0.46	มาก	3.60	0.44	มาก	0.16	4
การรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงาน	3.82	0.51	มาก	4.42	0.39	มาก	0.16	4
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3.85</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.27</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>0.16</b>	

จากตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยรวม พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ 4.27 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และ 3.35 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และ 3.60 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตและการบริหารสินทรัพย์ มีค่ามากที่สุด ส่วนการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.23 และ 0.07 ตามลำดับ



ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>								
<b>1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์</b>								
(1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา (สพป.) มีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง และกลยุทธ์ของ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	4.44	0.46	มาก	4.62	0.37	มากที่สุด	0.04	5
(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ของเขตพื้นที่	4.03	0.51	มาก	4.46	0.41	มาก	0.11	1
(3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ และตัวชี้วัด ความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์	4.11	0.55	มาก	4.49	0.37	มาก	0.09	3
(4) การกำหนดแนวทางที่นำไปสู่การ บรรลุวัตถุประสงค์ ของแผนกลยุทธ์ อย่างชัดเจน	4.04	0.52	มาก	4.42	0.42	มาก	0.09	3
(5) การจัดทำปฏิทินงบประมาณของ สพป.ได้กำหนดระยะเวลา กิจกรรม ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณไว้ครบถ้วน	4.14	0.53	มาก	4.60	0.37	มากที่สุด	0.11	1
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.09</b>	
<b>1.2 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง</b>								
(6) การจัดทำงบประมาณโดยการ กระจายงบประมาณครอบคลุมทุก ผลผลิต	3.71	0.61	มาก	4.29	0.46	มาก	0.16	7
(7) การวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต	3.27	0.6	ปานกลาง	4.11	0.53	มาก	0.26	2
(8) การนำข้อมูลด้านต้นทุนผลผลิตไป ใช้ในการวางแผนงบประมาณ	3.18	0.62	ปานกลาง	4.09	0.56	มาก	0.29	1

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
(9) การกำหนดแนวทางการจัดทำ งบประมาณให้ครอบคลุมถึงปีต่อๆ ไป โดยมีความเชื่อมโยงกับกรอบประมาณ การรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	3.32	0.65	ปานกลาง	4.05	0.6	มาก	0.22	3
(10) การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลางครอบคลุม สำหรับแผนงานและโครงการ	3.37	0.78	ปานกลาง	4.11	0.63	มาก	0.22	3
(11) การกำหนดแนวทางการปรับ งบประมาณ เพื่อรองรับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง	3.54	0.61	มาก	4.18	0.49	มาก	0.18	5
(12) การพัฒนาข้อมูลด้าน งบประมาณ กับข้อมูลทางบัญชี ให้มี ความสอดคล้องกัน	3.63	0.68	มาก	4.27	0.53	มาก	0.18	5
(13) การกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนิน การเรื่องระบบบัญชี ตามเกณฑ์ที่รับ- พึงจ่าย	4.05	0.55	มาก	4.43	0.47	มาก	0.09	8
<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.20</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>0.21</b>	
<b>1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</b>								
(14) ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ สพป.	4.23	0.53	มาก	4.63	0.39	มากที่สุด	0.09	2
(15) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและ เป้าหมายทั้งในระดับแผนงาน โครงการ และกิจกรรมแผนปฏิบัติการประจำปีของ สพป.	4.17	0.5	มาก	4.53	0.41	มากที่สุด	0.09	2
(16) การพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติ การประจำปี เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการ ปรับแผนหรือการจัดสรรงบประมาณ	3.75	0.48	มาก	4.38	0.41	มาก	0.17	1
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.35</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.11</b>	
<b>1.4 การคำนวณต้นทุนการผลิต</b>								
(17) การระบุผลผลิต และผลลัพธ์ที่ ได้รับ จากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	3.51	0.64	มาก	4.2	0.52	มาก	0.20	4
(18) การจำแนกต้นทุนรวมออกเป็น ต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมใน แต่ละกิจกรรม	2.99	0.65	ปานกลาง	3.89	0.56	มาก	0.30	1

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
(19) การคำนวณต้นทุนต่อผลผลิตผ่าน กิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง กิจกรรม สนับสนุน ครอบคลุมเงินงบประมาณ	3.07	0.67	ปานกลาง	3.95	0.61	มาก	0.29	2
(20) การคำนวณต้นทุนของโครงการหรือ กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์งบลงทุน และการ จัดสรรรายจ่ายประจำ หรือรายจ่ายอื่นๆ ให้กับผลผลิตโครงการหรือผลลัพธ์	3.13	0.67	ปานกลาง	4	0.6	มาก	0.28	3
(21) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่ ครอบคลุมเป็นปัจจุบันและใช้ประโยชน์ ในการวางแผนและคำนวณต้นทุน ใน การจัดทำค่าของงบประมาณ	3.56	0.63	มาก	4.21	0.5	มาก	0.18	5
(22) การกำหนดเกณฑ์การจัดสรร งบประมาณให้กับกลุ่มงานใน สพป./ โรงเรียนในสังกัด มีความชัดเจน โดยยึด ตามกลยุทธ์ จุดเน้น ตัวชี้วัด เป้าหมาย ของ สพป.	3.95	0.58	มาก	4.42	0.43	มาก	0.12	6
<b>รวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.56</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.12</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>0.23</b>	
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>								
(23) การจัดทำเอกสารงบประมาณที่ ได้รับจัดสรรตาม แผนงานโครงการ รายรับ รายจ่ายครบถ้วน ทั้งงบประมาณ ที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำ ขั้นพื้นฐาน และที่ เป็นงบพัฒนาการศึกษา	4.26	0.44	มาก	4.62	0.35	มากที่สุด	0.08	4
(24) การจัดสรรงบประมาณมี กระบวนการที่ผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ครบถ้วนทุกรายการ	4.24	0.56	มาก	4.54	0.44	มากที่สุด	0.07	5
(25) การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ จากทรัพยากรที่ถูกใช้ไปในแต่ละกิจกรรม เปรียบเทียบกับผลผลิตของกิจกรรมหรือ โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	3.64	0.53	มาก	4.34	0.43	มาก	0.19	1
(26) การอนุมัติงบประมาณของ สพป. คำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ โดยเป็นไป ตามนโยบาย และกลยุทธ์ จุดเน้น ตัวชี้วัดของ สพป.	4.08	0.46	มาก	4.51	0.37	มากที่สุด	0.11	3

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
(27) การสนับสนุนการจัดสรร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ ผู้บริหาร สพป. และคณะกรรมการเขต พื้นที่การศึกษา	3.92	0.49	มาก	4.43	0.42	มาก	0.13	2
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>4.49</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>	<b>0.12</b>	
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>								
<b>3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง</b>								
(28) การนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) มาใช้ ประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น e-Auction เป็นต้น	4.33	0.48	มาก	4.57	0.43	มากที่สุด	0.06	2
(29) การจัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับ เจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง	3.91	0.58	มาก	4.35	0.48	มาก	0.11	1
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>4.44</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>0.07</b>	
<b>3.2 การบริหารการเงินและการ ควบคุมงบประมาณ</b>								
(30) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโดย คณะกรรมการของ สพป.	4.14	0.55	มาก	4.56	0.48	มากที่สุด	0.10	10
(31) การหาแหล่งทรัพยากรเพิ่มเติม จากงบประมาณปกติ	3.39	0.69	ปานกลาง	4.11	0.52	มาก	0.21	1
(32) การจัดทำแนวปฏิบัติในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ อย่างชัดเจน	3.7	0.59	มาก	4.24	0.48	มาก	0.15	2
(33) การดำเนินการใช้-จ่ายงบประมาณ ทุกรายการ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี	4.12	0.53	มาก	4.6	0.38	มากที่สุด	0.12	8
(34) ความเป็นปัจจุบันในระบบบัญชีที่ รับ-พึงจ่าย ตามงวดบัญชี	3.97	0.59	มาก	4.53	0.43	มากที่สุด	0.14	6
(35) การวางระบบเกี่ยวกับการบัญชี โดย คำนึงถึงการควบคุมภายใน	3.89	0.6	มาก	4.49	0.46	มาก	0.15	2
(36) การนำระบบเทคโนโลยีและ สารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน การเงินและบัญชี	4.07	0.56	มาก	4.55	0.36	มากที่สุด	0.12	8
(37) การจัดทำรายงานทางการเงิน บัญชี รายรับ-รายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และติดตามเร่งรัด กรณีที่ไม่เป็นไปตามที่ กำหนด	3.99	0.59	มาก	4.57	0.39	มากที่สุด	0.15	2

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
(38) การทบทวนและประเมินฐานะ ทางการเงินเป็นประจำ ทุกเดือน/ไตร มาส	3.88	0.57	มาก	4.45	0.4	มาก	0.15	2
(39) การติดตามการใช้จ่ายเงินของ หน่วยงานอย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร สพป.	4.03	0.54	มาก	4.54	0.41	มากที่สุด	0.13	7
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>4.46</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>	<b>0.14</b>	
<b>3.3 การบริหารสินทรัพย์</b>								
(40) การจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติใน การบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจนเป็น มาตรฐานเดียวกันเผยแพร่ใช้ภายใน หน่วยงาน	3.49	0.61	ปานกลาง	4.28	0.5	มาก	0.23	4
(41) การพัฒนาระบบการบริหาร สินทรัพย์ที่ครบวงจร ครอบคลุมการ วางแผน การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่ง สินทรัพย์ การใช้งานและการดูแล รักษา การกำจัดสินทรัพย์ การ ติดตามและรายงาน	3.51	0.61	มาก	4.27	0.56	มาก	0.22	5
(42) การพัฒนาฐานข้อมูลที่สามารถ ใช้ประโยชน์ในการบริหารสินทรัพย์ได้ อย่างสะดวกและรวดเร็ว	3.56	0.61	มาก	4.35	0.55	มาก	0.22	5
(43) การจัดทำแผนการหารายได้หรือ ผลประโยชน์จากสินทรัพย์	2.79	0.7	ปานกลาง	3.7	0.66	มาก	0.33	1
(44) การใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ สูงสุด	3.9	0.57	มาก	4.54	0.4	มากที่สุด	0.16	9
(45) การกำหนดระเบียบ ขั้นตอนหรือแนว ปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์ อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของ สพป.	3.67	0.59	มาก	4.35	0.51	มาก	0.19	8
(46) การลงทะเบียนสินทรัพย์ครบถ้วน ทุกรายการ	3.75	0.68	มาก	4.51	0.49	มากที่สุด	0.20	6
(47) การพิจารณาทางเลือกที่เกี่ยวข้อง กับการเช่าสินทรัพย์ นอกเหนือจาก การซื้อสินทรัพย์	2.94	0.68	ปานกลาง	3.78	0.68	มาก	0.29	7
(48) การวางแผนในการจัดหาสินทรัพย์ และการทดแทนสินทรัพย์เดิมโดยคำนึงถึง กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ ปานกลาง	3.15	0.69	ปานกลาง	3.91	0.71	มาก	0.24	3
<b>รวม</b>	<b>3.42</b>	<b>0.47</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.18</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>0.23</b>	

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>								
<b>4.1 การตรวจสอบภายใน</b>								
(49) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่ง ใช้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ของแต่ละ แผนงานในระบบการตรวจสอบภายใน	3.7	0.5	มาก	3.82	0.53	มาก	0.03	5
(50) การตรวจสอบภายในเพื่อควบคุม การบริหาร การดำเนินงานกิจกรรม และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไป อย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.55	มาก	4.34	0.51	มาก	0.19	3
(51) การประเมินผลแผนงาน โครงการ กิจกรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อเปรียบเทียบ ความสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่ กำหนดไว้	3.52	0.51	มาก	4.32	0.48	มาก	0.23	2
(52) การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนงาน โครงการ กิจกรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้ ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณ	3.32	0.58	ปานกลาง	4.25	0.53	มาก	0.28	1
(53) การจัดทำข้อมูลทางการเงินที่ สัมพันธ์กับข้อมูลผลผลิต ซึ่งใช้วัด ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3.99	0.65	มาก	4.15	0.55	มาก	0.04	4
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>3.60</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>0.16</b>	
<b>4.2 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</b>								
(54) การจัดทำรายงานทางการเงิน (งบดุล งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด) ครบถ้วนตาม ระยะเวลา ที่กำหนด	3.96	0.63	มาก	4.54	0.45	มากที่สุด	0.15	5
(55) การจัดทำข้อมูลงบแสดงฐานะ ทางการเงินหรือที่เรียกว่างบดุล (สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน) ที่เป็น ปัจจุบัน	3.63	0.59	มาก	4.52	0.44	มากที่สุด	0.25	1
(56) การรายงานข้อมูลงบแสดงผล การดำเนินงาน เพื่อวัดค่าการลงทุน และวัดความสำเร็จในการบรรลุ ประสิทธิผลของ สพป.	3.98	0.57	มาก	4.36	0.44	มาก	0.10	7
(57) การรายงานงบกระแสเงินสดแต่ ละรอบระยะเวลาบัญชี	3.7	0.66	มาก	4.48	0.42	มาก	0.21	2
(58) การรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่อ สาธารณะ	3.82	0.58	มาก	4.36	0.52	มาก	0.14	6

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
(59) การนำผลจากการรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม มาใช้ในการวางแผน ปฏิบัติการประจำปี ในปัดไป	3.81	0.52	มาก	4.43	0.46	มาก	0.16	4
(60) การรายงานผลการดำเนินงาน ของ สพป. มีความเชื่อมโยงระหว่าง งบประมาณกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่ เกิดจากการใช้งบประมาณตาม แผนปฏิบัติการประจำปี ในแต่ละ ปีงบประมาณ	3.63	0.61	มาก	4.36	0.44	มาก	0.20	3
(61) การรายงานผลการใช้ งบประมาณเปรียบเทียบกับแผนที่วาง ไว้ เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าการ ดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน	4.31	0.48	มาก	4.3	0.46	มาก	- 0.002	8
<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	<b>4.42</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>0.16</b>	
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>3.83</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.39</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>	<b>0.15</b>	

จากตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายละเอียดในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยรวม พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และกระบวนการงบประมาณในสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 4.39 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การจัดทำงบประมาณ

1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า มีการปฏิบัติในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงและกลยุทธ์ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มากที่สุด ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของเขตพื้นที่ที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และ 4.03 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สพป. มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงและกลยุทธ์ของ สพฐ. มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการกำหนดแนวทางที่

นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ของแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และ 4.42 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของเขตพื้นที่ และการจัดทำปฏิทินงบประมาณของ สพป.ได้กำหนดระยะเวลา กิจกรรม ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผลงบประมาณไว้ครบถ้วนมีค่ามากที่สุด ส่วนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สพป. มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงและกลยุทธ์ของ สพฐ. มีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.11 และ 0.04 ตามลำดับ

1.2 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ในสภาพปัจจุบัน พบว่าการกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการเรื่องระบบบัญชี ตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการนำข้อมูลด้านต้นทุนผลผลิตไปใช้ในการวางแผนงบประมาณ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และ 3.18 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการเรื่องระบบบัญชี ตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณให้ครอบคลุมถึงปีต่อ ๆ ไป โดยมีความเชื่อมโยงกับกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ 4.05 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการนำข้อมูลด้านต้นทุนผลผลิตไปใช้ในการวางแผนงบประมาณมีค่ามากที่สุด ส่วนการกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการเรื่องระบบบัญชี ตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย มีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.29 และ 0.09 ตามลำดับ

1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในสภาพปัจจุบัน พบว่าความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของ สพป. มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับแผนหรือการจัดสรรงบประมาณ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และ 3.75 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของ สพป. มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบการ



ดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับแผนหรือการจัดสรรงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และ 4.38 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับแผนหรือการจัดสรรงบประมาณมากที่สุด ส่วนความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ของ สพป. และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายทั้งในระดับแผนงาน โครงการ และกิจกรรมแผนปฏิบัติการประจำปีของ สพป. มีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.17 และ 0.09 ตามลำดับ

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้กับกลุ่มงานใน สพป./โรงเรียนในสังกัด มีความชัดเจน โดยยึดตามกลยุทธ์ จุดเน้น ตัวชี้วัด เป้าหมายของ สพป. มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ 2.99 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้กับกลุ่มงานใน สพป./โรงเรียนในสังกัด มีความชัดเจน โดยยึดตามกลยุทธ์ จุดเน้น ตัวชี้วัด เป้าหมายของ สพป. มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และ 3.89 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า) การจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรมมีค่ามากที่สุด ส่วนการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้กับกลุ่มงานใน สพป./โรงเรียนในสังกัด มีความชัดเจน โดยยึดตามกลยุทธ์ จุดเน้น ตัวชี้วัด เป้าหมายของ สพป. มีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.30 และ 0.12 ตามลำดับ

3. การบริหารจัดการซื้อจัดจ้าง ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) มาใช้ประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น e-Auction เป็นต้น มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการจัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และ 3.91 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) มาใช้ประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น e - Auction เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยมาก

ที่สุด ส่วนการจัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 และ 4.35 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการจัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีค่ามากที่สุด ส่วนการนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) มาใช้ประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น e - Auction เป็นต้น มีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.11 และ 0.06 ตามลำดับ

4. การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ในสภาพปัจจุบัน ความโปร่งใสตรวจสอบได้ของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโดยคณะกรรมการของ สพป. มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการหาแหล่งทรัพยากรเพิ่มเติมจากงบประมาณปกติ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และ 3.39 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณทุกรายการ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด) ส่วนการหาแหล่งทรัพยากรเพิ่มเติมจากงบประมาณปกติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และ 4.11 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการหาแหล่งทรัพยากรเพิ่มเติมจากงบประมาณปกติมีค่ามากที่สุด ส่วนความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโดยคณะกรรมการของ สพป. มีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.21 และ 0.10 ตามลำดับ

5. การบริหารสินทรัพย์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การลงทะเบียนสินทรัพย์ครบถ้วนทุกรายการ มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการจัดทำแผนการหารายได้หรือผลประโยชน์จากสินทรัพย์ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ 2.76 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการจัดทำแผนการหารายได้หรือผลประโยชน์จากสินทรัพย์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และ 3.72 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการจัดทำแผนการหารายได้หรือผลประโยชน์จากสินทรัพย์มีค่ามากที่สุด ส่วนการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.33 และ 0.16 ตามลำดับ

6. การตรวจสอบภายใน สภาพปัจจุบัน พบว่า การจัดทำข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับ ข้อมูลผลผลิต ซึ่งใช้วัดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ของแผนงาน โครงการ กิจกรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณ มีการ ปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และ 3.32 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การตรวจสอบภายในเพื่อควบคุมการบริหาร การดำเนินงานกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วน การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่งใช้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ของ แต่ละแผนงานในระบบการตรวจสอบภายในมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และ 3.82 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนงาน โครงการ กิจกรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณมีค่ามากที่สุด ส่วนการกำหนด ตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่งใช้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ของแต่ละ แผนงานในระบบการตรวจสอบภายในมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.28 และ 0.03 ตามลำดับ

7. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน สภาพปัจจุบัน พบว่า การรายงานผล การใช้งบประมาณเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าการดำเนินงานและการใช้ จ่ายเงิน มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการจัดทำข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินหรือที่เรียกว่างบดุล (สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน) ที่เป็นปัจจุบัน และการรายงานผลการดำเนินงานของ สพป. มีความ เชื่อมโยงระหว่างงบประมาณกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติ การประจำปี ในแต่ละปีงบประมาณ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และ 3.63 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การจัดทำรายงานทางการเงิน (งบดุล งบแสดงผล การดำเนินงาน งบกระแสเงินสด) ครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการ รายงานผลการใช้งบประมาณเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าการ ดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และ 4.31 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าการจัดทำข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินหรือที่

เรียกว่างบดุล (สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน) ที่เป็นปัจจุบันมีค่ามากที่สุด ส่วนการรายงานผลการใช้ งบประมาณเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าการดำเนินงานและการใช้ จ่ายเงินมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.25 และ 0.002 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก (n=20) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.86	0.32	มาก	4.45	0.40	มาก	0.15	2
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	4.14	0.31	มาก	4.64	0.33	มากที่สุด	0.12	3
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	4.02	0.34	มาก	4.51	0.39	มากที่สุด	0.12	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.90	0.43	มาก	4.51	0.44	มากที่สุด	0.16	1
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>	<b>4.53</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.14</b>	

จากตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพ ปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และ 4.53 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่าขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการ ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และ 3.86 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการ บริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และ 4.51 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีค่ามาก ที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณและการบริหารงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.16 และ 0.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก (n=20) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.41	0.31	มาก	4.68	0.30	มากที่สุด	0.06	8
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.47	0.64	ปานกลาง	4.28	0.57	มาก	0.23	2
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.19	0.34	มาก	4.58	0.38	มากที่สุด	0.09	7
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.38	0.57	ปานกลาง	4.26	0.58	มาก	0.26	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.39	0.48	มาก	4.61	0.42	มากที่สุด	0.05	9
การบริหารสินทรัพย์	3.51	0.47	มาก	4.31	0.57	มาก	0.23	2
การบริหารการเงินและการควบคุม								
งบประมาณ	4.17	0.32	มาก	4.62	0.33	มากที่สุด	0.11	6
การตรวจสอบภายใน	4.46	0.53	มาก	3.76	0.45	มาก	0.16	4
การรายงานทางการเงินและผลการ								
ดำเนินงาน	4.04	0.48	มาก	4.56	0.41	มากที่สุด	0.13	5
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>4.41</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>0.15</b>	

จากตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ 4.41 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และ 3.38 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และ 3.76 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีค่ามากที่สุด ส่วนการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.26 และ 0.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง ( $n=20$ ) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.66	0.47	มาก	4.34	0.32	มาก	0.19	2
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	3.88	0.45	มาก	4.46	0.28	มาก	0.15	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.70	0.40	มาก	4.37	0.31	มาก	0.18	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.55	0.39	มาก	4.29	0.38	มาก	0.21	1
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>4.37</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>	<b>0.18</b>	

จากตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ 4.37 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ 3.55 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการติดตามประเมินผลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และ 4.51 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.21 และ 0.15 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง ( $n=20$ ) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	3.97	0.43	มาก	4.55	0.28	มากที่สุด	0.14	7
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.46	0.55	ปานกลาง	4.24	0.42	มาก	0.23	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.01	0.47	มาก	4.55	0.31	มากที่สุด	0.14	8
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.19	0.59	ปานกลาง	4.03	0.43	มาก	0.26	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	3.94	0.44	มาก	4.40	0.39	มาก	0.12	9
การบริหารการเงินและการ								
ควบคุมงบประมาณ	3.79	0.45	มาก	4.48	0.30	มาก	0.18	5
การบริหารสินทรัพย์	3.37	0.48	ปานกลาง	4.24	0.40	มาก	0.26	1
การตรวจสอบภายใน	4.17	0.45	มาก	3.41	0.43	ปานกลาง	0.18	5
การรายงานทางการเงินและผล								
การดำเนินงาน	3.70	0.43	มาก	4.40	0.37	มาก	0.19	4
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.26</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>0.19</b>	

จากตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และ 4.26 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ 3.19 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และ 3.41 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต และการบริหารสินทรัพย์มี

ค่ามากที่สุด ส่วนการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.26 และ 0.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ( $n=17$ ) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.76	0.42	มาก	4.20	0.30	มาก	0.12	2
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	4.06	0.35	มาก	4.35	0.32	มาก	0.07	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.74	0.43	มาก	4.20	0.32	มาก	0.12	2
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.68	0.45	มาก	4.23	0.29	มาก	0.15	1
<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>4.25</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>	<b>0.11</b>	

จากตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และ 4.25 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่าขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และ 3.68 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการจัดทำงบประมาณและการบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และ 4.20 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.15 และ 0.07 ตามลำดับ



ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ( $n=17$ ) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.06	0.45	มาก	4.29	0.30	มาก	0.06	8
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.52	0.43	มาก	4.05	0.33	มาก	0.15	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3.97	0.46	มาก	4.41	0.35	มาก	0.11	7
การคำนวณต้นทุนการผลิต	3.50	0.48	ปานกลาง	4.05	0.36	มาก	0.16	2
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.05	0.40	มาก	4.29	0.40	มาก	0.06	8
การบริหารการเงินและการ								
ควบคุมงบประมาณ	3.80	0.49	มาก	4.29	0.34	มาก	0.13	5
การบริหารสินทรัพย์	3.36	0.48	ปานกลาง	4.00	0.32	มาก	0.19	1
การตรวจสอบภายใน	4.18	0.28	มาก	3.65	0.37	มาก	-0.13	5
การรายงานทางการเงินและผล								
การดำเนินงาน	3.71	0.57	มาก	4.28	0.36	มาก	0.15	3
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>4.15</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>	<b>0.10</b>	

จากตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ 4.15 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน ด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารสินทรัพย์มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และ 3.36 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 3.65 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการบริหารสินทรัพย์มีค่ามากที่สุด ส่วนการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.19 และ 0.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง (n=27) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	ประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.80	0.40	มาก	4.41	0.34	มาก	0.16	2
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	4.02	0.40	มาก	4.49	0.33	มาก	0.12	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.90	0.39	มาก	4.46	0.34	มาก	0.14	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.73	0.42	มาก	4.44	0.44	มาก	0.19	1
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>4.45</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>	<b>0.15</b>	

จากตารางที่ 4-11 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และ 4.45 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 3.73 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการจัดทำงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และ 4.41 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.19 และ 0.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง (n=27) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.25	0.40	มาก	4.61	0.27	มากที่สุด	0.08	8
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.46	0.58	ปานกลาง	4.24	0.46	มาก	0.23	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.14	0.43	มาก	4.63	0.30	มากที่สุด	0.12	7
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.35	0.61	ปานกลาง	4.17	0.49	มาก	0.25	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.23	0.47	มาก	4.46	0.38	มาก	0.05	9
การบริหารการเงินและการควบคุม								
งบประมาณ	3.96	0.43	มาก	4.53	0.31	มากที่สุด	0.14	6
การบริหารสินทรัพย์	3.51	0.44	มาก	4.39	0.41	มาก	0.25	1
การตรวจสอบภายใน	4.37	0.48	มาก	3.63	0.41	มาก	-0.17	5
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน								
ดำเนินการ	3.84	0.49	มาก	4.52	0.42	มากที่สุด	0.18	4
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>4.15</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>	<b>0.15</b>	

จากตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ 4.15 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายใน มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และ 3.35 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และ 3.63 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต และการบริหารสินทรัพย์มีค่ามากที่สุด ส่วนการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.25 และ 0.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง (n=32) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.72	0.41	มาก	4.27	0.36	มาก	0.15	1
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	4.03	0.38	มาก	4.49	0.33	มาก	0.11	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.76	0.42	มาก	4.29	0.37	มาก	0.14	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.69	0.47	มาก	4.26	0.33	มาก	0.15	1
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.33</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>	<b>0.14</b>	

จากตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และ 4.33 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และ 3.69 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการติดตามประเมินผลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และ 4.26 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ และการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.15 และ 0.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง (n=32) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.06	0.45	มาก	4.43	0.36	มาก	0.09	8
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.50	0.51	มาก	4.16	0.47	มาก	0.19	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3.99	0.42	มาก	4.42	0.37	มาก	0.11	7
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.34	0.52	ปานกลาง	4.07	0.46	มาก	0.22	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.04	0.47	มาก	4.42	0.45	มาก	0.09	8
การบริหารการเงินและการควบคุม								
งบประมาณ	3.89	0.48	มาก	4.42	0.36	มาก	0.13	6
การบริหารสินทรัพย์	3.33	0.49	ปานกลาง	4.02	0.44	มาก	0.20	2
การตรวจสอบภายใน	4.19	0.43	มาก	3.58	0.47	มาก	-0.15	4
การรายงานทางการเงินและผลการ								
ดำเนินงาน	3.80	0.53	มาก	4.33	0.35	มาก	0.14	5
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.21</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>0.11</b>	

จากตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ 4.21 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารสินทรัพย์มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และ 3.33 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ 3.58 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีค่ามากที่สุด ส่วนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.22 และ 0.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ (n=12) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.51	0.36	มาก	4.17	0.28	มาก	0.19	1
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	3.89	0.46	มาก	4.34	0.34	มาก	0.12	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.55	0.36	มาก	4.16	0.34	มาก	0.17	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.45	0.45	ปานกลาง	4.09	0.30	มาก	0.19	1
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.19</b>	<b>0.26</b>	<b>มาก</b>	<b>0.16</b>	

จากตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และ 4.19 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ 3.45 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการติดตามประเมินผลงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และ 4.09 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ และการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.19 และ 0.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ (n=12) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	3.92	0.38	มาก	4.38	0.33	มาก	0.12	8
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.22	0.54	ปานกลาง	4.04	0.37	มาก	0.25	2
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3.78	0.34	มาก	4.32	0.40	มาก	0.14	7
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.13	0.52	ปานกลาง	3.93	0.40	มาก	0.26	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	3.95	0.54	มาก	4.33	0.48	มาก	0.10	9
การบริหารการเงินและการควบคุม								
งบประมาณ	3.60	0.43	มาก	4.25	0.28	มาก	0.18	4
การบริหารสินทรัพย์	3.11	0.34	ปานกลาง	3.89	0.49	มาก	0.25	2
การตรวจสอบภายใน	3.90	0.35	มาก	3.27	0.39	ปานกลาง	-0.16	6
การรายงานทางการเงินและผลการ								
ดำเนินงาน	3.62	0.60	มาก	4.27	0.36	มาก	0.18	4
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>4.08</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>0.15</b>	

จากตารางที่ 4-16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 4.08 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารสินทรัพย์มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ 3.11 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และ 3.27 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีค่ามากที่สุด ส่วนการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.26 และ 0.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง (n=17) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.95	0.32	มาก	4.46	0.32	มาก	0.13	2
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	4.20	0.29	มาก	4.62	0.36	มากที่สุด	0.10	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	4.03	0.37	มาก	4.48	0.41	มาก	0.11	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.90	0.45	มาก	4.50	0.48	มาก	0.15	1
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>	<b>4.51</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.12</b>	

จากตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 4.51 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และ 3.90 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการจัดทำงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และ 4.46 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.15 และ 0.10 ตามลำดับ



ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง (n=17) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.33	0.39	มาก	4.67	0.30	มากที่สุด	0.08	7
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.65	0.46	มาก	4.27	0.46	มาก	0.17	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.29	0.34	มาก	4.65	0.28	มากที่สุด	0.08	7
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.51	0.45	มาก	4.26	0.49	มาก	0.21	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.31	0.43	มาก	4.56	0.44	มากที่สุด	0.06	9
การบริหารการเงินและการควบคุม								
งบประมาณ	4.19	0.33	มาก	4.59	0.35	มากที่สุด	0.10	6
การบริหารสินทรัพย์	3.60	0.48	มาก	4.30	0.50	มาก	0.19	2
การตรวจสอบภายใน	4.45	0.57	มาก	3.79	0.48	มาก	-0.15	4
การรายงานทางการเงินและผลการ								
ดำเนินงาน	4.00	0.44	มาก	4.55	0.45	มากที่สุด	0.14	5
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>4.40</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>	<b>0.10</b>	

จากตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และ 4.40 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และ 3.51 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และ 3.79 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีค่ามากที่สุด ส่วนการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.21 และ 0.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (n=15) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.69	0.41	มาก	4.14	0.36	มาก	0.12	3
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	3.92	0.30	มาก	4.35	0.24	มาก	0.11	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.74	0.37	มาก	4.28	0.24	มาก	0.14	2
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.61	0.40	มาก	4.23	0.21	มาก	0.17	1
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>	<b>4.25</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>	<b>0.14</b>	

จากตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ากระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และ 4.25 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ 3.61 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการจัดทำงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และ 4.14 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.17 และ 0.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (n=15) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.04	0.41	มาก	4.33	0.31	มาก	0.07	8
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.41	0.46	ปานกลาง	3.97	0.49	มาก	0.16	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.01	0.40	มาก	4.37	0.32	มาก	0.09	6
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.30	0.56	ปานกลาง	3.89	0.47	มาก	0.18	2
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.08	0.42	มาก	4.41	0.31	มาก	0.08	7
การบริหารการเงินและการควบคุม								
งบประมาณ	3.78	0.38	มาก	4.37	0.25	มาก	0.15	5
การบริหารสินทรัพย์	3.36	0.45	ปานกลาง	4.06	0.26	มาก	0.21	1
การตรวจสอบภายใน	4.16	0.22	มาก	3.54	0.37	มาก	0.05	9
การรายงานทางการเงินและผลการ								
ดำเนินงาน	3.69	0.49	มาก	4.30	0.30	มาก	0.16	3
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>	<b>0.13</b>	

จากตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ 4.14 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และ 3.30 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 3.54 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการบริหารสินทรัพย์มีค่ามากที่สุด ส่วนการตรวจสอบภายในมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับ 0.21 และ 0.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ (n=13) จำแนกตามขั้นตอน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	3.79	0.45	มาก	4.54	0.29	มากที่สุด	0.20	1
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	4.02	0.48	มาก	4.60	0.27	มากที่สุด	0.14	4
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ	3.86	0.44	มาก	4.50	0.34	มากที่สุด	0.17	3
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและ ประเมินผลงบประมาณ	3.80	0.36	มาก	4.51	0.35	มากที่สุด	0.19	2
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	<b>4.54</b>	<b>0.29</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.17</b>	

จากตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และ 4.54 ตามลำดับ

กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 3.79 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และ 4.50 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมีค่ามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.20 และ 0.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-22 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ ( $n=13$ ) จำแนกตามมาตรฐานทางการเงิน

กระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.24	0.48	มาก	4.64	0.24	มากที่สุด	0.09	8
การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า								
ระยะปานกลาง	3.54	0.68	มาก	4.49	0.32	มาก	0.27	3
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.04	0.51	มาก	4.68	0.30	มากที่สุด	0.16	5
การคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.35	0.70	ปานกลาง	4.35	0.37	มาก	0.30	1
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	4.11	0.52	มาก	4.41	0.43	มาก	0.07	9
การบริหารการเงินและการควบคุม								
งบประมาณ	4.00	0.50	มาก	4.63	0.34	มากที่สุด	0.15	7
การบริหารสินทรัพย์	3.48	0.50	ปานกลาง	4.45	0.39	มาก	0.28	2
การตรวจสอบภายใน	4.50	0.34	มาก	3.70	0.33	มาก	0.18	4
การรายงานทางการเงินและ								
ผลการดำเนินงาน	3.89	0.48	มาก	4.52	0.40	มากที่สุด	0.16	5
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	<b>4.43</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>	<b>0.18</b>	

จากตารางที่ 4-22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ พบว่า มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ 4.43 ตามลำดับ

มาตรฐานทางการเงินในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารสินทรัพย์มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ 3.35 ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และ 3.70 ตามลำดับ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีค่ามากที่สุด ส่วนการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าน้อยที่สุด โดยมีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.30 และ 0.07 ตามลำดับ

## 2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ระหว่างขนาดและที่ตั้งของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตารางที่ 4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่ (ขนาดเล็ก n=20, ขนาดกลาง n=20 และขนาดใหญ่ n=17)

กระบวนการ งบประมาณ	ขนาดสำนักงาน เขตพื้นที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>1. การจัดทำงบประมาณ</b>							
1.1 การจัดทำแผน กลยุทธ์	เล็ก	4.41	0.31	มาก	4.68	0.30	มากที่สุด
	กลาง	3.97	0.43	มาก	4.55	0.28	มากที่สุด
	ใหญ่	4.06	0.45	มาก	4.29	0.30	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>
1.2 การประมาณการ รายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง	เล็ก	3.47	0.64	ปานกลาง	4.28	0.57	มาก
	กลาง	3.46	0.55	ปานกลาง	4.24	0.42	มาก
	ใหญ่	3.52	0.43	มาก	4.05	0.33	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.20</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
1.3 การจัดทำแผน ปฏิบัติการประจำปี	เล็ก	4.19	0.34	มาก	4.58	0.38	มากที่สุด
	กลาง	4.01	0.47	มาก	4.55	0.31	มากที่สุด
	ใหญ่	3.97	0.46	มาก	4.41	0.35	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.35</b>	<b>มากที่สุด</b>
1.4 การคำนวณต้นทุน ผลิต	เล็ก	3.38	0.57	ปานกลาง	4.26	0.58	มาก
	กลาง	3.19	0.59	ปานกลาง	4.03	0.43	มาก
	ใหญ่	3.50	0.48	ปานกลาง	4.05	0.36	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.56</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.12</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

กระบวนการ งบประมาณ	ขนาดสำนักงาน เขตพื้นที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
รวม	เล็ก	3.86	0.32	มาก	4.45	0.40	มาก
	กลาง	3.66	0.47	มาก	4.34	0.32	มาก
	ใหญ่	3.76	0.42	มาก	4.20	0.30	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>4.34</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>
2. การจัดสรร งบประมาณ	เล็ก	4.14	0.31	มาก	4.64	0.33	มากที่สุด
	กลาง	3.88	0.45	มาก	4.46	0.28	มาก
	ใหญ่	4.06	0.35	มาก	4.35	0.32	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>4.49</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>
<b>3. การบริหารงบประมาณ</b>							
3.1 การบริหาร การจัดซื้อจัดจ้าง	เล็ก	4.39	0.48	มาก	4.61	0.42	มากที่สุด
	กลาง	3.94	0.44	มาก	4.40	0.39	มาก
	ใหญ่	4.05	0.40	มาก	4.29	0.40	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.44</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>
3.2 การบริหารการเงิน และควบคุม งบประมาณ	เล็ก	4.17	0.32	มาก	4.62	0.33	มากที่สุด
	กลาง	3.79	0.45	มาก	4.48	0.30	มาก
	ใหญ่	3.80	0.49	มาก	4.29	0.34	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>4.47</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>
3.3 การบริหาร สินทรัพย์	เล็ก	3.51	0.47	มาก	4.31	0.57	มาก
	กลาง	3.37	0.48	ปานกลาง	4.24	0.40	มาก
	ใหญ่	3.36	0.48	ปานกลาง	4.00	0.32	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.42</b>	<b>0.47</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.19</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
รวม	เล็ก	4.02	0.34	มาก	4.51	0.39	มากที่สุด
	กลาง	3.70	0.40	มาก	4.37	0.31	มาก
	ใหญ่	3.74	0.43	มาก	4.20	0.32	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>4.37</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

กระบวนการ งบประมาณ	ขนาดสำนักงาน เขตพื้นที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>							
4.1 การตรวจสอบ ภายใน	เล็ก	4.46	0.53	มาก	3.76	0.45	มาก
	กลาง	4.17	0.45	มาก	3.41	0.43	ปานกลาง
	ใหญ่	4.18	0.28	มาก	3.65	0.37	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>3.60</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>
4.2 การรายงานทาง การเงิน	เล็ก	4.04	0.48	มาก	4.56	0.41	มากที่สุด
	กลาง	3.70	0.43	มาก	4.40	0.37	มาก
	ใหญ่	3.71	0.57	มาก	4.28	0.36	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	<b>4.42</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>
รวม	เล็ก	3.90	0.43	มาก	4.51	0.44	มากที่สุด
	กลาง	3.55	0.39	มาก	4.29	0.38	มาก
	ใหญ่	3.68	0.45	มาก	4.23	0.29	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>4.35</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>
รวมทั้งสิ้น	เล็ก	3.98	0.30	มาก	4.53	0.37	มากที่สุด
	กลาง	3.70	0.39	มาก	4.37	0.28	มาก
	ใหญ่	3.81	0.39	มาก	4.25	0.28	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.39</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 4.39 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการบริหารสินทรัพย์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และ 3.42 ตามลำดับ



สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาพปัจจุบันของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ขนาดเล็ก n=20, ขนาดกลาง n=20 และขนาดใหญ่ n=17)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>1. การจัดท่างบประมาณ</b>						
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2.10	2.00	1.05	6.67	0.00*
	ภายในกลุ่ม	8.52	54.00	0.16		
	รวม	10.62	56.00			
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2.00	0.02	0.06	0.95
	ภายในกลุ่ม	16.42	54.00	0.30		
	รวม	16.45	56.00			
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ระหว่างกลุ่ม	0.51	2.00	0.26	1.40	0.25
	ภายในกลุ่ม	9.82	54.00	0.18		
	รวม	10.34	56.00			
1.4 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.88	2.00	0.44	1.44	0.25
	ภายในกลุ่ม	16.58	54.00	0.31		
	รวม	17.47	56.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.41	2.00	0.20	1.24	0.30
	ภายในกลุ่ม	8.86	54.00	0.16		
	รวม	9.26	56.00			
<b>2. การจัดสรรงบประมาณ</b>						
	ระหว่างกลุ่ม	0.72	2.00	0.36	2.54	0.09
	ภายในกลุ่ม	7.70	54.00	0.14		
	รวม	8.43	56.00			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>3. การบริหารงบประมาณ</b>						
3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	2.21	2.00	1.11	5.66	0.01*
	ภายในกลุ่ม	10.56	54.00	0.20		
	รวม	12.78	56.00			
3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	1.86	2.00	0.93	5.17	0.01*
	ภายในกลุ่ม	9.74	54.00	0.18		
	รวม	11.60	56.00			
3.3 การบริหารสินทรัพย์	ระหว่างกลุ่ม	0.26	2.00	0.13	0.57	0.57
	ภายในกลุ่ม	12.26	54.00	0.23		
	รวม	12.52	56.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.24	2.00	0.62	4.04	0.02*
	ภายในกลุ่ม	8.27	54.00	0.15		
	รวม	9.51	56.00			
<b>4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>						
4.1 การตรวจสอบภายใน	ระหว่างกลุ่ม	1.06	2.00	0.53	2.72	0.08
	ภายในกลุ่ม	10.55	54.00	0.20		
	รวม	11.61	56.00			
4.2 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.45	2.00	0.72	3.02	0.06
	ภายในกลุ่ม	12.97	54.00	0.24		
	รวม	14.42	56.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.22	2.00	0.61	3.39	0.04
	ภายในกลุ่ม	9.72	54.00	0.18		
	รวม	10.94	56.00			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	0.82	2.00	0.41	3.12	0.05
	ภายในกลุ่ม	7.07	54.00	0.13		
	รวม	7.89	56.00			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-24 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความแตกต่างกันระหว่างขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ .05 รายละเอียดการทดสอบความแตกต่างรายคู่ดังแสดงในตาราง (ตารางที่ 4-24.1- ตารางที่ 4-24.3)

ตารางที่ 4-24.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่ปฏิบัติจริงของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	4.41	-	.44*	.35*
กลาง	3.97		-	.08
ใหญ่	4.06			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-24.1 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ต่างกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยการจัดทำแผนกลยุทธ์สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-24.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่ปฏิบัติจริงของการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	4.39	-	.45*	.34*
กลาง	3.94		-	.11
ใหญ่	4.05			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-24.2 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการจัดซื้อจัดจ้าง ต่างกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยการบริหารจัดซื้อจัดจ้างสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-24.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายเป็นคู่สภาพที่ปฏิบัติจริงของการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	4.17	-	.39*	.37*
กลาง	3.79		-	.02
ใหญ่	3.80			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-24.3 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ต่างกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาพที่พึงประสงค์ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ขนาดเล็ก n=20, ขนาดกลาง n=20 และขนาดใหญ่ n=17)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การจัดทำงบประมาณ						
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.41	2.00	0.70	8.12	0.00*
	ภายในกลุ่ม	4.68	54.00	0.09		
	รวม	6.09	56.00			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	0.51	2.00	0.26	1.22	0.30
	ภายในกลุ่ม	11.33	54.00	0.21		
	รวม	11.84	56.00			
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2.00	0.14	1.18	0.31
	ภายในกลุ่ม	6.56	54.00	0.12		
	รวม	6.85	56.00			
1.4 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.66	2.00	0.33	1.50	0.23
	ภายในกลุ่ม	11.98	54.00	0.22		
	รวม	12.65	56.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.56	2.00	0.28	2.36	0.10
	ภายในกลุ่ม	6.44	54.00	0.12		
	รวม	7.00	56.00			
2 การจัดสรรงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	0.77	2.00	0.39	4.01	0.02*
	ภายในกลุ่ม	5.19	54.00	0.10		
	รวม	5.96	56.00			
<b>3. การบริหารงบประมาณ</b>						
3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	0.95	2.00	0.48	2.96	0.06
	ภายในกลุ่ม	8.68	54.00	0.16		
	รวม	9.63	56.00			
3.2 การบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	0.95	2.00	0.48	4.65	0.01*
	ภายในกลุ่ม	5.53	54.00	0.10		
	รวม	6.48	56.00			
3.3 การบริหารสินทรัพย์	ระหว่างกลุ่ม	0.91	2.00	0.45	2.24	0.12
	ภายในกลุ่ม	10.90	54.00	0.20		
	รวม	11.81	56.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.92	2.00	0.46	3.93	0.03
	ภายในกลุ่ม	6.34	54.00	0.12		
	รวม	7.26	56.00			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>						
4.1 การตรวจสอบภายใน	ระหว่างกลุ่ม	1.27	2.00	0.64	3.62	0.03*
	ภายในกลุ่ม	9.46	54.00	0.18		
	รวม	10.73	56.00			
4.2 การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.75	2.00	0.37	2.54	0.09
	ภายในกลุ่ม	7.93	54.00	0.15		
	รวม	8.67	56.00			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	0.85	2.00	0.42	2.95	0.06
	ภายในกลุ่ม	7.76	54.00	0.14		
	รวม	8.61	56.00			
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	ระหว่างกลุ่ม	0.75	2.00	0.37	3.81	0.03*
	ภายในกลุ่ม	5.30	54.00	0.10		
	รวม	6.04	56.00			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-25 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ และการตรวจสอบภายใน มีความแตกต่างกันระหว่างขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ .05

รายละเอียดการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ดังแสดงในตาราง (ตารางที่ 4-25.1- ตารางที่ 4-25.4)

ตารางที่ 4-25.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	4.68	-	.13	.39*
กลาง	4.55		-	.26*
ใหญ่	4.29			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-25.1 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่างกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยการจัดทำแผนกลยุทธ์สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ที่มีขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-25.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดสรรงบประมาณ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	4.64	-	.18	.28*
กลาง	4.46		-	.10
ใหญ่	4.35			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-25.2 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการจัดสรรงบประมาณ ต่างกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยการจัดสรรงบประมาณสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-25.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	4.62	-	.14	.32*
กลาง	4.48		-	.19
ใหญ่	4.29			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-25.3 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณต่างกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-25.4 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการตรวจสอบภายใน ตามขนาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	3.76	-	.35*	.11
กลาง	3.41		-	.24
ใหญ่	3.65			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-25.4 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีตรวจสอบภายในต่างกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยการตรวจสอบภายในสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลาง



ตารางที่ 4-26 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายค่าของสภาพปัจจุบัน ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้ง (ในเมือง n=25, นอกเมือง n=32 )

รายการ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	t	p
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>					
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	ในเมือง	4.25	0.40	1.63	0.11
	นอกเมือง	4.06	0.45		
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	ในเมือง	3.46	0.58	0.29	0.77
	นอกเมือง	3.50	0.51		
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ในเมือง	4.14	0.43	1.36	0.18
	นอกเมือง	3.99	0.42		
1.4 การคำนวณต้นทุนผลิต	ในเมือง	3.35	0.61	0.03	0.98
	นอกเมือง	3.34	0.52		
<b>รวม</b>	<b>ในเมือง</b>	<b>3.80</b>	<b>0.40</b>	<b>0.70</b>	<b>0.49</b>
	<b>นอกเมือง</b>	<b>3.72</b>	<b>0.41</b>		
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>					
	ในเมือง	4.02	0.40	0.10	0.92
	นอกเมือง	4.03	0.38		
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>					
3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	ในเมือง	4.23	0.47	1.54	0.13
	นอกเมือง	4.04	0.47		
3.2 การบริหารการเงิน และควบคุมงบประมาณ	ในเมือง	3.96	0.43	0.57	0.57
	นอกเมือง	3.89	0.48		
3.3 การบริหารสินทรัพย์	ในเมือง	3.51	0.44	1.38	0.17
	นอกเมือง	3.33	0.49		
<b>รวม</b>	<b>ในเมือง</b>	<b>3.90</b>	<b>0.39</b>	<b>1.33</b>	<b>0.19</b>
	<b>นอกเมือง</b>	<b>3.76</b>	<b>0.42</b>		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

รายการ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	t	P
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>					
4.1 การตรวจสอบภายใน	ในเมือง	4.37	0.48	1.50	0.14
	นอกเมือง	4.19	0.43		
4.2 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	ในเมือง	3.84	0.49	0.24	0.81
	นอกเมือง	3.80	0.53		
<b>รวม</b>	<b>ในเมือง</b>	<b>3.73</b>	<b>0.42</b>	<b>0.31</b>	<b>0.75</b>
	<b>นอกเมือง</b>	<b>3.69</b>	<b>0.47</b>		
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>ในเมือง</b>	<b>3.86</b>	<b>0.37</b>	<b>0.62</b>	<b>0.54</b>
	<b>นอกเมือง</b>	<b>3.80</b>	<b>0.38</b>		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-26 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4- 27 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของสภาพที่พึงประสงค์ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้ง (ในเมือง n=25, นอกเมือง n=32 )

รายการ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	t	p
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>					
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	ในเมือง	4.61	0.27	2.02	0.05
	นอกเมือง	4.43	0.36		
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	ในเมือง	4.24	0.46	0.63	0.53
	นอกเมือง	4.16	0.47		
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี	ในเมือง	4.63	0.30	2.27	0.03*
	นอกเมือง	4.42	0.37		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-27 (ต่อ)

รายการ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	t	p
1.4 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	ในเมือง	4.17	0.49	0.77	0.45
	นอกเมือง	4.07	0.46		
รวม	ในเมือง	4.41	0.34	1.48	0.15
	นอกเมือง	4.27	0.36		
ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ	ในเมือง	4.49	0.33	0.06	0.95
	นอกเมือง	4.49	0.33		
ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ					
3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	ในเมือง	4.46	0.38	0.37	0.71
	นอกเมือง	4.42	0.45		
3.2 การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ	ในเมือง	4.53	0.31	1.27	0.21
	นอกเมือง	4.42	0.36		
3.3 การบริหารสินทรัพย์	ในเมือง	4.39	0.41	3.30	0.00*
	นอกเมือง	4.02	0.44		
รวม	ในเมือง	4.46	0.34	1.91	0.06
	นอกเมือง	4.29	0.37		
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ					
4.1 การตรวจสอบภายใน	ในเมือง	3.63	0.41	0.36	0.72
	นอกเมือง	3.58	0.47		
4.2 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	ในเมือง	4.44	0.44	1.81	0.08
	นอกเมือง	4.26	0.33		
รวมทั้งหมด	ในเมือง	4.45	0.34	1.46	0.15
	นอกเมือง	4.33	0.31		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-27 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และการบริหารสินทรัพย์ มีความแตกต่างกันระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4-28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของกระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาค ของสำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12,ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และภาคใต้ n=13)

กระบวนการ งบประมาณ	ที่ตั้งสำนักงาน เขตพื้นที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>1. การจัดทำงบประมาณ</b>							
1.1 การจัดทำแผน กลยุทธ์	เหนือ	3.92	0.38	มาก	4.38	0.33	มาก
	กลาง	4.33	0.39	มาก	4.67	0.30	มากที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.04	0.41	มาก	4.33	0.31	มาก
	ใต้	4.24	0.48	มาก	4.64	0.24	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>
1.2 การประมาณการ รายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง	เหนือ	3.22	0.54	ปานกลาง	4.04	0.37	มาก
	กลาง	3.65	0.46	มาก	4.27	0.46	มาก
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.41	0.46	ปานกลาง	3.97	0.49	มาก
	ใต้	3.54	0.68	มาก	4.49	0.32	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.20</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
1.3 การจัดทำแผน ปฏิบัติการประจำปี	เหนือ	3.78	0.34	มาก	4.32	0.40	มาก
	กลาง	4.29	0.34	มาก	4.65	0.28	มากที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.01	0.40	มาก	4.37	0.32	มาก
	ใต้	4.04	0.51	มาก	4.68	0.30	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.35</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

กระบวนการ งบประมาณ	ที่ตั้งสำนักงาน เขตพื้นที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1.4 การคำนวณต้นทุน ผลผลิต	เหนือ	3.13	0.52	ปานกลาง	3.93	0.40	มาก
	กลาง	3.51	0.45	มาก	4.26	0.49	มาก
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.30	0.56	ปานกลาง	3.89	0.47	มาก
	ใต้	3.35	0.70	ปานกลาง	4.35	0.37	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.56</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.12</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>
รวม	เหนือ	3.51	0.36	มาก	4.17	0.28	มาก
	กลาง	3.95	0.32	มาก	4.46	0.32	มาก
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.69	0.41	มาก	4.14	0.36	มาก
	ใต้	3.79	0.45	มาก	4.54	0.29	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>4.34</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>
2. การจัดสรร งบประมาณ	เหนือ	3.89	0.46	มาก	4.34	0.34	มาก
	กลาง	4.20	0.29	มาก	4.62	0.36	มากที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.92	0.30	มาก	4.35	0.24	มาก
	ใต้	4.02	0.48	มาก	4.60	0.27	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>4.49</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>
3. การบริหารงบประมาณ							
3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง	เหนือ	3.95	0.54	มาก	4.33	0.48	มาก
	กลาง	4.31	0.43	มาก	4.56	0.44	มากที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.08	0.42	มาก	4.41	0.31	มาก
	ใต้	4.11	0.52	มาก	4.41	0.43	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.44</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

กระบวนการ งบประมาณ	ที่ตั้งสำนักงาน เขตพื้นที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
3.2 การบริหารการเงิน และควบคุม งบประมาณ	เหนือ	3.60	0.43	มาก	4.25	0.28	มาก
	กลาง	4.19	0.33	มาก	4.59	0.35	มากที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.78	0.38	มาก	4.37	0.25	มาก
	ใต้	4.00	0.50	มาก	4.63	0.34	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>4.47</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>
3.3 การบริหาร สินทรัพย์	เหนือ	3.11	0.34	ปานกลาง	3.89	0.49	มาก
	กลาง	3.60	0.48	มาก	4.30	0.50	มาก
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.36	0.45	ปานกลาง	4.06	0.26	มาก
	ใต้	3.48	0.50	ปานกลาง	4.45	0.39	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.42</b>	<b>0.47</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.19</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
รวม	เหนือ	3.55	0.36	มาก	4.16	0.34	มาก
	กลาง	4.03	0.37	มาก	4.48	0.41	มาก
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.74	0.37	มาก	4.28	0.24	มาก
	ใต้	3.86	0.44	มาก	4.50	0.34	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>4.37</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>
<b>4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>							
4.1 การตรวจสอบ ภายใน	เหนือ	3.90	0.35	มาก	3.27	0.39	ปานกลาง
	กลาง	4.45	0.57	มาก	3.79	0.48	มาก
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.16	0.22	มาก	3.54	0.37	มาก
	ใต้	4.50	0.34	มาก	3.70	0.33	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>3.60</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

กระบวนการ งบประมาณ	ที่ตั้งสำนักงาน เขตพื้นที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4.2 การรายงานทาง	เหนือ	3.62	0.60	มาก	4.27	0.36	มาก
การเงินและผลการ	กลาง	4.00	0.44	มาก	4.55	0.45	มากที่สุด
ดำเนินงาน	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.69	0.49	มาก	4.30	0.30	มาก
	ใต้	3.89	0.48	มาก	4.52	0.40	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	<b>4.42</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>
รวม	เหนือ	3.45	0.45	ปานกลาง	4.09	0.30	มาก
	กลาง	3.90	0.45	มาก	4.50	0.48	มาก
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.61	0.40	มาก	4.23	0.21	มาก
	ใต้	3.80	0.36	มาก	4.51	0.35	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>4.35</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>
รวมทั้งสิ้น	เหนือ	3.60	0.38	มาก	4.19	0.26	มาก
	กลาง	4.02	0.31	มาก	4.51	0.37	มากที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.74	0.33	มาก	4.25	0.23	มาก
	ใต้	3.87	0.40	มาก	4.54	0.29	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.39</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4-28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่ พบว่า กระบวนการงบประมาณในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 4.39 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และ 3.35 ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12,ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และภาคใต้ n=13)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>1. การจัดทำงบประมาณ</b>						
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.459	3	0.486	2.81	0.05
	ภายในกลุ่ม	9.162	53	0.173		
	รวม	10.622	56			
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	1.377	3	0.459	1.61	0.20
	ภายในกลุ่ม	15.074	53	0.284		
	รวม	16.451	56			
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี	ระหว่างกลุ่ม	1.868	3	0.623	3.90	0.01*
	ภายในกลุ่ม	8.466	53	0.16		
	รวม	10.335	56			
1.4 การคำนวณต้นทุนผลิต	ระหว่างกลุ่ม	1.043	3	0.348	1.12	0.35
	ภายในกลุ่ม	16.424	53	0.31		
	รวม	17.467	56			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.383	3	0.461	3.10	0.03*
	ภายในกลุ่ม	7.881	53	0.149		
	รวม	9.264	56			
<b>2. การจัดสรรงบประมาณ</b>						
	ระหว่างกลุ่ม	0.91	3	0.303	2.14	0.11
	ภายในกลุ่ม	7.516	53	0.142		
	รวม	8.427	56			
<b>3. การบริหารงบประมาณ</b>						
3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	0.95	3	0.317	1.42	0.25
	ภายในกลุ่ม	11.826	53	0.223		
	รวม	12.776	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2.837	3	0.946	5.72	0.00*
	ภายในกลุ่ม	8.763	53	0.165		
	รวม	11.6	56			
3.3 การบริหารสินทรัพย์	ระหว่างกลุ่ม	1.7	3	0.567	2.78	0.05
	ภายในกลุ่ม	10.82	53	0.204		
	รวม	12.521	56			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.701	3	0.567	3.85	0.01*
	ภายในกลุ่ม	7.807	53	0.147		
	รวม	9.508	56			
<b>4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>						
4.1 การตรวจสอบภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2.874	3	0.958	5.81	0.00*
	ภายในกลุ่ม	8.741	53	0.165		
	รวม	11.614	56			
4.2 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.371	3	0.457	1.86	0.15
	ภายในกลุ่ม	13.047	53	0.246		
	รวม	14.418	56			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.631	3	0.544	3.10	0.04*
	ภายในกลุ่ม	9.306	53	0.176		
	รวม	10.936	56			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	1.354	3	0.451	3.66	0.02*
	ภายในกลุ่ม	6.531	53	0.123		
	รวม	7.885	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-29 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างที่ตั้งเป็นรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่ปัจจุบันในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

และการตรวจสอบภายใน มีความแตกต่างกันระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ .05

รายละเอียดการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ดังแสดงในตาราง (ตารางที่ 4-29.1- ตารางที่  
4-29.3)

ตารางที่ 4-29.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพปัจจุบันของการจัดทำ  
แผนปฏิบัติการประจำปี ตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	3.78	-	.51*	.23	.26
กลาง	4.29		-	.28*	.25
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.01			-	.02
ใต้	4.04				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-29.1 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาค  
กลางมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ต่างกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่  
ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยการจัดทำแผนปฏิบัติ  
การประจำปี มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-29.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพปัจจุบันของ การบริหาร  
การเงินและการควบคุมงบประมาณ ตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	3.60	-	.59*	.18	.41*
กลาง	4.19		-	.41*	.19
ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.78			-	.22
ใต้	4.00				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-29.2 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือมีการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ต่างกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในใต้ เช่นเดียวกับภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง และภาคใต้มีค่าเฉลี่ยการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-29.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพปัจจุบันของ การตรวจสอบภายใน ตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	3.90	-	.54*	-.25	.59*
กลาง	4.45		-	.29*	.05
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.16			-	.34*
ใต้	4.50				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-29.3 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือมีการตรวจสอบภายใน ต่างกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในใต้ เช่นเดียวกับภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบภายใน มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ในกระบวนการ  
งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาค  
ของสำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12,ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ n=15  
และภาคใต้ n=13)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
<b>1. การจัดทำงบประมาณ</b>						
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.351	3	0.45	5.04	0.00*
	ภายในกลุ่ม	4.736	53	0.089		
	รวม	6.086	56			
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	2.237	3	0.746	4.12	0.01*
	ภายในกลุ่ม	9.603	53	0.181		
	รวม	11.839	56			
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี	ระหว่างกลุ่ม	1.416	3	0.472	4.61	0.01*
	ภายในกลุ่ม	5.429	53	0.102		
	รวม	6.846	56			
1.4 การคำนวณต้นทุนผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2.239	3	0.746	3.80	0.02*
	ภายในกลุ่ม	10.405	53	0.196		
	รวม	12.645	56			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.717	3	0.572	5.74	0.00*
	ภายในกลุ่ม	5.282	53	0.1		
	รวม	7	56			
<b>2. การจัดสรรงบประมาณ</b>						
	ระหว่างกลุ่ม	0.985	3	0.328	3.50	0.02*
	ภายในกลุ่ม	4.972	53	0.094		
	รวม	5.957	56			
<b>3. การบริหารงบประมาณ</b>						
3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	0.408	3	0.136	0.78	0.51
	ภายในกลุ่ม	9.22	53	0.174		
	รวม	9.628	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	1.285	3	0.428	4.37	0.01*
	ภายในกลุ่ม	5.199	53	0.098		
	รวม	6.484	56			
3.3 การบริหารสินทรัพย์	ระหว่างกลุ่ม	2.355	3	0.785	4.40	0.01*
	ภายในกลุ่ม	9.453	53	0.178		
	รวม	11.808	56			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.093	3	0.364	3.13	0.03*
	ภายในกลุ่ม	6.167	53	0.116		
	รวม	7.26	56			
<b>4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>						
4.1 การตรวจสอบภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2.011	3	0.67	4.07	0.01*
	ภายในกลุ่ม	8.721	53	0.165		
	รวม	10.732	56			
4.2 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.861	3	0.287	1.95	0.13
	ภายในกลุ่ม	7.814	53	0.147		
	รวม	8.674	56			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.668	3	0.556	4.24	0.01*
	ภายในกลุ่ม	6.944	53	0.131		
	รวม	8.612	56			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	1.307	3	0.436	4.87	0.01*
	ภายในกลุ่ม	4.737	53	0.089		
	รวม	6.044	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การคำนวณต้นทุนผลผลิต การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน มีความแตกต่างกันระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ .05

รายละเอียดการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ดังแสดงในตาราง (ตารางที่ 4-30.1 – ตารางที่ 4-30.8)

ตารางที่ 4-30.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพพึงประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	4.38	-	.29*	.05	.26*
กลาง	4.67		-	.34*	.03
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.33			-	.31*
ใต้	4.64				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30.1 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ มีความต้องการจัดทำแผนกลยุทธ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยความต้องการจัดทำแผนกลยุทธ์มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	4.04	-	.23	.06	.45*
กลาง	4.27		-	.29	.22
ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.97			-	.51*
ใต้	4.49				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30.2 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้มีความต้องการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางต่างกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้มีค่าเฉลี่ยความต้องการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	4.32	-	.33*	.04	.35*
กลาง	4.65		-	.29*	.02
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.37			-	.31*
ใต้	4.68				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30.3 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยความต้องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30.4 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการคำนวณต้นทุนผลผลิต จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	3.93	-	.32	.05	.42*
กลาง	4.26		-	.37*	.09
ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.89			-	.46*
ใต้	4.35				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30.4 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีความต้องการจัดทำการคำนวณต้นทุนผลผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยความต้องการการคำนวณต้นทุนผลผลิตมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30.5 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดสรรงบประมาณ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	4.34	-	.27*	-.01	.26*
กลาง	4.62		-	.27*	.01
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.35			-	.25*
ใต้	4.60				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30.5 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ มีความต้องการจัดสรรงบประมาณแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้และภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยความต้องการจัดสรรงบประมาณมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30.6 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	4.25	-	.34*	.12	.38*
กลาง	4.59		-	.22*	.04
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.37			-	.26*
ใต้	4.63				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 4-30.6 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ มีความต้องการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้และภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยความต้องการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30.7 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	3.89	-	.41*	.17	.56*
กลาง	4.30		-	.25	.15
ตะวันออกเฉียงเหนือ	4.06			-	.39*
ใต้	4.45				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30.7 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ มีความต้องการบริหารสินทรัพย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้และภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยความต้องการบริหารสินทรัพย์ มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4-30.8 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่สภาพที่พึงประสงค์ของการตรวจสอบภายใน จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	3.27	-	.52*	.26	.43*
กลาง	3.79		-	.25	.09
ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.54			-	.17
ใต้	3.70				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30.8 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีความต้องการตรวจสอบภายใน ต่างกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยความต้องการตรวจสอบภายในมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคใต้

**ส่วนที่ 3 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา และการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาระหว่างขนาดและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ ดังนี้**

3.1 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาระหว่างขนาดและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.3 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบในการปฏิบัติ เพื่อนำไปพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**3.1 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4-31 ถึงตารางที่ 4-40**

ตารางที่ 4-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
<b>1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ</b>			
1.1 บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.70	0.93	น้อย
1.2 การกำหนดสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ งาน/โครงการขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน	1.37	0.81	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	1.54	0.82	น้อย
<b>2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง</b>			
2.1 ไม่สามารถกำหนดรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน	2.22	0.95	น้อย
2.2 บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	1.90	0.99	น้อย

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
2.3 ข้อมูลไม่พอเพียงในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง เช่น การปรับปรุงวงเงิน โดยคำนึงถึงดัชนีทาง เศรษฐกิจ มหาภาคที่สำคัญ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลง อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	2.29	0.96	น้อย
<b>รวม</b>	2.13	0.86	น้อย
<b>3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</b>			
3.1 บุคลากรผู้รับผิดชอบโดยตรงขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี	1.10	0.83	น้อยที่สุด
3.2 โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี มักจะเป็นโครงการที่เป็น งานประจำ	1.40	0.87	น้อยที่สุด
3.3 บุคลากรอื่น ๆ ใน สพป. มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีน้อย	1.47	0.91	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	1.32	0.76	น้อยที่สุด
<b>4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ</b>			
4.1 บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการ งบประมาณ	1.48	0.89	น้อยที่สุด
4.2 รูปแบบการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณไม่ครอบคลุม ทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ	1.54	0.85	น้อย
4.3 เป้าหมายหรือผลผลิตสุดท้ายที่ได้รับในแต่ละกระบวนการ งบประมาณไม่ชัดเจน	1.62	0.85	น้อย
<b>รวม</b>	1.54	0.79	น้อย
<b>5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ</b>			
5.1 ข้อมูลไม่พอเพียงต่อการจัดทำงบประมาณ	1.52	0.77	น้อย
5.2 ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน/ถูกต้อง	1.61	0.71	น้อย
5.3 ความไม่สะดวกในการนำข้อมูลมาใช้	1.63	0.81	น้อย
<b>รวม</b>	1.59	0.72	น้อย
<b>รวมขั้นตอนที่ 1</b>	1.63	0.68	น้อย

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
<b>6. การคำนวณจากต้นทุน</b>			
6.1 ไม่สามารถนำระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม (ABC: Activity Based Costing) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการคำนวณหาต้นทุนผลผลิต (Output Based costing)	2.30	0.90	น้อย
6.2 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการคิดต้นทุนผลผลิต	2.22	0.89	น้อย
6.3 บุคลากรไม่เข้าใจในตัวผลผลิตและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นๆอย่างชัดเจน	2.11	0.90	น้อย
6.4 บุคลากรไม่ทราบว่าต้องใช้ข้อมูลใดบ้างในการคิดต้นทุน	2.10	0.95	น้อย
<b>7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง</b>			
7.1 งบประมาณที่ไม่พอเพียงต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	2.26	1.05	น้อย
7.2 การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง (สพฐ.) ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานตามปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	2.37	0.96	น้อย
<b>รวม</b>	2.32	0.89	น้อย
<b>8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>			
8.1 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมต่อสภาพการทำงาน ของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในปัจจุบัน	2.36	1.01	น้อย
8.2 สัดส่วนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นและสภาพที่แท้จริงของ สพป.	2.58	1.02	ปานกลาง
<b>รวม</b>	2.46	0.98	น้อย
<b>รวมขั้นตอนที่ 2</b>	2.39	0.90	น้อย
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
<b>9. การใช้งบประมาณ</b>			
9.1 ระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	1.35	0.83	น้อยที่สุด
9.2 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า	2.04	0.82	น้อย
9.3 การใช้จ่ายงบประมาณขาดการควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	1.43	0.89	น้อยที่สุด

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
9.4 การใช้จ่ายงบประมาณไม่คุ้มค่า	1.61	0.87	น้อย
9.5 การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	1.34	0.72	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	1.55	0.70	น้อย
<b>10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</b>			
10.1 ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.06	0.78	น้อยที่สุด
<b>11. การควบคุมการใช้งบประมาณ</b>			
11.1 ระบบควบคุมการใช้งบประมาณมีความซับซ้อนและยากแก่การนำไปปฏิบัติ	1.37	0.88	น้อยที่สุด
11.2 ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน/กลุ่มงาน ในสพป. ทำให้ยากแก่การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.53	0.95	น้อย
11.3 ขาดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณที่เป็นปัจจุบัน	1.43	0.87	น้อยที่สุด
11.4 ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณไม่ชัดเจน	1.69	0.81	น้อย
<b>รวม</b>	1.50	0.77	น้อย
<b>12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ</b>			
12.1 การขาดความตระหนักในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	2.00	0.92	น้อย
12.2 การขาดแรงจูงใจในประโยชน์ที่ได้รับจากการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	2.02	0.96	น้อย
<b>รวม</b>	2.01	0.92	น้อย
<b>13. การระดมทรัพยากร</b>			
13.1 การระดมทรัพยากรจากองค์กรต่างๆ มีน้อย	2.02	0.96	น้อย
13.2 บุคลากรขาดความเข้าใจในแนวทางการหาประโยชน์จากทรัพย์สิน	1.75	0.99	น้อย
13.3 แนวปฏิบัติเกี่ยวกับลดหย่อนอัตราภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาไม่ชัดเจน	1.81	0.99	น้อย
<b>รวม</b>	1.86	0.87	น้อย
<b>รวมขั้นตอนที่ 3</b>	1.60	0.68	น้อย

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
<b>14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ</b>			
14.1 ขาดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล งบประมาณ	1.59	0.83	น้อย
14.2 ขาดความเข้าใจในการเก็บข้อมูล เช่น ข้อมูลแสดงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณ	1.79	0.82	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.69</b>	<b>0.77</b>	<b>น้อย</b>
<b>15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ</b>			
15.1 ขาดการประเมินความคุ้มค่า คุ่มทุนในการใช้งบประมาณ	2.29	0.98	น้อย
15.2 ขาดการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้งบประมาณ	2.14	0.92	น้อย
15.3 ขาดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์และต้นทุน	2.10	0.90	น้อย
15.4 ไม่มีเกณฑ์ในการประเมิน ผลผลิต ผลลัพธ์เชื่อมโยงกับ ต้นทุน	2.26	0.97	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.20</b>	<b>0.88</b>	<b>น้อย</b>
<b>16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</b>			
16.1 บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำรายงานทางการเงิน	1.26	0.93	น้อยที่สุด
16.2 ไม่มีการเผยแพร่รายงานผลการใช้เงินและผลการ ดำเนินงานประจำปีตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	1.65	1.05	น้อย
16.3 การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน/ ไม่ครอบคลุม	1.61	1.00	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.51</b>	<b>0.89</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมขั้นตอนที่ 4</b>	<b>1.80</b>	<b>0.74</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>1.85</b>	<b>0.75</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 4-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.85) ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีปัญหามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการบริหารงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 และ 1.60 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.63) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 และ 1.32 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการคำนวณจากต้นทุนมีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 และ 2.18 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.60) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหา น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 และ 1.06 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.80) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการ รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหา น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 และ 1.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก (n=20)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.18	0.98	น้อยที่สุด
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	1.77	1.02	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.15	0.74	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.17	0.87	น้อยที่สุด
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.27	0.70	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.31</b>	<b>0.73</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	1.77	1.07	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.13	1.09	น้อย
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.41	1.16	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.27</b>	<b>1.09</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.21	0.52	น้อยที่สุด
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	0.75	0.76	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.26	1.00	น้อยที่สุด
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	1.73	1.05	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	1.60	1.02	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.31</b>	<b>0.68</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.32	0.77	น้อยที่สุด
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	1.94	0.90	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.26	0.85	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.51</b>	<b>0.71</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>1.60</b>	<b>0.80</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4-32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก พบว่า มีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.60) ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีปัญหามากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27 และ 1.31 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.31) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.77 และ 1.15 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการคำนวณจากต้นทุน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 และ 1.77 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.31) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อ



มุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.73 และ 0.75 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.51) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94 และ 1.26 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลาง (n=20)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.71	0.76	น้อย
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.18	0.82	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.38	0.77	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.71	0.67	น้อย
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.77	0.76	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.75</b>	<b>0.65</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	2.40	0.75	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.31	0.80	น้อย
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.39	0.92	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.35</b>	<b>0.84</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.59	0.69	น้อย
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.12	0.81	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.42	0.75	น้อยที่สุด
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	2.13	0.85	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	1.92	0.82	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.64</b>	<b>0.67</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.80	0.66	น้อย
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	2.26	0.81	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.42	0.79	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.83</b>	<b>0.64</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>1.89</b>	<b>0.70</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4-33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลาง พบว่ามีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.89) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอน การจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการบริหารงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 และ 1.64 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.75) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.18 และ 1.38 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การคำนวณจากต้นทุน ส่วนการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 และ 2.31 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.64) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 และ 1.12

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.83) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 และ 1.42 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n=17)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.76	0.53	น้อย
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.50	0.51	ปานกลาง
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.46	0.77	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.79	0.67	น้อย
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.75	0.58	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.86</b>	<b>0.53</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	2.41	0.57	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.55	0.72	ปานกลาง
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.62	0.86	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.58</b>	<b>0.75</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.92	0.75	น้อย
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.35	0.68	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.90	0.62	น้อย
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	2.17	0.81	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	2.09	0.71	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.89</b>	<b>0.61</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	2.00	0.75	น้อย
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	2.42	0.90	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.90	0.97	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.11</b>	<b>0.78</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>2.11</b>	<b>0.67</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4-34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า มีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 และ 1.86 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.86) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และ 1.46 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.62) รองลงมา คือ การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการคำนวณจากต้นทุน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 และ 2.41 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.89) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 และ 1.35 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.11) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และ 1.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง (n=25)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.29	0.79	น้อยที่สุด
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	1.98	0.86	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.26	0.83	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.40	0.80	น้อยที่สุด

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.48	0.85	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.48</b>	<b>0.70</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	2.00	0.88	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.21	0.94	น้อย
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.30	1.03	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.25</b>	<b>0.96</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.37	0.57	น้อยที่สุด
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	0.79	0.75	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.27	0.62	น้อยที่สุด
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อ มุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	1.89	0.93	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	1.68	0.82	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.40</b>	<b>0.58</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.45	0.77	น้อยที่สุด
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	1.97	0.90	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.18	0.72	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.53</b>	<b>0.66</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>0.74</b>	<b>0.45</b>	<b>น้อยที่สุด</b>

ตารางที่ 4-35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง พบว่า มีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.74) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการบริหารงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25 และ 1.40 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.48) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.98 และ 1.26 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการคำนวณจากต้นทุน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.30 และ 2.00 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.40) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.89 และ 0.79 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.53) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.97 และ 1.18 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง (n=32)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.77	0.80	น้อย
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.28	0.85	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.38	0.69	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.67	0.77	น้อย
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.69	0.57	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.76</b>	<b>0.65</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	2.35	0.85	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.42	0.84	น้อย
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.61	0.94	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.51</b>	<b>0.85</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.72	0.78	น้อย
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.30	0.74	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.72	0.83	น้อย
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	2.11	0.91	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	2.03	0.90	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.77</b>	<b>0.73</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.90	0.72	น้อย
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	2.41	0.81	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.80	0.95	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.04</b>	<b>0.74</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>1.21</b>	<b>0.59</b>	<b>น้อยที่สุด</b>

ตารางที่ 4-36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง พบว่า มีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.21) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 และ 1.76 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.76) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 และ 1.38 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการคำนวณจากต้นทุน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และ 2.35 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.77) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11 และ 1.30 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.04) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 และ 1.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ (n=12)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.77	0.86	น้อย
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.12	0.72	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.51	0.85	น้อย
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.75	0.77	น้อย
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.94	0.74	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.82</b>	<b>0.67</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	2.14	0.78	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.86	1.05	ปานกลาง
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.95	1.05	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.91</b>	<b>1.03</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.68	0.70	น้อย
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.22	0.82	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.69	0.73	น้อย
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน			
เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	2.45	0.65	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	2.26	0.82	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.86</b>	<b>0.60</b>	<b>น้อย</b>



ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.87	0.79	น้อย
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	2.41	0.57	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.73	0.95	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.00</b>	<b>0.70</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>2.15</b>	<b>0.45</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 4-37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ พบว่า มีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.15) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 และ 1.82 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.82) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 และ 1.51 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการคำนวณจากต้นทุน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และ 2.14 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.86) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 และ 1.22 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 และ 1.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง (n=17)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.29	0.66	น้อยที่สุด
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	1.93	0.76	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.19	0.57	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.34	0.75	น้อยที่สุด
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.17	0.59	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.38</b>	<b>0.57</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	1.98	0.94	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	1.79	0.85	น้อย
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.09	1.08	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.94</b>	<b>0.93</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.17	0.40	น้อยที่สุด
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.22	0.82	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.10	0.69	น้อยที่สุด
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	1.39	0.87	น้อยที่สุด
13. การระดมทรัพยากร	1.37	0.87	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.15</b>	<b>0.59</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.24	0.56	น้อยที่สุด
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	1.74	0.91	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.28	0.72	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.42</b>	<b>0.63</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>1.47</b>	<b>0.54</b>	<b>น้อยที่สุด</b>

ตารางที่ 4-38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง พบว่า มีปัญหาที่พบจากการ

ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.47) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการบริหารงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94 และ 1.15 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.38) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.93 และ 1.17 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.09 และ 1.79 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.15) ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.39 และ 0.69 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.42) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.28 และ 1.24 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (n=15)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.74	0.71	น้อย
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.40	0.94	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.48	0.79	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.77	0.70	น้อย
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.86	0.57	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.86</b>	<b>0.66</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 4-39 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	2.51	0.67	ปานกลาง
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.37	0.67	น้อย
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.48	0.86	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.43</b>	<b>0.72</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.83	0.74	น้อย
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.18	0.72	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.78	0.72	น้อย
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	2.17	0.70	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	2.02	0.87	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.80</b>	<b>0.64</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.88	0.75	น้อย
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	2.33	0.91	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.76	0.87	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.99</b>	<b>0.74</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>2.02</b>	<b>0.58</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 4-39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.02) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการบริหารงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 และ 1.80 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.86) ปัญหาที่พบมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 และ 1.48 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การคำนวณจากต้นทุน ส่วนการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 และ 2.37 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.80) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 และ 1.18 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.99) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33 และ 1.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ (n=13)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>			
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ	1.45	1.05	น้อยที่สุด
2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.12	1.02	น้อย
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.18	0.87	น้อยที่สุด
4. การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	1.40	0.92	น้อยที่สุด
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	1.56	0.78	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.54</b>	<b>0.79</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>			
6. การคำนวณจากต้นทุน	2.11	1.03	น้อย
7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	2.51	0.71	ปานกลาง
8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.54	0.82	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.52</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>			
9. การใช้งบประมาณ	1.65	0.83	น้อย
10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	1.22	0.82	น้อยที่สุด
11. การควบคุมการใช้งบประมาณ	1.58	0.79	น้อย
12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	2.29	1.05	น้อย
13. การระดมทรัพยากร	2.01	0.70	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.76</b>	<b>0.68</b>	<b>น้อย</b>
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>			
14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	1.93	0.84	น้อย
15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ	2.50	0.84	น้อย
16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	1.33	1.07	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.92</b>	<b>0.79</b>	<b>น้อย</b>
<b>รวมทุกขั้นตอน</b>	<b>1.94</b>	<b>0.75</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 4-40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหากระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ พบว่า มีปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 และ 1.54 ตามลำดับ รายละเอียดของปัญหาแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.54) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 และ 1.18 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการคำนวณจากต้นทุน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 และ 2.11 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.76) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29 และ 1.29 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.92) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ การประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีปัญหาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และ 1.33 ตามลำดับ

### 3.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาระหว่างขนาดและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาระหว่างขนาดและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังตารางที่ 4-41 ถึงตารางที่ 4-44.7

ตารางที่ 4-41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาที่พบในกระบวนการงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่

(ขนาดเล็ก n=20 ,ขนาดกลาง n=20 และขนาดใหญ่ n=17)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>				
1.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำงบประมาณ	เล็ก	1.18	0.98	น้อย
	กลาง	1.71	0.76	น้อย
	ใหญ่	1.76	0.53	น้อย
	รวม	1.54	0.82	น้อย
1.2 การจัดทำแผนการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง	เล็ก	1.77	1.02	น้อย
	กลาง	2.18	0.82	น้อย
	ใหญ่	2.50	0.51	ปานกลาง
	รวม	2.14	0.86	น้อย
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	เล็ก	1.15	0.74	น้อยที่สุด
	กลาง	1.38	0.77	น้อยที่สุด
	ใหญ่	1.46	0.77	น้อยที่สุด
	รวม	1.32	0.76	น้อยที่สุด

ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1.4 การจัดทำปฏิทินกระบวนการ งบประมาณ	เล็ก	1.17	0.87	น้อยที่สุด
	กลาง	1.71	0.67	น้อย
	ใหญ่	1.79	0.67	น้อย
	รวม	1.54	0.79	น้อย
1.5 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	เล็ก	1.27	0.70	น้อยที่สุด
	กลาง	1.77	0.76	น้อย
	ใหญ่	1.75	0.58	น้อย
	รวม	1.59	0.72	น้อย
รวม	เล็ก	1.31	0.73	น้อยที่สุด
	กลาง	1.75	0.65	น้อย
	ใหญ่	1.86	0.53	น้อย
	รวม	1.63	0.68	น้อย
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>				
2.1 การคำนวณต้นทุน	เล็ก	1.77	1.07	น้อย
	กลาง	2.40	0.75	น้อย
	ใหญ่	2.41	0.57	น้อย
	รวม	2.18	0.87	น้อย
2.2 การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณการ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	เล็ก	2.13	1.09	น้อย
	กลาง	2.31	0.80	น้อย
	ใหญ่	2.55	0.72	ปานกลาง
	รวม	2.32	0.89	น้อย
2.3 ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	เล็ก	2.41	1.16	น้อย
	กลาง	2.39	0.92	น้อย
	ใหญ่	2.62	0.86	ปานกลาง
	รวม	2.46	0.98	น้อย
รวม	เล็ก	2.27	1.09	น้อย
	กลาง	2.35	0.84	น้อย
	ใหญ่	2.58	0.75	ปานกลาง
	รวม	2.39	0.90	น้อย



ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>				
3.1 การใช้งบประมาณ	เล็ก	1.21	0.52	น้อยที่สุด
	กลาง	1.59	0.69	น้อย
	ใหญ่	1.92	0.75	น้อย
	รวม	1.55	0.70	น้อย
3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	เล็ก	0.75	0.76	น้อยที่สุด
	กลาง	1.12	0.81	น้อยที่สุด
	ใหญ่	1.35	0.68	น้อยที่สุด
	รวม	1.06	0.78	น้อยที่สุด
3.3 การควบคุมงบประมาณ	เล็ก	1.25	0.79	น้อยที่สุด
	กลาง	1.42	0.75	น้อยที่สุด
	ใหญ่	1.90	0.62	น้อย
	รวม	1.50	0.77	น้อย
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำ ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อการใช้ งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	เล็ก	1.73	1.05	น้อย
	กลาง	2.13	0.85	น้อย
	ใหญ่	2.17	0.81	น้อย
	รวม	2.01	0.92	น้อย
3.5 การระดมทรัพยากร	เล็ก	1.60	1.02	น้อย
	กลาง	1.92	0.82	น้อย
	ใหญ่	2.09	0.71	น้อย
	รวม	1.86	0.87	น้อย
รวม	เล็ก	1.31	0.68	น้อยที่สุด
	กลาง	1.64	0.67	น้อย
	ใหญ่	1.89	0.61	น้อย
	รวม	1.60	0.68	น้อย
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>				
4.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	เล็ก	1.26	0.85	น้อยที่สุด
	กลาง	1.42	0.79	น้อยที่สุด
	ใหญ่	1.90	0.97	น้อย
	รวม	1.51	0.89	น้อย

ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

กระบวนกรงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4.2 การประเมินผลการใช้งบประมาณ	เล็ก	1.94	0.90	น้อย
	กลาง	2.26	0.81	น้อย
	ใหญ่	2.42	0.90	น้อย
	รวม	2.20	0.88	น้อย
4.3 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	เล็ก	1.32	0.77	น้อยที่สุด
	กลาง	1.80	0.66	น้อย
	ใหญ่	2.00	0.75	น้อย
	รวม	1.69	0.77	น้อย
รวม	เล็ก	1.51	0.71	น้อย
	กลาง	1.83	0.64	น้อย
	ใหญ่	2.11	0.78	น้อย
	รวม	1.80	0.74	น้อย
รวมทั้งสิ้น	เล็ก	1.46	0.67	น้อยที่สุด
	กลาง	1.76	0.63	น้อย
	ใหญ่	1.97	0.49	น้อย
	รวม	1.71	0.63	น้อย

ตารางที่ 4-41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนกรงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่ในภาพรวมพบว่า มีปัญหาจากการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกขั้นตอน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีปัญหาจากการปฏิบัติมากที่สุดคือประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนด้านที่มีปัญหาจากการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 และ 1.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-42 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาพปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการ  
งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
(ขนาดเล็ก n=20 ,ขนาดกลาง n=20 และขนาดใหญ่ n=17)

รายการ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>						
1.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้	ระหว่างกลุ่ม	4.00	2.00	2.00	3.20	0.05
ในการจัดทำงบประมาณ	ภายในกลุ่ม	33.71	54.00	0.62		
	รวม	37.70	56.00			
1.2 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า	ระหว่างกลุ่ม	5.03	2.00	2.51	3.71	0.03*
ระยะปานกลาง	ภายในกลุ่ม	36.59	54.00	0.68		
	รวม	41.62	56.00			
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ระหว่างกลุ่ม	0.95	2.00	0.47	0.82	0.44
	ภายในกลุ่ม	31.02	54.00	0.58		
	รวม	31.97	56.00			
1.4 การจัดทำปฏิทินกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	4.42	2.00	2.21	3.96	0.03*
งบประมาณ	ภายในกลุ่ม	30.12	54.00	0.56		
	รวม	34.54	56.00			
1.5 การพัฒนาระบบข้อมูลและ	ระหว่างกลุ่ม	3.09	2.00	1.55	3.25	0.05*
สารสนเทศ	ภายในกลุ่ม	25.71	54.00	0.48		
	รวม	28.80	56.00			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	3.25	2.00	1.63	3.86	0.03*
	ภายในกลุ่ม	22.72	54.00	0.42		
	รวม	25.97	56.00			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>						
2.1 การคำนวณต้นทุน	ระหว่างกลุ่ม	5.23	2.00	2.61	3.78	0.03*
	ภายในกลุ่ม	37.39	54.00	0.69		
	รวม	42.62	56.00			
2.2 การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	1.62	2.00	0.81	1.02	0.37
	ภายในกลุ่ม	42.77	54.00	0.79		
	รวม	44.39	56.00			
2.3 ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณขั้นพื้นฐาน	ระหว่างกลุ่ม	0.57	2.00	0.29	0.29	0.75
	ภายในกลุ่ม	53.63	54.00	0.99		
	รวม	54.20	56.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.95	2.00	0.48	0.57	0.57
	ภายในกลุ่ม	44.83	54.00	0.83		
	รวม	45.79	56.00			
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>						
3.1 การใช้งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	4.59	2.00	2.29	5.34	0.01*
	ภายในกลุ่ม	23.18	54.00	0.43		
	รวม	27.77	56.00			
3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3.35	2.00	1.67	2.90	0.06
	ภายในกลุ่ม	31.14	54.00	0.58		
	รวม	34.49	56.00			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
3.3 การควบคุมการใช้งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	4.00	2.00	2.00	3.74	0.03*
	ภายในกลุ่ม	28.93	54.00	0.54		
	รวม	32.93	56.00			
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อการใช้งานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2.29	2.00	1.15	1.37	0.26
	ภายในกลุ่ม	45.23	54.00	0.84		
	รวม	47.52	56.00			
3.5 การระดมทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	2.33	2.00	1.17	1.56	0.22
	ภายในกลุ่ม	40.45	54.00	0.75		
	รวม	42.78	56.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.08	2.00	1.54	3.59	0.03*
	ภายในกลุ่ม	23.17	54.00	0.43		
	รวม	26.25	56.00			
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>						
4.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	4.64	2.00	2.32	4.39	0.02*
	ภายในกลุ่ม	28.57	54.00	0.53		
	รวม	33.21	56.00			
4.2 การประเมินผลการใช้งานงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2.27	2.00	1.14	1.51	0.23
	ภายในกลุ่ม	40.70	54.00	0.75		
	รวม	42.98	56.00			
4.3 การรายงานทางการเงินและผลการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.01	2.00	2.01	2.66	0.08
	ภายในกลุ่ม	40.72	54.00	0.75		
	รวม	44.73	56.00			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.36	2.00	1.68	3.33	0.04*
	ภายในกลุ่ม	27.25	54.00	0.51		
	รวม	30.61	56.00			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	2.50	2.00	1.25	3.40	0.04*
	ภายในกลุ่ม	19.82	54.00	0.37		
	รวม	22.32	56.00			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-42 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ด้านการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุน ด้านการใช้งบประมาณ ด้านการควบคุมการใช้งบประมาณ ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รายละเอียดการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ดังแสดงในตาราง (ตารางที่ 4-42.1 – ตารางที่ 4-42.6)

ตารางที่ 4-42.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	1.77	-	.41	.73*
กลาง	2.18		-	.32
ใหญ่	2.50			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-42.1 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหาในด้านการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตารางที่ 4-42.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	1.17	-	.54*	.63*
กลาง	1.71		-	.09
ใหญ่	1.79			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-42.2 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาในด้านการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตารางที่ 4-42.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการคำนวณต้นทุน ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	1.77	-	.63*	.64*
กลาง	2.40		-	.00
ใหญ่	2.41			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-42.3 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านการคำนวณต้นทุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านการคำนวณต้นทุน มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตารางที่ 4-42.4 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการใช้งบประมาณตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	1.18	-	.37	.70*
กลาง	1.71		-	.33
ใหญ่	1.76			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-42.4 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านการใช้งบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านการใช้งบประมาณ มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตารางที่ 4-42.5 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการควบคุมการใช้งบประมาณ ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	1.25	-	.17	.64*
กลาง	1.42		-	.47
ใหญ่	1.90			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-42.5 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านการควบคุมการใช้งบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหาในด้านการควบคุมการใช้งบประมาณ มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก



ตารางที่ 4-42.6 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขนาด	ค่าเฉลี่ย	เล็ก	กลาง	ใหญ่
เล็ก	1.26	-	.16	.64*
กลาง	1.42		-	.47
ใหญ่	1.90			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-42.6 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีปัญหาในด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหาในด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก

ตารางที่ 4-43 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ ในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้ง (ในเมือง n=25 และนอกเมือง n=32)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	t	p
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>					
1.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำงบประมาณ	ในเมือง	1.29	0.79	2.29	0.03*
	นอกเมือง	1.77	0.80		
1.2 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	ในเมือง	1.98	0.86	1.32	0.19
	นอกเมือง	2.28	0.85		
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ในเมือง	1.26	0.83	0.58	0.56
	นอกเมือง	1.38	0.69		
1.4 การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	ในเมือง	1.40	0.80	1.28	0.21
	นอกเมือง	1.67	0.77		
1.5 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	ในเมือง	1.48	0.85	1.06	0.29
	นอกเมือง	1.69	0.57		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	t	p
รวม	ในเมือง	1.48	0.70	1.57	0.12
	นอกเมือง	1.76	0.65		
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>					
2.1 การคำนวณต้นทุน	ในเมือง	2.00	0.88	1.51	0.14
	นอกเมือง	2.35	0.85		
2.2 การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีประมาณรายจ่ายล่วงหน้าปานกลาง	ในเมือง	2.21	0.94	0.88	0.38
	นอกเมือง	2.42	0.84		
2.3 ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณขั้นพื้นฐาน	ในเมือง	2.30	1.03	1.19	0.24
	นอกเมือง	2.61	0.94		
รวม	ในเมือง	2.25	0.96	1.08	0.28
	นอกเมือง	2.51	0.85		
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>					
3.1 การใช้งบประมาณ	ในเมือง	1.37	0.57	1.94	0.06
	นอกเมือง	1.72	0.78		
3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	ในเมือง	0.79	0.75	2.57	0.01*
	นอกเมือง	1.30	0.74		
3.3 การควบคุมการใช้งบประมาณ	ในเมือง	1.27	0.62	2.27	0.03*
	นอกเมือง	1.72	0.83		
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	ในเมือง	1.89	0.93	0.91	0.36
	นอกเมือง	2.11	0.91		
3.5 การระดมทรัพยากร	ในเมือง	1.68	0.82	1.51	0.14
	นอกเมือง	2.03	0.90		
รวม	ในเมือง	1.40	0.58	2.14	0.04*
	นอกเมือง	1.77	0.73		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	t	p
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>					
4.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	ในเมือง	1.45	0.77	2.30	0.03*
	นอกเมือง	1.90	0.72		
4.2 การประเมินผลการใช้งบประมาณ	ในเมือง	1.97	0.90	1.93	0.06
	นอกเมือง	2.41	0.81		
4.3 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	ในเมือง	1.18	0.72	2.79	0.01*
	นอกเมือง	1.80	0.95		
<b>รวม</b>	ในเมือง	1.53	0.66	2.70	0.01*
	นอกเมือง	2.04	0.74		
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	ในเมือง	1.51	0.58	2.41	0.02*
	นอกเมือง	1.90	0.63		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-43 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การควบคุมการใช้งบประมาณ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่ (ภาคเหนือ n=12, ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และภาคใต้ n=13)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>				
1.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำงบประมาณ	เหนือ	1.77	0.86	น้อย
	กลาง	1.29	0.66	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.74	0.71	น้อย
	ใต้	1.45	1.05	น้อยที่สุด
	รวม	1.54	0.82	น้อย
1.2 การจัดทำแผนการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง	เหนือ	2.12	0.72	น้อย
	กลาง	1.93	0.76	น้อย
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.40	0.94	น้อย
	ใต้	2.12	1.02	น้อย
	รวม	2.13	0.86	น้อย
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	เหนือ	1.51	0.85	น้อย
	กลาง	1.19	0.57	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.48	0.79	น้อยที่สุด
	ใต้	1.18	0.87	น้อยที่สุด
	รวม	1.32	0.76	น้อยที่สุด
1.4 การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	เหนือ	1.75	0.77	น้อย
	กลาง	1.34	0.75	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.77	0.70	น้อย
	ใต้	1.40	0.92	น้อยที่สุด
	รวม	1.54	0.79	น้อย
1.5 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	เหนือ	1.94	0.74	น้อย
	กลาง	1.17	0.59	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.86	0.57	น้อย
	ใต้	1.56	0.78	น้อย
	รวม	1.59	0.72	น้อย

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
รวม	เหนือ	1.82	0.67	น้อย
	กลาง	1.38	0.57	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.86	0.66	น้อย
	ใต้	1.54	0.79	น้อย
	รวม	1.63	0.68	น้อย
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>				
2.1 การคำนวณต้นทุน	เหนือ	2.14	0.78	น้อย
	กลาง	1.98	0.94	น้อย
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.51	0.67	ปานกลาง
	ใต้	2.11	1.03	น้อย
	รวม	2.18	0.87	น้อย
2.2 การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	เหนือ	2.86	1.05	ปานกลาง
	กลาง	1.79	0.85	น้อย
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.37	0.67	น้อย
	ใต้	2.51	0.71	ปานกลาง
	รวม	2.32	0.89	น้อย
2.3 ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	เหนือ	2.95	1.05	ปานกลาง
	กลาง	2.09	1.08	น้อย
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.48	0.86	น้อย
	ใต้	2.54	0.82	ปานกลาง
	รวม	2.46	0.98	น้อย
รวม	เหนือ	2.91	1.03	ปานกลาง
	กลาง	1.94	0.93	น้อย
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.43	0.72	น้อย
	ใต้	2.52	0.73	ปานกลาง
	รวม	2.39	0.90	น้อย

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>				
3.1 การใช้งบประมาณ	เหนือ	1.68	0.70	น้อย
	กลาง	1.17	0.40	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.83	0.74	น้อย
	ใต้	1.65	0.83	น้อย
	รวม	1.55	0.70	น้อย
3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	เหนือ	1.22	0.82	น้อยที่สุด
	กลาง	0.69	0.68	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.18	0.72	น้อยที่สุด
	ใต้	1.29	0.87	น้อยที่สุด
	รวม	1.06	0.78	น้อยที่สุด
3.3 การควบคุมงบประมาณ	เหนือ	1.69	0.73	น้อย
	กลาง	1.10	0.69	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.78	0.72	น้อย
	ใต้	1.58	0.79	น้อย
	รวม	1.50	0.77	น้อย
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลง ผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการใช้ งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ	เหนือ	2.45	0.65	น้อย
	กลาง	1.39	0.87	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.17	0.70	น้อย
	ใต้	2.29	1.05	น้อย
	รวม	2.01	0.92	น้อย
3.5 การระดมทรัพยากร	เหนือ	2.26	0.82	น้อย
	กลาง	1.37	0.87	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.02	0.87	น้อย
	ใต้	2.01	0.70	น้อย
	รวม	1.86	0.87	น้อย

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
รวม	เหนือ	1.86	0.60	น้อย
	กลาง	1.15	0.59	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.80	0.64	น้อย
	ใต้	1.76	0.68	น้อย
	รวม	1.60	0.68	น้อย
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>				
4.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	เหนือ	1.73	0.95	น้อย
	กลาง	1.28	0.72	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.76	0.87	น้อย
	ใต้	1.33	1.07	น้อยที่สุด
	รวม	1.51	0.89	น้อย
4.2 การประเมินผลการใช้งบประมาณ	เหนือ	2.41	0.57	น้อย
	กลาง	1.74	0.91	น้อย
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.33	0.91	น้อย
	ใต้	2.50	0.84	น้อย
	รวม	2.20	0.88	น้อย
4.3 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	เหนือ	1.87	0.79	น้อย
	กลาง	1.24	0.56	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.88	0.75	น้อย
	ใต้	1.93	0.84	น้อย
	รวม	1.69	0.77	น้อย
รวม	เหนือ	2.00	0.70	น้อย
	กลาง	1.42	0.63	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.99	0.74	น้อย
	ใต้	1.92	0.79	น้อย
	รวม	1.80	0.74	น้อย

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ที่ตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
รวมทั้งสิ้น	เหนือ	1.99	0.71	น้อย
	กลาง	1.36	0.55	น้อยที่สุด
	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.86	0.51	น้อย
	ใต้	1.82	0.65	น้อย
	รวม	1.72	0.63	น้อย

จากตารางที่ 4-44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ ในกระบวนการงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาค ของสำนักงานเขตพื้นที่ เมื่อพิจารณาเป็นขั้นตอนพบว่า มีปัญหาจากการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุก ขั้นตอน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.72) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านประสิทธิภาพในการ จัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐานมีปัญหาจากการปฏิบัติมากที่สุดคือ ส่วนด้านการ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีปัญหาจากการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 และ 1.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-45 การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่ตั้งเป็นรายภูมิภาคของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(ภาคเหนือ n=12, ภาคกลาง n=17, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ n=15 และภาคใต้ n=13)

รายการ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>						
1.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ ในการจัดทำงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2.48	3	0.83	1.25	0.30
	ภายในกลุ่ม	35.22	53	0.67		
	รวม	37.70	56			
1.2 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	1.83	3	0.61	0.81	0.49
	ภายในกลุ่ม	39.79	53	0.75		
	รวม	41.62	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ระหว่างกลุ่ม	1.37	3	0.46	0.79	0.51
	ภายในกลุ่ม	30.61	53	0.58		
	รวม	31.97	56			
1.4 การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2.23	3	0.74	1.22	0.31
	ภายในกลุ่ม	32.31	53	0.61		
	รวม	34.54	56			
1.5 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	5.59	3	1.86	4.25	0.01*
	ภายในกลุ่ม	23.21	53	0.44		
	รวม	28.8	56			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	2.40	3	0.80	1.80	0.16
	ภายในกลุ่ม	23.57	53	0.45		
	รวม	25.97	56			
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>						
2.1 การคำนวณต้นทุน	ระหว่างกลุ่ม	2.46	3	0.82	1.08	0.36
	ภายในกลุ่ม	40.16	53	0.76		
	รวม	42.62	56			
2.2 การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	8.76	3	2.92	4.34	0.01*
	ภายในกลุ่ม	35.63	53	0.67		
	รวม	44.39	56			
2.3 ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณขั้นพื้นฐาน	ระหว่างกลุ่ม	5.13	3	1.71	1.85	0.15
	ภายในกลุ่ม	49.07	53	0.93		
	รวม	54.20	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	6.77	3	2.256	3.07	0.04*
	ภายในกลุ่ม	39.02	53	0.736		
	รวม	45.79	56			
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>						
3.1 การใช้งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	4.09	3	1.36	3.05	0.04*
	ภายในกลุ่ม	23.69	53	0.45		
	รวม	27.77	56			
3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	3.57	3	1.19	2.04	0.12
	ภายในกลุ่ม	30.91	53	0.58		
	รวม	34.49	56			
3.3 การควบคุมการใช้งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	4.56	3	1.52	2.83	0.05*
	ภายในกลุ่ม	28.38	53	0.54		
	รวม	32.93	56			
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำ ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อการใช้ งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	10.43	3	3.48	4.97	0.00*
	ภายในกลุ่ม	37.09	53	0.7		
	รวม	47.52	56			
3.5 การระดมทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	6.76	3	2.25	3.32	0.03*
	ภายในกลุ่ม	36.01	53	0.68		
	รวม	42.78	56			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	5.393	3	1.80	4.57	0.01*
	ภายในกลุ่ม	20.86	53	0.39		
	รวม	26.25	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>						
4.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	5.28	3	1.76	3.34	0.03*
	ภายในกลุ่ม	27.93	53	0.53		
	รวม	33.21	56			
4.2 การประเมินผลการใช้งบประมาณ	ระหว่างกลุ่ม	5.64	3	1.88	2.67	0.06
	ภายในกลุ่ม	37.34	53	0.70		
	รวม	42.98	56			
4.3 การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.76	3	0.92	1.16	0.33
	ภายในกลุ่ม	41.97	53	0.79		
	รวม	44.73	56			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.74	3	1.25	2.46	0.07
	ภายในกลุ่ม	26.87	53	0.51		
	รวม	30.61	56			
รวมทั้งสิ้น	ระหว่างกลุ่ม	3.54	3	1.81	3.33	0.03*
	ภายในกลุ่ม	18.78	53	0.36		
	รวม	22.32	56			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-45 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณการจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ด้านการใช้งบประมาณ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ด้านการระดมทรัพยากร ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รายละเอียดการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ดังแสดงในตาราง (ตารางที่ 4-45.1 – ตารางที่ 4-45.6)

ตารางที่ 4-45.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ตามที่ตั้งวิทยุภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	1.94	-	.77*	.09	.38
กลาง	1.17		-	.68*	.38
ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.86			-	.29
ใต้	1.56				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-45.1 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีปัญหาในด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ต่างกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัญหาในด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง

ตารางที่ 4-45.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณการจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ตามที่ตั้งวิทยุภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	2.86	-	1.07*	.49	.35
กลาง	1.79		-	.58*	.72*
ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.37			-	.14
ใต้	2.51				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-45.2 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาในด้านการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาในด้านการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง

ตารางที่ 4-45.3 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการใช้งบประมาณตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	1.68	-	.51	.15	.04
กลาง	1.17		-	.66*	.48
ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.83			-	.18
ใต้	1.65				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-45.3 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีปัญหาในด้านการใช้งบประมาณต่างกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัญหาในด้านการใช้งบประมาณมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ใน ภาคกลาง

ตารางที่ 4-45.4 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านการสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	2.45	-	1.06*	.28	.16
กลาง	1.39		-	.78*	.89*
ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.17			-	.12
ใต้	2.29				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-45.4 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาในด้านการสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาในด้านการสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง

ตารางที่ 4-45.5 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหา ด้านการระดมทรัพยากร ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	2.26	-	.89*	.24	.25
กลาง	1.37		-	.65*	.64*
ตะวันออกเฉียงเหนือ	2.02			-	.01
ใต้	2.01				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางตารางที่ 4-45.5 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้มีปัญหาในด้านการระดมทรัพยากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาในด้านการระดมทรัพยากรมากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง

ตารางที่ 4-45.6 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ตามที่ตั้งรายภูมิภาคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ตั้ง	ค่าเฉลี่ย	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ใต้
เหนือ	1.87	-	.63*	.01	.06
กลาง	1.24		-	.64*	.69*
ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.88			-	.05
ใต้	1.93				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางตารางที่ 4-45.6 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของปัญหาด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้มีปัญหาในด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาในด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการ มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง

### 3.3 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบในการปฏิบัติ

ผู้วิจัยนำเสนอปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน และนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รายนละเอียดการนำเสนอตั้งตารางที่ 4-46 ถึงตารางที่ 4-49

ตารางที่ 4-46 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ (n=20)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>				
<b>1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ</b>				
1.1	บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ	- จัดฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เน้นการมีส่วนร่วมในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	19	95
		- การจัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานและการสร้างเครือข่ายบริหารจัดการความรู้	2	10
1.2	การกำหนดสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ งาน/โครงการขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน	- การประชุม ให้คำปรึกษา การอบรม การจัดการเชิงกลยุทธ์ ศึกษาจากคู่มือเอกสาร และการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ	6	30
<b>2. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง</b>				
2.1	ไม่สามารถกำหนดรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน	- สพป.ควรมีบทบาทในการจัดทำ MTEF ในระดับสถานศึกษาเอง และใช้ระบบการทำงานงบประมาณแบบ PBB	12	60
		- สพป. ควรมีการวางแผนเสนอของบล่วงหน้าตามกรอบที่เสนอขอ และมีการประชุมชี้แจง ให้ความรู้ ประสานข้อมูลร่วมกันในการจัดทำแผนล่วงหน้า	6	30
2.2	บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	- อบรมให้ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ บุคลากร โดยเฉพาะครูผู้ปฏิบัติ	10	50



## ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
2.3	ข้อมูลไม่พอเพียงในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เช่น การปรับปรุงวงเงิน โดยคำนึงถึงดัชนีทางเศรษฐกิจมหาภาคที่สำคัญ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	- การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ เข้าใจการวางแผน การประมาณการและวิเคราะห์เศรษฐกิจล่วงหน้า - การวางระบบการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำระบบสารสนเทศ พัฒนาแหล่งข้อมูลให้ ถูกต้อง แม่นยำ นำไปใช้ปรับแผนตามสถานการณ์จริงได้	7  6	35  30
<b>3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</b>				
3.1	บุคลากรผู้รับผิดชอบโดยตรงขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	- การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน มีความรู้ ทักษะ ในการคิด วิเคราะห์ จัดทำแผนงานประจำ เน้นการมีส่วนร่วม และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน	6	30
3.2	โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี มักจะเป็นโครงการที่เป็นงานประจำ	- การพัฒนางานแผนในรูปแบบใหม่ โดยพัฒนาคน พัฒนาระบบการคิด การวิเคราะห์ การร่วมกันจัดทำ SWOT เพื่อให้โครงการเหมาะสมกับแต่ละเขตพื้นที่	8	40
3.3	บุคลากรอื่น ๆ ใน สฟป. มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีน้อย	- การพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ให้มีส่วนร่วม ในการกระบวนกรคิด ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	7	35
<b>4. การจัดทำปฏิทินกระบวนกรงบประมาณ</b>				
4.1	บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนกรงบประมาณ	- การพัฒนาบุคลากร นิเทศ แนะนำ และ การจัดทำคู่มือการทำงาน	6	30
4.2	รูปแบบการจัดทำปฏิทินกระบวนกรงบประมาณไม่ครอบคลุม ทุกขั้นตอนของกระบวนกรงบประมาณ	- การจัดทำปฏิทิน แผนการทำงาน การควบคุมติดตามงานแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน	2	10

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
4.3	เป้าหมายหรือผลผลิตสุดท้ายที่ได้รับในแต่ละกระบวนการงบประมาณไม่ชัดเจน	- เป้าหมายหรือผลผลิตขั้นสุดท้ายต้องชัดเจน	4	20
<b>5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ</b>				
5.1	ข้อมูลไม่พอเพียงต่อการจัดทำงบประมาณ	- การพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยการพัฒนา บุคลากร แหล่งข้อมูล เครื่องมือ และ เทคโนโลยี รวมทั้งการมอบภารกิจให้ดำเนินการประสานการจัดข้อมูลในองค์กรให้เป็นระบบ	15	75
5.2	ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน/ถูกต้อง	- การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ จาก การรายงาน การรวบรวม การจัดเก็บ และการเผยแพร่ให้เป็นปัจจุบัน	4	20
5.3	ความไม่สะดวกในการนำข้อมูลมาใช้	- ปรับกระบวนการทำงาน	1	5

จากตารางที่ 4-46 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ พบว่าข้อเสนอแนะที่มีความเห็นมากที่สุดคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ในประเด็นบุคลากรยังขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ (ร้อยละ 95) ให้พัฒนาบุคลากรจัดกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง เช่นการประชุม สัมมนา ถ่ายทอดความรู้ ที่เหมาะสมต่อไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นปัญหาในด้านการจัดแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีข้อเสนอแนะให้สถานศึกษาใช้ MTEF เพื่อการวางแผนในภารกิจของสถานศึกษา (ร้อยละ 60) ปัญหาด้านบุคลากรที่ยังขาดความรู้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางจากข้อเสนอแนะควรมีการทำแผนการอบรมพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการให้ความรู้กับครูผู้ปฏิบัติ (ร้อยละ 50) และปัญหาด้านความพร้อมของข้อมูลในการจัดทำงบประมาณจากความเห็น ต้องการให้มีนักเศรษฐศาสตร์ ที่มีความรู้ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ ทิศทางและความผันผวนทางเศรษฐกิจ (ร้อยละ 35) และการพัฒนาแหล่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับใช้ปรับปรุงวงเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (ร้อยละ 30)

ประเด็นปัญหาด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี บุคลากรผู้รับผิดชอบโดยตรงยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน จากข้อเสนอแนะให้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ เรื่องการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน (ร้อยละ 30) และการพัฒนาคน พัฒนากระบวนการคิดการวิเคราะห์ (ร้อยละ 40)

ประเด็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีที่ไม่ค่อยมีการพัฒนารูปแบบ เปรียบเทียบผลงาน มักเป็นงานประจำ เป็นทักษะ ความรู้ ของบุคลากร ในหน่วยงานโดยตรง มีข้อเสนอแนะ ควรเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรอื่นๆ ใน สพป. มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนประจำปี มากขึ้น (ร้อยละ 35)

ประเด็นปัญหาด้านการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ บุคลากรยังขาดความรู้ เกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการงบประมาณ มีข้อเสนอแนะ ให้พัฒนาบุคลากร จัดทำเครื่องมือ คู่มือแนวทางการปฏิบัติ ปฏิทิน ควรมีรูปแบบและกระบวนการงบประมาณครอบคลุมทุกขั้นตอน ที่สำคัญคือเป้าหมายและผลผลิตขั้นสุดท้ายต้องชัดเจน (ร้อยละ 30)

ประเด็นปัญหาการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ไม่เพียงพอ มีข้อเสนอแนะให้พัฒนาคุณภาพของข้อมูลและแหล่งข้อมูลให้เพียงพอ รวมทั้งพัฒนาระบบ ผู้รับผิดชอบ เทคโนโลยี รวมถึงการรายงานผล และเผยแพร่ข้อมูลให้เป็นปัจจุบันตามความเป็นจริง(ร้อยละ 75)

ตารางที่ 4-47 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน  
ในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ (n=20)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>				
<b>6. การคำนวณจากต้นทุน</b>				
6.1	ไม่สามารถนำระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม (ABC: Activity Based Costing) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการคำนวณหาต้นทุนผลผลิต (Output Based Costing)	- กำหนดมาตรการขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินงบประมาณ โดยให้การคำนวณต้นทุนแบบ (ABC) . ในการจัดสรรงบประมาณ ของ สพฐ ควรเน้นให้ สพป.มีส่วนร่วมในการจัดตั้งงบประมาณมากขึ้น	9	45
		- พัฒนาศักยภาพ พัฒนาโปรแกรม การคำนวณ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติ เพื่อถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร	9	45

## ตารางที่ 4-47 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
6.2	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการคิดต้นทุนผลผลิต	- พัฒนาศักยภาพอบรม ถ่ายทอดความรู้จัดทำคู่มือปฏิบัติ	9	45
6.3	บุคลากรไม่เข้าใจในตัวผลผลิตและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นๆ อย่างชัดเจน	- พัฒนาศักยภาพอบรม ถ่ายทอดความรู้จัดทำคู่มือปฏิบัติ	8	40
6.4	บุคลากรไม่ทราบว่าต้องใช้ข้อมูลใดบ้างในการคิดต้นทุน	- พัฒนาศักยภาพอบรม ถ่ายทอดความรู้จัดทำคู่มือปฏิบัติ	6	30
<b>7. การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง</b>				
7.1	งบประมาณที่ไม่พอเพียงต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	- การของบประมาณเพิ่มเติม โดยวิธีหางบประมาณสำรองจากแหล่งอื่น รวมทั้งการจัดทำโครงการบูรณาการร่วมกัน	7	35
		- ปรับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของ สฟฐ. ให้เหมาะสมกับพื้นที่เป้าหมายมากขึ้น จำนวนเม็ดเงินที่ได้จัดสรรให้ สฟป. สามารถทำโครงการเป็นรูปธรรมได้ และควรจัดสรรงบประมาณไปสู่ สฟป. มากขึ้น งบประมาณในส่วนกลางควรลดน้อยลง	5	25
7.1	งบประมาณที่ไม่พอเพียงต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	- การกำหนดกรอบกิจกรรม เป้าหมาย และประสิทธิภาพของโครงการให้เหมาะสม	7	35
7.2	การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง (สฟฐ.) ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานตามปฏิทินกระบวนการงบประมาณ	- การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรโดยการโอนเงินตามปฏิทินการจัดสรร ตรงเวลา โดยเฉพาะต้นปีงบประมาณ (ไตรมาสแรก) ควรมีความชัดเจน	8	40
		- การชี้แจงหน่วยงานปฏิบัติให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา ความล่าช้า และรูปแบบการจัดสรรเงินอุดหนุนภายใต้กรอบของกฎหมาย รวมทั้งการกันงบประมาณไว้เบิกเหลือในปี	3	15

ตารางที่ 4-47 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>8. ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษา ขั้นพื้นฐาน</b>				
8.1	เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมต่อสภาพการทำงานของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษในปัจจุบัน	- การจัดสรรงบประมาณ ให้คุ้มค่า เหมาะสมตามปริมาณงาน และสภาพปัญหาในพื้นที่ - การกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณลงสู่ สพป. มากขึ้น และควรเพิ่มการสิ้นไหลของงบประมาณจากส่วนกลางลงสู่พื้นที่เป้าหมายได้คล่องตัวขึ้น	7 3	35 15
8.2	สัดส่วนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการที่จำเป็นและสภาพที่แท้จริงของ สพป.	- การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ โดยการกระจายอำนาจการจัดสรร งบประมาณ สู่หน่วยงานปฏิบัติในภาคพื้นที่มากขึ้น	4	20

จากตารางที่ 4-47 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณพบว่าร้อยละของข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณที่มีความเห็นเหมือนกันมากที่สุด ในประเด็นปัญหาการคำนวณจากต้นทุนยังไม่สามารถนำระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม (ABC : Activity Based Costing) มาใช้ในการคำนวณหาต้นทุนการผลิตได้ (ร้อยละ 45) ส่วนหนึ่งเป็นปัญหาจากบุคลากรไม่เข้าใจในระบบการคำนวณ มีความจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร ควบคู่กับการจัดทำซอฟต์แวร์ และคู่มือในการปฏิบัติ ต่อไป

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านแล้ว ในประเด็นของการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง พบว่าประเด็นปัญหาที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง (สพฐ.) ล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (ร้อยละ 40) สำหรับประเด็นย่อยในรายละเอียดของงบประมาณที่ยังไม่เพียงพอ (ร้อยละ 35) มีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหามุ่งเน้นให้หาเงินงบประมาณเพิ่มเติม หรือเงินอุดหนุนตามกฎหมาย และจำนวนเงินที่ได้รับจัดสรรสามารถทำโครงการให้เป็นรูปธรรมได้ซึ่งหน่วยงานที่คุมนโยบาย(สพฐ.) ต้องชี้แจงปัญหาให้หน่วยงานปฏิบัติทราบและเข้าใจล่วงหน้า

ประเด็นประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมต่อสภาพการทำงานของเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา(ร้อยละ 35) ส่วนหนึ่งมาจากการกระจายอำนาจไม่เบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (ร้อยละ 15) สัดส่วนของงบประมาณไปสู่พื้นที่ที่ไม่เหมาะสม งบประมาณคงไว้ที่ส่วนกลางมากเกินไป การไหลของเงินงบประมาณไม่คล่องตัว (ร้อยละ 20)

ตารางที่ 4-48 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานใน  
ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ (n=20)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>				
<b>9. การใช้งบประมาณ</b>				
9.1	ระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	- การพัฒนาระบบบัญชี โดยพัฒนา ความรู้บุคลากร ซอฟต์แวร์ และ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึง การควบคุม ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง	11	55
9.2	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า	- การติดตามผล เร่งรัดการเบิกจ่าย รวมทั้งการจัดคนรับผิดชอบที่เหมาะสม มีการนำเทคโนโลยีมาใช้	9	45
9.3	การใช้จ่ายงบประมาณขาดการ ควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	- การพัฒนาโปรแกรม ควบคุมกำกับ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ องค์กร	4	20
9.4	การใช้จ่ายงบประมาณไม่คุ้มค่า	- กำหนดผลผลิตที่เป็นเป้าหมายสุดท้าย ให้ชัดเจน	5	25
<b>10. การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</b>				
10.1	ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจวิธีการ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ	- การศึกษา จากระเบียบ กฎหมายและ คู่มือคำแนะนำจากส่วนกลาง	2	10
<b>11. การควบคุมการใช้งบประมาณ</b>				
11.1	ระบบควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณมีความซับซ้อนและยาก แก่การนำไปปฏิบัติ	- ให้ความรู้กับบุคลากร ในการจัดทำ ทะเบียน การตรวจสอบ และการปฏิบัติ ตามระเบียบข้อกฎหมาย	4	20
11.2	ขาดการประสานงานที่ดีระหว่าง หน่วยงาน/กลุ่มงาน ใน สพป. ทำให้ยากแก่การควบคุมการ ใช้จ่ายงบประมาณ	- การใช้ระบบควบคุมภายใน ควบคู่กับ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน หรือในกลุ่มงาน	6	30

## ตารางที่ 4-48 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
11.3	ขาดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นปัจจุบัน	- การเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการรายงาน ข้อมูลรายเดือน ไตรมาส และรายงานประจำปี	5	25
11.4	ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณไม่ชัดเจน	- การปฏิบัติงานของบุคลากร ตาม ข้อตกลง Individual scorecard เชื่อมโยง กับผล การปฏิบัติงานประจำปี เชื่อมโยงกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	2	10
<b>12. การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ</b>				
12.1	การขาดความตระหนักในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	- การปลูกฝังจิตสำนึก ความตระหนักในหน้าที่ สร้างแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน รวมทั้งการตรวจสอบติดตามจากผู้บริหาร	9	45
12.2	การขาดแรงจูงใจในประโยชน์ที่ได้รับจากการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน	- ผู้บริหารต้องให้ความยุติธรรมกับผู้ที่มีผลงานดี มีผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ควรมีผลตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสม	4	20
<b>13. การระดมทรัพยากร</b>				
13.1	การระดมทรัพยากรจากองค์กรต่างๆ มีน้อย	- การกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีบทบาทในการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนมากขึ้น และโครงการต้องตอบสนองต่อนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องชัดเจน	9	45
13.2	บุคลากรขาดความเข้าใจในแนวทางการหาประโยชน์จากทรัพย์สิน	- จัดทำคู่มือตามระเบียบแนวปฏิบัติ	1	5
13.3	แนวปฏิบัติเกี่ยวกับลดหย่อนอัตราภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาไม่ชัดเจน	- ประชาสัมพันธ์ให้ปฏิบัติตามระเบียบและแนวทางปฏิบัติ	2	10

จากตารางที่ 4-48 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานขั้นตอนการบริหารงบประมาณ พบว่าร้อยละของข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบมากที่สุด คือระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน (ร้อยละ 55) โดยให้พัฒนาบุคลากรทางด้านบัญชี พัฒนาคอมพิวเตอร์ด้านบัญชีขององค์กร รวมถึงการควบคุมความเสี่ยงขององค์กร การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน

เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ในประเด็นของวิธีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ซึ่งผู้รับผิดชอบส่วนหนึ่งยังไม่เข้าใจถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ให้การศึกษา จากระเบียบกฎหมายและคู่มือคำแนะนำจากส่วนกลาง (ร้อยละ 10)

ประเด็นปัญหาการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ พบว่าร้อยละของข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบมากที่สุดจากการขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มงานใน สพ. (ร้อยละ 30) ข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความตระหนักในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับในประเด็นที่ยังก่อให้เกิดปัญหา เช่น ระบบการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ขาดข้อมูลสนับสนุน ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันและตัวชี้วัดไม่ชัดเจน

ประเด็นปัญหาการสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ พบว่าบุคลากรยังไม่ตระหนักในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน และไม่เห็นความสำคัญของการสร้างจูงใจ หรืออีกนัยหนึ่งคือการจูงใจไม่ก่อให้เกิดผล (ร้อยละ 45) โดยมีข้อเสนอแนะให้เลือกใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสม การให้ความยุติธรรมกับผู้ที่มีผลงานดี หรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม

ในประเด็นการระดมทรัพยากรจากองค์กรต่างๆ ยังมีน้อย มีข้อเสนอแนะให้การกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีบทบาทในการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนมากขึ้น และโครงการต้องตอบสนองต่อนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องชัดเจน (ร้อยละ 45)

ตารางที่ 4-49 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานในขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (n=20)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>				
<b>14. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ</b>				
14.1	ขาดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลงบประมาณ	- จัดหาเครื่องมือที่มีคุณภาพและเพียงพอ สำหรับรายงานข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล อย่างเป็นระบบ	4	20



## ตารางที่ 4-49 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาที่พบในการปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
14.2	ขาดความเข้าใจในการเก็บข้อมูล เช่น ข้อมูลแสดงผลผลิตและผลลัพท์ที่เกิดจากการใช้บประมาณ	- การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ในการ กำหนด ขอบเขต เป้าหมายในการ จัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจน	4	20
<b>15. การประเมินผลการใช้งบประมาณ</b>				
15.1	ขาดการประเมินความคุ้มค่า คุ้มทุนในการใช้งบประมาณ	- การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ด้านการประเมินผล รูปแบบการประเมินผล ที่เหมาะสม ในเชิงคุณภาพ เชิง ปริมาณและดำเนินการในรูปแบบ กรรมการประเมิน	8	40
15.2	ขาดการประเมินผลลัพท์ที่ได้จากการใช้งบประมาณ	- สร้างความเข้าใจบุคลากร ในการ ประเมินผลลัพท์ในการทำงานอย่างเป็นระบบ ตามตัวชี้วัดของ สพฐ. และ กพร.	4	20
15.3	ขาดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลผลิต ผลลัพท์และต้นทุน	- ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตาม ตัวชี้วัดของ สพฐ.และกพร.	3	15
15.4	ไม่มีเกณฑ์ในการประเมินผลผลิต ผลลัพท์เชื่อมโยงกับต้นทุน	- สร้างความเข้าใจให้บุคลากรในการ ประเมินอย่างเป็นระบบ ตามตัวชี้วัด ของ สพฐ.และกพร.	4	20
<b>16. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</b>				
16.1	บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำ รายงานทางการเงิน	- พัฒนาคความรู้บุคลากรทางการเงินใน ระเบียบการปฏิบัติ ระบบการรายงาน คู่มือปฏิบัติ และการจัดเก็บหลักฐาน อย่างเป็นระบบ	7	35
16.2	ไม่มีการเผยแพร่รายงานผลการ ใช้เงินและผลการดำเนินงานประจำปี ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี	- การจัดทำรายงานประจำปี สำหรับ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลการ ดำเนินงาน การใช้งบประมาณ	9	45
16.3	การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน/ ไม่ครอบคลุม	- ปรับปรุงระบบการรายงาน การ ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย การ ควบคุม กำกับดูแล และติดตามผลจาก ผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	13	65

จากตารางที่ 4-49 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ พบว่าร้อยละของข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่พบมากที่สุดคือการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ครอบคลุมทุกด้าน (ร้อยละ 65) โดยให้ปรับปรุงระบบการรายงาน การปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย การควบคุมกำกับดูแล และติดตามผลจากผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ร่องลงมาได้แก่ การไม่มีรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานประจำปี (ร้อยละ 45) โดยให้มีการจัดทำรายงานประจำปีสำหรับเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน การใช้งบประมาณ

เมื่อพิจารณาในประเด็นอื่นๆ พบว่า ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ ขาดทั้งเครื่องมือ ความรู้ และความเข้าใจในการจัดเก็บข้อมูล (ร้อยละ 20) มีข้อเสนอแนะว่าควรดำเนินการจัดหาเครื่องมือ และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในการทำระบบสารสนเทศเพื่อบริหารเงินงบประมาณ

ประเด็นการประเมินผลการใช้งบประมาณ ร้อยละของข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา มากที่สุด คือขาดการประเมินความคุ้มค่า คุ้มทุน ในการใช้งบประมาณ (ร้อยละ 40) มีข้อเสนอแนะให้ การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ด้านการประเมินผล รูปแบบการประเมินผลที่เหมาะสม ในเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณและดำเนินการในรูปแบบกรรมการประเมิน

## **ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ส่วนที่ 1 การคำนวณหาค่าประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณระหว่างขนาดและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### **ส่วนที่ 1 การคำนวณหาค่าประสิทธิภาพการบริหาร(ใช้จ่าย)งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

ค่าประสิทธิภาพของการบริหาร(ใช้จ่าย)งบประมาณ คำนวณมาจากวิธีการทางสถิติที่เรียกว่า DEA: Data Envelopment Analysis การวิเคราะห์นี้อาศัยผลการดำเนินงานของ สพป. (ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด กพร.สพฐ.)และงบประมาณปี พ.ศ.2553 ของ สพป.แต่ละแห่ง โดยกำหนดให้จำนวนงบประมาณในปี 2553 เป็นตัวแปรต้นหรือ

ปัจจัยการผลิต (Input) และคะแนนประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และตัวชี้วัด กพร.สพฐ. ปี 2553 เป็นตัวแปรตามหรือตัวแปรผลผลิต (Output)

การเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพที่ได้จากการคำนวณ โดยหน่วยผลิต(สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา) ที่นำมาเปรียบเทียบจะเป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ค่า ประสิทธิภาพที่ได้จากการคำนวณ มีค่าตั้งแต่ 0 – 1.00

โดยค่า 1.00 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จะมีประสิทธิภาพโดย เปรียบเทียบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีค่าประสิทธิภาพเท่ากับ 1 จะเป็นหน่วย ผลิตที่อยู่บนขอบเขตการผลิต โดยไม่จำเป็นว่าเป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริง แต่ หมายความว่า เป็นหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพไม่น้อยไปกว่าหน่วยผลิตในกลุ่มที่ทำการศึกษา ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบภายในกลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีค่าประสิทธิภาคน้อยกว่า 1.00 หมายถึง สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาที่จะไม่มีประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบ นั่นคือ ยังมีสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่สามารถไปถึงระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ได้ ถ้ามีการลดปัจจัยการผลิต ลงโดยที่ผลิตให้ได้ผลผลิตเท่าเดิม รายละเอียดค่าประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังตารางที่ 4-50

ตารางที่ 4-50 ค่าประสิทธิภาพที่ได้จากการคำนวณ

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	ขนาด	ที่ตั้ง		ค่าประสิทธิภาพ
		ในเมือง/นอกเมือง	ภูมิภาค	
1	เล็ก	ในเมือง	กลาง	0.30
2	ใหญ่	นอกเมือง	เหนือ	0.93
3	เล็ก	นอกเมือง	เหนือ	0.65
4	กลาง	ในเมือง	เหนือ	0.60
5	กลาง	ในเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.00
6	เล็ก	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.00
7	เล็ก	ในเมือง	เหนือ	0.57
8	กลาง	นอกเมือง	เหนือ	0.91
9	ใหญ่	ในเมือง	ใต้	0.75
10	ใหญ่	นอกเมือง	เหนือ	0.42
11	กลาง	ในเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.42
12	ใหญ่	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.77

ตารางที่ 4-50 (ต่อ)

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	ขนาด	ที่ตั้ง		ค่าประสิทธิภาพ
		ในเมือง/นอกเมือง	ภาค	
13	เล็ก	ในเมือง	กลาง	1.00
14	กลาง	ในเมือง	กลาง	0.63
15	กลาง	นอกเมือง	กลาง	0.61
16	เล็ก	ในเมือง	กลาง	0.73
17	เล็ก	นอกเมือง	กลาง	0.93
18	ใหญ่	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.32
19	เล็ก	ในเมือง	ใต้	0.68
20	เล็ก	นอกเมือง	เหนือ	1.00
21	เล็ก	ในเมือง	กลาง	0.58
22	เล็ก	นอกเมือง	กลาง	1.00
23	ใหญ่	ในเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.40
24	ใหญ่	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.54
25	กลาง	ในเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.40
26	กลาง	ในเมือง	ใต้	0.51
27	ใหญ่	นอกเมือง	ใต้	0.65
28	กลาง	นอกเมือง	ใต้	0.60
29	เล็ก	ในเมือง	กลาง	1.00
30	เล็ก	นอกเมือง	กลาง	1.00
31	กลาง	ในเมือง	ใต้	0.61
32	เล็ก	นอกเมือง	ใต้	0.84
33	ใหญ่	ในเมือง	เหนือ	0.62
34	กลาง	นอกเมือง	เหนือ	0.73
35	ใหญ่	ในเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.41
36	ใหญ่	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.33
37	เล็ก	นอกเมือง	กลาง	0.74
38	ใหญ่	ในเมือง	กลาง	0.51
39	กลาง	นอกเมือง	กลาง	0.54
40	เล็ก	ในเมือง	ใต้	0.69
41	เล็ก	นอกเมือง	ใต้	0.72
42	กลาง	ในเมือง	เหนือ	0.40

ตารางที่ 4-50 (ต่อ)

สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	ขนาด	ที่ตั้ง		ค่าประสิทธิภาพ
		ในเมือง/นอกเมือง	ภาค	
43	กลาง	นอกเมือง	เหนือ	0.41
44	กลาง	ในเมือง	ใต้	1.00
45	กลาง	นอกเมือง	ใต้	0.57
46	เล็ก	ในเมือง	กลาง	0.69
47	เล็ก	นอกเมือง	กลาง	0.65
48	กลาง	ในเมือง	กลาง	1.00
49	ใหญ่	นอกเมือง	กลาง	0.84
50	เล็ก	นอกเมือง	กลาง	0.54
51	กลาง	ในเมือง	ใต้	0.65
52	ใหญ่	นอกเมือง	ใต้	0.40
53	กลาง	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.00
54	ใหญ่	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.50
55	ใหญ่	ในเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.33
56	ใหญ่	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.41
57	กลาง	นอกเมือง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.47
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด				0.66

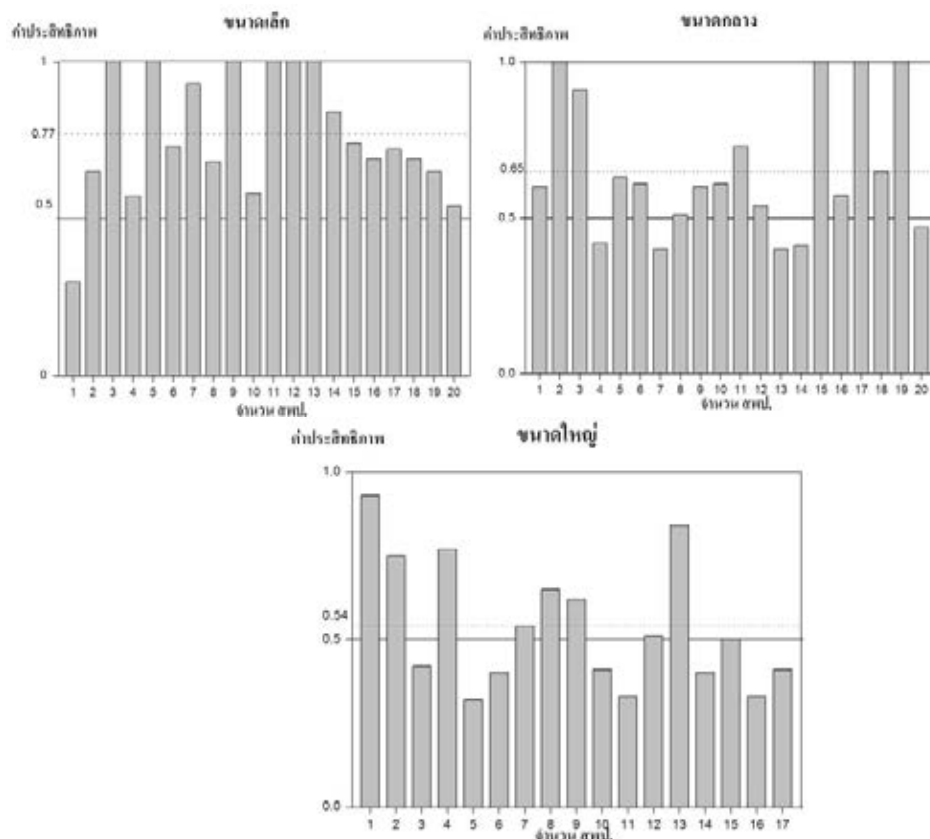
จากตารางที่ 4-50 ค่าประสิทธิภาพที่ได้จากการคำนวณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา (สพป.) พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 66 (0.66) สพป.ที่มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดมีค่า เท่ากับร้อยละ 100 (1.00) มีจำนวน 10 แห่ง รองลงมาร้อยละ 93 (0.93) และร้อยละ 91 (0.91) ตามลำดับ ส่วนสพป.ที่มีค่าประสิทธิภาพต่ำสุด มีค่าเท่ากับร้อยละ 30 (0.30)

เมื่อพิจารณาตามขนาด พบว่า สพป.ขนาดเล็ก มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 30 (0.30) สพป.ขนาดกลาง มีค่า ประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 40 (0.40) สพป.ขนาดใหญ่ มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 93 (0.93) และมีค่าประสิทธิภาพ ต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 32 (0.32)

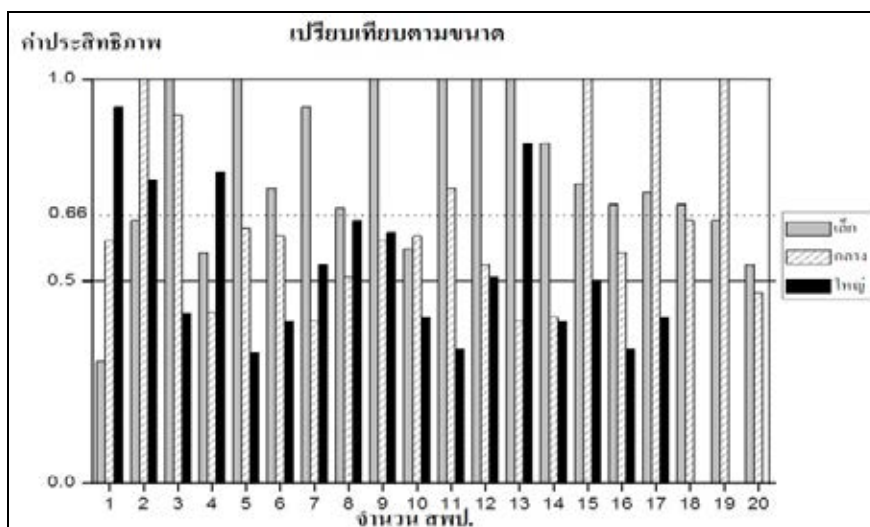
เมื่อพิจารณาตามที่ตั้งพบว่า สพป.ที่ตั้งอยู่ในเมือง มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 30 (0.30) สพป.ที่ตั้งอยู่นอกเมือง มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 32 (0.32)

สพป.ที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 40 (0.40) สพป.ที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 30 (0.30) สพป.ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 32 (0.32) สพป.ที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 40 (0.40)

**ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการบริหาร (ใช้ง่าย) งบประมาณระหว่างขนาดและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รายละเอียดดังภาพที่ 4-1 ถึง ภาพที่ 4-3**



ภาพที่ 4-1 ผลการเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการใช้ง่ายงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



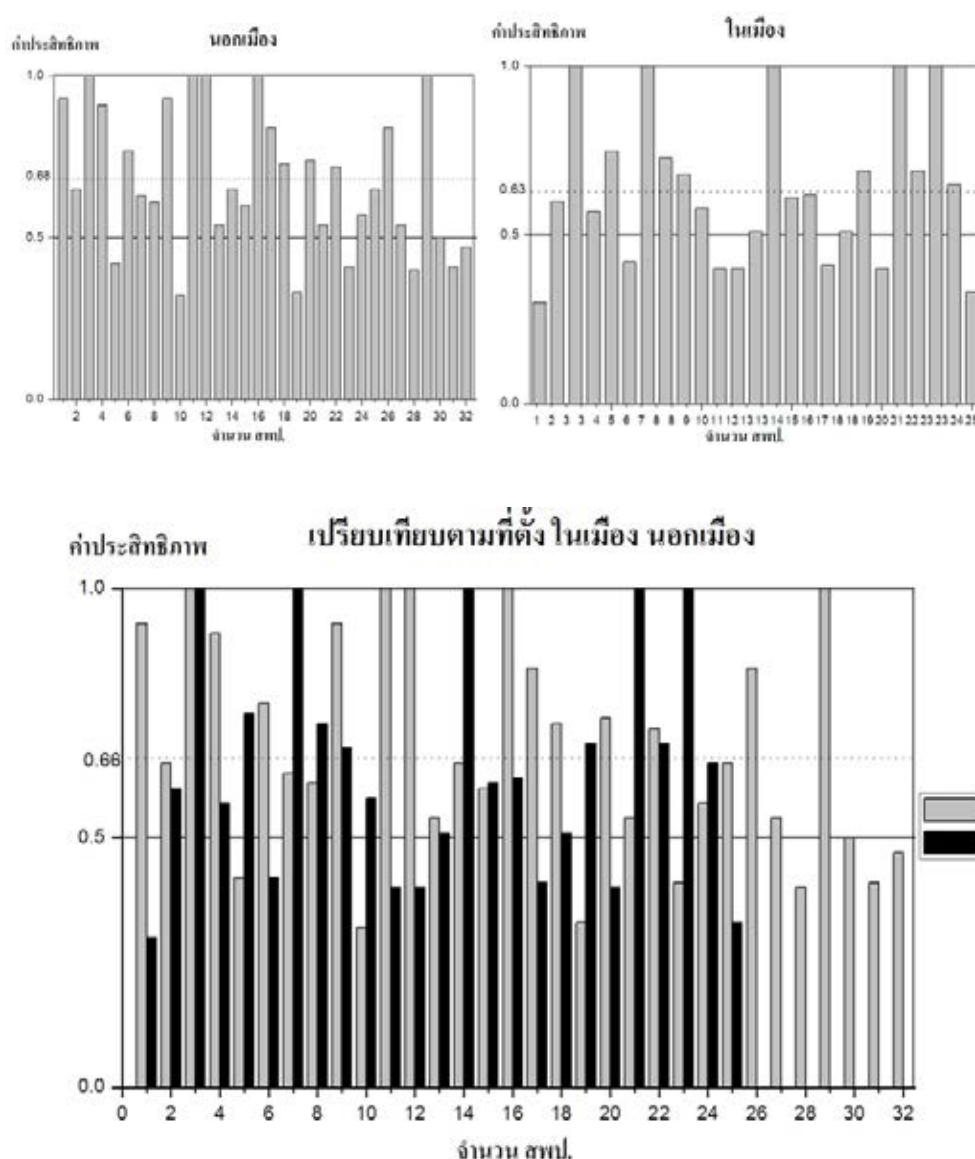
ภาพที่ 4-1 (ต่อ)

จากภาพที่ 4-1 พบว่า สพป.ขนาดเล็กมีประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณสูงสุด ส่วน สพป.ขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำสุด ซึ่งค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 77 (0.77) และร้อยละ 54 (0.54) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขนาดเล็ก มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 77 (0.77) เมื่อ พิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 6, 13, 20, 22, 29 และ 30 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่าย งบประมาณสูงที่สุด ส่วน สพป.ที่ 1 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่า ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 30 (0.30) ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขนาดกลาง มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ย เท่ากับร้อยละ 65 (0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 5, 44, 48 และ 53 มี ประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณสูงที่สุด ส่วน สพป.ที่ 25 และ 42 มีประสิทธิภาพในการใช้ ใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 40 (0.40) ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ย เท่ากับร้อยละ 54 (0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 2 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่าย งบประมาณสูงที่สุด ส่วน สพป.ที่ 18 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่า ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 93 (0.93) และร้อยละ 32 (0.32) ตามลำดับ



ภาพที่ 4-2 ผลการเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ในเมือง-นอกเมือง)

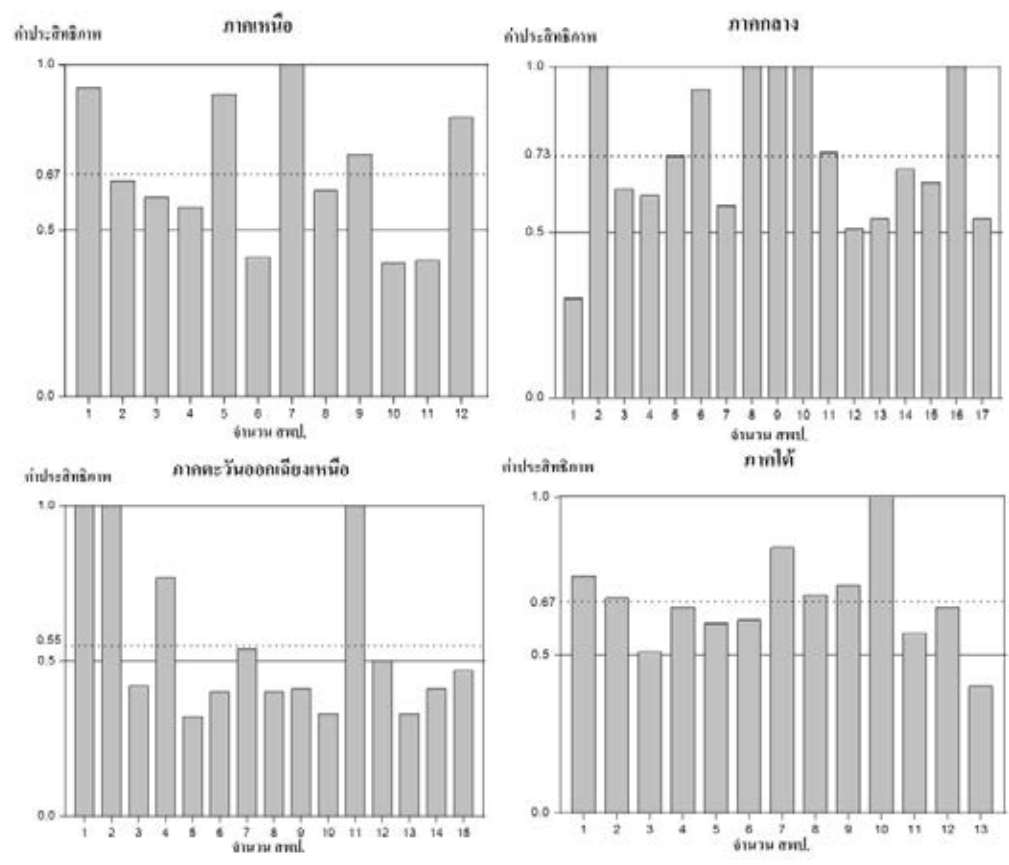
จากภาพที่ 4-2 พบว่า สพป.ที่ตั้งอยู่ในเมืองมีประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณสูงสุดและต่ำสุดเช่นเดียวกัน ซึ่งค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 30(0.30) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 63 (0.63)

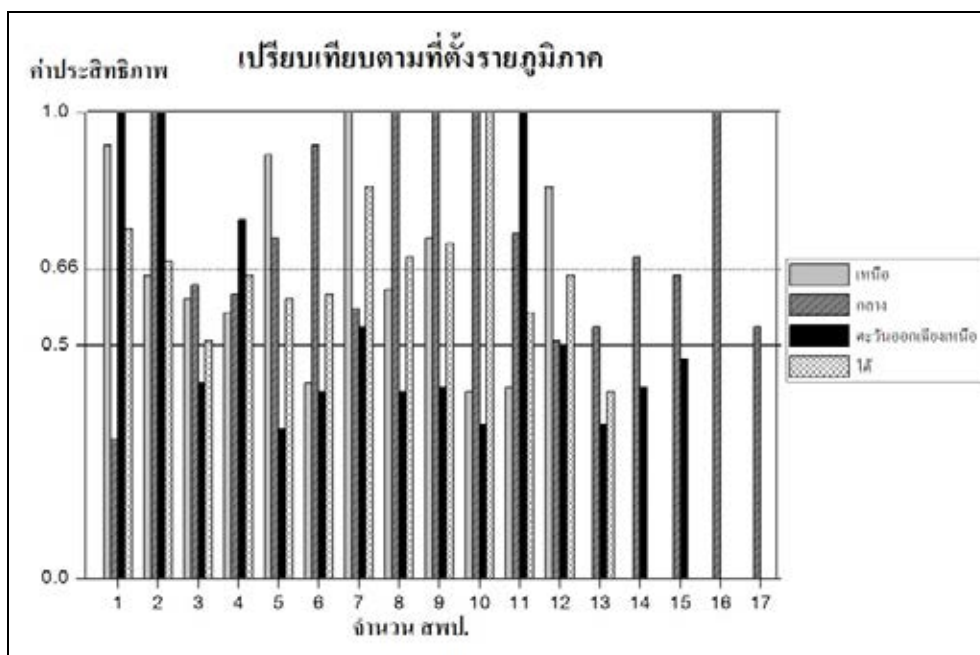


เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 5, 13, 29, 44 และ 48 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณสูงที่สุด ส่วน สพป.ที่ 1 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 30 (0.30) ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 68 (0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 6, 20, 22, 30 และ 53 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณสูงที่สุด ส่วน สพป.ที่ 18 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 32 (0.32) ตามลำดับ



ภาพที่ 4-3 ผลการเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (รายภูมิภาค)



ภาพที่ 4-3 (ต่อ)

จากภาพที่ 4-3 พบว่า สพป.ที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณสูงสุด ส่วน สพป.ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำสุด ซึ่งค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 73 (0.73) และร้อยละ 55 (0.55) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 67 (0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 20 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณสูงสุด ส่วน สพป.ที่ 42 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 40 (0.40) ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 73 (0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 13, 22, 29, 30 และ 48 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณสูงสุด ส่วน สพป.ที่ 1 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 30 (0.30) ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 55 (0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 5, 6 และ 53 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณสูงที่สุด ส่วน สพป.ที่ 18 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 32 (0.32) ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 67 (0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายเขตพบว่า สพป.ที่ 44 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณสูงที่สุด ส่วน สพป.ที่ 52 มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และร้อยละ 40 (0.40) ตามลำดับ

โดยสรุปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพอยู่ที่ร้อยละ 66 (0.66) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กร มีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีค่าเท่ากับร้อยละ 77 , 65 และร้อยละ 54 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามที่ตั้งพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมืองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง และเมื่อพิจารณาเป็นรายภูมิภาค พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพสูงที่สุด (ร้อยละ 73) รองลงมาคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือและภาคใต้ โดยมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพเท่ากัน (ร้อยละ 67) ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพต่ำที่สุด (ร้อยละ 55)

### ตอนที่ 3 การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ส่วนที่ 2 ร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 4-51 ถึงตารางที่ 4-54

ตารางที่ 4-51 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอน  
การจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์  
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13)

ประเด็นความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบงบประมาณ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>		
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์		
- จัดทำแผนกลยุทธ์ตามสภาพความต้องการของ สพป.	13	100
- ใช้กลยุทธ์เดียวกันกับ สพฐ. เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการติดตามและรายงานผล	11	84.62
- กำหนดจุดเน้นและตัวชี้วัดของ สพป.เอง	11	84.62
1.2 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง		
- ไม่ได้ดำเนินการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	11	84.62
- จัดทำไว้ให้ครบตามที่เคยกำหนดให้ทำ แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์		
1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	2	7.69
- ใช้แผนเป็นเครื่องมือดำเนินงานและโครงการ		
1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	8	61.54
- มีการทำในระดับโรงเรียน โดยการกรอกข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป		
	3	23.08

จากตารางที่ 4-51 พบว่า ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน ประเด็นที่มีร้อยละความเห็นมากที่สุด คือ จัดทำแผนกลยุทธ์ตามสภาพความต้องการของ สพป.(ร้อยละ 100) และประเด็นที่มีความคิดเห็นตรงกันมีจำนวน จำนวน 3 ประเด็น (ร้อยละ 84.62) ได้แก่ ใช้กลยุทธ์เดียวกันกับ สพฐ. เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการติดตามและรายงานผล กำหนดจุดเน้นและตัวชี้วัดของ สพป.เอง และไม่ได้ดำเนินการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

1. ประเด็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามสภาพความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

“เขตต้องทำแผนจากสภาพจริงของเขต โดยพิจารณาจากจุดแข็งจุดอ่อนที่เป็นอยู่ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เป็นอยู่จริงได้ และกำหนดวงเงินที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมตามสภาพการณ์ที่เขตเป็นอยู่ การที่ส่วนกลางหรือ สพฐ.กำหนดให้ทำกิจกรรมมากเกินไป จะทำให้เขตไม่เข้มแข็ง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/25 ธ.ค.2554)

“เราเชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกภาคส่วนมาร่วมจัดทำและกำหนดแผนกลยุทธ์ของเขต”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/25 ธ.ค.2554)

“เราต้องกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดเพื่อการกำกับติดตามและบอกทิศทางการดำเนินงาน สื่อสารให้ ทุกคนเข้าใจตรงกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

2. ประเด็นใช้กลยุทธ์เดียวกันกับ สพฐ. เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการติดตามและรายงานผล

“สพป.เราใช้กลยุทธ์ของสพฐ.ในการดำเนินงานเลย เวลาที่จัดสรรงบประมาณดำเนินงานโครงการก็ใช้กลยุทธ์นี้เป็นตัวตั้ง สำหรับตัวชี้วัดก็เป็นไปตามที่สพฐ.กำหนดจะมากำกับติดตาม ซึ่งเป็นการบอกทิศทางการดำเนินงาน สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/25 ธ.ค.2554)

3. ประเด็นกำหนดจุดเน้นและตัวชี้วัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเอง

“บริบทของเขตควรมีอำนาจในการกำหนดกลยุทธ์เอง ไม่ใช่หน่วยเหนือกำหนดมาให้เพียงอย่างเดียวเขตควรมีบทบาทกำหนดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติ ควรมีส่วนคิดกระบวนการเอง หน่วยเหนือควรคิดเฉพาะนโยบายเพียงอย่างเดียว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/25 ธ.ค.2554)

4. ประเด็นไม่ได้ดำเนินการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

“สพป.ไม่มีความจำเป็นต้องจัดทำหรอก เพราะว่างบประมาณได้รับการจัดสรรมาจาก สพฐ. ถึงเขตทำไปก็ไม่เคยได้ตามนั้น เมื่อครั้งแยกเป็นเขตใหม่ๆก็บอกว่าจะจัดสรรงบประมาณมาให้เป็นก้อน แต่ท้ายที่สุดก็ยังไม่มา ดังนั้นการทำ MTEF นี้ก็จะทำให้ เขตเราเสียบุคลากรไปนั่งทำงานตรงนี้เปล่าๆอย่างน้อยหนึ่งคน ซึ่งเห็นว่าไม่น่าเกิดประโยชน์เท่าที่ควร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/25 ธ.ค.2554)

“งบประมาณด้านการศึกษาของประเทศไทยมีไม่น้อย แต่อยู่ในส่วนการจ้างบุคลากร และค่าจ้างประจำเป็นส่วนใหญ่ ตัวเงินที่พัฒนาการศึกษาจริงมีน้อย

การบริหารการศึกษาในส่วนกลางเป็นตัวเชื่อม ไม่ต้องมีงบประมาณมากนัก ให้งบประมาณไหลไปสู่โรงเรียนให้มากที่สุดจึงจะเหมาะสม

งบประมาณส่วนที่ใช้เป็นผลประโยชน์กับนักการเมืองถือว่าเป็นสิ่งไม่จำเป็น งบประมาณที่มีอยู่เพียงพอแล้ว ให้พิจารณาทำตามโครงสร้างของตัวเองเป็นหลัก ไม่ต้องพึ่งพาการเมือง

การเร่งรัดการใช้งบประมาณต้องให้รวดเร็วและเกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วที่สุด ด้านไหนที่สามารถใช้งบประมาณที่เขตได้ ให้โรงเรียนได้ใช้เลย ปัญหาคืองบประมาณมาเป็นช่วงๆ ไม่สามารถวางแผนในการทำงานให้สอดคล้องได้ โรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องทำ MTEF จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาได้ถูกต้องตามทิศทางที่กำหนดไว้ การใช้งบประมาณของโรงเรียน ส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีปัญหา เพราะสามารถตัดสินใจใช้เงินได้เลย ที่เป็นปัญหาคือความล่าช้าของระบบจัดสรรงบประมาณมากกว่า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/25 ธ.ค.2554)

ตารางที่ 4-52 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13)

ประเด็นความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบงบประมาณ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>		
2.1 มีการจัดทำเอกสารประกอบการจัดสรรงบประมาณชัดเจน	13	100
2.2 ยึดกรอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการตามท่ส่วนกลาง (สพฐ.) กำหนด	9	69.23
2.3 ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	13	100
2.4 จัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	10	76.92
2.5 ควรเน้นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานมากกว่าประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น	9	69.23
2.6 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณยังไม่ครบถ้วน	9	69.23

จากตารางที่ 4-52 พบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน ประเด็นที่มีร้อยละ

ความเห็นมากที่สุด คือ มีการจัดทำเอกสารประกอบการจัดสรรงบประมาณชัดเจน และผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (ร้อยละ 100)

และประเด็นที่มีความคิดเห็นตรงกันมีจำนวน จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ ยึดกรอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการตามที่ส่วนกลาง (สพฐ.) กำหนด ควรเน้นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานมากกว่าประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณยังไม่ครบถ้วน (ร้อยละ 84.62)

## 1. ประเด็นยึดกรอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการตามที่ส่วนกลาง (สพฐ.)

กำหนด

“งบประมาณควรมีการโยกย้ายและปรับเปลี่ยนหมุนได้เพื่อสนองกลยุทธ์ ที่ผ่านมาในทางการปฏิบัติไม่สามารถกระทำได้ ปัญหางบประมาณไม่ตรงเวลา ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ งบที่ได้รับล่าช้ามาก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

“โครงการที่ให้มา เป็นโครงการตามความต้องการของส่วนกลาง มันถึงไม่สอดคล้อง ทำไมไม่เอางบทั้งหมดมาให้เราดำเนินการ ผมว่าทุกเขต คิดตรงกันหมด เพราะกิจกรรมที่กำหนดมา ทำให้เราทำงานยาก แต่ถ้าเราเปลี่ยนใหม่เป็น ปีนี้อยากได้เรื่องนี้ แล้วให้เราบริหารจัดการ จะทำให้เกิดประโยชน์มาก และตรงกับความต้องการ จริงๆ มีการบริหารจัดการที่ดีได้ ถ้าเราเพิ่มความเชื่อมั่นในการจัดการของตัวคน คนพร้อมที่จะรับผิดชอบ ต้องมีความคิดเชิงบวก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค. 2555)

## 2. ประเด็นควรเน้นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานมากกว่าประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น

“กิจกรรมบางอย่างได้รับจัดสรรงบประมาณมาไม่เหมาะสมกับช่วงเวลา เขตไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ หน่วยเหนือตัดสินใจสั่งการ ส่วนใหญ่ผู้บริหารด้านบนคิดก่อน ฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงตัวเงินว่าทำได้มากน้อยแค่ไหน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

“การจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ คือคิดเอง ไม่คิดตามแบบการบริหารของ สพฐ. งบประมาณ ที่ สพฐ. มีอยู่ ๒ ส่วน ส่วนหนึ่งสำหรับใช้กับนักวิชาการและงานวิชาการของกรม อีกส่วนหนึ่งจัดสรรลงเขตพื้นที่การศึกษา เป็นค่าใช้จ่ายประจำ ส่วนงบที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

“การพัฒนาผลการเรียนของเด็ก การวางแผนการใช้จ่ายเงินที่ไม่เหมาะสม ได้รับจัดสรรงบประมาณ ไม่ถูกช่วง ไม่ถูกเวลา จัดสรรมาปลายปี ทำให้เกิดปัญหา ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาได้กระจายอำนาจ แต่การบริหารงบประมาณกระจายงบประมาณได้ไม่ทั่วถึง 2) การกำหนดเป้าหมายของหน่วยเหนือ ควรเป็นเชิงนโยบาย ไม่ใช่ลงรายละเอียด เช่นการ กำหนดผลสัมฤทธิ์ในการสอบ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๕๕ ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักเรียนต่อหัวต้องเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาครูในแต่ละคน ก็ยังมีปัญหาในการสอนทำให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนต่ำลงทุกขณะ

ในกิจกรรมที่มุ่งเน้นความงอกงามทางสติปัญญา ต้องชี้แจงรายละเอียดให้ครบถ้วนชัดเจนการปฏิรูปการศึกษาของเขต มีหน้าที่สนับสนุนให้โรงเรียนทำจัดการศึกษาเอง คิดเอง ทำเอง การใช้งบประมาณบางอย่างไม่มีความเหมาะสม เช่น การสัมมนา การจัดมหกรรมต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ การทำงานของนักการเมืองในพื้นที่ เป็นการไม่เหมาะสมที่จะจัดสรรงบประมาณมาลงที่เขตพื้นที่การศึกษา

ต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้กะทัดรัดขึ้น เพราะงบประมาณมีน้อย เน้นคุณภาพในการทำงานของบุคลากร มากกว่าเน้นจำนวนบุคลากรที่มากมาย โดยเฉพาะหน่วยงานของ สพฐ. บุคลากรมากไม่สามารถควบคุมการทำงานได้ดี

การใช้งบประมาณที่ไม่เหมาะสม นำมาใช้ในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ งบประมาณมีน้อยไม่สามารถนำมาสนับสนุนการศึกษาได้เพียงพอ

งบประมาณที่ผ่านนักการเมืองไม่ควรจะมี งบประมาณที่ผ่านการแปรรูปคดี เป็นปัญหาเสียง หาเงิน ให้กับทางนักการเมือง จึงไม่สมควรมีเป็นอย่างยิ่ง มีแล้วทำให้ระบบเสื่อมเสีย ด้านการศึกษาควรปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

“ในความคิดของผม ทาง สพฐ. 1. ต้องจ่ายงบประมาณแบบล่าช้าให้เรา เหมือนกับงบพัฒนา เขตอยากให้เห็นผลจริงๆ งบที่ได้น่าจะประมาณ 10,000,000 บาท ขณะนี้เรามีแค่ 3,000,000 บาท แบ่งเป็นงบสำนักงานด้วย เพราะฉะนั้นถ้าอยากได้ประสิทธิภาพจริงๆ ต้องได้งบประมาณ 10,000,000 บาท เราจะได้ดูว่า จะต้องไปเน้นตรงไหนที่จะให้ส่งผลจริงๆ เข้ามาในโรงเรียนได้ ดังนั้นแบบของเดิมจึงเป็นไปได้ 2. เขตของเรากำลังพัฒนาโดยใช้ระบบเครือข่ายช่วย มีการจ่ายเงินให้เครือข่าย เพื่อให้ช่วยบริหาร ผลักดัน จะใช้ระบบพัฒนาวิชาการ พัฒนาเชิงบริหารจัดการ ใช้งบประมาณ 20,000-30,000 บาท ซึ่งมันน้อยเกินไป ในตอนนี้สิ่งที่เราเห็นชัด



คือ โครงการรายตัวซึ่ง สพฐ. จะปล่อยให้กับเราช่วงทำงบประมาณ ทำให้เราไม่สามารถวางแผนได้ว่า เราจะให้โรงเรียนใดทำอะไรเท่าไร จะเบียดเวลากันเยอะมาก วิธีการสำคัญที่ทำได้คือ 1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 2. ติดตาม กำกับโรงเรียน จะทำให้งบประมาณกระจายได้เร็วทันเวลา และเกิดผลต่อตัวเด็ก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค.2555)

### 3. ประเด็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณยังไม่ครบถ้วน

“การตั้งโจทย์ในการพิจารณางบประมาณ จาก เด็ก ครู การเรียนการสอน ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น กรรมการการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ในส่วนของโรงเรียน เช่น งบประมาณสัมพันธ์ จัดประชุมซึ่งมีน้อยมาก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

“การใช้ KPI ให้สัมพันธ์กับการจัดสรรงบประมาณ มีผลกับคะแนน ส่งผลถึงคุณครู จะต้องมีการต่อรองตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับพื้นที่ ตัวชี้วัดที่ได้รับรางวัลไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้จริง เพราะไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ตัวเงินมีน้อย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

“ปัญหางบประมาณ คืองบประมาณส่วนใหญ่เป็นงบประจำ ที่เป็นบุคคลากร งบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่อนข้างสูง สัดส่วนของงบที่นำไปพัฒนาการศึกษาได้เพียง 3-5 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมต่อไป เช่นในเขตมีงบประมาณ รวม 641 ล้านบาท เป็นงบเงินเดือน ครู หนึ่งพันกว่าคน จำนวน 500 ล้านบาท งบเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าวิทยฐานะ จะรวมอยู่ด้วยกัน ไม่เกี่ยวข้องกับบำเหน็จ บำนาญ สัดส่วนที่เป็นอยู่เหมาะสมหรือไม่”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27 ธ.ค.2554)

### 4. ประเด็นจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

“เข้าใจว่าเหมือนกันทั้งประเทศ เพราะงบประมาณที่ได้มาน้อย ทำให้การบริหารจัดการค่อนข้างยาก ลักษณะโครงการจึงเป็นโครงการรวมที่ส่งผลถึงโรงเรียน ในภาพรวมโดยเฉลี่ย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค.2555)

ตารางที่ 4-53 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13)

ประเด็นความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบการงบประมาณ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>		
3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง		
- ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ	11	84.62
3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ		
- ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามปฏิทินการเบิกจ่าย /ช่วงเวลาการเบิกจ่าย	11	84.62
- เรงรัดการเบิกจ่ายงบประมาณและรายงานทุกเดือน	3	23.08
3.3 การบริหารสินทรัพย์		
- มีการตรวจเช็ครายการพัสดุ ครุภัณฑ์ทุกปี	3	23.08
- การหารายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่	1	7.69

จากตารางที่ 4-53 พบว่า ขั้นตอนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน ประเด็นที่มีร้อยละความเห็นมากที่สุด คือ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบและควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามปฏิทิน (ร้อยละ 84.62)

#### 1. ประเด็นดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ

“ส่วนใหญ่การบริหารงบประมาณ จะไม่มีปัญหา เพราะยึดตามระเบียบใช้ระเบียบเป็นตัวตั้ง ผมใช้ทฤษฎีของตัวเองว่า งานวิชาการขอให้ Modern nice เป็นสมัยใหม่หมดเลย แต่งานการเงิน พัสดุ ต้องเคร่งครัด แต่ลดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก ตัวอย่างเช่น เราจะเบิกจ่ายอะไรสักอย่างเดิมกำหนดว่า ต้องมีทะเบียนบ้านด้วย ถ้าเคยเบิกแล้วครั้งที่ 1 ครั้งต่อไปเอาออกได้ไหม เพราะเป็นคนเดิม หมายถึงว่า อะไรที่ไม่จำเป็น และไม่ผิดต่อระเบียบให้เอาออกให้คล่องตัว แต่อะไรที่เป็นแกนหลักสำคัญต้องถือโดยเคร่งครัด เพราะเป็นความปลอดภัย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค.2555)

## 2. ประเด็นควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามปฏิทินการเบิกจ่าย /ช่วงเวลาการเบิกจ่าย

“งบประมาณที่จะอนุมัติต้องดูว่า 1. มีงบประมาณอนุมัติหรือไม่ 2. งบประมาณที่ขอมามีความจำเป็นหรือไม่ จะมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 อยู่ในแผนดำเนินการหรือยัง อนุมัติได้เลย แต่ถ้าเป็นของใหม่ จะต้องตรวจสอบว่า มีข้อสอดคล้อง หรือมีข้อติดขัดอะไรบ้าง ก็จะโยนไปเข้าเรื่องนโยบายและแผนที่ดูแล และให้รองที่กำกับแต่ละเรื่องดูแล้ว ไอเคหรือไม่กับเรื่องนี้ และไปทางการเงิน ว่า เรื่องที่ขอจะสามารถเบิกจ่ายได้หรือไม่ เพราะผมจะดูแค่ว่า วัตถุประสงค์ที่ขอตอบสนองหรือไม่ และผลที่จะได้กลับมาคืออะไร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค.2555)

## 3. ประเด็นการหารายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่

“ที่สพป.เดิม (พัทลุง) มีอาคารสพช. เก่า เราก็ใช้เป็นห้องประชุม และถ้าใครมาใช้ต้องจ่ายเงิน แต่จ่ายราคาถูกกว่าภาคเอกชน เอาเงินมาใช้ในการบำรุง และมีอาคารหนึ่งในตลาดให้ร้านค้าเช่า เราก็เอาเงินนั้นมาใช้ตั้งกองทุน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค.2555)

ตารางที่ 4-54 จำนวนและร้อยละของความเห็นต่อร่างการพัฒนาระบบงบประมาณขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน (n=13)

ประเด็นความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบการงบประมาณ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>		
4.1 การตรวจสอบภายใน		
- มีความเป็นอิสระจากการควบคุมของผอ.สพป.ในการติดตามตรวจสอบภายใน	1	7.69
- มีการจัดทำคู่มือเพื่อช่วยให้โรงเรียนทำงานได้ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว	1	7.69
4.2 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน		
- มีการรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามประเภทงบประมาณรายจ่ายครบทุกงบประมาณ	13	100
- ไม่มีรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายโครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	13	100
- ไม่มีการรายงานถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	13	100

จากตารางที่ 4-54 พบว่า ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน ประเด็นที่มีร้อยละมากที่สุด คิดเป็นร้อยละที่เท่ากันคือ ร้อยละ 100 จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ มีการรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามประเภทงบประมาณรายจ่ายครบทุกงบประมาณ ไม่มีรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายโครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่มีการรายงานถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

1. ประเด็นมีการรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามประเภทงบประมาณรายจ่ายครบทุกงบประมาณ

“มีการรายงานคลังทุกสิ้นเดือน ดังนั้นจึงต้องทำให้ครบทุกงบประมาณรายจ่าย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/11 ม.ค.2555)

2. ประเด็นไม่มีรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายโครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

“ส่วนใหญ่เรารายงานโดยสรุปตามกลยุทธ์ของสพฐ.”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27ธ.ค.2554)

“รายงานเป็นภาพรวมของตัวชี้วัด”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค.2555)

“ส่วนใหญ่ สรุปว่ากิจกรรมตามแผนทำอะไรบ้าง แต่ก็ไม่ทำเป็นเล่ม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/11 ม.ค.2555)

3. ประเด็นไม่มีการรายงานถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

“ถ้าระบบควบคุมกำกับติดตามเป็นแบบปัจจุบันนี้ การตรวจ การควบคุม การดูแลต้องเข้มกว่านี้ ให้เพิ่มปริมาณความเข้มข้นให้สูสีกับอำนาจที่ได้ไป ต้องควบคุมผลการทำงานให้ได้ กระบวนการตรวจของ สพฐ.ต้องตรวจผลผลิตที่เกิดขึ้นให้ได้ว่าเงินที่ให้ไปนั้น ต้องการอะไรและได้จริงหรือไม่ ถ้าเป็นการตรวจแบบ สดผ.และกพร. รายงาน 6 เดือน 12 เดือน ไม่ได้ผล

รูปแบบการตรวจติดตามคือต้องกำกับ ควบคุมผลผลิต ไม่ใช่กำกับแบบกพร.สพฐ.ที่ทำอยู่สักแต่ว่าเซ็นชื่อระหว่างผอ.เขตและเลขา แต่ต้องบอกชัดเจนว่าได้เงินไป 3 ล้าน หรือต้องการเพิ่ม 10 ล้านแล้วได้อะไร เช่น เด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ จะทำให้ได้เป้าหมายเท่าไร ถ้าทำไม่ได้ก็ลดเงินลงไปอยู่ที่ฐานเดิม และต้องมีผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานด้วย ต้องเป็น Accountability ไม่ใช่แค่หน้าที่รับผิดชอบ Responsibility เหมือนทุกวันนี้ คุณต้องรับผลของการนำเงินไปใช้ด้วย ขณะนี้เอา

เงินไป 3 ล้าน ทำอะไรก็ได้ไม่ต้องรับผิดชอบอะไรเลย ไม่มีใครว่าอะไรเลย ถึงปลายปีเอาคะแนน 10 อันดับแรกและ 10 อันดับสุดท้ายของเขตมาเทียบกัน ดูผลกันแล้วก็หัวเราะกัน ยังไงก็เป็นผอ.เขตเหมือนเดิม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/21ธ.ค.2554)

“เราไม่เคยได้คำตอบเลยว่าได้เงินไปเท่านี้และทำอะไรได้เท่าไร มันคุ้มไหมด้วย ขณะนี้ สพฐ.ก็ยังไม่รู้เลยว่าเขตไหนคุ้มหรือไม่คุ้ม เขตต้องการเงินไขว่คว้า) มีเงินลงไปทำงานเยอะกว่านี้ แต่ต้องมีมาตรการดูแล กำกับและวิเคราะห์ผลลงไปด้วย 2) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องรับผิดชอบต่อผล นั่นคือผลการใช้เงินก่อนนี้หมายถึงตามเป้าหมายที่สัญญากับเลขา ต้องมีคุณและโทษจากผลการปฏิบัติงาน

แต่ในขณะนี้ไม่สามารถนำผลมาใช้ได้เหมือนเอกชน เช่น การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง ต้องดูว่าคุณทำงานได้ผลนะ ซึ่งก็ยากหน่อยเพราะตัวแปรของทางราชการมากกว่าเอกชน แต่ว่าถ้าทำได้ก็ดี ถ้าทำไม่ได้ก็เอาเท่านี้ อย่่าลงไปแล้วละเลงละลาย การเพิ่มต้องให้ชัดเจนตามผลลัพธ์ที่ได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/21ธ.ค.2554)

“ระบบราชการนำไปผูกกับระบบตรวจสอบการทำงาน ตัวชี้วัด การเพิ่มเงินเดือนกับ ผู้รับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการปรับวิทยฐานะของครู ค่าตอบแทนของผู้รับผิดชอบที่ควรได้รับด้วย แต่ไม่สามารถทำได้เหมือนเอกชนที่เพิ่มให้ชัดเจนตามผลลัพธ์ที่ได้ เราไม่รายงานกันเองดูผลไม่ออกหรืออย่างไรไม่ทราบเหมือนกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/25ธ.ค.2554)

“ควรศึกษาว่า การศึกษาในแต่ละระดับมีอะไรบ้าง การเก็บข้อมูล การลงทุนในแต่ละระดับ มีอะไรบ้าง สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์อย่างไร ในอนาคตการจัดสรรงบประมาณได้เหมาะสมขึ้น ต้องรายงานงบประมาณรวมทั้งหมด รวมทั้งงบประมาณที่ได้รับจากเงินนอกงบประมาณ งบสนับสนุนจากท้องถิ่น อบต. อบจ. เพื่อจะได้ทราบผลการใช้งบประมาณได้ดีขึ้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/27ธ.ค.2554)

“ใช้งบประมาณไปเชื่อมโยงผลผลิต รายงานออกมาแบบไหน ตรงนี้ไม่มั่นใจ รายงานน่าจะลึกอยู่ เรื่อง คุ้มทุน หรือไม่คุ้มทุน ไม่ค่อยได้พูดเรื่องนี้กันมากนัก ปัจจุบันนี้เราไม่ได้รายงาน

ถึงผลลัพธ์ ส่วนใหญ่เป็น Financial report จะไม่ใช่ Performance report ซึ่งรายงานตอนนี้ก็ได้แค่ตรวจสอบว่า ถูกต้อง เป็นไปตามกฎระเบียบ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค. 2555)

#### 4. ประเด็นมีการจัดทำคู่มือเพื่อช่วยให้โรงเรียนทำงานได้ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว

“หน้าที่ของตรวจสอบภายใน ไม่ได้มีหน้าที่เหมือน สตง. แต่หน้าที่ของเราเมื่อเราตรวจสอบรู้แล้วว่า เราจะต้องทำอะไรให้ไปพัฒนาต่อให้สำเร็จได้ เช่น โรงเรียนลงบัญชีรายวันไม่ถูก หรือลงเงินคงเหลือไม่ถูก เราต้องบอกไปเลย หรืออาจจะเชิญพบบ้าง ถ้าผิดปกติก็จัดทำคู่มือให้นำไปใช้เป็นแนวทาง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/11 ม.ค. 2555)

#### สรุปการพัฒนากระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

“เท่าที่อยู่มา 3 เขตนี้ คิดว่ามันไปได้ แต่ในเรื่องของกระบวนการจัดตั้งงบประมาณ คือ คิดอยากจะทำ แต่ว่ายังไปไม่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการจัดสรรงบประมาณ ไปได้ ไม่ยาก เพราะมันมีอยู่แล้ว และไปจัดสรรต่อได้ เพราะฉะนั้นการจัดตั้งงบประมาณต้องให้ความสำคัญมากกว่า ส่วนการบริหารงบประมาณ น่าจะดี เพราะทุกเขตกลัวกันหมดเข้าใจว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นของผู้บริหารทุกคนที่ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ สุดท้ายที่น่าสนใจ คือ การติดตามงบประมาณ ดังนั้นตัวแรก กับ ตัวสุดท้ายถ้าเราเพิ่มความเข้มข้น จะทำให้ดีขึ้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์/5 ม.ค. 2555)

#### ส่วนที่ 2 ร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### ประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 2 ร่าง ประกอบด้วย

ร่างที่ 1 กระบวนการงบประมาณที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา รวมทั้งประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ร่างที่ 2 กระบวนการงบประมาณที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการงบประมาณจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

(ร่างที่1) การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ มีองค์ประกอบ ดังนี้

มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 1 การวางแผนงบประมาณ (Budget planning)

1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์

1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

1.1.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)

1.1.3 การกำหนดเป้าประสงค์/จุดหมาย (Goal)

1.1.4 วัตถุประสงค์ (Objective)

1.1.5 การสังเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic synthesis)

(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

(2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

(3) การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis)

การกำหนดกลยุทธ์

(4) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

1.1.6 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

(1) กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

2) การปฏิบัติการตามแผน

(2) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

1.1.7 การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

(1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track status)

(2) การรายงานความก้าวหน้า (Communication Progress)

(3) การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

1.1.8 การบริหารเชิงกลยุทธ์

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(2) การจัดวางทิศทางองค์กร

(3) การกำหนดกลยุทธ์

(4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

## (5) การติดตามประเมินผล

## 1.1.9 การวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐ

(1) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

(2) การปรับใช้ KPIs สู่หน่วยงานภาครัฐ

## 1.1.10 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

(1) ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

- 1) หน่วยปฏิบัติ: สพป. โรงเรียน (กระทรวง ทบวง กรม)
- 2) คำอธิบายวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 3) แผนงาน/งาน/โครงการ
- 4) ระยะเวลาและวิธีดำเนินการ
- 5) จำนวนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
- 6) ค่าใช้จ่ายจำแนกตามหมวดรายจ่าย
- 7) เงินนอกงบประมาณ
- 8) ค่าใช้จ่ายที่จะผูกพันในอนาคต

(2) วิธีการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

1) ประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี โดยใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี เป็นฐานในการประมาณการในอนาคต 3 ปี ข้างหน้า

2) จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี

3) จัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ และจัดทำงบประมาณวงเงินรวมของแต่ละหน่วยงาน/โครงการ ให้พอกับกรอบวงเงินที่คาดคะเนไว้

4) กำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ล่วงหน้า 3 ปี

5) จัดทำรอบรายได้ให้สมดุลกับรอบรายจ่ายโดยใช้ข้อมูลจากประมาณการรายได้ล่วงหน้า 3 ปี

6) จัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

7) ปรับกรอบของเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี



8) มีการทบทวนเป้าหมายผลผลิตตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณประจำปี

9) ปรับปรุงแผนงบประมาณระยะปานกลางทุกปี เพื่อให้การทำงานงบประมาณครอบคลุม 3 ปี งบประมาณล่วงหน้า (Rolling Plan)

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ

### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.1 การคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity based costing) แล้วนำมาคำนวณต้นทุนผลผลิต

(1) การกำหนดกิจกรรม

- 1) กำหนดตัวผลผลิตและบริการของสพป.ว่ามีอะไรบ้าง
- 2) วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อกำหนดชุดกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการ
- 3) กำหนดต้นทุนทางตรงและทางอ้อม
- 4) กำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว ปัจจัยที่ทำให้องค์กร (สพป.) เกิดความสำเร็จ
- 5) บริหารและควบคุมกิจกรรม

(2) การคิดต้นทุนกิจกรรม

- 1) ค่าใช้จ่ายบุคลากร
- 2) ค่าใช้จ่ายเจาะจงที่ทำให้เกิดกิจกรรม
- 3) ค่าใช้จ่ายปันส่วน

(3) การวัดผลการปฏิบัติงาน จำนวนผลผลิตของกิจกรรม

2.2 การคิดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เมื่อวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมเสร็จเรียบร้อยแล้วผลที่ได้ทั้งหมดคือต้นทุนต่อหน่วย (ค่าใช้จ่ายของกิจกรรมหารด้วยจำนวนผลผลิต)

2.3 แนวทางการจัดสรรงบประมาณ

2.3.1 ชี้แจงรายละเอียดงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(1) จัดทำเอกสารงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตาม แผนงานโครงการ รายรับ รายจ่าย ครอบคลุม ทั้งงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำ ชั้นพื้นฐาน และที่เป็นงบประมาณการศึกษา

(2) การจัดสรรงบประมาณมีกระบวนการที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาครบถ้วนทุกรายการ

(3) การพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากทรัพยากรที่ถูกใช้ไปในแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับผลผลิตของกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

(4) งบประมาณจัดสรรตามเกณฑ์

(5) งบประมาณพิจารณาจัดสรรเป็นรายโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ ของ สพป. และสพฐ.

### 2.3.2 การอนุมัติงบประมาณ

(1) ดำเนินการอนุมัติงบประมาณโดยคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ โดยเป็นไปตามนโยบาย และกลยุทธ์ จุดเน้น ตัวชี้วัดของ สพป.

(2) งบประมาณเบิกจ่ายตามที่จัดสรร

(3) งบประมาณ (สำหรับการจัดทำโครงการ) เสนอขออนุมัติโครงการจากผู้บริหารสูงสุด

## ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ

### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 3 (3.1) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

#### 3.1.1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

(1) การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

(2) การเลือกแหล่งขาย

(3) การออกคำสั่งซื้อ

(4) การตรวจสอบใบส่งของ

(5) การแจกจ่ายพัสดุ

(6) การติดตามประเมินผล

#### 3.1.2 ระบบข้อมูลข่าวสารในการจัดซื้อจัดจ้าง

(1) ข้อมูลจากแผนดำเนินงานขององค์กร (สพป.) แสดงถึงความต้องการระยะยาว ทั้งเรื่องของ พัสดุ บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

(2) ข้อมูลด้านงบประมาณ ใช้ประกอบการจัดทำแผนจัดซื้อ

(3) ข้อมูลด้านบัญชีเป็นการแสดงเปรียบเทียบรายจ่ายจริงกับงบประมาณที่ได้รับ

(4) ข้อมูลด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อ การทำสัญญา

(5) ข้อมูลคลังพัสดุ แสดงความต้องการในการสั่งซื้อในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรทางการเงิน

3.1.3 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ (Electronic Government Procurement)

e-Procurement คือระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ เช่น การตกลงราคา การสอบราคา การประกวดราคา และการจัดซื้อรวมแบบออนไลน์ การลงทะเบียนบริษัทผู้ขาย

e-Auction คือการจัดหาพัสดุในปริมาณมากทำให้คำสั่งซื้อที่มีมูลค่าสูงจนสามารถประมูลได้

e-Market Place Service Provider คือ ผู้ให้บริการตลาดกลางทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการประมูลและเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ขั้นตอนการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

1. การวางแผนจัดหาพัสดุ
2. การคัดเลือกตลาด
3. การคัดเลือกผู้ค้า
4. ประชุมผู้ค้าชี้แจงคุณสมบัติพัสดุและรายละเอียดการประมูล
5. ดำเนินการประมูล
6. ประกาศผล

#### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 4 (3.2) การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ

##### 3.2.1 การบริหารทางการเงิน

###### (1) การบริหารและการควบคุมงบประมาณ

- 1) การตัดสินใจหาแหล่งเงินทุน
- 2) การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน
- 3) การตัดสินใจในนโยบาย

###### (2) ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี

1) ปรับปรุงระบบบัญชีมุ่งเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินมากกว่าการควบคุม กระจายความรับผิดชอบการบริหารงบประมาณในการผลิตผลผลิตและบริการตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบกับวงเงินที่ได้รับอนุมัติ

2) หลักการและนโยบายการบัญชี มีการบันทึกและรายงานเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน และการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของหน่วยงาน

3) การจัดทำบัญชีของหน่วยงานภาครัฐตามเกณฑ์คงค้างหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง มีการปรับปรุง

ค่าใช้จ่าย ให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอ ในงบที่เสนอรายงานต้องจัดทำงบการเงินตามเกณฑ์คงค้าง ยกเว้นข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสด

4) การใช้ประโยชน์การบันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง เพื่อประเมินสถานะทางการเงิน การประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินกระแสเงินสด การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร

5) การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชี งบทางการเงินที่ตรวจสอบแสดงให้เห็นถึงฐานะทางการเงิน

6) เอกสารทางบัญชี ได้แก่ การทำใบสำคัญการจ่าย การบันทึกบัญชี

7) การจัดวางระบบบัญชี ต้องมีความเชื่อมโยงกิจกรรม ผลผลิตที่ครบถ้วนสามารถคำนวณต้นทุนผลผลิตได้โดยง่าย

### 3.2.2 การควบคุมงบประมาณ

(1) การควบคุมการเบิกจ่ายเงิน

- 1) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน
- 2) การควบคุมงบประมาณ
- 3) การเบิกจ่ายเงินยืมตรงจ่าย
- 4) การจัดทำรายงานทางการเงิน
- 5) การควบคุมสินทรัพย์

(2) การจัดสายงานทางด้านบัญชีและการเงิน

- 1) งานการเงิน หน่วยรับเงิน หน่วยจ่ายเงิน จัดเบิกเงิน
- 2) งานบัญชี หน่วยงานบัญชีและจัดทำรายงาน หน่วยจัดเก็บข้อมูล หน่วย

ตรวจสอบภายใน

- 3) งานพัสดุ หน่วยจัดหาพัสดุ หน่วยจัดเก็บพัสดุ หน่วยทะเบียนพัสดุ

## มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 5 (3.3) การบริหารสินทรัพย์

### 3.3.1 วงจรการบริหารสินทรัพย์

- (1) การวางแผน ช่วงเวลาที่ใช้งานกำหนดทรัพยากรที่จะใช้
- (2) การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์
- (3) การใช้งานและการดูแลรักษา

(3.1) การบริหารสินทรัพย์ประเภทพัสดุ

- 1) การควบคุมพัสดุ

- 2) การบริหารงานคลังพัสดุและการเก็บรักษา
  - 3) การซ่อมบำรุง
  - 4) การจำหน่ายพัสดุ
- (3.2) การบริหารสินทรัพย์ประเภทที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
- 1) การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์
  - 2) การควบคุมสินทรัพย์
  - 3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
  - 4) การขอขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ

#### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

##### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 6 (4.1) การตรวจสอบภายใน

###### 4.1.1 งานตรวจสอบภายใน

- (1) งานประเมินระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง
  - 1) งานประเมินระบบการควบคุมภายใน
  - 2) งานประเมินความเสี่ยง
- (2) งานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาตามประเภท

###### การตรวจสอบ

- 1) การตรวจสอบทางการเงินบัญชี (Financial Audit)
  - 2) การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Audit)
  - 3) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Operational Audit)
  - 4) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit)
  - 5) การตรวจสอบสารสนเทศ (Information Technology Audit)
  - 6) การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)
  - 7) การตรวจสอบพิเศษ (Special Audit)
- (3) งานให้คำปรึกษา

###### 4.1.2 งานบริหารการตรวจสอบ

- (1) งานจัดทำแผนการตรวจสอบภายใน
- (2) งานประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

###### 4.1.3 งานธุรการ

## มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 7 (4.2) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

### 4.2.1 รายงานทางการเงิน

#### (1) งบแสดงฐานะทางการเงิน

- 1) การจำแนกความแตกต่างระหว่างรายการหมุนเวียนกับไม่หมุนเวียนตามสภาพคล่องของแต่ละรายการให้ชัดเจน
- 2) จำแนกสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ภายใน 12 เดือน หรือเกินกว่า 12 เดือนนับตั้งแต่วันที่กำหนดในงบแสดงฐานะทางการเงิน
- 3) จำแนกหนี้สินที่ต้องชำระภายใน 12 เดือน หรือเกินกว่า 12 เดือนนับตั้งแต่วันที่กำหนดในงบแสดงฐานะทางการเงิน
- 4) ต้องระบุรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดที่ชัดเจน

(2) งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน จัดทำเพื่อดูว่าการดำเนินงานของหน่วยงานมีรายได้เหนือรายจ่ายหรือรายได้ น้อยกว่ารายจ่ายในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา เพื่อวัดค่าการลงทุนวัดสถานะสินเชื่อความสำเร็จของการทำกำไร

(3) งบกระแสเงินสด จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสดรับและจ่ายที่เกิดขึ้นในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชี

1) การจำแนกรายการในงบกระแสเงินสด ที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีตามการตัดสินใจทางการเงิน 3 กิจกรรม

- 1.1) กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน
- 1.2) กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมลงทุน
- 1.3) กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงิน

#### 2) วิธีการเสนองบกระแสเงินสด

- 2.1) กระแสเงินสด หมายถึง การได้มาและใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
- 2.2) รายการเทียบเท่าเงินสด หมายถึง เงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง ซึ่งพร้อมที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดในจำนวนที่ทราบได้ เสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าน้อย
- 2.3) กระแสเงินสด หมายถึง กิจกรรมที่ก่อรายได้ของหน่วยงานและกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่กิจกรรมลงทุนหรือกิจกรรมจัดหาเงิน
- 2.4) กิจกรรมลงทุน หมายถึง การซื้อและจำหน่ายสินทรัพย์ระยะยาวและเงินลงทุนอื่น ซึ่งไม่รวมอยู่ในรายการเทียบเท่าเงินสด

2.5) กิจกรรมจัดหาเงิน หมายถึง กิจกรรมที่มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขนาดและองค์ประกอบของส่วนของผู้ถือหุ้นและส่วนกู้ยืมของหน่วยงาน

(4) หมายเหตุประกอบงบการเงิน เพื่อเปิดเผยข้อมูลที่ไม่อาจแสดงอยู่ภายใต้งบการเงินได้อย่างเพียงพอประกอบด้วย การอธิบาย และการวิเคราะห์รายละเอียดของจำนวนเงินที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน และงบกระแสเงินสด โครงสร้างของหมายเหตุประกอบทางการเงิน

1) แสดงข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดทำงบการเงิน และนโยบายการบัญชีที่เลือกใช้กับรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีที่สำคัญ

2) เปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานการบัญชีกำหนด

3) ให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ไม่ได้แสดงอยู่ในงบการเงินแต่เป็นข้อมูลที่จำเป็น

4) แสดงอย่างเป็นระบบ รายการแต่ละรายการในงบแสดงฐานะทางการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินและงบกระแสเงินสดต้องอ้างอิงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในหมายเหตุประกอบงบการเงินได้

5) ลำดับการเปิดเผยข้อมูล

5.1) ข้อมูลที่ระบุว่างบการเงินของกิจการได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานทางบัญชี

5.2) เกณฑ์การวัดค่าและนโยบายการบัญชี

5.3) รายละเอียดประกอบรายการแต่ละบรรทัดตามลำดับที่แสดงในงบการเงินและตามลำดับของงบการเงิน

5.4) การเปิดเผยข้อมูลอื่น ข้อจำกัดต่างๆ ในสิทธิที่มีอยู่เหนือทรัพย์สินหลักประกันหนี้สิน วิธีการที่ใช้ปฏิบัติสำหรับโครงการ เงินบำเหน็จ บำนาญและเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สินทรัพย์หรือหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้นและระบุจำนวนเงินถ้าสามารถทำได้ ภาวะผูกพันและข้อมูลทางการเงินอื่น ข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน (หากจำเป็น)

#### 4.2.2 การรายงานติดตามผลงบประมาณ

(1) การรายงานติดตามผลงบประมาณ

1) การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเบิกจ่ายงบประมาณได้เสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ

2) การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ก่อหนี้ผูกพันแล้วเสร็จภายใน 3 เดือน

3) การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง นอกเหนือจาก 2) ก่อหนี้ผูกพันแล้วเสร็จภายใน 6 เดือน

(2) การรายงานติดตามผลแผนงาน/โครงการ

ประเมินตามรูปแบบ Stufflebeam (ปี 1967)

- 1) ประเมินผลบริบทหรือสภาพแวดล้อม
- 2) ประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น
- 3) ประเมินผลกระบวนการ
- 4) ประเมินผลผลิตหรือการประเมินแบบอื่นๆ

ประเมินตามรูปแบบการเสนอของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์

1) การประเมินแผนงาน

ก. ประเมินผลตอบแทนเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย

ข. ประเมินผลการบริหารจัดการเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อม

2) การประเมินโครงการ

ก. ประเมินผลกระบวนการ

ข. ประเมินผลที่ได้รับของโครงการ

- ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

- ความคุ้มค่าของงาน/โครงการ

(ร่างที่ 2) การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ร่างที่ 2 กระบวนการงบประมาณที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการงบประมาณจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีรายละเอียดเพิ่มเติมเพียงบางส่วนในแต่ละขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ มีองค์ประกอบ ดังนี้**

**มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 1 การวางแผนงบประมาณ (Budget planning)**

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

เพิ่ม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมซึ่งอยู่นอกหน่วยงาน (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(อปท.) สื่อมวลชน



## 2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เพิ่ม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงาน (นักเรียน  
ผู้บริหารและบุคลากรในสพป. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ผู้รับจ้าง)

## 3. การปฏิบัติการตามแผน

เพิ่ม การพัฒนาระบบติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับแผน  
และพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ

เพิ่ม การจัดทำปฏิทินงบประมาณ

(1) กำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงาน

(2) กำหนดระยะที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม

(3) กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

เพิ่ม การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผน

การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยการจัดเก็บหรือรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นของสพป.ไว้ในแหล่ง  
เดียวกัน เช่น เว็บไซต์ของ สพป.

(1) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนปฏิบัติการ  
ประจำปี (แผนงาน/โครงการ)

(2) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผน  
กลยุทธ์

(3) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์สพฐ.

(4) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม กพร.

(5) รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ

(6) รายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ

### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

เพิ่ม การจัดทำปฏิทินการดำเนินงาน

(1) กำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงาน

(2) กำหนดระยะที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม

(3) กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

### ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ

#### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 3 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

เพิ่ม การจัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง

#### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 4 การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ

เพิ่ม การจัดทำคู่มือ/การจัดหาแหล่งทรัพยากรเพิ่มเติมจากงบประมาณ /การจัดตั้งกองทุน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพิ่ม การจัดทำข้อมูลงบดุล (งบแสดงฐานะทางการเงิน ได้แก่สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วน  
ทุน) ให้เป็นปัจจุบัน รายงานและเผยแพร่ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร

#### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 5 การบริหารสินทรัพย์

เพิ่ม จัดทำแผนการหารายได้/ผลประโยชน์จากสินทรัพย์(การระดมทรัพยากร)

### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

#### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 6 การตรวจสอบภายใน

เพิ่ม การวิเคราะห์ความคุ้มค่า คุ่มทุนของแผนงาน/โครงการกิจกรรม เป็นระยะๆ เพื่อ  
ประโยชน์ของการจัดสรรงบประมาณ

1) รายงานเปรียบเทียบให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ

2) สร้างเกณฑ์การประเมิน การจัดทำเครื่องมือ/แบบกำกับติดตามการดำเนินงาน

ให้มีประสิทธิภาพ

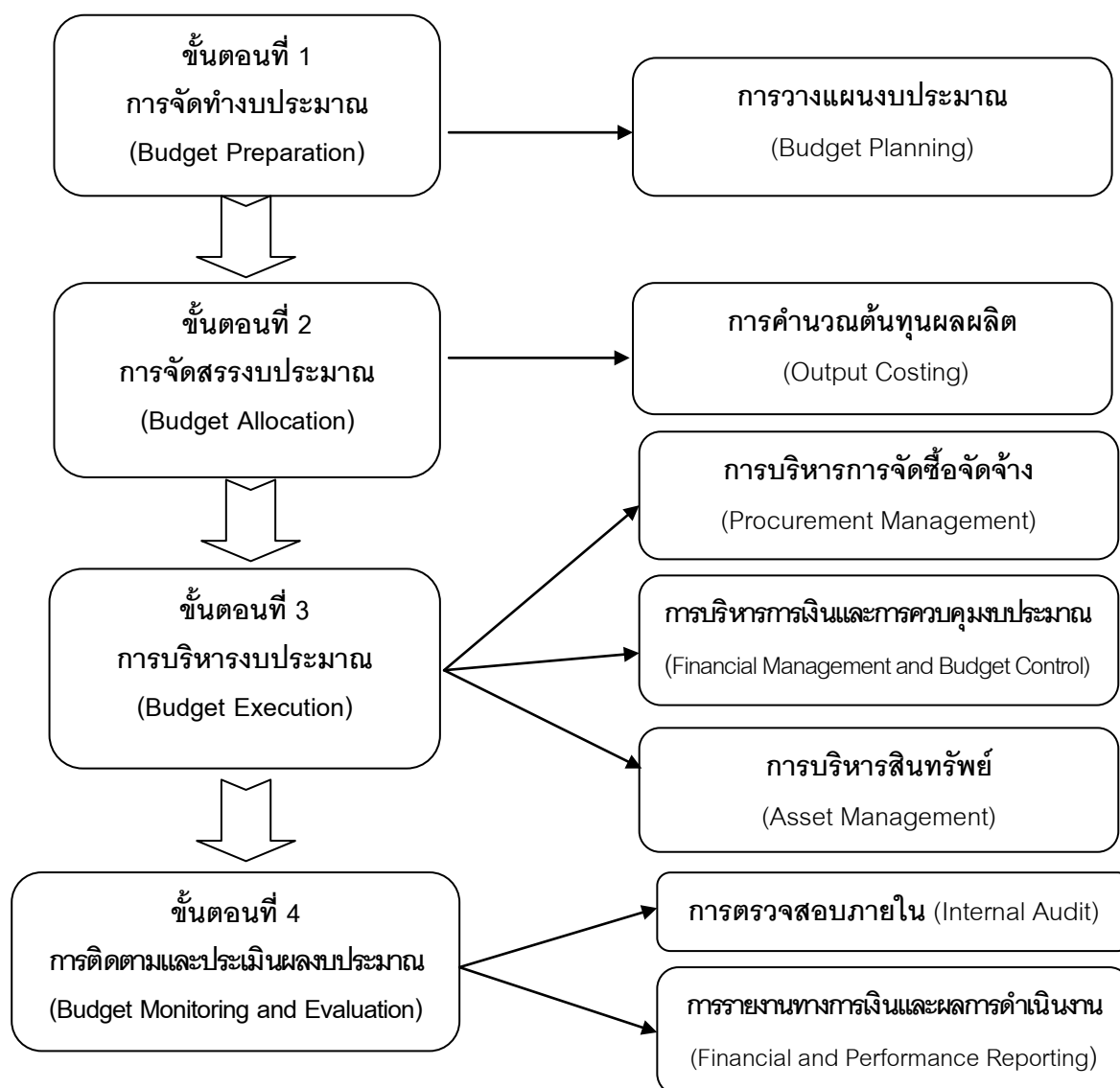
#### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 7 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

เพิ่ม การจัดทำเครื่องมือ/แบบกำกับติดตามการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณ  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาสรุปเป็นภาพ เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละกระบวนการมี  
องค์ประกอบที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานทางการเงินใดบ้าง ดังแสดงในภาพที่ 4-4

กระบวนการงบประมาณของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มาตรฐานทางการเงิน



ภาพที่ 4-4 แสดงผลการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ส่วนที่ 3 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลผลการประเมินความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (รายละเอียดดังตารางที่ 4-55) รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงของขั้นตอนในกระบวนการงบประมาณระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน (รายละเอียดดังตารางที่ 4-55)

ตารางที่ 4-55 ระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (n=9)

กระบวนการงบประมาณ	รายการที่ประเมิน	ผลการประเมิน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>				
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.33	0.71	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.11	1.05	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.11	0.78	มาก
	4. ประโยชน์	4.67	0.71	มากที่สุด
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.00	0.87	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.00	1.00	มาก
	3. ความเป็นไปได้	3.56	1.33	มาก
	4. ประโยชน์	4.22	0.97	มาก
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.56	0.53	มากที่สุด
	2. ความเหมาะสม	4.44	0.73	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.78	0.44	มากที่สุด
	4. ประโยชน์	4.78	0.67	มากที่สุด
รวม	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.30	0.61	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.19	0.85	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.15	0.65	มาก
	4. ประโยชน์	4.56	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 4-55 (ต่อ)

กระบวนกรงบประมาณ	รายการที่ประเมิน	ผลการประเมิน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>				
2.1 การคำนวณต้นทุนผลผลิต	1.ความถูกต้องและครอบคลุม	4.22	0.67	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.33	0.50	มาก
	3. ความเป็นไปได้	3.89	0.93	มาก
	4. ประโยชน์	4.33	0.71	มาก
รวม	1.ความถูกต้องและครอบคลุม	4.19	0.85	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.15	0.65	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.56	0.58	มากที่สุด
	4. ประโยชน์	4.33	0.71	มาก
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>				
3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง	1.ความถูกต้องและครอบคลุม	4.56	0.53	มากที่สุด
	2. ความเหมาะสม	4.56	0.53	มากที่สุด
	3. ความเป็นไปได้	4.33	0.71	มาก
	4. ประโยชน์	4.67	0.71	มากที่สุด
3.2 การบริหารการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	1.ความถูกต้องและครอบคลุม	4.33	0.50	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.56	0.53	มากที่สุด
	3. ความเป็นไปได้	4.22	0.67	มาก
	4. ประโยชน์	4.44	0.73	มาก
3.3 การบริหารสินทรัพย์	1.ความถูกต้องและครอบคลุม	4.00	0.71	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.11	0.60	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.00	1.12	มาก
	4. ประโยชน์	4.22	0.67	มาก
รวม	1.ความถูกต้องและครอบคลุม	4.30	0.45	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.41	0.46	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.19	0.73	มาก
	4. ประโยชน์	4.44	0.58	มาก

ตารางที่ 4-55 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	รายการที่ประเมิน	ผลการประเมิน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>				
4.1 การตรวจสอบภายใน	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.22	0.44	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.22	0.67	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.11	0.60	มาก
	4. ประโยชน์	4.78	0.67	มากที่สุด
4.2 การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงาน	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.44	0.53	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.44	0.73	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.44	0.73	มาก
	4. ประโยชน์	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.33	0.35	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.33	0.61	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.28	0.57	มาก
	4. ประโยชน์	4.72	0.51	มากที่สุด
<b>รวมทั้งหมด</b>	1. ความถูกต้องและครอบคลุม	4.30	0.36	มาก
	2. ความเหมาะสม	4.31	0.49	มาก
	3. ความเป็นไปได้	4.16	0.61	มาก
	4. ประโยชน์	4.53	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-55 ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า มีความถูกต้องและครอบคลุม ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.31 และ 4.16 ตามลำดับ) ความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53)

เมื่อพิจารณาตามการประเมินความถูกต้องและครอบคลุม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการจัดซื้อจัดจ้าง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56) รองลงมาคือการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00)

การประเมินความเหมาะสม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56) รองลงมาคือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44)

การประเมินความเป็นไปได้ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ4.78) รองลงมาคือการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ4.44) การจัดซื้อจัดจ้าง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ4.33)

การประเมินความมีประโยชน์ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการตรวจสอบภายใน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ4.78) รองลงมาคือการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ4.67)

ตารางที่ 4-56 ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (n=12)

กระบวนการงบประมาณ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>		
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งงบประมาณตามความต้องการของแต่ละเขตพื้นที่ 2. การจัดทำปฏิทินงบประมาณควรมีความเชื่อมโยงทั้งในระดับ สพฐ. สพป. และโรงเรียน	<b>ระดับ สพฐ.</b> จัดทำปฏิทินงบประมาณแสดงขั้นตอนกระบวนการจัดทำงบประมาณในระดับ สพฐ. เชื่อมโยงในระดับ สพป. และโรงเรียน โดยการในระยะแรกให้ สพป. เข้าร่วมเพื่อเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีบทบาทและความสามารถในการจัดตั้งงบประมาณได้เองในอนาคต <b>ระดับ สพป.</b> เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมจัดทำงบประมาณเสนอ สพฐ. ภายในระยะเวลาที่กำหนดจากปฏิทินงบประมาณ โดยจัดทำงบประมาณของทุกโรงเรียนในสังกัด กำหนดงบประมาณจากการคำนวณต้นทุนผลผลิต <b>ระดับโรงเรียน</b> จัดทำข้อมูลด้านงบประมาณเสนอต่อ สพป. ตามระยะเวลาที่กำหนด

## ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ
1.2 การประมาณการ รายจ่ายล่วงหน้าระยะ ปานกลาง	1. ส่วนกลาง (สพฐ.) ดำเนินการ เนื่องจากปัจจุบัน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งงบประมาณ ในภาพรวม	<b>ระดับ สพฐ.</b> ดำเนินการจัดตั้ง งบประมาณและนำเสนอในภาพรวม <b>ระดับ สพป.</b> ปรับปรุงข้อมูลให้เป็น ปัจจุบัน รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบจำนวน งบประมาณที่ได้รับจริงกับงบประมาณที่ เกิดจากการประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อประโยชน์ใน การวางแผนพัฒนาในอนาคตและการ ระดมทรัพยากร <b>ระดับ โรงเรียน</b> มีข้อมูลด้านงบประมาณ เป็นปัจจุบัน รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบ จำนวนงบประมาณที่ได้รับจริงกับ งบประมาณที่เกิดจากการประมาณการ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อ ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาใน อนาคตและการระดมทรัพยากร
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>		
2.1 การคำนวณต้นทุน ผลผลิต	1. ควรมีข้อมูลด้านการใช้จ่าย งบประมาณในแต่ละกิจกรรม ของ สพฐ. สพป. และโรงเรียน 2. มีการจัดทำบัญชีรายจ่ายด้าน การศึกษา	<b>ระดับ สพฐ.</b> จัดสรรตรงตามความ ต้องการและเวลาที่เหมาะสม ควรใช้ ฐานข้อมูลจากการคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อให้เกิดการจัดสรรสอดคล้องกับความ ต้องการของ สพป. มีความทั่วถึง เสมอ ภาคและเป็นธรรม <b>ระดับ สพป.</b> 1. เตรียมดำเนินการตามปฏิทิน งบประมาณและปฏิทินการดำเนินงาน



## ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ
		<p>2. จัดทำการคำนวณต้นทุนผลิต แจกแจงรายละเอียดตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจาก สพฐ. เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจำนวนงบประมาณซึ่งจำเป็นต้องใช้สำหรับ แต่ละกิจกรรมต้องสามารถจำแนกได้ว่าส่วนใดเป็นของ สพฐ. สพท. และโรงเรียน นำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นฐานในการเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณ</p> <p><b><u>ระดับโรงเรียน</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำโครงการ/กิจกรรมรองรับ</li> <li>2. จัดทำข้อมูลต้นทุนและผลผลิตของโรงเรียน</li> </ol>
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>		
3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Auction ให้โรงเรียนได้ศึกษาและจัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถอธิบายหรือดำเนินการได้ถูกต้อง</li> <li>2. แนวทางการระดมทรัพยากรในรูปแบบอื่นๆ มีกรณีศึกษา หรือตัวอย่างที่ดีเผยแพร่ให้ สพป. และโรงเรียนทราบและใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ</li> </ol>	<p><b><u>ระดับ สพฐ.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มการทำคู่มือและจัดฝึกอบรมบุคลากรใน สพป. ให้มีความรู้และสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้าง</li> </ol> <p><b><u>ระดับ สพป.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำคู่มือและจัดฝึกอบรมบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้และสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาหาวิธีการดำเนินงานที่ถูกต้องให้โรงเรียนได้ในกรณีที่ โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ทันระยะเวลาที่กำหนด</li> </ol> <p><b><u>ระดับโรงเรียน</u></b></p> <p>ดำเนินการตามระเบียบที่กำหนด ศึกษาการดำเนินงานจากคู่มือของ สพฐ./สพป.</p>

ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ
3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	1. ควรมีการระดมทรัพยากรในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่การระดมเงินเท่านั้น 2. การสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้ให้เงินบริจาคเพื่อสนับสนุนการศึกษา	<u><b>ระดับ สพฐ.</b></u> 1. เพิ่มการจัดทำคู่มือเฉพาะเรื่อง เน้นแนวทางการระดมทรัพยากรใน สพป. และโรงเรียนการสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้ให้เงินบริจาคเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมืออันดี
		<u><b>ระดับ สพป.</b></u> 1. ศึกษาวิธีการ/แนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาใน สพป. สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ และเป็นพี่เลี้ยงให้ โรงเรียน 2. จัดทำข้อมูลด้านการระดมทรัพยากรภายใน สพป.
		<u><b>ระดับโรงเรียน</b></u> 1. ระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่แตกต่างจากเดิม เช่น การสร้างความร่วมมือจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียน พร้อมทั้งเก็บรวบรวมเป็นสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการในโรงเรียนต่อไป

## ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ
3.3 การบริหารสินทรัพย์	-	<b>ระดับ สพฐ.</b> จัดทำคู่มือการบริหารสินทรัพย์ให้หน่วยงานในสังกัดนำไปใช้ <b>ระดับ สพป.</b> การจัดทำแผนการบริหารสินทรัพย์ครบวงจร <b>ระดับโรงเรียน</b> การจัดทำแผนการบริหารสินทรัพย์ครบวงจร
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>		
4.1 การตรวจสอบภายใน	1. ควรมีการกระจายด้านงบประมาณอำนาจให้ สพป. และโรงเรียน สามารถตัดสินใจดำเนินการภายใต้ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง โดย สพฐ. ทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานอย่างจริงจัง 2. สร้างเครื่องมือตรวจสอบการผลดำเนินงาน ทั้งผลิตและผลลัพธ์ เพื่อศึกษาความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ	<b>ระดับ สพฐ.</b> 1. กำหนดการรายงานผลการดำเนินงานในรูปแบบที่เหมาะสมและนำมาใช้ในการพิจารณาดำเนินการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. นำโปรแกรมการคำนวณหาค่าประสิทธิภาพของ สพป. มาใช้ เพื่อเปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณ <b>ระดับ สพป.</b> มีระบบข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณมีฐานข้อมูลทั้งในระดับ สพป. และโรงเรียน <b>ระดับโรงเรียน</b> รายงานผลการดำเนินงาน/ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมดที่ได้รับในแต่ละปี

ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ
4.2 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน		<p><b>ระดับ สพฐ.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ระบบ/รูปแบบการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณที่แสดงให้เห็นความคุ้มค่า</li> <li>นำโปรแกรม DEA มาใช้ในการศึกษาความมีประสิทธิภาพของ สพฐ. และ สพป.</li> </ol> <p><b>ระดับ สพป.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณมีฐานข้อมูลทั้งในระดับ สพป. และ โรงเรียน</li> <li>จัดทำข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับข้อมูลผลผลิต ซึ่ง ใช้วัดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้</li> <li>จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน/ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมดที่ได้รับในแต่ละปี สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่า/คุ้มทุนได้</li> <li>นำโปรแกรมการคำนวณหาค่าประสิทธิภาพของ สพป. มาใช้ เพื่อเปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณ และใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ สพป.</li> </ol> <p><b>ระดับโรงเรียน</b> รายงานผลการดำเนินงาน/ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมดที่ได้รับในแต่ละปี</p>

จากตารางที่ 4-56 ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พบว่าข้อเสนอที่ได้รับคือ การปรับเพิ่มรายละเอียดให้ชัดเจนตามบทบาทและหน้าที่ ใคร ทำอะไร อย่างไร และให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลงบประมาณ ตามผลการ ศึกษาวิจัยที่ค้นพบจากค่าความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ปัญหา และการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำเสนอกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หลังจากที่ได้พัฒนากระบวนการขึ้นใหม่ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากการระดมความคิดเห็นด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและมาตรฐานทางการเงิน รวมทั้งภาพสรุปกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ภาพที่ 4-5) และภาพแสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน ในแต่ละขั้นตอน (ภาพที่ 4-7 ถึงภาพที่ 4-10) รายละเอียดแสดงดังนี้

**กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**  
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนโดยมีการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้านดังนี้  
**ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ มีองค์ประกอบ ดังนี้**  
**มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 1 การวางแผนงบประมาณ (Budget planning)**

#### 1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์

- 1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.1.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)
- 1.1.3 การกำหนดเป้าประสงค์/จุดหมาย (Goal)
- 1.1.4 วัตถุประสงค์ (Objective)
- 1.1.5 การสังเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic synthesis)

(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมซึ่งอยู่นอกหน่วยงาน (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(อปท.) สื่อมวลชน)

(2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร วิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงาน (นักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรใน สพป. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ผู้รับจ้าง)

(3) การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) การกำหนดกลยุทธ์

(4) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

#### 1.1.6 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

(1) กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

2) การปฏิบัติการตามแผน การพัฒนาระบบติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน  
เพื่อนำข้อมูลมาปรับแผนและพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ

(2) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

1.1.7 การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

- (1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track status)
- (2) การรายงานความก้าวหน้า (Communication Progress)
- (3) การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

1.1.8 การบริหารเชิงกลยุทธ์

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- (2) การจัดวางทิศทางองค์กร
- (3) การกำหนดกลยุทธ์
- (4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- (5) การติดตามประเมินผล

1.1.9 การวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐ

(1) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

(2) การปรับใช้ KPIs สู่หน่วยงานภาครัฐ

1.1.10 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

(1) ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

- 1) หน่วยปฏิบัติ: สพป. โรงเรียน (กระทรวง ทบวง กรม)
- 2) คำอธิบายวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 3) แผนงาน/งาน/โครงการ
- 4) ระยะเวลาและวิธีดำเนินการ
- 5) จำนวนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
- 6) ค่าใช้จ่ายจำแนกตามหมวดรายจ่าย
- 7) เงินนอกงบประมาณ
- 8) ค่าใช้จ่ายที่จะผูกพันในอนาคต

## (2) วิธีการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

1) ประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี โดยใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี เป็นฐานในการประมาณการในอนาคต 3 ปีข้างหน้า

2) จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี

3) จัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ และจัดทำงบประมาณวงเงินรวมของแต่ละหน่วยงาน/โครงการ ให้พอกับกรอบวงเงินที่คาดคะเนไว้

4) กำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ล่วงหน้า 3 ปี

5) จัดทำกรอบรายได้ให้สอดคล้องกับกรอบรายจ่ายโดยใช้ข้อมูลจากประมาณการรายได้ล่วงหน้า 3 ปี

6) จัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

7) ปรับกรอบของเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี

8) มีการทบทวนเป้าหมายผลผลิตตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณประจำปี

9) ปรับปรุงแผนงบประมาณระยะปานกลางทุกปี เพื่อให้การทำงานงบประมาณครอบคลุม 3 ปีงบประมาณล่วงหน้า (Rolling Plan)

## 1.1.11 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ

(1) กำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงาน

(2) กำหนดระยะที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม

(3) กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

1.1.12 การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยการจัดเก็บหรือรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นของสพป.ไว้ในแหล่งเดียวกัน เช่น เว็บไซต์ของ สพป.

(1) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนงาน/โครงการ)

(2) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนกลยุทธ์

(3) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์  
สพฐ.

- (4) รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม กพร.
- (5) รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (6) รายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ

### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.1 การคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity based costing) แล้วนำมาคำนวณต้นทุนผลผลิต

(1) การกำหนดกิจกรรม

- 1) กำหนดตัวผลผลิตและบริการของสพป.ว่ามีอะไรบ้าง
- 2) วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อกำหนดชุดกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการ
- 3) กำหนดต้นทุนทางตรงและทางอ้อม
- 4) กำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว ปัจจัยที่ทำให้องค์กร (สพป.) เกิดความสำเร็จ
- 5) บริหารและควบคุมกิจกรรม

(2) การคิดต้นทุนกิจกรรม

- 1) ค่าใช้จ่ายบุคลากร
- 2) ค่าใช้จ่ายเจาะจงที่ทำให้เกิดกิจกรรม
- 3) ค่าใช้จ่ายปันส่วน

(3) การวัดผลการปฏิบัติงาน จำนวนผลผลิตของกิจกรรม

2.2 การคิดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เมื่อวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมเสร็จเรียบร้อยแล้วผล  
ที่ได้ทั้งหมดคือต้นทุนต่อหน่วย (ค่าใช้จ่ายของกิจกรรมหารด้วยจำนวนผลผลิต)

2.3 แนวทางการจัดสรรงบประมาณ

2.3.1 ชี้แจงรายละเอียดงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(1) จัดทำเอกสารงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตาม แผนงานโครงการ รายรับ รายจ่าย  
ครบถ้วน ทั้งงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำ ชั้นพื้นฐาน และที่เป็นงบพัฒนาการศึกษา

(2) การจัดสรรงบประมาณมีกระบวนการที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ  
เขตพื้นที่การศึกษาครบถ้วนทุกรายการ

(3) การพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากทรัพยากรที่ถูกใช้ไปในแต่ละกิจกรรม  
เปรียบเทียบกับผลผลิตของกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ



(4) งบประมาณจัดสรรตามเกณฑ์

(5) งบประมาณพิจารณาจัดสรรเป็นรายโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ ของ สพป.

และสพฐ.

### 2.3.2 การอนุมัติงบประมาณ

(1) ดำเนินการอนุมัติงบประมาณโดยคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ โดยเป็นไปตามนโยบาย และกลยุทธ์ จุดเน้น ตัวชี้วัดของ สพป.

(2) งบประมาณเบิกจ่ายตามที่จัดสรร

(3) งบประมาณ (สำหรับการจัดทำโครงการ) เสนอขออนุมัติโครงการจากผู้บริหาร

สูงสุด

### 2.4 การจัดทำปฏิทินการดำเนินงาน

(1) กำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงาน

(2) กำหนดระยะที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม

(3) กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

## ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ

### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 3 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

#### 3.1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

(1) การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

(2) การเลือกแหล่งขาย

(3) การออกคำสั่งซื้อ

(4) การตรวจสอบใบส่งของ

(5) การแจกจ่ายพัสดุ

(6) การติดตามประเมินผล

#### 3.2 ระบบข้อมูลข่าวสารในการจัดซื้อจัดจ้าง

(1) ข้อมูลจากแผนดำเนินงานขององค์กร (สพป.) แสดงถึงความต้องการระยะยาว ทั้งเรื่องของ พัสดุ บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

(2) ข้อมูลด้านงบประมาณ ใช้ประกอบการจัดทำแผนจัดซื้อ

(3) ข้อมูลด้านบัญชีเป็นการแสดงเปรียบเทียบรายจ่ายจริงกับงบประมาณที่ได้รับ

(4) ข้อมูลด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อ การทำสัญญา

(5) ข้อมูลคลังพัสดุ แสดงความต้องการในการสั่งซื้อในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรทางการเงิน

3.3 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ (Electronic Government Procurement)

e-Procurement คือ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ เช่น การตกลงราคา การสอบราคา การประกวดราคา และการจัดซื้อจัดจ้างแบบออนไลน์ การลงทะเบียนบริษัทผู้ขาย

e-Auction คือ การจัดหาพัสดุในปริมาณมาก ทำให้คำสั่งซื้อที่มีมูลค่าสูงจนสามารถประมูลได้

e-Market Place Service Provider คือ ผู้ให้บริการตลาดกลางทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการประมูลและเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ขั้นตอนการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

1. การวางแผนจัดหาพัสดุ
2. การคัดเลือกตลาด
3. การคัดเลือกผู้ค้า
4. ประชุมผู้ค้าที่แจ้งคุณสมบัติพัสดุและรายละเอียดการประมูล
5. ดำเนินการประมูล
6. ประกาศผล

3.4 การจัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง ให้บุคลากรโรงเรียนในสังกัดนำไปใช้ดำเนินการ  
มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 4 การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ

4.1 การบริหารทางการเงิน

(1) การบริหารและการควบคุมงบประมาณ

- 1) การตัดสินใจหาแหล่งเงินทุน
- 2) การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน
- 3) การตัดสินใจในนโยบาย
- 4) การจัดทำคู่มือ/การจัดหาแหล่งทรัพยากรเพิ่มเติมจากงบประมาณ /การจัดตั้งกองทุนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

(2) ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี

1) ปรับปรุงระบบบัญชีมุ่งเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินมากกว่าการควบคุม กระจายความรับผิดชอบการบริหารงบประมาณในการผลิตผลผลิตและบริการตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบกับวงเงินที่ได้รับอนุมัติ

2) หลักการและนโยบายการบัญชี มีการบันทึกและรายงาน เปิดเผยข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน และการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของหน่วยงาน

3) การจัดทำบัญชีของหน่วยงานภาครัฐตามเกณฑ์คงค้างหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง มีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอ ในงบที่เสนอรายงานต้องจัดทำงบการเงินตามเกณฑ์คงค้าง ยกเว้นข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสด

4) การใช้ประโยชน์การบันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง เพื่อประเมินสถานะทางการเงิน การประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินกระแสเงินสด การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร

5) การกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกบัญชี งบประมาณการเงินที่ตรวจสอบแสดงให้เห็นถึงฐานะทางการเงิน

6) เอกสารทางบัญชี ได้แก่ การทำใบสำคัญการจ่าย การบันทึกบัญชี

7) การจัดวางระบบบัญชี ต้องมีความเชื่อมโยงกิจกรรม ผลผลิตที่ครบถ้วน สามารถคำนวณต้นทุนผลผลิตได้โดยง่าย

8) การจัดทำข้อมูลงบบุคลากร (งบแสดงฐานะทางการเงิน ได้แก่สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน) ให้เป็นปัจจุบัน รายงานและเผยแพร่ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร

#### 4.2 การควบคุมงบประมาณ

(1) การควบคุมการเบิกจ่ายเงิน

- 1) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน
- 2) การควบคุมงบประมาณ
- 3) การเบิกจ่ายเงินยืมตรงจ่าย
- 4) การจัดทำรายงานทางการเงิน

- 5) การควบคุมสินทรัพย์
- (2) การจัดสายงานทางด้านบัญชีและการเงิน
  - 1) งานการเงิน หน่วยรับเงิน หน่วยจ่ายเงิน จัดเบิกเงิน
  - 2) งานบัญชี หน่วยงานบัญชีและจัดทำรายงาน หน่วยจัดเก็บข้อมูล หน่วยตรวจสอบภายใน
  - 3) งานพัสดุ หน่วยจัดหาพัสดุ หน่วยจัดเก็บพัสดุ หน่วยทะเบียนพัสดุ

### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 5 การบริหารสินทรัพย์

#### 5.1 วงจรการบริหารสินทรัพย์

- (1) การวางแผน ช่วงเวลาที่ใช้งานกำหนดทรัพยากรที่จะใช้
- (2) การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์
- (3) การใช้งานและการดูแลรักษา

##### (3.1) การบริหารสินทรัพย์ประเภทพัสดุ

- 1) การควบคุมพัสดุ
- 2) การบริหารงานคลังพัสดุและการเก็บรักษา
- 3) การซ่อมบำรุง
- 4) การจำหน่ายพัสดุ

##### (3.2) การบริหารสินทรัพย์ประเภทที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

- 1) การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์
- 2) การควบคุมสินทรัพย์
- 3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
- 4) การขอขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ

#### 5.2 จัดทำแผนการหารายได้/ ผลประโยชน์จากสินทรัพย์ (การระดมทรัพยากร)

### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

#### มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 6 การตรวจสอบภายใน

##### 6.1 งานตรวจสอบภายใน

- (1) งานประเมินระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง
  - 1) งานประเมินระบบการควบคุมภายใน
  - 2) งานประเมินความเสี่ยง

## (2) งานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาตามประเภท

## การตรวจสอบ

- 1) การตรวจสอบทางการเงินบัญชี (Financial Audit)
- 2) การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Audit)
- 3) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Operational Audit)
- 4) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit)
- 5) การตรวจสอบสารสนเทศ (Information Technology Audit)
- 6) การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)
- 7) การตรวจสอบพิเศษ (Special Audit)

## (3) งานให้คำปรึกษา

## (4) การวิเคราะห์ความคุ้มค่า คุ้มทุนของแผนงาน/โครงการกิจกรรม เป็นระยะๆ เพื่อ

## ประโยชน์ของการจัดสรรงบประมาณ

- 1) รายงานเปรียบเทียบให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ
- 2) สร้างเกณฑ์การประเมิน การจัดทำเครื่องมือ/แบบกำกับติดตามการดำเนินงาน

## ให้มีประสิทธิภาพ

## 6.2 งานบริหารการตรวจสอบ

- (1) งานจัดทำแผนการตรวจสอบภายใน
- (2) งานประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

## 6.3 งานธุรการ

**มาตรฐานทางการเงินด้านที่ 7 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน**

## 7.1 รายงานทางการเงิน

## (1) งบแสดงฐานะทางการเงิน

- 1) การจำแนกความแตกต่างระหว่างรายการหมุนเวียนกับไม่หมุนเวียนตามสภาพคล่องของแต่ละรายการให้ชัดเจน
- 2) จำแนกสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ภายใน 12 เดือน หรือเกินกว่า 12 เดือนนับตั้งแต่วันที่กำหนดในงบแสดงฐานะทางการเงิน
- 3) จำแนกหนี้สินที่ต้องชำระภายใน 12 เดือน หรือเกินกว่า 12 เดือนนับตั้งแต่วันที่กำหนดในงบแสดงฐานะทางการเงิน
- 4) ต้องระบุรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดที่ชัดเจน

(2) งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน จัดทำเพื่อดูว่าการดำเนินงานของหน่วยงานมีรายได้เหนือรายจ่ายหรือรายได้ น้อยกว่ารายจ่ายในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา เพื่อวัดค่าการลงทุนวัดสถานะสินเชื่อความสำเร็จของการทำกำไร

(3) งบกระแสเงินสด จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสดรับและจ่ายที่เกิดขึ้นในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชี

1) การจำแนกรายการในงบกระแสเงินสด ที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีตามการตัดสินใจทางการเงิน 3 กิจกรรม

- 1.1) กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน
- 1.2) กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมลงทุน
- 1.3) กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงิน

2) วิธีการเสนองบกระแสเงินสด

2.1) กระแสเงินสด หมายถึง การได้มาและใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

2.2) รายการเทียบเท่าเงินสด หมายถึง เงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง ซึ่งพร้อมที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดในจำนวนที่ทราบได้ เสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าน้อย

2.3) กระแสเงินสด หมายถึง กิจกรรมที่ก่อรายได้ของหน่วยงานและ กิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่กิจกรรมลงทุนหรือกิจกรรมจัดหาเงิน

2.4) กิจกรรมลงทุน หมายถึง การซื้อและจำหน่ายสินทรัพย์ระยะยาวและเงินลงทุนอื่น ซึ่งไม่รวมอยู่ในรายการเทียบเท่าเงินสด

2.5) กิจกรรมจัดหาเงิน หมายถึง กิจกรรมที่มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขนาดและองค์ประกอบของส่วนของผู้ถือหุ้นและส่วนก้ำกัยของหน่วยงาน

(4) หมายเหตุประกอบงบการเงิน เพื่อเปิดเผยข้อมูลที่ไม่อาจแสดงอยู่ภายใต้งบการเงินได้อย่างเพียงพอประกอบด้วย การอธิบาย และการวิเคราะห์รายละเอียดของจำนวนเงินที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน และงบกระแสเงินสด โครงสร้างของหมายเหตุประกอบทางการเงิน

1) แสดงข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดทำงบการเงิน และนโยบายการบัญชีที่เลือกใช้กับรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีที่สำคัญ

2) เปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานการบัญชีกำหนด

3) ให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ไม่ได้แสดงอยู่ในงบการเงินแต่เป็นข้อมูลที่จำเป็น

4) แสดงอย่างเป็นระบบ รายการแต่ละรายการในงบแสดงฐานะทางการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินและงบกระแสเงินสดต้องอ้างอิงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในหมายเหตุประกอบงบการเงินได้

5) ลำดับการเปิดเผยข้อมูล

5.1) ข้อมูลที่ระบุว่างบการเงินของกิจการได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานทางบัญชี

5.2) เกณฑ์การวัดค่าและนโยบายการบัญชี

5.3) รายละเอียดประกอบรายการแต่ละบรรทัดตามลำดับที่แสดงในงบการเงินและตามลำดับของงบการเงิน

5.4) การเปิดเผยข้อมูลอื่น ข้อจำกัดต่างๆ ในสิทธิที่มีอยู่เหนือทรัพย์สินหลักประกันหนี้สิน วิธีการที่ใช้ปฏิบัติสำหรับโครงการ เงินบำนาญ บำนาญและเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สินทรัพย์หรือหนี้สิน ที่อาจจะเกิดขึ้นและระบุจำนวนเงินถ้าสามารถทำได้ ภาวะผูกพันและข้อมูลทางการเงินอื่น ข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน (หากจำเป็น)

7.2 การรายงานติดตามประเมินผลงบประมาณ

(1) การรายงานติดตามประเมินผลงบประมาณ

1) การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเบิกจ่ายงบประมาณได้เสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ

2) การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ก่อนนี้ผูกพันแล้วเสร็จภายใน 3 เดือน

3) การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง นอกเหนือจาก 2) ก่อนนี้ผูกพันแล้วเสร็จภายใน 6 เดือน

(2) การรายงานติดตามผลแผนงาน/โครงการ

ประเมินตามรูปแบบ Stufflebeam (ปี 1967)

1) ประเมินผลบริบทหรือสภาพแวดล้อม

2) ประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น

3) ประเมินผลกระบวนการ

4) ประเมินผลผลิตหรือการประเมินแบบอื่นๆ

ประเมินตามรูปแบบการเสนอของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์

1) การประเมินแผนงาน

ก.ประเมินผลตอบแทนเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย

ข.ประเมินผลการบริหารจัดการเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อม

2) การประเมินโครงการ

ก.ประเมินผลกระบวนการ

ข.ประเมินผลที่ได้รับของโครงการ

- ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

- ความคุ้มค่าของงาน/โครงการ

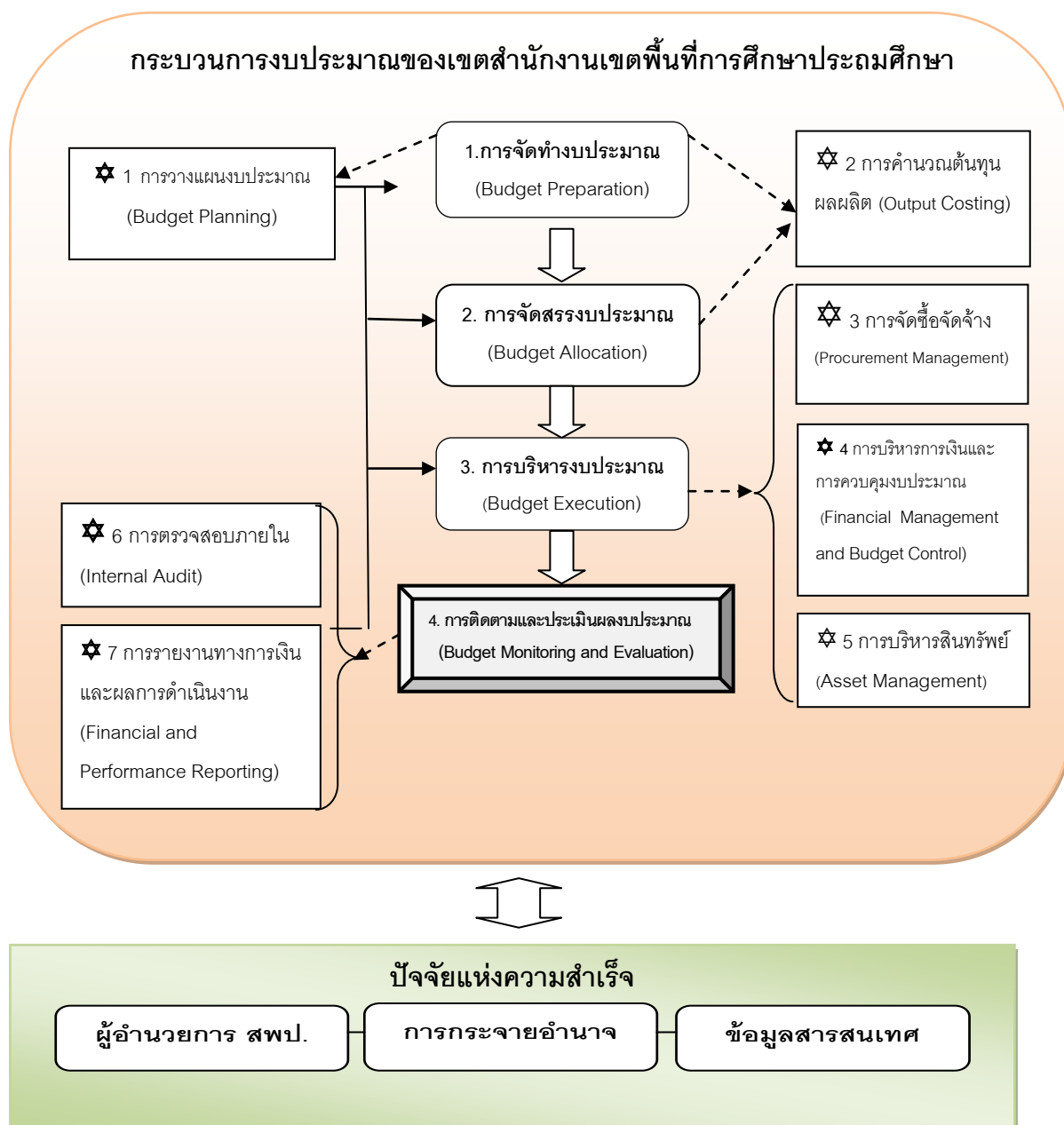
(3) การจัดทำเครื่องมือ/แบบกำกับติดตามการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

จากข้อความข้างต้นที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งได้พัฒนามาจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น(PNI<sub>modified</sub>) ของการพัฒนากระบวนการงบประมาณ ตามที่ปรากฏ ในตารางที่ 4-2 ถึงตารางที่ 4-22 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความต้องการที่จะพัฒนากระบวนการงบประมาณในขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณเป็นอันดับที่หนึ่ง โดยมีค่า PNI<sub>modified</sub> สูงกว่าทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยพบว่า ในปัจจุบันนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยังไม่มีรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งยังขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังไม่มีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากส่วนกลางตามความต้องการจำเป็นของแต่ละพื้นที่ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณให้หมดไปในแต่ละปี โดยไม่ได้รายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบทบาทต่อการรับผิดชอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในแต่ละปี (รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4-51 ถึงตารางที่ 4-54) นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สรุปได้ว่าต้องการให้กระบวนการงบประมาณเกิดความเชื่อมโยงในการทำงานระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน (ตารางที่ 4-56) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นภาพประกอบคำอธิบายในแต่ละขั้นตอน (ภาพที่ 4-5)

กระบวนการงบประมาณที่ผ่านการพัฒนาในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการติดตามและประเมินผลงบประมาณ โดยให้ความสำคัญกับการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณ และมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

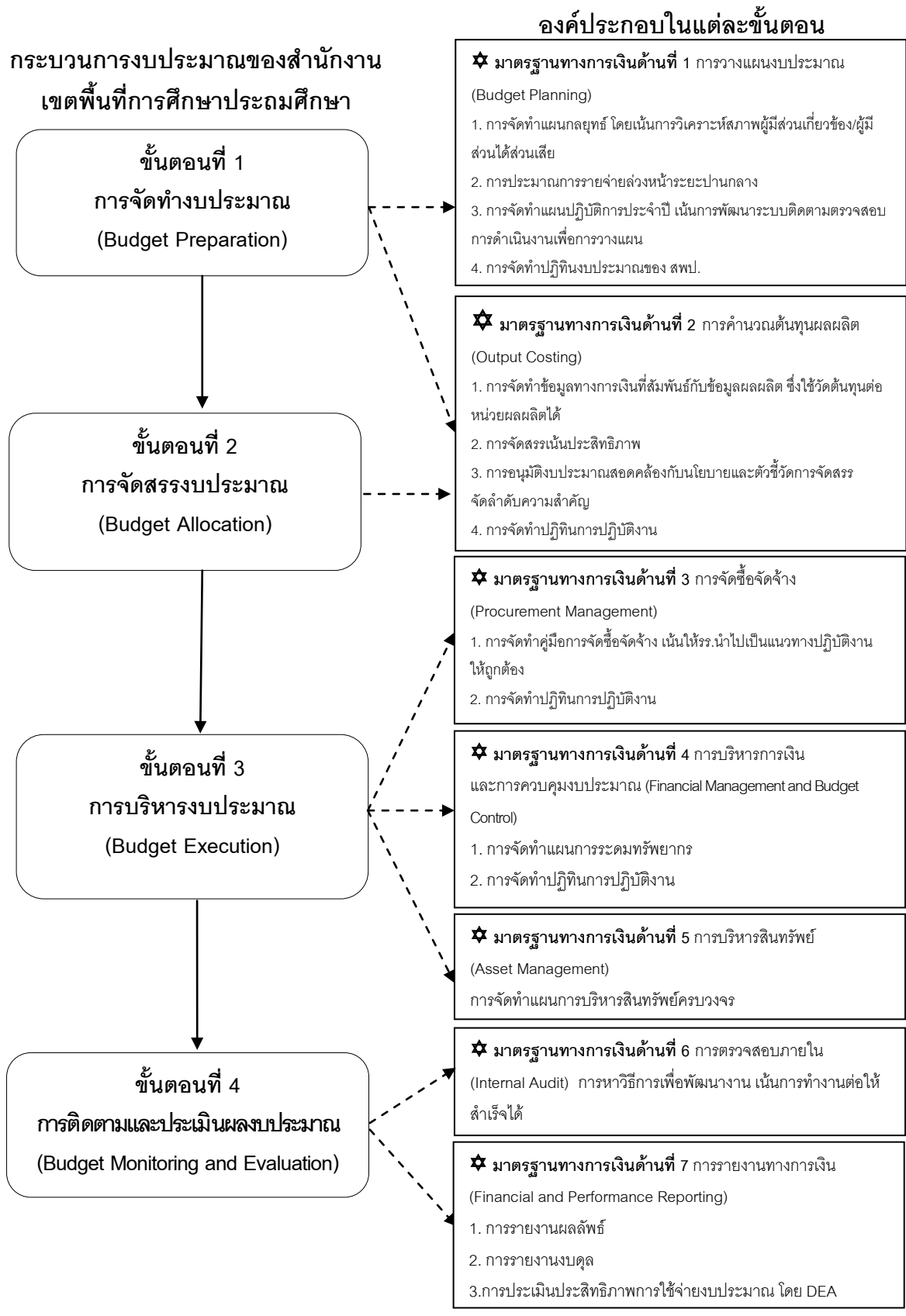


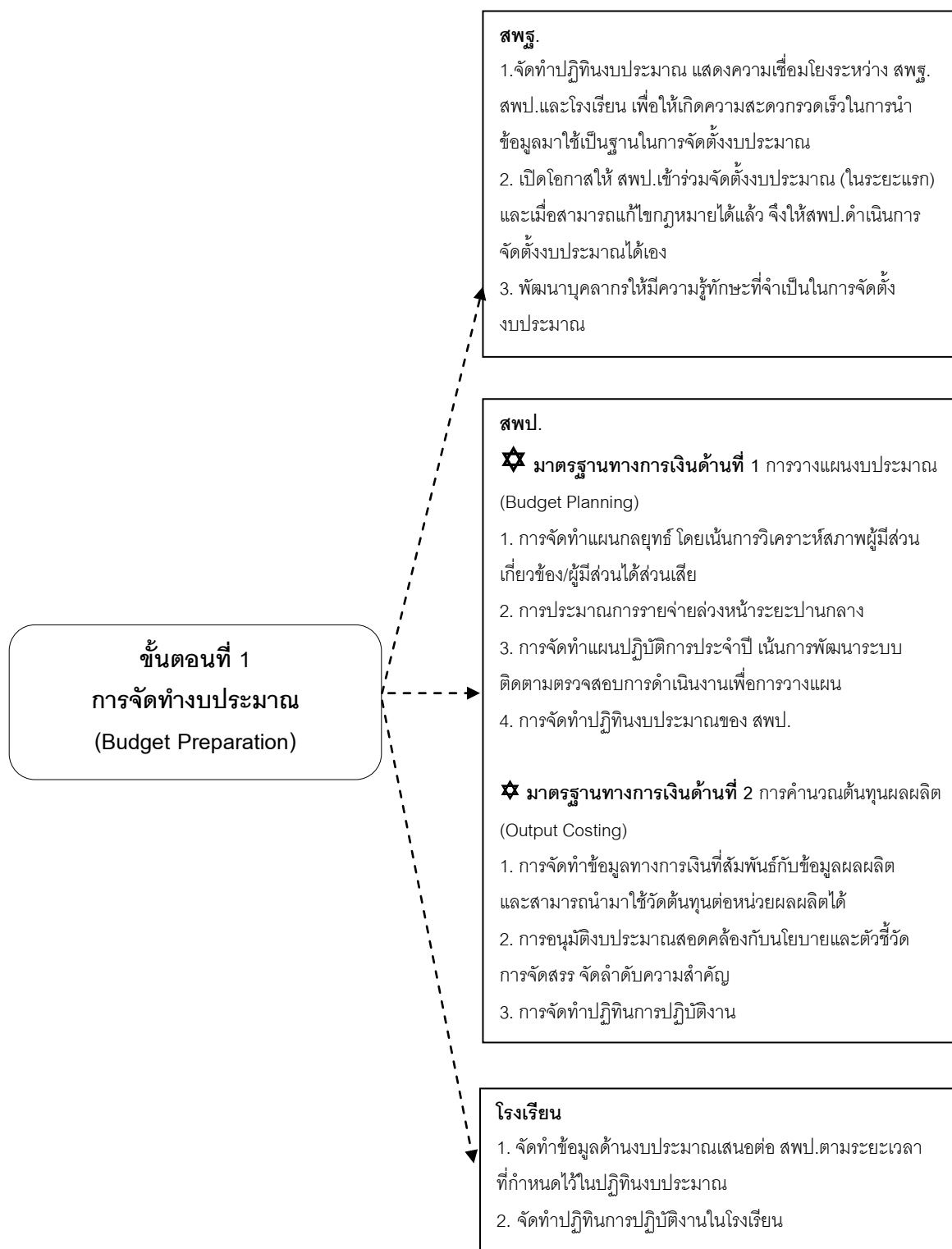
การศึกษาประถมศึกษา การกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณ  
 ดังแสดงในภาพที่ 4-5 ถึงภาพที่ 4-10



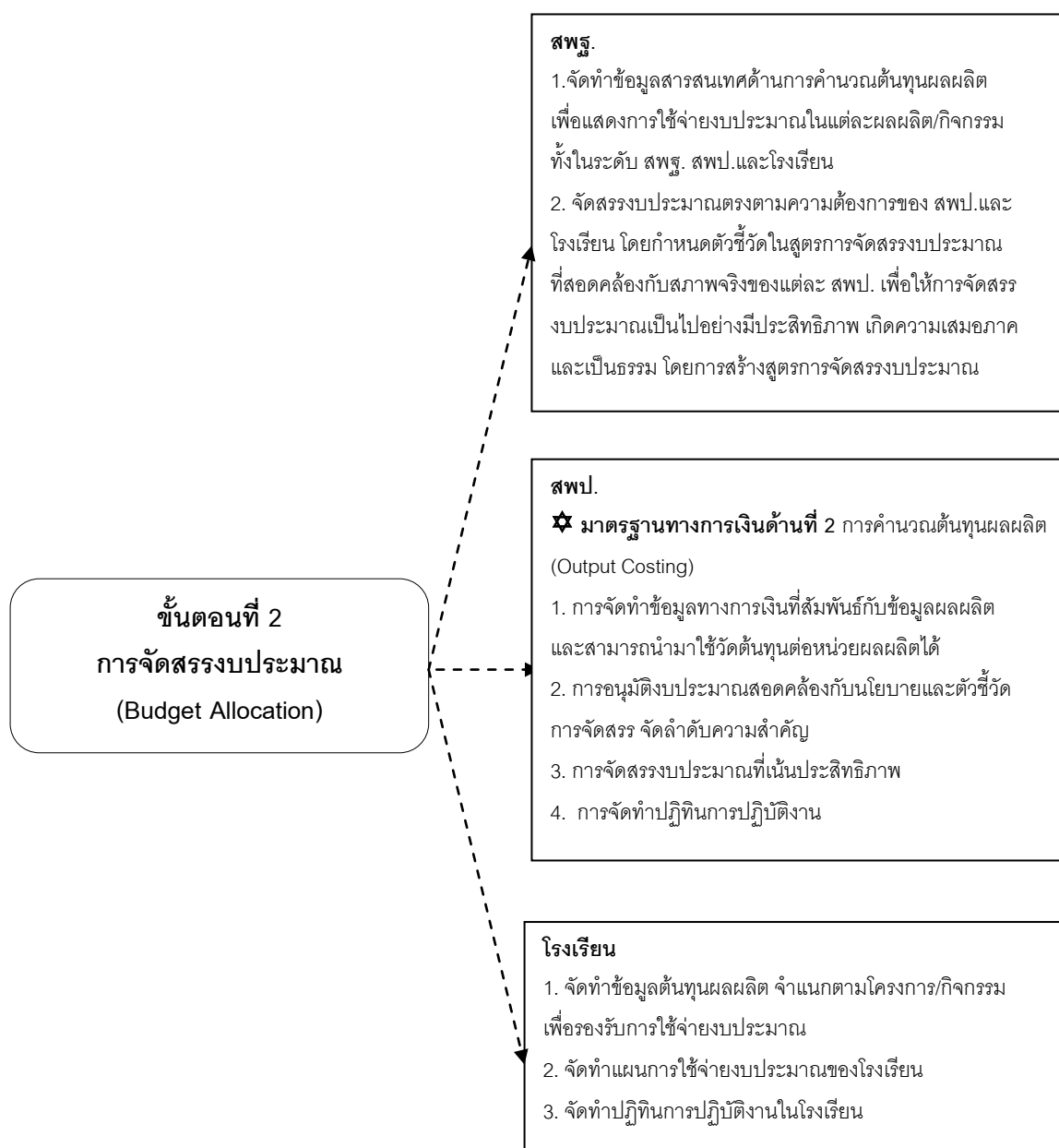
ภาพที่ 4-5 แสดงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ภาพที่ 4-6 แสดงรายละเอียดจุดเน้นแต่ละองค์ประกอบของการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

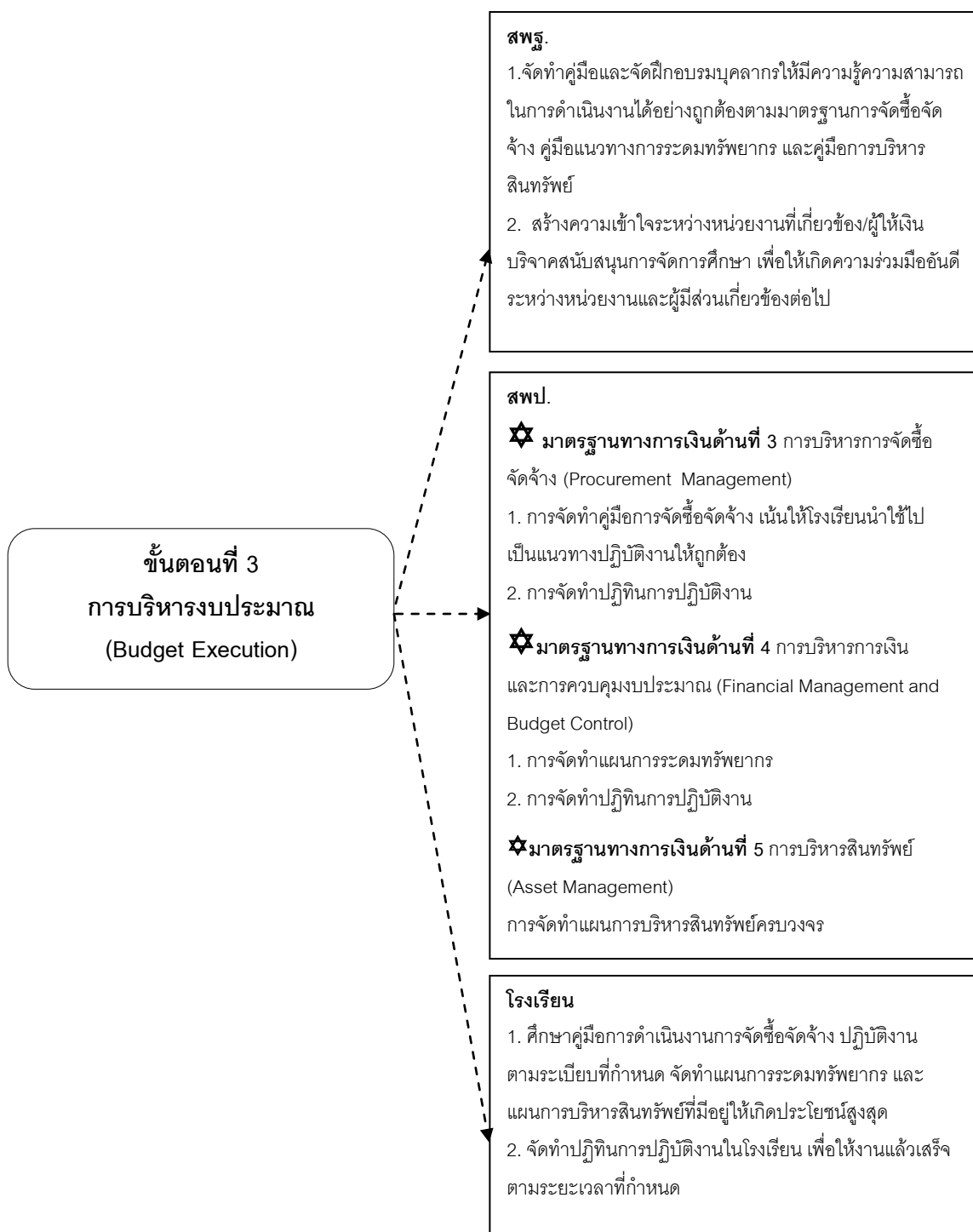




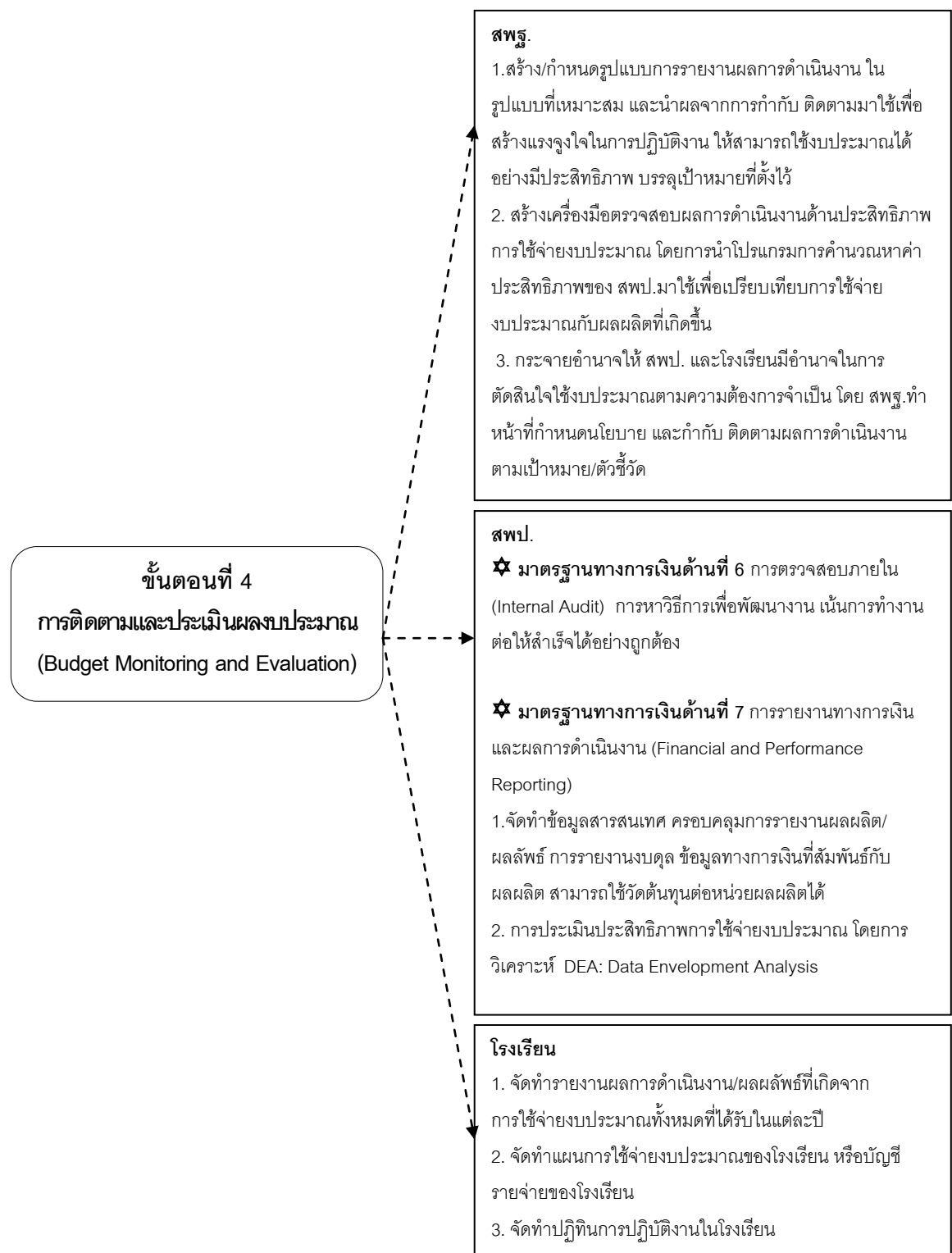
ภาพที่ 4-7 แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน ในขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ



ภาพที่ 4-8 แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน ในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ



ภาพที่ 4-9 แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน ในขั้นตอนการบริหารงบประมาณ



ภาพที่ 4-10 แสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ระหว่าง สพฐ. สพป. และโรงเรียน ในขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของ กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิภาพของ กระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และ 3) พัฒนา กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการ วิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานในการเก็บรวบรวม ข้อมูล กล่าวคือการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามและการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตามขนาดและที่ตั้ง และใช้แบบบันทึกข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์หาค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประกอบด้วยตัวแปรนำเข้า (Input) และตัวแปรผลผลิต (Output) และเก็บข้อมูลเชิง คุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้ กลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและ สินทรัพย์และผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง ความ เหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

คำถามการวิจัยข้อที่ 1 กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบัน มีสภาพและปัญหาอะไรบ้าง วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาพรวมพบว่า กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการ จัดสรรงบประมาณ และขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด แต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 3.71 ตามลำดับ เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า การตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด และการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และ 3.35 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด แต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และ 3.86 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารสินทรัพย์ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และ 3.51ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด แต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ 3.55 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ 3.19 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด แต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการบริหารสินทรัพย์ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และ 3.36

เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติน้อยที่สุด แต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 3.73 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีการปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และ 3.35 ตามลำดับ



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติ น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และ 3.69 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การ ตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารสินทรัพย์มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และ 3.33 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนกระบวนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติ น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ 3.45 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์มีการปฏิบัติ มากที่สุด ส่วนด้านการบริหารสินทรัพย์มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ 3.11 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการปฏิบัติ น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และ 3.90 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การ ตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง มีการปฏิบัติ น้อย ที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และ 3.51 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติ มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีการ ปฏิบัติต่ำที่สุด แต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ 3.61 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณ ต้นทุนผลผลิตมีการปฏิบัติ น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และ 3.30 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87) กระบวนการงบประมาณที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรร งบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมีการปฏิบัติ น้อยที่สุด แต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 3.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตรวจสอบ

ภายในมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีการปฏิบัติน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และ 3.35 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ขั้นตอนการบริหารงบประมาณมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมืองและนอกเมืองไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายภาคพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีสภาพปัจจุบันแตกต่างกันได้แก่ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ และขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายในมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

2. สภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า กระบวนการงบประมาณที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49) และกระบวนการงบประมาณที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กระบวนการจัดทำงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การตรวจสอบภายใน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60)

เมื่อจำแนกตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53) กระบวนการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และ 4.45 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และ 4.26 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37) กระบวนการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ

ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และ 4.29 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายใน ที่มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และ 4.26 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25) กระบวนการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณและขั้นตอนการบริหารงบประมาณมีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และ 4.20 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายใน มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 3.65 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45) กระบวนการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และ 4.41 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายในมีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และ 4.37 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) กระบวนการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และ 4.26 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายใน มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ 3.58 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19) กระบวนการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และ 4.09 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายใน มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และ 3.27 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51) ครอบคลุมการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และ 4.46 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายใน มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และ 3.79 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) ครอบคลุมการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์มากที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และ 4.14 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดซื้อจัดจ้างมีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายใน มีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 3.54 ตามลำดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) ครอบคลุมการงบประมาณที่มีสภาพพึงประสงค์สูงที่สุดคือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ ส่วนขั้นตอนการบริหารงบประมาณมีสภาพพึงประสงค์ต่ำที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และ 4.50 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีสภาพพึงประสงค์มากที่สุด และด้านการตรวจสอบภายในมีสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 และ 3.70 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายในมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมืองและนอกเมืองไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายภาคพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีสภาพพึงประสงค์ของกระบวนการงบประมาณแตกต่างกันทุกขั้นตอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การ

จัดทำแผนกลยุทธ์ การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การคำนวณต้นทุนผลผลิต การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายในมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

3. ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.85) โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือการจัดสรรงบประมาณซึ่งมีปัญหามากอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39) และปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.60)

เมื่อจำแนกตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดเล็ก มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.60) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41) รองลงมาคือ การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13) และการประเมินผลการใช้งบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดกลาง มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.89) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ การคำนวณจากต้นทุน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39) และการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62) รองลงมาคือ การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ

ปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55) และการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50)

เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.74) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.53) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.30) รองลงมาคือ การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21) และการคำนวณจากต้นทุน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.21) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61) รองลงมาคือ การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42) และการประเมินผลการใช้งบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.15) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95) รองลงมาคือ การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86) และการสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.47) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ

ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.09) รองลงมาคือ การคำนวณจากต้นทุน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.98) และการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.93)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.02) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ การคำนวณจากต้นทุน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48) และการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีปัญหาจากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94) ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดคือ การจัดสรรงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52) รองลงมาคือขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปัญหาที่พบมากที่สุดสามลำดับแรกคือ ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54) รองลงมาคือ การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51) และการประเมินผลการใช้งบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50)

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีปัญหาจากการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำงบประมาณ การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การจัดทำปฏิทินกระบวนการ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การใช้งบประมาณ การควบคุมการใช้งบประมาณ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมืองมีปัญหาจากการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การควบคุมการใช้งบประมาณ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายภาคพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ

ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาจากการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของปัญหาที่พบจากการปฏิบัติในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านการจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ด้านการใช้งบประมาณ ด้านการควบคุมการใช้งบประมาณ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ด้านการระดมทรัพยากร ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการศึกษาความสำคัญและความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.17, 0.15, 0.14 และ 0.12 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก คือ การคำนวณต้นทุนผลผลิตและการบริหารสินทรัพย์ การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ลำดับสุดท้ายคือการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.23, 0.21 และ0.09 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.17, 0.15, 0.12 และ 0.12 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.26 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและการบริหารสินทรัพย์ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.23 ลำดับสุดท้ายคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.06

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลาง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การติดตามและประเมินผล



งบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.21, 0.19, 0.18 และ 0.15 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การคำนวณต้นทุนผลผลิตและการบริหารสินทรัพย์ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.26 และการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.23 ลำดับสุดท้ายคือ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.12

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.15, 0.12, 0.12 และ 0.07 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การบริหารสินทรัพย์ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.19 การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.16 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและการรายงานทางการเงินและงบประมาณ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.15 ลำดับสุดท้ายคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.06

เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.19, 0.16, 0.14 และ 0.12 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การคำนวณต้นทุนผลผลิตและการบริหารสินทรัพย์ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.25 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.23 ลำดับสุดท้ายคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.08

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การจัดทำงบประมาณ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.15, 0.15, 0.14 และ 0.11 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.22 การบริหารสินทรัพย์ ค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.22 และการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.19 ลำดับสุดท้ายคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.09

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การจัดทำงบประมาณ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.19, 0.19, 0.17 และ 0.12 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.26 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและการบริหารสินทรัพย์ ค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.25 ลำดับสุดท้ายคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.09

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.15, 0.13, 0.11 และ 0.10 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.21 การบริหารสินทรัพย์ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.19 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.17 ลำดับสุดท้ายคือ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.06

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณ มีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.17, 0.14, 0.12 และ 0.11 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การบริหารสินทรัพย์ มีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.21 การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.18 การรายงานทางการเงินและการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.16 ลำดับสุดท้ายคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.07

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปลำดับน้อยที่สุดดังนี้ การจัดทำงบประมาณ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.20, 0.19, 0.17 และ 0.14 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดสามลำดับแรก การคำนวณต้นทุนผลิต มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.30 การบริหารสินทรัพย์ มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.28 การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.27 ลำดับสุดท้าย คือ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างมีค่าPNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.07

*คำถามการวิจัยข้อที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอยู่ในระดับใด วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*

จากการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า ค่าประสิทธิภาพที่ได้จากการคำนวณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 66 (0.66) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดมีค่าเท่ากับ ร้อยละ 100 (1.00) จำนวน 10 แห่ง และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุด มีค่าเท่ากับร้อยละ 30 (0.30)

จากการพิจารณาตามขนาด พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยสูงสุดร้อยละ 77 (0.77) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยต่ำสุด คือ ร้อยละ 54 (0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายขนาด พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 77 (0.77) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 30 (0.30)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดกลาง มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 65 (0.65) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับ ร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 40 (0.40)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 54 (0.54) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับ ร้อยละ 93 (0.93) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 32 (0.32)

จากการพิจารณาตามที่ตั้ง พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมืองมีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 68 (0.68) และ 63 (0.63) ตามลำดับ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลางมีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยสูงสุด คือร้อยละ 73 (0.73) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยต่ำสุด คือร้อยละ 55 (0.55) เมื่อพิจารณาตามที่ตั้งพบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 63 (0.63) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับ ร้อยละ 30 (0.30)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเมือง มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 68 (0.68) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 32 (0.32)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 67 (0.67) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 40 (0.40)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 73 (0.73) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 30 (0.30)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 55 (0.55) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 32 (0.32)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ มีค่าประสิทธิภาพเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 67 (0.67) โดยมีค่าประสิทธิภาพสูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 (1.00) และมีค่าประสิทธิภาพต่ำสุดเท่ากับร้อยละ 40 (0.40)

คำถามการวิจัยข้อที่ 3 กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นอย่างไร วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า มีความถูกต้องและครอบคลุม ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.31 และ 4.16 ตามลำดับ) ความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53)

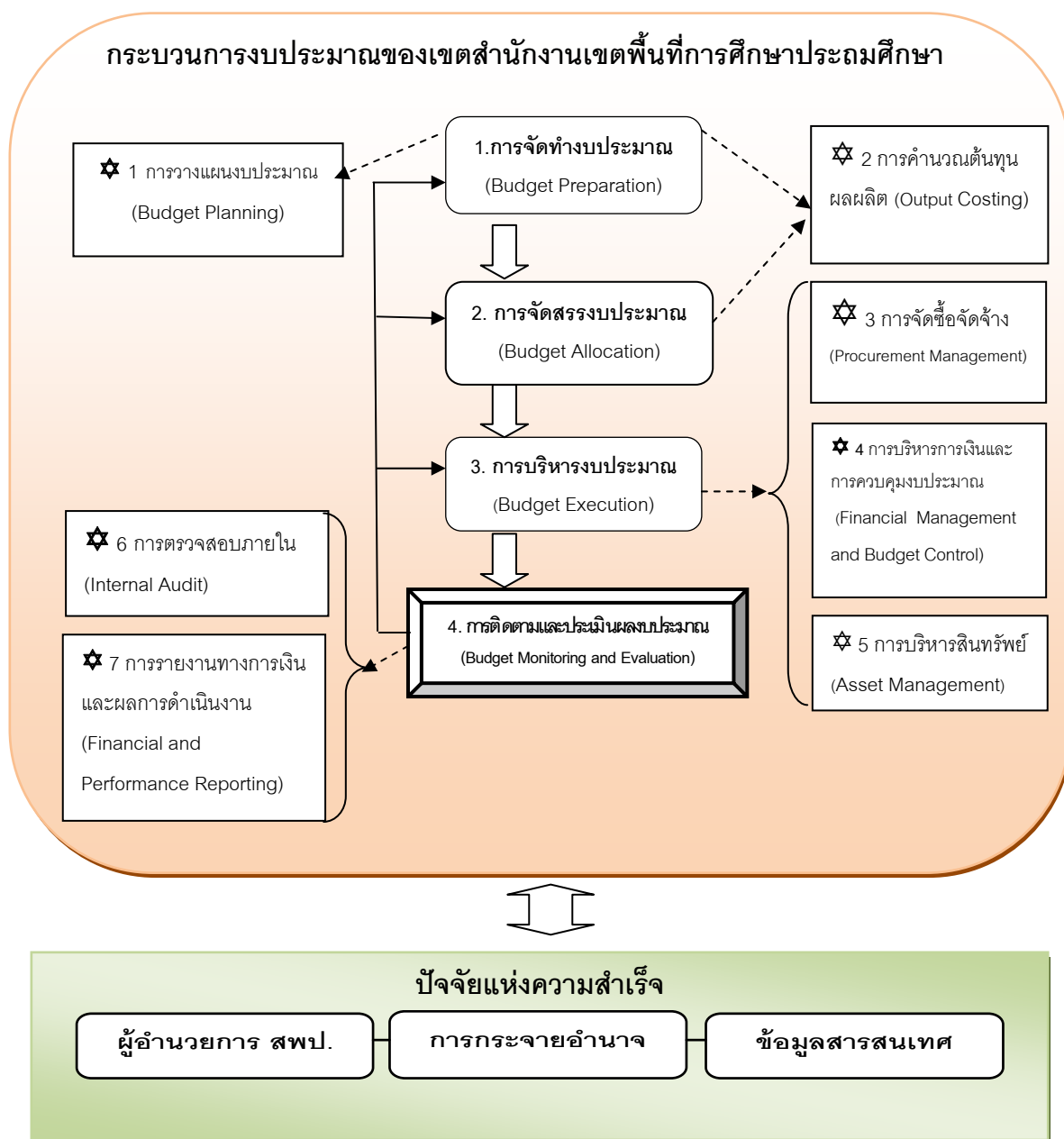
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการประเมินความถูกต้องและครอบคลุม พบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และ 4.00 ตามลำดับ

การประเมินความเหมาะสม พบว่า ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และ 4.11 ตามลำดับ

การประเมินความเป็นไปได้ พบว่า ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 และ 3.56 ตามลำดับ

การประเมินความมีประโยชน์ พบว่า ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและการบริหารสินทรัพย์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 และ 4.22 ตามลำดับ

การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุป รายละเอียดดังปรากฏในภาพที่ 5-1 แสดงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นความสำคัญของขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ ซึ่งต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การกระจายอำนาจทางการบริหารงบประมาณจากส่วนกลาง และข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญ ช่วยส่งเสริมให้กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 5-1 แสดงกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) การพัฒนาระบบงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

### 1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัญหาของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การคำนวณต้นทุนผลผลิตและการบริหารงบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง อำนาจเหล่านี้ยังไม่มีมีการกระจายอำนาจไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่มีบทบาทในการเสนอขอจัดตั้งงบประมาณในภาพรวม ในขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการเองทั้งหมด สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับงบประมาณของรัฐเอาไว้ว่า หลังจากคณะรัฐมนตรี (ครม.) แกลงนโยบายต่อสภาแล้ว กรมจะต้องจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับ Satori (1989) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่าการตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนส่วนใหญ่ตัดสินใจแบบราชการและแบบการเมือง ไม่ใช้การตัดสินใจแบบใช้เหตุผล และจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม มีข้อเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในสังกัดมีอำนาจในการตัดสินใจในด้านงบประมาณมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมทั้งการจัดทำงบประมาณหรือการเสนอขอจัดตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการติดตามและประเมินผลงบประมาณ นอกจากนี้ยังพบปัญหาของการวางแผนงบประมาณในประเด็นของการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ สอดคล้องกับการศึกษาของ ทัศนีย์ สุวรรณภา (2547) ซึ่งศึกษาปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีปัญหาในระดับมากได้แก่ ความชัดเจนของภาระรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวม และการปรับปรุงเงินในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ

ปานกลาง โดยคำนึงถึงดัชนีทางเศรษฐกิจมหภาคที่สำคัญ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลง อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ จึงควรมีการให้ความรู้กับบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ทั้ง การอบรมให้ความรู้ การพัฒนาแหล่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับใช้ปรับปรุงวงเงินงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งการจัดให้มีนักเศรษฐศาสตร์หรือผู้มีความเชี่ยวชาญที่สามารถ ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องดังกล่าว

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยกระบวนการจัดสรรงบประมาณมีค่าสูงสุด เนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีบทบาทในเรื่องการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณที่ได้รับชัดเจนที่สุด เพราะต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับโรงเรียนในสังกัดให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมมากที่สุด จากข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์พบว่า งบประมาณที่ได้รับมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและการ พัฒนาโรงเรียนตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละเขตพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน จึงมี ความต้องการในเรื่องการจัดสรรงบประมาณสูงมาก สอดคล้องกับ รังสรรค์ มณีเล็ก (2551) ได้ ทำการศึกษารูปแบบการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน พบว่า การ จัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน ต้องคิดต้นทุนที่แท้จริง งบประมาณ ชั้นพื้นฐานต้องได้รับเท่ากัน และจัดสรรเพิ่มเติมเป็นพิเศษทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน และนักเรียน โดยการจัดสรรให้กับนักเรียนโดยตรง สำหรับปัญหาที่พบในกระบวนการจัดสรร งบประมาณคือ การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง (สพฐ.) มีความล่าช้าไม่เป็นไปตาม กำหนดเวลานั้น ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มในการวิจัยนี้ มีข้อเสนอแนะให้ส่วนกลางควรมีการ จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กันทุกระดับ โดยเชื่อมโยงกระบวนการทั้ง ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับโรงเรียน

ปัญหาที่พบในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย อาจเป็นผลมาจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มในแต่ละ กลุ่มงานนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จากข้อมูลการวิจัยที่พบว่าส่วนใหญ่มี ประสบการณ์จากการทำงาน 21-30 ปีถึงร้อยละ 50.3 ประกอบกับการดำเนินการจัดทำ งบประมาณ ได้มีการปรับเปลี่ยนมาเป็นเวลานานแล้ว จึงอาจมีการแก้ปัญหาที่พบไปบ้างแล้วจึงไม่ พบปัญหาในการปฏิบัติมากนัก

สำหรับความต้องการในการพัฒนากระบวนการงบประมาณอันดับที่หนึ่งคือ การติดตาม และประเมินผลงบประมาณ ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยพบว่าในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษาประถมศึกษาฯ ยังไม่ได้มีการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดที่เหมาะสม โดย สพฐ. ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด รวมทั้งให้มีการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณโดยใช้ DEA: Data Envelopment Analysis ซึ่งเป็นวิธีการที่นำมาวัดประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้ดี เพราะสามารถคำนวณปัจจัยนำเข้าและผลผลิตได้หลายปัจจัยในเวลาเดียวกัน

## 2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การศึกษาวิเคราะห์หาค่าประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการทางสถิติที่เรียกว่า DEA :Data Envelopment Analysis พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณหรือการใช้จ่ายงบประมาณ อยู่ที่ร้อยละ 66 แสดงให้เห็นว่ามีการใช้จ่ายงบประมาณขาดประสิทธิภาพถึงร้อยละ 34 ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิล นิไลโบ (2549) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพรายจ่ายการศึกษาของประเทศไทยพบว่า ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพเพียงร้อยละ 79 หรือกล่าวได้ว่า มีความจำเป็นต้องลดปัจจัยการผลิตลงอีกร้อยละ 21 ของปัจจัยการผลิตเดิม หรือเพิ่มประสิทธิภาพโดยการใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่เดิมให้คุ้มค่ามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้ทำการศึกษากิจการสวัสดิการที่จำเป็นสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าโรงเรียนในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีผลตอบแทนต่อขนาดลดลง คิดเป็นร้อยละ 81.8 ของโรงเรียนทั้งหมด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และโรงเรียนจึงควรต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความคุ้มค่าและได้ผลตอบแทนสูงสุด กระบวนการงบประมาณที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับการติดตาม ประเมินผลโดยเน้นการรายงานผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งนำผลที่ได้จากการติดตาม ประเมินผลมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานในสังกัด ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผลการวิจัยที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีข้อเสนอแนะให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วย

### 3. การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในส่วนของกระบวนการงบประมาณมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

ผลจากการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาในขั้นตอนการจัดทำงบประมาณอยู่ในลำดับที่สอง และยังคงมีปัญหาจากการปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของพรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550) ที่ได้ศึกษารูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่าในขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่จัดตั้งงบประมาณ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียน จึงไม่ได้ดำเนินการจัดทำ ส่วนการคำนวณต้นทุนผลผลิตก็ไม่ได้ดำเนินการเช่นเดียวกัน ซึ่งตรงกันกับผลจากการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ต้องการให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตเพื่อแสดงค่าใช้จ่ายงบประมาณ ในแต่ละผลผลิต/กิจกรรมทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น โดยในขั้นตอนการวางแผนและการจัดทำงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม เก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินภาครัฐ (GFMIS) ครอบคลุมเงินในและนอกงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 งบรายการคือ งบบุคลากร งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น ซึ่งกล่าวไว้ในการศึกษาแบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สุวรรณ เมตมัญกุล (2549)

#### ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ

ผลจากการศึกษาวิจัยที่พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วนใหญ่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณอยู่ในลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณตามที่ได้รับอยู่แล้ว โดยเป็นการจัดสรรสำหรับการดำเนินงานโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี และการดำเนินการจัดสรรให้กับโรงเรียนในสังกัด ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการจัดสรร

งบประมาณ อย่างไรก็ตามการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เสมอภาคและเป็นธรรมนั้น ต้องเริ่มต้นจากหน่วยงานต้นสังกัด กล่าวคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับความแตกต่างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาทั้งขนาดและที่ตั้ง จากผลการวิจัยที่พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันในขั้นตอนการการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับการคิดต้นทุนที่แท้จริง โดยจัดสรรงบประมาณขั้นพื้นฐานให้ได้รับเท่ากัน และจัดสรรเพิ่มเติมเป็นพิเศษทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและนักเรียน สอดคล้องกับรังสรรค์ มณีเล็ก (2551) ได้ศึกษารูปแบบการจัดสรรทรัพยากร ที่มีประสิทธิภาพสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาสูตรการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ระยะที่ 1 ซึ่งพบว่ามี การสร้างองค์ประกอบการจัดสรรงบประมาณโดยมีตัวชี้วัดที่ระบุถึงความแตกต่างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษารูปแบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ซึ่งสุวรรณา เมตมันกุล (2549) พบว่าขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี กำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติที่มีความชัดเจน คำนึงถึงผลลัพธ์ ผลผลิต การควบคุม กำกับ ติดตามผลการอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการและนำรายงานผลปีที่ผ่าน มาประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ

### ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังมีเหตุผลสนับสนุนจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมากมักเป็นผู้มีความรู้ด้านการ บริหารงบประมาณ เพราะถือว่าเป็นทักษะที่จำเป็นและมีประสบการณ์การทำงานมา มากพอ ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ดังนั้นจึงอาจมีผลต่อความต้องการพัฒนาในด้านดังกล่าวอยู่ในลำดับ สุดท้าย นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการข้อขัดข้อง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสามารถดำเนินการได้ดีอยู่แล้ว ส่วนการบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ มีความต้องการระดมทรัพยากร และต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริจาคเงินสนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดี ระหว่างหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สำหรับการบริหารสินทรัพย์ มีความต้องการคู่มือหรือแนว

ทางการในการดำเนินการหารายได้และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีความถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด

#### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า การติดตามและประเมินผลงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในปัจุบันนี้ ยังไม่มีการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน มีเพียงการรายงานในระดับกรมเท่านั้น ซึ่งเป็นไปตามที่สำนักงบประมาณกำหนดให้รายงานสอดคล้องกับแนวคิดในการติดตามและประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2551) ซึ่งได้เสนอให้วัดผลความสำเร็จ 4 มิติ ได้แก่ การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ของหน่วยงานในระดับผลลัพธ์ (Outcome) การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ของหน่วยงานในระดับผลผลิต (Output) การวัดความประหยัด (Economy) ของหน่วยงานในระดับปัจจัยนำเข้า (Input) การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ของหน่วยงานในลักษณะการเปรียบเทียบประสิทธิผล ทั้งผลประโยชน์ทางตรง ผลประโยชน์ทางอ้อมกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ งบดำเนินการและค่าใช้จ่ายทางอ้อม โดยกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร (Resources) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และกำหนดความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบระหว่างตัวแปร ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงควรมีแนวทางการติดตาม ประเมินผลงบประมาณหรือสร้างเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการรายงานผลลัพธ์ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงาน และการสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา) วิเคราะห์ความสำเร็จจากการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีลักษณ์ พงษ์โสภา (2545) ซึ่งพบว่ากระบวนการงบประมาณเกี่ยวกับการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณมากที่สุด ซึ่งหมายความว่าหากมีการติดตามประเมินผลที่ดีจะส่งผลให้การใช้งบประมาณเป็นไปเพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และสอดคล้องกับงานวิจัยสูตรการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทำการศึกษาวิจัยโดยชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ (2553) ได้เสนอให้นำผลจากการติดตามและประเมินผลมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ตามสูตรการจัดสรรงบประมาณที่เสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำไปใช้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ ความจำเป็นพื้นฐาน ภาระงาน ลักษณะเฉพาะเขต ผลงาน และงานตามนโยบาย รวมทั้งผลวิจัยนี้ที่พบว่า มีการดำเนินงานตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมาก การนำผลการติดตามและประเมินผลมาใช้จึงไม่ยากจนเกินไปนัก เนื่องมาจากการที่หน่วยตรวจสอบ

ภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ตรวจสอบ และมีได้เป็นการดำเนินการภายใต้คำสั่งของผู้บริหารสูงสุด (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา) ประกอบกับมีการจัดทำแผนสำหรับการตรวจติดตามที่ชัดเจน ในแต่ละปี มีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบภายในโรงเรียน พร้อมทั้งมีการจัดทำคู่มือการตรวจสอบภายในเผยแพร่ให้โรงเรียนรับทราบและนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าปัญหาของการติดตามประเมินผลจะไม่มี ความเข้มแข็งเท่าที่ควร ดังนั้น การกำหนดให้นำผลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในปีต่อไปจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรา เตมีย์ (2540) ที่เสนอว่า การจัดสรรงบประมาณต้องเพียงพอ สามารถบริหารงานได้อย่างอิสระ แต่ต้องมีระบบตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณและการตรวจสอบควรพิจารณาที่ผลการปฏิบัติงาน และเป็นการตรวจสอบหลังจากที่คณะกรรมการตรวจสอบภายในดำเนินการตรวจสอบแล้ว เพื่อเป็นการควบคุมการบริหาร การดำเนินงานกิจกรรมและการใช้ทรัพยากร รวมถึงการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเกิดจากการมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับกรม โดยได้รับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ และมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีความทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และเชื่อถือได้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการงบประมาณที่ตอบสนองต่อความมุ่งหมายและแนวทางที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนองตอบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

- 1.1 ควรมีการนำกระบวนการงบประมาณไปใช้ในการศึกษาต่อ ยอด เพื่อให้เกิดการ

บริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณหรือการใช้จ่ายงบประมาณ อยู่ที่ร้อยละ 66 แสดงให้เห็นว่ามีการใช้จ่ายงบประมาณขาดประสิทธิภาพถึงร้อยละ 34 จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ

1.2 ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อกำหนดเป็นแนวทาง หรือกำหนดวิธีการที่จะนำมาใช้ในการทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยที่พบว่า การติดตามและประเมินผลงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเพียงการรายงานทางการเงินเท่านั้น ยังไม่มีการรายงานผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษา และนักวิชาการหรือผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระบบการศึกษารวมทั้งการให้บริการวิชาการ ต้องให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการติดตามประเมินผลของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งหาวิธีการอื่นๆที่จะช่วยให้มีรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับระบบการติดตามและประเมินผลระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในปัจจุบัน

*ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย*

1.3 ควรมีการกระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้มีโอกาสในการจัดตั้งงบประมาณตามความต้องการจำเป็นของพื้นที่ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ตามสภาพที่แท้จริง

จากผลการวิจัยที่พบว่า การวางแผนงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นไปตามที่ส่วนกลาง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) กำหนดมาให้ ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรทำหน้าที่กำหนดนโยบายในภาพรวมและกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

1.4 ควรพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

จากผลการวิจัยที่พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดทำอยู่ในระดับปานกลางและไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ในการจัดทำประมาณการรายจ่าย

ล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อเป็นการวางแผนสร้างความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดตั้งงบประมาณได้เองในอนาคต เมื่อมีการแก้ไขกฎหมายแล้ว ซึ่งปัจจุบันกฎหมาย กำหนดให้ส่วนราชการ (กระทรวง ทบวง กรม) เป็นผู้ดำเนินการจัดตั้งงบประมาณภายใต้ความ เห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ควรมีการพิจารณาปรับปรุง ทบทวน การแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำ/จัดตั้ง งบประมาณ โดยส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา) และโรงเรียนมีส่วนร่วมและมีอิสระ ในการดำเนินงานมากขึ้น

1.5 ควรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลงบประมาณให้มากขึ้น โดย กำหนดตัวชี้วัดหรือรูปแบบการรายงานที่สามารถระบุถึงผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน ได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนงบประมาณต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า การติดตามและประเมินผลงบประมาณไม่สามารถนำผล มาใช้ในการจัดตั้งงบประมาณในปีถัดไป รวมทั้งไม่สามารถนำผลที่ได้จากการติดตามและประเมิน มาสร้างแรงจูงใจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการได้

ข้อเสนอแนะในการนำกระบวนการงบประมาณไปใช้สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

1.6 ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญและฝึกอบรมพัฒนานุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกรม ระดับเขตพื้นที่และระดับโรงเรียน เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความตระหนักและมี ค่านิยมที่ถูกต้องต่อการใช้จ่ายงบประมาณของทางราชการ

จากผลการวิจัยในขั้นตอนการบริหารงบประมาณที่พบว่า สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียน ควรพัฒนานุคลากร ที่ปฏิบัติงานให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ สร้างทัศนคติที่ถูกต้องต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้งบประมาณของทางราชการซึ่งต้องมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้ ปฏิบัติตาม ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณโดยที่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ใด ดังนั้นต้องพัฒนานุคลากร ให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการใช้จ่ายงบประมาณ

1.7 ควรนำแนวคิดการติดตามและประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รวมทั้งแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร ให้เกิดประสิทธิผล และเป็นการสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งสามารถประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจาก การปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไปในอนาคต

จากผลการวิจัยที่พบว่ากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 4 ขั้นตอนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกขนาดและที่ตั้ง โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติในบางประเด็น เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละเขตพื้นที่และเพื่อพัฒนาการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต / ผลลัพธ์กับการใช้จ่ายงบประมาณ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ในปัจจุบันนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยังไม่มีการรายงานผลการดำเนินงานถึงผลลัพธ์ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลงบประมาณ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบหรือวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิต และต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม โดยเฉพาะต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ทั้งในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียนในสังกัด

จากผลการวิจัยที่พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบทบาทในการจัดตั้งงบประมาณ จึงไม่ได้มีการดำเนินการจัดทำต้นทุนผลผลิต ดังนั้นควรมีรูปแบบวิธีการที่ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการเสนอจัดตั้งงบประมาณให้มีความเหมาะสมตามสภาพจริงในปัจจุบัน

2.3 ควรศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีขนาด ที่ตั้ง และสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยที่พบว่า ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 66 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการใช้จ่ายงบประมาณในปัจจุบันยังคงขาดประสิทธิภาพถึงร้อยละ 34 จึงมีความจำเป็นต้องลดปัจจัยการผลิตลง หรือเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายที่มีอยู่เดิมให้มีความคุ้มค่ามากที่สุด



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กวี วงศ์พุ่ม. การบริหารงบประมาณที่ดีต้องทำให้มีประสิทธิภาพ. **วารสารเพิ่มผลผลิต**

36,7 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2540): 30-39.

กานต์ ลีพัฒน์ไวยังยง. **Data Envelopment Analysis: DEA**. ม.ป.ป. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.ie.nu.ac.th/downloads/DEA.pdf>. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะ

วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. [2553, กรกฎาคม 5].

การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. **ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาตรฐาน**

**การจัดการทางการเงิน**. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. **การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย**. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

ไกรยุทธ วีระยาคีนันท์. **งบประมาณแผ่นดิน**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2528.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน**.

**งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2552**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2552.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน**.

**คู่มือการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผน 2553**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2553.

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, สำนักงาน. **กระทรวงศึกษาธิการ**.

**การกำหนดกรอบอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**

**ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค.(2) ในสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาและในสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน. ม.ป.ป. (อัดสำเนา).

คณิตฐา กลัดเนียม. **การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการ**

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเมืองลำพูน**.

การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

งบประมาณ, สำนัก. **การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ**. กรุงเทพมหานคร:

สำนักงาน, 2542.

งบประมาณ, สำนัก. **คู่มือการใช้เครื่องมือ วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน**

(PART: Performance Assessment Rating Tool). กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน,

2548.

- งบประมาณ, สำนัก. **งบประมาณโดยสังเขป 2551**. 2551. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.bb.go.th>. [2553, พฤศจิกายน 1]
- งบประมาณ, สำนัก. **งบประมาณโดยสังเขป 2552 (เดิม)**. 2552. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.bb.go.th>. [2553, พฤศจิกายน 1].
- งบประมาณ, สำนัก. **งบประมาณโดยสังเขป 2552**. 2552. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.bb.go.th>. [2553, พฤศจิกายน 1].
- งบประมาณ, สำนัก. **งบประมาณโดยสังเขป 2553**. 2553. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.bb.go.th>. [2553, พฤศจิกายน 1].
- งบประมาณ, สำนัก. **งบประมาณโดยสังเขป 2553**. 2554. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.bb.go.th>. [2553, พฤศจิกายน 1].
- งบประมาณ, สำนัก. **เอกสารประกอบการสัมมนาการจัดการงบประมาณรายจ่าย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2553.
- งบประมาณ, สำนัก. **เอกสารประกอบการสัมมนาการจัดทำงบประมาณรายจ่าย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2546.
- จิตรา เตมีย์. **การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์  
 ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **คู่มือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน  
จากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool)**.  
 คณะรัฐศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์. **การพัฒนาสูตรการจัดสรรงบประมาณของสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน  
ระยะที่ 1**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 กระทรวง ศึกษาธิการ, 2553.
- ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์. **ผลการปฏิรูปการศึกษาด้านระบบทรัพยากรและการเงินเพื่อ  
การศึกษา: ประสิทธิภาพ ความเสมอภาคและความเป็นธรรม. การสัมมนาทาง  
วิชาการประจำปี 2548 ครั้งที่ 28, 5-1**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์,  
 2548.

- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท  
บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
2548.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance  
Based Budgeting: SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวง  
สาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์, 2546.
- ณรี สุสุทธิ. รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สัมภาษณ์. 10 พฤศจิกายน 2553.
- ดารา ชินชัย. การบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- ดาว มงคลสมัย และชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ. โครงการความร่วมมือระหว่างธนาคารโลก  
และกระทรวงศึกษาธิการเพื่อพัฒนาประเทศด้านการศึกษา ภายใต้กองทุน  
ASEM: รายงานผลการพัฒนาสูตรการจัดสรรงบประมาณแก่สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549.
- ดิเรก วรณเดียร. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณแบบในการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต,  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ถวิล นิลใบ. ประสิทธิภาพรายจ่ายการศึกษาของประเทศไทย. 2549. [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: <http://www.eco.ru.ac.th/eco/article/Y4C4/FDH.pdf>. [2553, สิงหาคม 15].
- ทัศนีย์ สุวรรณภา. ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า  
ระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
2547.
- นายกรัฐมนตรี้, สำนัก. เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2551. เล่มที่ 8 (1) กระทรวงศึกษาธิการ (1). กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงบประมาณ, 2551.

- นายกรัฐมนตรี, สำนัก. เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2553. เล่มที่ 8 (1) กระทรวงศึกษาธิการ (1) สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับปรับปรุง-ลดแล้ว). กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงบประมาณ, 2553.
- นายกรัฐมนตรี, สำนัก. เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2554 เล่มที่ 8 (1) กระทรวงศึกษาธิการ (1) (ฉบับปรับลด  
งบประมาณและแปรรูปเพิ่มเติมแล้ว). กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2554.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการศึกษาวเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษาตาม  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. เล่มที่ 1. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงาน, 2543.
- พรจันท์ พรศักดิ์กุล. รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.
- พีระพันธ์ มะรัตน์. การประเมินแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.
- เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. การงบประมาณ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร:  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ไพรัช ตระกาศิรินันท์. งบประมาณแผ่นดิน. พิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงใหม่: ธนุขพรินติ้ง, 2544.
- มนตรี สุวรรณเนตร. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- ยุทธพงษ์ พงศกรนภดล. การวัดประสิทธิภาพทางเทคนิคของโรงเรียนประถมและมัธยม  
โดยวิธี Data Envelopment Analysis. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
เศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สัมภาษณ์. 10 พฤศจิกายน 2553.

- รังสรรค์ มณีเล็ก. **รูปแบบการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ  
กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2551.
- ลออ จรรยา. **ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สระแก้ว เขต 1. สัมภาษณ์**. 7 ธันวาคม 2553.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วรรณิ แกมเกตุ. **วิถีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วรรณิ แก้วศิริ. **ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถม  
ศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. **หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ  
หน่วยงานภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: สินธุศรีเอชเอ็น, 2552.
- วาทีณี ดันดีวีระวงศ์. **ความรู้และการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบ  
มุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร และครูโรงเรียนนำร่องในโครงการนำร่องการปรับปรุง  
ระบบการจัดการงบประมาณ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2546.
- วิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, สถาบัน. **โครงการศึกษาวิจัยการลงทุนด้านสังคมภายใต้  
เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสังคมและการปรับตัวสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้**.  
2552. (อัดสำเนา).
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **การเตรียมการจัดระบบการบริหารและการจัดการทางกฎหมาย  
เข้าสู่โครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวง  
ศึกษาธิการ, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพ  
มหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553**.  
2553. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.obec.go.th/downloads/kormor>.  
[2553, สิงหาคม 30].

ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. สรุปผลการศึกษาวิจัยโครงการติดตามประเมินผลเพื่อตรวจสอบการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มีผลมาจากการเพิ่มงบประมาณเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

สนทนากลุ่ม. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. การประชุมระดมความคิดเห็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพมหานคร, 15 กรกฎาคม 2553.

สรศักดิ์ สรณ ด้ตรกมล. การศึกษาเปรียบเทียบขององค์ประกอบงบประมาณทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น ปีงบประมาณ 2544-2547. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.

สามัญศึกษา, กรม. เปิดประตูสู่ PBB: ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting). กรุงเทพมหานคร: การศาสนา, 2544.

สุศักดิ์ หนูพันธ์. ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

สุวรรณา เมตมันกุล. รูปแบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

อนันต์ หวะสุวรรณ. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.

อาภรณ์ แก้วสลัปศรี. **ระบบงบประมาณ : จากแบบแสดงรายการสู่แบบมุ่งเน้นผลงาน.**

ม.ป.ป. [ออนไลน์]. มหาวิทยาลัยทักษิณ, แหล่งที่มา: <http://www.pt.tsu.ac.th/planoffice/report/files>. [2553, กันยายน 15].

อารีลักษณ์ พงษ์โสภา. **กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ กรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.

### ภาษาอังกฤษ

Anthony, A. R and Herzlinger. **Management Control in Non Profit Organization In Financial Management in Education.** Levacic Rosalind, ed. Milton,1989.

Arosen, J. Richard. **Public Finance.** New York: McGraw- Hill, 1985.

Burrup, Percy E.; Brimley, Vern, Jr.and Garfield, R. Rulon. **Financing Education in a Climate of Change.** Boston: Allyn and Bacon, 2002.

Coelli Tim , Rao Prasada and Battese E G. 1998. **An Introduction To Efficiency And Productivity Analysis.** Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Cunningham, William G and Cordeiro, Paula A. **Education Administration: A Problem Based Approach.** Boston: Allyn and Bacon, 2000.

Cunningham, William G and Cordeiro, Paula A. **Educational Leadership: A Problem Based Approach.** 2nd ed.Boston: Allyn and Bacon, 2003.

Dean, Joan. **The Effective School Governor.** London: Routledge Falmer, 2001.

Farrell, M.J. The Measurement of Productive Efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society**, 120,3 (1957): 252-290.

Finney, Robert G. **Basics of Budgeting.** New York: American Management Association, 1994.

Gold, Richard and Szemerényi, Stephen. **Running a School 2000/01: Legal Duties and Responsibility.** Bistol: Jordans, 1999.

Gutek, Gerald L. **Education and Schooling in America.** New Jersey: Prentice Hall, 1983.

- Jordan, K. Forbis. **School Business Administration**. New York: The Ronald Press, 1969.
- Keith, Sherry; & Girling, Robert Henriques. **Education, Management, and Participation: New Directions in Educational Administration**. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education: A Sourcebook for the Leadership and Management of Educational Institutions**. 4th ed. New York: Happer & Row, 1984.
- Lau, Ron. **A Formative Study on the Budget Process at the Urban University of Medicine and Science (California)**. Dissertation, Ed.D. Pepperdine University. Available: Dissertation Abstracts Internationa, 2003.
- Levacic, Rosalind and Ross, Kenneth N. **Principles for Designing Needs-Based School Funding Formulae**. in *Needs - Based Resource Allocation in Education via Formula Funding of Schools*. Kenneth N. Ross and Rosalind Levacic. Paris: UNESCO, 1999.
- Lunenburg, Fred C and Ornstein, Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 2<sup>nd</sup> ed. Belmont: Wadworth Publishing, 1996.
- Moser, Michele. **An Examination of School- Level Resource Allocation and School - Level Budget Process in Rochester, New York**. Dissertation Ph.D. New York: New York University. 1996. [Online]. Available from: UMI; Dissertation Abstracts International. (DAI- A57/. p. 3673. 1997, February 8).
- Nagarajan, Nigel and Vanheukelen, Marc. **Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide Ex post and Intermediate Evaluation**. European Union. Vanheukelen, 1997.
- Odden, Allan and Picus, Lawrence O. **School Finance: A Policy Perspective**. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: McGraw Hill, 2004.
- Rebore, William T. and Rebore, Ronald W. **Introduction to Financial and Business Administration in Public Education**. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Ridler, George E. and Shuckley, Robert J. **School Administrator's Budget Handbook: Step-By-Step Guide for Preparing and Managing Your School Budget**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.



- Rossow, Lawrence F. **The Principal ship: Dimensions in Instructional Leadership**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- Satori, M. Barbara. **Allocation and Distribution of Resources in High Schools**. Dissertation, Ph.D. Pennsylvania: Pennsylvania State University. 1989. [Online]. Available from: UMI; Dissertation Abstracts International. (DAI-A50/10, p. 31. [1990, April 28].
- Shim, Jae K. and Siegel, Joel G. **Complete Budgeting Workbook and Guide**. New York: New York Institute of Finance, 1993.
- Smith, P. and Mayton, D. Measuring Efficiency in the Public Sector. **OMEGA International Journal of Management Science** 15 (1987): 181-189.
- Stoops, Emery; Rafferty, Max and Johnson, Russell E. **Handbook of Educational Administration: A Guide for Practitioner**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1980.
- Thomas, H. Education. **Costs and Performance: A Cost-Effective Analysis**. London: Cassell, 1990.
- Thompson, David C. and Wood, R. Craig. **Money and Schools: A Handbook For Practitioners**. New York: Eye on Education, 1998.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
(DEVELOPMENT OF THE BUDGETING PROCESS OF PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES)

### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามตามที่ได้ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ให้เกิดความสำเร็จและมีความสมบูรณ์มากที่สุด
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 3 ตอนคือ  
ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน  
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. การจัดส่งแบบสอบถามการวิจัยกลับคืนผู้วิจัย ขอความอนุเคราะห์จากท่านจัดส่งใส่ซองติดแสตมป์ที่แนบมาพร้อมนี้ ภายในวันที่ 30 กรกฎาคม 2554

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีในครั้งนี้

นางสาวปรัชญาวรรณ วนานันท์

นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัย













ข้อ	รายการที่ปฏิบัติ	สภาพการปฏิบัติที่เป็นจริง					สภาพการปฏิบัติที่พึงประสงค์						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
55	การจัดทำข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินหรือที่เรียกว่างบดุล (สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน) ที่เป็นปัจจุบัน												
56	การรายงานข้อมูลงบแสดงผลการดำเนินงาน เพื่อวัดค่าการลงทุน และวัดความสำเร็จในการบรรลุประสิทธิผลของ สพป.												
57	การรายงานงบกระแสเงินสดแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี												
58	การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่อสาธารณะ												
59	การนำผลจากการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในปีถัดไป												
60	การรายงานผลการดำเนินงาน ของ สพป. มีความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี ในแต่ละปีงบประมาณ												
61	การรายงานผลการใช้งบประมาณเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน												

### ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามที่ท่านมีความเห็น และในกรณีที่ท่านเห็นว่ายังมีปัญหาจากการปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องตามระดับของปัญหาในการปฏิบัติ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหานั้น

ระดับ	1	หมายถึง	มีปัญหาจากการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
ระดับ	2	หมายถึง	มีปัญหาจากการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับ	3	หมายถึง	มีปัญหาจากการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับ	4	หมายถึง	มีปัญหาจากการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับ	5	หมายถึง	มีปัญหาจากการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ข้อ	ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	ไม่มี ปัญหา	ระดับของ ปัญหา ในการปฏิบัติ					ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไข ปัญหา
			1	2	3	4	5	
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>								
1	การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ 1.1 บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ							
	1.2 การกำหนดสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ งาน/โครงการ ขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน							
2	การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 2.1 ไม่สามารถกำหนดรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน							
	2.2 บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง							
	2.3 ข้อมูลไม่พอเพียงในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง เช่น การปรับปรุงวงเงิน โดย คำนึงถึงดัชนีทาง เศรษฐกิจมหภาคที่สำคัญ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลง อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ							
3	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3.1 บุคลากรผู้รับผิดชอบโดยตรงขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี							
	3.2 โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี มักจะเป็นโครงการที่เป็น งานประจำ							
	3.3 บุคลากรอื่น ๆ ใน สพป. มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีน้อย							
4	การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ 4.1 บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการ งบประมาณ							
	4.2 รูปแบบการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณไม่ ครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ							
	4.3 เป้าหมายหรือผลผลิตสุดท้ายที่ได้รับในแต่ละกระบวนการ งบประมาณไม่ชัดเจน							
5	การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ 5.1 ข้อมูลไม่พอเพียงต่อการจัดทำงบประมาณ							
	5.2 ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน/ถูกต้อง							

ข้อ	ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	ไม่มี ปัญหา	ระดับของ ปัญหา ในการปฏิบัติ					ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไข ปัญหา
			1	2	3	4	5	
	5.3 ความไม่สะดวกในการนำข้อมูลมาใช้							
	<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>							
6	การคำนวณจากต้นทุน 6.1 ไม่สามารถนำระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม (ABC: Activity Based Costing) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการคำนวณหาต้นทุนผลผลิต (Output Based costing)							
	6.2 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการคิดต้นทุนผลผลิต							
	6.3 บุคลากรไม่เข้าใจในตัวผลผลิตและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นๆอย่างชัดเจน							
	6.4 บุคลากรไม่ทราบว่าต้องใช้ข้อมูลใดบ้างในการคิดต้นทุน							
7	การจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณรายจ่าย ส่วหน้าระยะปานกลาง 7.1 งบประมาณที่ไม่พอเพียงต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้							
	7.2 การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง (สพฐ.) ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานตามปฏิทินกระบวนการงบประมาณ							
8	ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐาน 8.1 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมต่อสภาพการทำงาน ของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในปัจจุบัน							
	8.2 สัดส่วนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและสภาพที่แท้จริงของ สพป.							
	<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>							
9	การใช้งบประมาณ 9.1 ระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน							
	9.2 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า							
	9.3 การใช้จ่ายงบประมาณขาดการควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ							
	9.4 การใช้จ่ายงบประมาณไม่คุ้มค่า							

ข้อ	ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	ไม่มี ปัญหา	ระดับของ ปัญหา ในการปฏิบัติ					ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไข ปัญหา
			1	2	3	4	5	
	9.5 การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้							
10	การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 10.1 ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ							
11	การควบคุมการใช้งบประมาณ 11.1 ระบบควบคุมการใช้งบประมาณมีความซับซ้อนและยาก แก่การนำไปปฏิบัติ							
	11.2 ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน/กลุ่มงาน ใน สพ.ทำให้ยากแก่การควบคุมการใช้งบประมาณ							
	11.3 ขาดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณที่เป็นปัจจุบัน							
	11.4 ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณไม่ชัดเจน							
12	การสร้างแรงจูงใจในการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อ มุ่งเน้นการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ							
	12.1 การขาดความตระหนักในการจัดทำข้อตกลง ผลการ ปฏิบัติงาน							
	12.2 การขาดแรงจูงใจในประโยชน์ที่ได้รับจากการทำข้อตกลง ผลการปฏิบัติงาน							
13	การระดมทรัพยากร							
	13.1 การระดมทรัพยากรจากองค์กรต่างๆ มีน้อย							
	13.2 บุคลากรขาดความเข้าใจในแนวทางการหาประโยชน์จาก ทรัพย์สิน							
	13.3 แนวปฏิบัติเกี่ยวกับลดหย่อนอัตราภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจใน การระดมทรัพยากรทางการศึกษาไม่ชัดเจน							
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>								
14	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ							
	14.1 ขาดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลงบประมาณ							
	14.2 ขาดความเข้าใจในการเก็บข้อมูล เช่น ข้อมูลแสดงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณ							
15	การประเมินผลกรใช้งบประมาณ							
	15.1 ขาดการประเมินความคุ้มค่า คุ่มทุนในการใช้งบประมาณ							
	15.2 ขาดการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้งบประมาณ							

ข้อ	ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติ	ไม่มี ปัญหา	ระดับของ ปัญหา ในการปฏิบัติ					ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไข ปัญหา
			1	2	3	4	5	
	15.3 ขาดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์และต้นทุน							
	15.4 ไม่มีเกณฑ์ในการประเมิน ผลผลิต ผลลัพธ์เชื่อมโยงกับ ต้นทุน							
16	การรายงานทางการเงิน							
	16.1 บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำรายงานทางการเงิน							
	16.2 ไม่มีการเผยแพร่รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประจำปีตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี							
	16.3 การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน/ ไม่ครอบคลุม							

## แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ตำแหน่ง .....

หน่วยงาน ..... สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่สัมภาษณ์ ..... ผู้สัมภาษณ์ .....

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยจัดเรียงตามกระบวนการงบประมาณทั้ง 4 ขั้นตอนที่ได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ

การคำนวณต้นทุนผลผลิต

ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ

การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ

การบริหารสินทรัพย์

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

การตรวจสอบภายใน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

**ขอให้ท่านพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนากระบวนการงบประมาณ**

1. ภาพรวมของกระบวนการงบประมาณ

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้

.....  
 .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

## ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

### มาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ

#### 1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

##### 1.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

##### 1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

#### 2. การวางแผนกลยุทธ์

##### 2.1 การทบทวนแผนระยะยาว

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....



### 3. กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

#### 3.1 การทบทวนแผนระยะปานกลาง

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

### 4. แผนปฏิบัติการประจำปี

#### 4.1 การทบทวนแผนระยะสั้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ครอบคลุมแผนงาน

โครงการกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

### มาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต

#### 1. การกำหนดกิจกรรมและผลผลิต

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

### การจัดทำต้นทุนผลผลิต

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

### 2. การจัดทำเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

### 3. การจัดทำต้นทุนกิจกรรม

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ

### 1. การกระจายงบประมาณสอดคล้องกับความต้องการของเขตพื้นที่การศึกษา

และสถานศึกษาในสังกัด

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

2. การจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

3. การอนุมัติงบประมาณค่านึงถึงนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเป็นสำคัญ

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

### ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ

#### มาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

1. การดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงการคลัง

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดซื้อจัดจ้าง

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

### มาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

#### 1. การใช้ระบบบัญชีที่พึงรับ-พึงจ่าย

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

#### 2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการเงินและบัญชี

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

#### 3. การประเมินฐานะทางการเงินเพื่อการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรของผู้บริหาร

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

### มาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์

1. การบริหารทรัพย์สินที่ได้มา/ที่มีอยู่อย่างครบวงจร

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

2. การจัดทำแผนการหารายได้หรือการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

3. การจัดทำแผนการใช้พัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

#### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

##### มาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน

1. ความเป็นอิสระของการตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

2. การกำหนดกิจกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อควบคุมการบริหาร การดำเนินกิจกรรม และ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

3. การกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาใช้ในการตรวจสอบภายในของหน่วยงาน

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

### มาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

1. การรายงานทางการเงินมีความสัมพันธ์กับข้อมูลผลผลิตที่ใช้วัดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

2. การรายงานผลการใช้งบประมาณเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

3. การรายงานผลเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

เหมาะสมดีแล้ว

ควรปรับปรุงดังนี้ .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม .....

.....

.....

### แบบประเมิน

#### ร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน เพื่อประเมินความถูกต้อง และครบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และควมมีประโยชน์ (Utility) ของร่างกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

- |   |         |            |
|---|---------|------------|
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | น้อย       |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง    |
| 4 | หมายถึง | มาก        |
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด  |

รายการประเมิน กระบวนการงบประมาณ	ความถูกต้องและ ครบคลุม (Accuracy)					ความเหมาะสม (Propriety)					ความเป็นไปได้ (Feasibility)					ควมมีประโยชน์ (Utility)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</b>																				
1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์																				
1.2 การประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลาง																				
1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี																				
1.4 การคำนวณต้นทุน ผลผลิต																				
<b>ขั้นตอนที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ</b>																				
2.1 การคำนวณต้นทุน ผลผลิต																				
<b>ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ</b>																				
3.1 การจัดซื้อจัดจ้าง																				
3.2 การบริหารการเงินและ การควบคุมงบประมาณ																				
3.3 การบริหารสินทรัพย์																				
<b>ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลงบประมาณ</b>																				
4.1 การตรวจสอบภายใน																				
4.2 การรายงานทางการเงิน																				



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



7. นายสมมาศ ทองร่วง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สงขลา เขต 1
8. นายสกุล หล้าปาวงศ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงใหม่ เขต 4
9. นางสาวสุนิตย์ ดีประหลาด ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
10. นายสมมาตร แก้วไกร ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
11. นายสมศักดิ์ แซ่เป่า ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
12. นางเยาวเรศ ที่ปรีกษ์พันธ์ ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
13. นางเบญจมาภรณ์ พัฒนะพงศา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4
14. นางสาวพูนศิริ วิทามงคล ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4
15. นางคณิตฐา คำแก้ว ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4
16. นายถวิล ศรีเทพา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมระดมความคิดเห็น(Brainstorming)  
โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก      | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน              |
| 2. นางพัชรา ประวาลทิพย์     | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษา<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                |
| 3. นางสาวลิลีน ทรงผาสุก     | หัวหน้ากลุ่มงบประมาณ 1<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                       |
| 4. นายทรงศักดิ์ ศิริจร      | หัวหน้ากลุ่มงบประมาณ 3<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                       |
| 5. รศ.ดร. อุทัย บุญประเสริฐ | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  |
| 6. นายชาญ ตันติธรรมถาวร     | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ<br>และการมีส่วนร่วม สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 7. นายกำจัด คงหนู           | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ปทุมธานี เขต 1                                     |
| 8. นายมณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1                  |
| 9. นางสุดาพร ปานกลีน        | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครปฐม เขต 1                     |
| 10. นายกล้าศักดิ์ จิตสงวน   | ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนเมืองจาตุรจินดา   |
| 11. นางราตรี ศรีไพรวรรณ     | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัยฯ   |
| 12. นายสมบุญ ใสวณิช         | ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๗๕ เฉลิมพระเกียรติ   |

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54-2354

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 เมษายน 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวปรัชญววรรณ วนานันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการทำ  
ดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ  
ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย  
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



0512.6(2771)/54- 2154

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

2 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวปรัชญววรรณ วนานันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
ศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างกรดำเนินงานวิจัย  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา”  
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิต มีความจำเป็นต้องตกลงใช้เครื่องมือ คือแบบสอบถาม  
กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ตกลงใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อ  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54- 4231

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

14 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวปรีชญวรรณ วนานันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ปัญญสวัสดิ์สุทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิต มีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถามกับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54- 4231

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4 ชุด

ด้วย นางสาวปรีชญวรรณ วนานันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิต มีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยการ สัมภาษณ์กับบุคคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 0929

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

13 กุมภาพันธ์ 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการจัดสัมมนา

ด้วย นางสาวปรัชญววรรณ วนานันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษาศาคริชาโนบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ  
ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิต มีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยการจัด  
สัมมนาระดมความคิดเห็นจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย  
ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวปรัชญววรรณ วนานันท์ เกิดเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ที่จังหวัดปราจีนบุรี จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีคณะครุศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป (โครงการครุทายาท) จากสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี ในปีการศึกษา 2540 ระดับปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีการศึกษา 2546 และระดับปริญญาเอก จากคณะ ครุศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2554

ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1