

แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ*

GUIDELINES FOR PERFORMANCE-BASED BUDGETING MANAGEMENT
OF SCHOOLS UNDER THE BUENGMAN SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

วิทยา ปิวันนา¹, พัชรินทร์ ชมภูวิเศษ² และ สุชาดา บุษพา³

Wittaya Puewanna¹, Patcharin Chompuwiset² and Suchada Bubpha³

¹⁻³มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

¹⁻³Udon Thani Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: 67120605211@udru.ac.th

วันที่รับบทความ : 11 เมษายน 2569; วันที่แก้ไขบทความ 20 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 22 เมษายน 2569

Received 11 April 2026; Revised 20 April 2026; Accepted 22 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา 2) พัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา 3) ประเมินแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน แบบเชิงอธิบายเป็นลำดับ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 285 คน ได้มาโดยการสุ่ม

Citation:



* วิทยา ปิวันนา, พัชรินทร์ ชมภูวิเศษ และ สุชาดา บุษพา. (2569). แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(3), 712-731.

Wittaya Puewanna, Patcharin Chompuwiset and Suchada Bubpha. (2026). Guidelines For Performance-Based Budgeting Management Of Schools Under The Buengkan Secondary Educational Service Area Office.

Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(3), 712-731.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

แบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถามด้านสภาพปัจจุบัน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 และด้านสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ระยะที่ 3 ประเมินแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินแนวทาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

ผลการวิจัย พบว่า 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา มีทั้งหมด 7 ด้าน รวมทั้งสิ้น 95 แนวทาง 3) การประเมินแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน,สถานศึกษา,แนวทางการบริหารงบประมาณ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

Abstract

This research aimed to: 1) examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of performance-based budgeting management in educational institutions; 2) develop guidelines for performance-based budgeting management; and 3) evaluate the developed guidelines. This study employed a mixed-methods approach using a sequential explanatory design and was conducted in three phases. In Phase 1, the current conditions, desirable conditions, and priority needs were investigated. The sample consisted of 285 administrators and teachers under the Bueng Kan Secondary Educational Service Area Office, selected through stratified random sampling. The research

instrument was a questionnaire covering current and desirable conditions, with reliability coefficients of 0.98 for both parts. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). In Phase 2, the guidelines for performance-based budgeting management in educational institutions were developed using a semi-structured interview. The key informants were school directors and deputy directors, selected through purposive sampling. In Phase 3, the developed guidelines were evaluated using an evaluation form covering three aspects: appropriateness, feasibility, and usefulness. The informants consisted of five experts, selected through purposive sampling.

The research findings revealed that.

1) The overall current conditions of performance-based budgeting management in educational institutions were at a high level, while the desirable conditions were at the highest level. 2) The developed guidelines for performance-based budgeting management in educational institutions consisted of seven aspects, comprising a total of 95 guidelines. 3) The evaluation of the guidelines in terms of appropriateness, feasibility, and usefulness was at the highest level overall.

Keywords: Performance-Based Budgeting Management, Educational Institutions, Budgeting Management Guidelines, Bueng Kan Secondary Educational Service Area Office

บทนำ

การศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของประชากรและเป็นกลไกหลักในการสร้างความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ทุกประเทศทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545

ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูปการศึกษาไทยที่สำคัญ โดยกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 19) การกระจายอำนาจดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความอิสระ คล่องตัว สามารถตัดสินใจและจัดการศึกษาได้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนในพื้นที่ การเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้กับสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารงบประมาณเป็นงานที่ต้องดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด ไม่สามารถปฏิบัติผิดพลาดได้ เพราะจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และคุณภาพของการจัดการศึกษา ส่งผลให้รัฐต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักแก่ผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อนำการปฏิรูปการศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมาย คือ การสร้างคน สร้างงาน สร้างเศรษฐกิจของสังคมของประเทศไทย (สำนักงานงบประมาณ, 2565: 61–63) จึงนำมาสู่การปรับใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) ทั้งหมด 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555: 28)

ความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือการเป็นกลไกสำคัญที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการใช้จ่ายทางการเงินกับ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นรูปธรรมทางการศึกษา งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) เป็นระบบที่เน้นให้สถานศึกษามีการบริหารเชิงระบบ เน้นการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ ร่วมทำในการกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ผลผลิตการปฏิบัติงาน การประเมินผลของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความพยายามที่จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่สถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการตรงประเด็น ฉับไว โปร่งใส เกิดประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555: 16)

จากการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีที่ผ่านมา พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในปัจจุบันยังมีการบริหารงบประมาณที่ไม่สะท้อนการใช้จ่าย ทางการเงินกับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมทางการศึกษา อีกทั้งภาระงานตกเป็นภาระของครูผู้สอนจำนวนมาก ซึ่งนอกเหนือจากภาระการจัดการเรียนการ

สอนแล้ว ครุยังต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง งานดังกล่าวไม่สามารถละเลยได้เพราะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับราชการ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความใส่ใจ ศึกษาแนวทาง และปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันความผิดพลาด

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาและพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในจังหวัดบึงกาฬ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่ถูกต้องในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านงบประมาณให้มีความโปร่งใส เป็นระบบ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ
3. เพื่อประเมินแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาเป็นการบริหารงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ไปใช้กับนักเรียนเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการจากความร่วมมือมือของครูอาจารย์และบุคลากรภายในโรงเรียน

ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบให้บรรลุตามนโยบายที่เป็นเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 46) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting System) ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ขององค์กรหรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ลักษณะสำคัญของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ 2) ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต 3) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) ด้านการบริหารสินทรัพย์ 7) ด้านการตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2560: 6-7) ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์แผนงานหรือโครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากรการเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กรตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ และ 7) การตรวจสอบภายใน จิรัญญิกา จันทรชื่น (2563: 29) การบริหารงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ หรือที่เรียกว่า RBM (Result-Based Management) ซึ่งภาครัฐได้นำมาใช้ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ตามแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐในส่วนของ การปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อน RBM ให้สัมฤทธิ์ผล โดยระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหรือ PBB จะกระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้หน่วยอิสระ คล่องตัวในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า แต่ต้องรับผิดชอบต่อผลงาน ตามภารกิจ การปรับปรุงระบบงบประมาณ การดำเนินการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับอย่างเป็นระบบ ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันเวลา และเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนานักเรียน โดย

มีกระบวนการผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ผลิต (Output) เป็นผล เพื่อมุ่งเน้นให้การจัดสรรทรัพยากรภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขนิษฐา ศิริมา (2564: 39)

จากการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างชัดเจน โดยมีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) ช่วยให้หน่วยงานมีอิสระในการจัดการงบประมาณ ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ต้องสะท้อนถึงความสำเร็จตามพันธกิจของสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,085 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โดยกำหนดขนาดด้วยตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970: 607-610) จำนวน 285 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

(Purposive Selection) ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ 2) ผู้อำนวยการกลุ่มการเงินสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ 3) ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน 4) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงาน งบประมาณภายในสถานศึกษา 5) หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณภายในสถานศึกษา

ระยะที่ 3 การประเมินแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ดังต่อไปนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการฝ่าย บริหารงบประมาณ จำนวน 2 คน 3) หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณภายในสถานศึกษา จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน มีค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.40 - 0.86 ด้านสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจ จำแนก อยู่ระหว่าง ระหว่าง 0.54 - 0.89 ด้านสภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98 และด้านสภาพที่พึงประสงค์มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยนำข้อ คำถามในแบบสอบถามระยะที่ 1 ที่มีค่าสูงกว่าค่า $PNI_{modified}$ เฉลี่ยแต่ละด้าน มาใช้เป็น แนวทางในการสัมภาษณ์

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 เป็นแบบประเมินแนวทาง แบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ มีทั้งหมด 3 ด้าน ประกอบด้วย ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ซึ่งได้จากการสรุปแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา ของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปส่งให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บ

รวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามต้นฉบับและ QR Code Google Form เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด โดยผู้วิจัยได้รับการตอบกลับทุกชุด คิดเป็น 100 %

3.2 ดำเนินการประสานงานกับทรงคุณวุฒิและเดินทางไปสัมภาษณ์ระยะที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

3.3 นำแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา พร้อมส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ไปถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินแนวทาง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬในภาพรวม (N=285)

องค์ประกอบของ การบริหาร งบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$ = (I-D)/D	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การวางแผน งบประมาณ	4.25	0.68	มาก	4.65	0.51	มากที่สุด	0.094	3

2. การคำนวณต้นทุน กิจกรรม	4.06	0.74	มาก	4.50	0.63	มาก	0.108	1
3. การจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	4.23	0.68	มาก	4.61	0.61	มากที่สุด	0.092	5
4. การบริหารงาน ทางการเงินและการ ควบคุมงบประมาณ	4.23	0.56	มาก	4.62	0.48	มากที่สุด	0.093	4
5. การรายงานทาง การเงินและผลการ ดำเนินงาน	4.18	0.56	มาก	4.60	0.57	มากที่สุด	0.100	2
6. การบริหาร สินทรัพย์	4.31	0.60	มาก	4.68	0.46	มากที่สุด	0.084	6
7. การตรวจสอบ ภายใน	4.49	0.54	มาก	4.61	0.48	มากที่สุด	0.075	7
รวม	4.25	0.62	มาก	4.61	0.53	มากที่สุด	-	-

จากตารางที่ 1 พบว่า ด้านสภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.54) รองลงมา คือ การบริหารสินทรัพย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.74)

ด้านสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การบริหารสินทรัพย์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ การวางแผนงบประมาณ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.51) และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.63)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ระหว่าง 0.075 – 0.108 ความต้องการจำเป็นมีค่า $PNI_{modified}$ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

ลำดับที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ คือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.110$) รองลงมา คือ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.100$) และมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ คือ การตรวจสอบภายใน ($PNI_{\text{modified}} = 0.075$)

2. การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ข้อสรุปทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยแนวทางต่างๆ จำนวน 7 ด้าน 95 แนวทาง

2.1 ด้านการบริหารงบประมาณ ได้ 17 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีฐานข้อมูลด้านงบประมาณที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 5 แนวทาง 2) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ประกอบด้วย 3 แนวทาง 3) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณครอบคลุมทุกกิจกรรม ประกอบด้วย 4 แนวทาง 4) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ประกอบด้วย 5 แนวทาง

2.2 ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ได้ 8 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษาคำนวณต้นทุนกิจกรรมครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ประกอบด้วย 5 แนวทาง 2) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษานำข้อมูลต้นทุนไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป ประกอบด้วย 3 แนวทาง

2.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ได้ 9 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการจัดซื้อจัดจ้างโดยพิจารณาคุณภาพ ปริมาณ และราคาที่เหมาะสม ประกอบด้วย 5 แนวทาง 2) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้าเป็นประจำทุกปี ประกอบด้วย 4 แนวทาง

2.4 ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ได้ 18 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีระบบควบคุมภายในที่ช่วยลดความผิดพลาด ความเสี่ยงในการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย 4 แนวทาง 2) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีระบบบริหารการเงินที่กำหนดขั้นตอน ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานทางการเงินมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 แนวทาง 3) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่าย จัดทำรายงานทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน ประกอบด้วย 4 แนวทาง 4) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีระบบอนุมัติ ตรวจสอบ บันทึกการใช้จ่ายงบประมาณตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย 5 แนวทาง

2.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ได้ 11 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการเปรียบเทียบ ระหว่างงบประมาณที่ใช้กับผลลัพธ์ ที่ได้ของผลการดำเนินงานของ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงการ ประกอบด้วย 4 แนวทาง 2) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษานำรายงานผลการดำเนินงานมาใช้ ในการติดตามประเมินความก้าวหน้าของโครงการ ประกอบด้วย 3 แนวทาง 3) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการเผยแพร่รายงานทางการเงินต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 4 แนวทาง

2.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ ได้ 18 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการบริหารสินทรัพย์ให้เป็นระบบอย่างถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 แนวทาง 2) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษาการดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วย 5 แนวทาง 3) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการป้องกันการสูญหาย และการใช้สินทรัพย์ผิดวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 แนวทาง 4) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการจัดหาสินทรัพย์ทดแทนอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 แนวทาง

2.7 ด้านการตรวจสอบภายใน ได้ 14 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษามีการป้องกันการสูญหาย และการใช้สินทรัพย์ผิดวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 แนวทาง 2) แนวทางในการพัฒนาให้คณะกรรมการตรวจสอบภายในมีการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 3 แนวทาง 3) แนวทางในการพัฒนาให้คณะกรรมการตรวจสอบภายในดำเนินการอย่างเป็นอิสระและโปร่งใส ประกอบด้วย 4 แนวทาง 4) แนวทางในการพัฒนาให้สถานศึกษานำผลการตรวจสอบภายในมาใช้ในการวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย 3 แนวทาง

3. ผลการประเมินแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ผู้เป็นผู้ใช้แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา พบว่า แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า 1) ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูบางส่วนอาจยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอย่างถ่องแท้ อีกทั้งยังมีสาเหตุของปัญหาหลายประการ ได้แก่ ปัญหาด้านภาระงานสอนของครูมากเกินไป ด้านการบริหารจัดการ ด้านการคำนวณต้นทุนให้สอดคล้องกับราคาปัจจุบัน รวมทั้งด้านความรู้ที่ครอบคลุมการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับราชการ ซึ่งสอดคล้องกับ ขนิษฐา ศิริมา (2564: 145) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการตรวจสอบภายใน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีความโปร่งใส เป็นระบบ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับสถานศึกษา ในด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ด้านการตรวจสอบภายใน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2560: 6) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีความสำคัญกับการกำหนด พันธกิจขององค์กรเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการ

ทรัพยากร การเงินและพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร ลักษณะสำคัญของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปใน ทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

1.3 ความต้องการจำเป็นของทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด ทั้งนี้อาจเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นปัญหาในการสถานศึกษายังไม่มีระบบและแนวทางที่ชัดเจนในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมทั้งยังไม่ได้นำข้อมูลต้นทุนที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณของปีถัดไปอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การวางแผนงบประมาณอาจไม่สอดคล้องกับต้นทุนที่แท้จริงและผลผลิตของกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ วันเพ็ญ ศิลป์ท้าว (2566: 62) ที่พบว่า ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิตเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมยังเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม

2. การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน ดังนี้

2.1 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการวางแผนงบประมาณ มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณ โดยจัดทำและปรับปรุงฐานข้อมูลงบประมาณให้เชื่อมโยงกับข้อมูลจำนวนนักเรียน เงินรายหัว และแผนการใช้จ่าย ควบคุมการบันทึกรายรับ-รายจ่าย ทำรายงานทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ พร้อมใช้ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการโดยคำนึงถึงผลต่อผู้เรียนและความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา วางแผนและจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมโดยมีคณะกรรมการร่วมพิจารณา อีกทั้งกำหนดแนวทางติดตาม รายงาน และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ อนุพงษ์ สมศรี (2565: 21) การวางแผนงบประมาณ คือการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดบทบาท ภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน วิเคราะห์บริบท เพื่อ

กำหนดโครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ให้ตอบสนอง ยุทธศาสตร์การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น

2.2 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษามีการคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยกำหนดผลผลิตของกิจกรรมหรือโครงการให้ชัดเจนก่อนการคำนวณ พิจารณาทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม คำนึงถึงปริมาณงาน จำนวนบุคลากร และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้สอดคล้องกับรายรับและงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีการศึกษา โดยมีฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัสดุ และผู้รับผิดชอบโครงการร่วมดำเนินการ มีการรวบรวมและสรุปข้อมูลต้นทุนจริงเพื่อนำไปใช้เป็นฐานในการกำหนดกรอบงบประมาณ การตั้งงบประมาณ และพิจารณาความเหมาะสมของโครงการใหม่และโครงการต่อเนื่องในปีการศึกษาถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับ จริยธรรมาภิบาล (2563: 31) การคำนวณต้นทุนผลผลิต คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยวิเคราะห์กิจกรรมตามงาน/โครงการที่วางไว้ ทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม

2.3 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษาดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ โดยจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้า ทุกปีงบประมาณ ระบุประเภทพัสดุ ปริมาณ ระยะเวลา และวิธีการอย่างชัดเจน จากการสำรวจความต้องการของทุกโครงการและกิจกรรม พร้อมบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงบประมาณ (2555: 20) ให้รายละเอียดไว้ว่า กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้งบประมาณ มีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้

2.4 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษาการวางแผนการอนุมัติ การเบิกจ่าย และการรายงานทางการเงิน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน แยกหน้าที่ด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุออกจากกันเพื่อลดความเสี่ยง พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำ มีการบันทึกรายการทางการเงินตามโครงสร้างบัญชี ควบคุมและตรวจสอบยอดเงินคงเหลืออย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบความสอดคล้องของการใช้จ่ายกับแผนที่ได้รับอนุมัติ และดำเนินการขอปรับแผนตามขั้นตอนเมื่อจำเป็น โดยใช้ระบบสารสนเทศทางการเงินในการบันทึก

ตรวจสอบ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ด้านการเงินและงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับวันเพ็ญ ศิลป์ท้าว (2566: 22) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ ให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ของทางราชการ วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณดำเนินการ มีการรายงานเพื่อควบคุม กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน และมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ วิเคราะห์ความคุ้มค่าเหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน

2.5 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษามีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำรายงานเปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรกับผลงาน และให้ความสำคัญกับผลที่เกิดกับผู้เรียน พร้อมนำผลการประเมินและข้อมูลสะท้อนกลับมาวิเคราะห์และติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะผ่านระบบสารสนเทศ อีกทั้งมีการเผยแพร่และรายงานข้อมูลการเงินและผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงบประมาณ (2565: 48) กำหนดให้องค์ประกอบนี้คือการจัดทำรายงาน ที่บูรณาการ ข้อมูลทางการเงินเข้ากับ ข้อมูลผลการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) โดยมีการกำหนดรูปแบบการรายงานที่ชัดเจน ครบถ้วน ทันเวลา เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัด รัฐบาล และประชาชนสามารถติดตามและประเมินความสำเร็จของงานเทียบกับงบประมาณที่ใช้ไปได้

2.6 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการบริหารสินทรัพย์ มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษามีการบริหารสินทรัพย์ โดยจัดทำและควบคุมทะเบียนครุภัณฑ์ทุกประเภท ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และดำเนินการจัดหา บริหาร และควบคุมสินทรัพย์ตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การจัดหาสินทรัพย์ยึดความจำเป็นและประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการ และเปิดโอกาสให้ใช้ร่วมกันอย่างคุ้มค่า มีการจัดทำคู่มือ กำหนดเลขพัสดุ ลงทะเบียนก่อนใช้งาน และตรวจนับประจำปี ตลอดจนประเมินสภาพ สรรวจสินทรัพย์ที่ชำรุด และวางแผนจัดหาทดแทนล่วงหน้าตามกรอบงบประมาณที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ อนุพงษ์ สมศรี (2565: 30) การบริหารสินทรัพย์ คือการดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผน กำหนดความต้องการ และบริหาร

สินทรัพย์ให้เป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำเนินการตรงตามเวลาและวัตถุประสงค์ของการบริหาร

2.7 แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการตรวจสอบภายใน มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในที่เป็นระบบและเป็นอิสระ โดยวิเคราะห์ข้อมูลรายรับรายจ่ายและการดำเนินโครงการ ตรวจสอบความสอดคล้องของการใช้จ่ายกับแผนงบประมาณ พร้อมจัดทำรายงานผลการตรวจสอบเป็นประจำ ระบุข้อบกพร่อง ความเสี่ยง ประเด็นที่ควรปรับปรุง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินและพัสดุโดยตรง กำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ทั้งนี้สถานศึกษานำผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อปรับปรุงแผนงาน โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับวันเพ็ญ ศิลป์ท้าว (2566: 29) การตรวจสอบภายใน คือกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการควบคุมภายใน มี 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบควบคุมด้านการบริหารงาน 2) การตรวจสอบควบคุมทางการเงินและพัสดุ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

3. การประเมินแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินแนวทางเพื่อการวิจัย ในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ในมุมมองของผู้เป็นผู้ใช้แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า 1) ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับ มากที่สุด 2) ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ ศศิธร สุวรรณพูล (2564: 275) กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ตามลำดับขั้นตอน ส่งผลให้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

สรุป/ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และ

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การวางแผนงบประมาณ การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน ตามลำดับ และได้พัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา จำนวน 7 ด้าน รวม 95 แนวทางผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าแนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม พบว่า สถานศึกษาคำนวณต้นทุนกิจกรรมครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนั้น สถานศึกษากำหนดผลผลิตของกิจกรรมหรือโครงการให้ชัดเจนก่อนการคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยพิจารณาต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตอย่างครบถ้วน คำนึงถึงปริมาณงาน จำนวนบุคลากร และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ให้สอดคล้องกับรายรับงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬควรมีการจัดอบรมพัฒนาศูนย์ในการจัดทำบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรมีการศึกษาวินิจฉัยแนวทางการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ 2) ควรมีการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณมีส่วนร่วมปฏิบัติทดลองหรือแสดงความคิดเห็นในรูปแบบการบริหารงบประมาณ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: ศุภสภา.
- _____. (2545). แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน. ขอนแก่น: คลังนันทวิทยา.
- _____. (2555). คู่มือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา.

- ชนิษฐา ศิริมา. (2564). การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
- จิรัญญิกา จันทร์ชื่น. (2563). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราษบุรี เขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันเพ็ญ ศิลป์ท้าว. (2566). การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในอำเภอเมืองลำพูน. ใน *การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยพะเยา
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2). (2545). *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก หน้า 19* (19 ธันวาคม 2545).
- วาณี ช่อนกลิ่นและสาริศา เจนเขว้า. (2566). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อพัฒนาระบบงบประมาณของสถานศึกษาในเครือข่ายการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ศีขรภูมิ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. *วารสารมหาจุฬาลงกรณ*, 14(2), 284-297.
- ศศิธร สุวรรณพล. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สำนักงานงบประมาณ. (2555). *การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณ
- _____. (2565). *คู่มือการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560) *คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา.



อนุพงษ์ สมศรี. (2565). การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาใน
อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. ใน
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยพะเยา.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research
Activities. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 30(3),
607-610.