

**การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM)
ตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา***
**RESULT-BASED BUDGET MANAGEMENT (RBM) BASED ON GOOD
GOVERNANCE PRINCIPLES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

เกษศิริรินทร์ โสมคง

Kessirin Somkhong

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author's Email: Kessirin8044@gmail.com

วันที่รับบทความ : 29 เมษายน 2569; วันแก้ไขบทความ 6 พฤษภาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 8 พฤษภาคม 2569

Received 29 April 2026; Revised 6 May 2026; Accepted 8 May 2026

บทคัดย่อ

การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา โดยมุ่งเชื่อมโยงงบประมาณกับผลลัพธ์ที่วัดได้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณตาม RBM ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารเป็นวิธีการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด (KPI) การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลลัพธ์ และระบบติดตามประเมินผลที่เข้มแข็ง ควบคู่กับหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดด้านข้อมูลสารสนเทศ ตัวชี้วัด และระบบประเมินผล ดังนั้น ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากร ใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งพัฒนารูปแบบและตัวชี้วัดที่เหมาะสม รวมถึงศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เพิ่มเติม ทั้งนี้ สถานศึกษาสามารถนำ RBM ไปใช้ใน

Citation:



* เกษศิริรินทร์ โสมคง. (2569). การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) ตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(3), 341-355.

Kessirin Somkhong. (2026). Result-Based Budget Management (RBM) Based On Good Governance Principles In Educational Institutions. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(3), 341-355;

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

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

การวางแผนและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ: การบริหารงบประมาณ, RBM, ผลสัมฤทธิ์, ธรรมาภิบาล

Abstract

Result-Based Management (RBM) is an essential approach to improving the efficiency of resource utilization in educational institutions by linking budgets with measurable outcomes. This article aims to examine the concepts, principles, and development guidelines for RBM-based budget management in accordance with good governance, using documentary analysis. The findings reveal that effective budget management requires strategic goals, key performance indicators (KPIs), outcome-based budgeting, and strong monitoring and evaluation systems, along with transparency, accountability, and participation. However, challenges remain in information systems, unclear indicators, and weak evaluation mechanisms. Therefore, capacity building, the use of information technology, and stakeholder participation should be enhanced, along with the development of appropriate models and indicators and further empirical research. Educational institutions can apply RBM to align budgeting with strategic goals, thereby improving efficiency, transparency, and sustainability.

Keywords: budget management, RBM, effectiveness, governance

บทนำ

การบริหารงานงบประมาณเป็นภารกิจสำคัญขององค์กรภาครัฐและสถานศึกษา เนื่องจากงบประมาณเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ยังคงพบปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง ขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีข้อจำกัด ด้านความโปร่งใส การตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อ

ความเชื่อมั่นของสังคมต่อการบริหารงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของการบริหารงบประมาณแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้จ่ายมากกว่าการสร้างผลลัพธ์เชิงคุณค่า

ในเชิงทฤษฎี แนวคิดการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM) ได้รับการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร กระบวนการ และผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ (Robbins & Coulter, 2018) ผ่านการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีความคุ้มค่าและสามารถสะท้อนผลลัพธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม การนำ RBM ไปใช้เพียงลำพังอาจยังไม่เพียงพอในการตอบโจทย์ความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กรภาครัฐ หากขาดการบูรณาการกับหลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ RBM ในมิติของประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร แต่ยังขาดการอธิบายเชิงลึกถึง “กลไกการเชื่อมโยง” ระหว่างองค์ประกอบของ RBM กับหลักธรรมาภิบาลในบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะ กล่าวคือ ยังไม่มีกรอบแนวคิดหรือแนวทางเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนในการบูรณาการเป้าหมาย ตัวชี้วัด การจัดสรรงบประมาณ และระบบติดตามประเมินผลเข้ากับหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ยังขาดการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง “งบประมาณ-ผลลัพธ์-ธรรมาภิบาล” ในลักษณะเชิงระบบการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางที่บูรณาการ RBM ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรไม่เพียงแต่มีประสิทธิภาพ แต่ยังมี ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง การบูรณาการดังกล่าวจะช่วยลดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ เพิ่มความเชื่อมั่นของสังคม และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดและหลักการของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) (2) วิเคราะห์กระบวนการบริหารงบประมาณตามแนวคิด RBM ในบริบทของสถานศึกษา และ (3) สังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ RBM ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน

ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดคุณค่าเชิงวิชาการ โดยช่วยเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการ RBM กับหลักธรรมาภิบาล และก่อให้เกิดข้อเสนอเชิงแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังมีคุณค่าเชิงปฏิบัติ โดยสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณให้มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ มีความโปร่งใส

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดของการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input) โดย RBM ให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างเป็นระบบ (Robbins & Coulter, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Approach) ที่มองว่าองค์กรเป็นระบบที่มีองค์ประกอบสัมพันธ์กันและต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ แนวคิด RBM ยังสัมพันธ์กับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่เน้นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability) โดยการบริหารงบประมาณต้องสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ของการใช้ทรัพยากรได้อย่างชัดเจน ขณะที่ Wildavsky (1986) อธิบายว่ากระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่สะท้อนลำดับความสำคัญขององค์กร

ในขณะเดียวกัน การดำเนินงานตามแนวคิด RBM จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) และระบบติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation: M&E) ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องดำเนินงานควบคู่กับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบต่อ (Accountability) และการมีส่วนร่วม (Participation) เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความน่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคม

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

จากการทบทวนงานวิจัยในประเทศไทยพบว่า การนำแนวคิด RBM มาใช้ในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณและการจัดการศึกษา

บุญมี และคณะ (2564) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ศิริลักษณ์ และคณะ (2561) พบว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา คือ การขาดข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาองค์กรยังไม่เต็มประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

ธนวิษฐ์ (2562) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า RBM มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร ในด้านการกำหนดเป้าหมาย การใช้ตัวชี้วัด และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

ในระดับนานาชาติ แนวคิด RBM ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรและระบบการศึกษาอย่างกว้างขวาง

OECD (2019) รายงานว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรภาครัฐ โดยเน้นการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลลัพธ์ และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

World Bank (2018) พบว่า การนำ RBM มาใช้ในภาคการศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเฉพาะเมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและมีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

Andrews (2013) ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารภาครัฐขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับใช้แนวคิดให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Contextual Adaptation) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำ RBM ไปใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน การมีระบบสารสนเทศสนับสนุน การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ

มาภิบาล ดังนั้น การบูรณาการแนวคิด RBM กับหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM)

การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นแนวทางการบริหารงบประมาณที่เน้นการเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการประเมินผล เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพ คำนวณ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการสำคัญของการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM)

การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM) เป็นแนวคิดการบริหารที่ให้ความสำคัญกับ “ผลลัพธ์” (Results) เป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร กระบวนการดำเนินงาน และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ หลักการสำคัญของ RBM มิได้จำกัดอยู่เพียงการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้ถูกต้องตามระเบียบ แต่เน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิด “คุณค่า” และ “ผลกระทบ” ที่ชัดเจนต่อเป้าหมายขององค์กรและสังคม

ประการแรก คือ หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results Orientation) ซึ่งถือเป็นหัวใจของ RBM โดยองค์กรต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจนตั้งแต่ระดับผลผลิต (Output) ไปจนถึงผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) การกำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้ช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถประเมินความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการเน้นเพียงการใช้จ่ายงบประมาณให้ครบตามแผน

ประการที่สอง คือ หลักการเชื่อมโยงเชิงระบบ (System Linkage) ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยงบประมาณต้องถูกจัดสรรและใช้ผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงาน และเข้าใจความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

ประการที่สาม คือ หลักการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) โดย RBM ให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance

Indicators: KPI) ที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องมีลักษณะเฉพาะ ชัดเจน และสามารถวัดผลได้จริง การใช้ KPI จะช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์ และเปรียบเทียบผล การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารให้มีความ แม่นยำมากยิ่งขึ้น

ประการที่สี่ คือ หลักการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Decision Making) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลมาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ การ บริหารงบประมาณในลักษณะนี้ช่วยลดความคลาดเคลื่อนจากการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคล และ เพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน ทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

ประการที่ห้า คือ หลักการความคุ้มค่า (Value for Money) ซึ่งเป็นการประเมินการใช้ ทรัพยากรใน 3 มิติ ได้แก่ ความประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) การบริหารงบประมาณตามหลักการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดความสูญเสีย และเพิ่มผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการลงทุน

ประการที่หก คือ หลักการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส (Participation and Transparency) โดย RBM ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการวางแผน การ ติดตาม และการประเมินผลการใช้งบประมาณ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้การดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการ ของสังคมได้อย่างแท้จริง

ประการสุดท้าย คือ หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการประเมินผลมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการบริหารงบประมาณอย่างต่อเนื่อง หลักการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้จาก ประสบการณ์ และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในระยะยาว

โดยสรุป หลักการสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็น แนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเป็นระบบ โปร่งใส และมี ประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้จริง และตอบสนองต่อเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาการบริหารภาครัฐและสถานศึกษา ในยุคปัจจุบัน

2. กระบวนการดำเนินงานตามแนวคิด RBM ในสถานศึกษา

กระบวนการดำเนินงานตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM) ในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทไปจนถึงการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงบประมาณ



ภาพที่ 1 กระบวนการดำเนินงาน RBM ในสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและความต้องการ เป็นการศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อระบุปัญหา โอกาส และทิศทางการพัฒนา ซึ่งถือเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการวางแผนงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด เป็นการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ของโครงการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยต้องมีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่ได้วิเคราะห์ไว้ในขั้นตอนแรก

ขั้นตอนที่ 3 การจัดสรรงบประมาณ เป็นการจัดลำดับความสำคัญของโครงการและกิจกรรม พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยคำนึงถึงคุณค่า (Value for Money) และความจำเป็นในการใช้จ่าย

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานตามแผน เป็นการนำแผนงานไปปฏิบัติจริง โดยเน้นการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการบันทึกข้อมูลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและกำกับดูแล เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล (วัดผลสัมฤทธิ์) เป็นการประเมินทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยใช้ตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณค่าของการดำเนินงาน รวมถึงการสรุปบทเรียนที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน การพัฒนากระบวนการทำงาน และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารในรอบถัดไป

โดยสรุป การบริหารงบประมาณตามแนวคิด RBM เป็นกระบวนการเชิงระบบที่เน้นผลลัพธ์ มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับปรุงพัฒนาได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารของสถานศึกษา

3. บทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อน RBM

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM) ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ วางนโยบาย และกำกับติดตามการดำเนินงานในทุกระดับ การนำ RBM ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นสำคัญ

ประการแรก ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็น ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leader) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวคิด RBM พร้อมทั้งถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถ

วัดผลได้ จะช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีทิศทางที่แน่นอน และสามารถติดตามผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง ผู้บริหารต้องส่งเสริม การวางแผนและการจัดสรรงบประมาณอย่างมีเหตุผล (Rational Budgeting) โดยยึดหลักการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย ตัวชี้วัด และงบประมาณ (Alignment) การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรควรอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดความคุ้มค่าและสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการ

ประการที่สาม ผู้บริหารต้องสนับสนุน การพัฒนาระบบตัวชี้วัดและการประเมินผล (Performance Management System) โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่มีความเหมาะสม ครบคลุม และสามารถสะท้อนผลลัพธ์ได้จริง รวมถึงพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สี่ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ผลักดัน การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) โดยส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศ เช่น e-Budgeting และระบบรายงานผล เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ทันสมัย และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารในลักษณะนี้จะช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ประการที่ห้า ผู้บริหารต้องสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Culture) โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ มากกว่ากระบวนการเพียงอย่างเดียว พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและระบบการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยให้การดำเนินงานตามแนวคิด RBM เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

ประการที่หก ผู้บริหารต้องส่งเสริม การมีส่วนร่วมและความโปร่งใส (Participation and Transparency) โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเชื่อมั่นต่อองค์กร

ประการที่เจ็ด ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เนื่องจากการนำ RBM ไปใช้เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการทำงาน

ผู้บริหารจึงต้องสร้างความเข้าใจ ลดแรงต้าน และสนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวได้อย่างเหมาะสม รวมถึงจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ประการสุดท้าย ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็น ผู้กำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation Leader) โดยต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ วิเคราะห์ข้อมูล และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานและนโยบาย การดำเนินงานในลักษณะนี้จะช่วยให้การบริหารงบประมาณมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในทุกมิติของการขับเคลื่อน RBM ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึงการประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้การบริหารงบประมาณขององค์กรมีความคุ้มค่า โปร่งใส และสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4. ปัจจัยความสำเร็จและข้อจำกัดของ RBM

ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM) โดยมีองค์ประกอบหลัก 8 ประการที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบรอบแนวคิด RBM ซึ่งแต่ละปัจจัยมีบทบาทสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ 1 นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินงาน โดยองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงไปสู่แผนงานและโครงการได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีทิศทางที่แน่นอน

ปัจจัยที่ 2 ผู้นำและการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง สะท้อนบทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อน RBM โดยผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น เน้นผลลัพธ์ และมีการติดตามกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณ

ปัจจัยที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการวางแผน ติดตาม และประเมินผล ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจและสร้างความเป็นเจ้าของร่วมในการดำเนินงาน

ปัจจัยที่ 4 ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจ โดยข้อมูลต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงกับระบบติดตามและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ 5 การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เน้นการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยคำนึงถึงมูลค่า (Value for Money) และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

ปัจจัยที่ 6 ระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลไกในการตรวจสอบความก้าวหน้าและวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง และมีการรายงานผลอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยที่ 7 บุคลากรที่มีสมรรถนะและทักษะที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของการดำเนินงาน โดยบุคลากรต้องมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด RBM มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ปัจจัยที่ 8 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นการสร้างค่านิยมและพฤติกรรมที่เน้นผลลัพธ์ ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

จากปัจจัยดังกล่าว จะนำไปสู่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การยกระดับคุณภาพการบริหารและการให้บริการ ตลอดจนการสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืนต่อองค์กรและสังคม



ภาพที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น องค์กรควรมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับในแนวคิด RBM รวมทั้งควรมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การบูรณาการกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยมีความเชื่อมโยงดังนี้

5.1 หลักนิติธรรม (Rule of Law) RBM ดำเนินงานภายใต้กฎหมายและระเบียบที่ชัดเจน ทำให้การใช้งบประมาณถูกต้องและตรวจสอบได้

5.2 หลักคุณธรรม (Ethics) ผู้บริหารและบุคลากรยึดความซื่อสัตย์ โปร่งใส ลดการทุจริตในการบริหารงบประมาณ

5.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) มีการเปิดเผยข้อมูลงบประมาณและผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน

5.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมวางแผนและประเมินผล

5.5 หลักความรับผิดชอบ (Accountability) มีตัวชี้วัด (KPI) และรายงานผลที่ตรวจสอบได้

5.6 หลักความคุ้มค่า (Value for Money) ใช้งบประมาณอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

การนำ RBM ควบคู่กับหลักธรรมาภิบาลมาใช้ จะทำให้การบริหารงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

สรุป

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นแนวทางที่เน้นการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรร การดำเนินงาน การควบคุม และการประเมินผล โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือในการบริหารงบประมาณ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานยัง

เผชิญข้อจำกัด เช่น การขาดข้อมูลสารสนเทศ ตัวชี้วัดไม่ชัดเจน และระบบติดตามประเมินผลที่ยังไม่เข้มแข็ง

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการ RBM กับหลักธรรมาภิบาล โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการตัดสินใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การบริหารงบประมาณสามารถสะท้อนผลลัพธ์ทางการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ในด้านการนำไปใช้ ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงบประมาณ การกำหนดตัวชี้วัด และการออกแบบระบบติดตามประเมินผลให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับการศึกษาค้างต่อไป ควรมุ่งเน้นการวิจัยเชิงประจักษ์ในสถานศึกษาจริง การพัฒนาตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ธีรวุฒิ เอกะกุล และคณะ. (2563). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 16(2), 45–60.
- ธนวิชญ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญมี และคณะ. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 17(2), 45–60.
- ศิริลักษณ์ และคณะ. (2561). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา: ปัญหาและแนวทางพัฒนา. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 29(1), 12–25.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *แนวทางการบริหารงบประมาณสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- Andrews, M. (2013). *The limits of institutional reform in development: Changing rules for realistic solutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.
- OECD. (2019). *OECD review of policy frameworks for effective public governance*. Paris: OECD Publishing.
- Robinson, M. (2020). *Performance budgeting: Linking funding and results*. International Monetary Fund.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. (14th ed.). Pearson Education.
- Wildavsky, A. (1986). *Budgeting: A Comparative Theory of Budgetary*. Transaction Books.
- World Bank. (2020). *Results-based financing in education: Global practices*. World Bank Publications.