

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน  
สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ



พระมหาเสกสรร สุขจำเริญ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน  
สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF STATE AND PROBLEMA OF BUDGETING ADMINISTRATION OF  
PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS IN GENERAL EDUCATION DIVISION  
NAN PROVINCE UNDER THE NATIONAL OFFICE OF BUDDHISM



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน

พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน

สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ของ พระมหาเสกสรรค์ สุขจำเริญ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภกา อำนวยรัตน์)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รัชชิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	พระมหาเสกสรร สุขจำเริญ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหาร การศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภกา อำนวยรัตน์
<b>ปรึกษา:</b>	
<b>คำสำคัญ:</b>	สภาพ, ปัญหา, การบริหารงานงบประมาณ, โรงเรียนพระปริยัติธรรม

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ประชากรที่ใช้ในการสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 16 รูป/คน ครูผู้สอน 173 รูป/คน และเจ้าหน้าที่ 40 รูป/คน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน รวมทั้งหมด 229 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.922 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน จำนวน 8 รูป แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน 2) ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานงบประมาณ ด้านการวางแผนงบประมาณมีปัญหางบประมาณในแต่ละกิจกรรมจัดสรรไม่เพียงพอและขาดแผนที่ชัดเจน ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนมีปัญหาต้นทุนที่คำนวณสวนทางกัน ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างราคาไม่มีความแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้งบประมาณมีความคลาดเคลื่อน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีปัญหาในกิจกรรมที่เพิ่มตามสถานการณ์ปัจจุบันไม่ได้กำหนดได้ตามแผน ทำให้ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีปัญหาในการรายงานการเงินล่าช้า ด้านการบริหารสินทรัพย์ มีปัญหาการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่า ไม่มีประสิทธิภาพ ด้านการตรวจสอบภายใน มีปัญหาขาดการประเมินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี

**Title:** A STUDY OF STATE AND PROBLEMA OF BUDGETING ADMINISTRATION OF PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS IN GENERAL EDUCATION DIVISION NAN PROVINCE UNDER THE NATIONAL OFFICE OF BUDDHISM

**Author:** PHRAMAHASakun Sukjumlane, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Sopa Umnuayrat

**Keywords:** State, Problems, Budgeting Administration, Phrapariyattidhamma School

### ABSTRACT

The objectives of this research were to study of the state and problems of budgeting administration of PhraPariyattidhamma Schools of the General Education Section in Nan under Province National Office of Buddhism. The populations were the school 16 administrators, 173 teachers and 40 officer, totaling 229 people. The estimation was at 5 levels with a confidence value of 0.922. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, standard deviation. The population used in the interviews were administrators in Phrapariyattidhamma School Department of General Education, Nan Province, 8 persons, interview form. Data were analyzed by content analysis.

The results that: 1) the results of a study on the condition of budget management Overall, it is at a high level. When considering each aspect, it was found that the aspect with the highest average was budget planning, followed by asset management. productivity and costing the lowest average respectively. 2) Budget management problems In terms of budget planning, there were problems with budgeting in each activity, insufficient allocation and lack of clear plans. In terms of production determination and costing, there is a problem of cost that is calculated opposite each other. Regarding the management of the procurement system, there is a problem of procurement prices that vary according to economic conditions, causing budget discrepancies. In terms of financial management and budget control, there are problems in increasing activities according to the current situation that are not scheduled according to the plan, causing more budgets to be used. Reporting and operating results have problems with financial reporting delays; asset management problems with under-utilization of assets. Ineffective As for the internal audit, there was a lack of assessment of the strategic plan and the annual action plan.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภา อำนวยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้ คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนตรวจจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภา อำนวยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ คำปรึกษาแนะนำ พร้อมทั้งตรวจจสอบ ปรับปรุงแก้ไข จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร.วิษระ จตุพร ผู้ช่วยคณบดี วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา และนางนันทวิภรณ์ จันตะพรหมมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ นายไชยยศ คำสังวาลย์ ศึกษานิเทศก์ ที่กรุณาที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข และตรวจจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ครูบาอาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่าน และมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ทั้งปวงและคอยให้คำแนะนำระหว่างการศึกษาโดยตลอด เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่สนับสนุนและคอยให้กำลังใจทุกเวลาที่เหนื่อยล้า ให้ความช่วยเหลือทุก ๆ ด้าน จนการเรียนรู้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้ศึกษามีสติปัญญาในการศึกษาค้นคว้าให้สำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี ผู้ศึกษาขอให้เป็นกตเวทิตาแต่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้ศึกษา ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้ศึกษา จนสามารถทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เสกสรร สุขจำเริญ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับงานงบประมาณ .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา .....	20
บริบทของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ .....	54
บริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน .....	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	67



ประชากร.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก สามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.....	73
ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.....	83
บทที่ 5 บทสรุป.....	94
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผลการวิจัย.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก.....	116
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ.....	117
ภาคผนวก ข ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์.....	118
ภาคผนวก ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out).....	123
ภาคผนวก ง ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์.....	124
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	125
ประวัติผู้วิจัย.....	133

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	72
ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดย ภาพรวม.....	73
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้าน การวางแผนงบประมาณ.....	74
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้าน การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน.....	76
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้าน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง .....	77
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้าน การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ.....	79
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้าน การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน.....	80
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้าน การบริหารสินทรัพย์.....	81
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้าน การตรวจสอบภายใน.....	82

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระ  
ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.....66



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ทุกคนปรารถนาตอบโจทย์วิสัยทัศน์ประเทศไทยที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการดำเนินงานไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เป็นประเทศพัฒนาแล้วประชากรมีรายได้ที่สูงขึ้นเศรษฐกิจมีความสมดุลเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยังคงดำรงอัตลักษณ์ชาติไทยไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การดำเนินงานยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลอย่างแท้จริง นายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (ยงยุทธ สาระสมบัติ, 2558, หน้าบทนำ)

นโยบายปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยส่งผลให้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนั้น สถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจึงมีภารกิจสำคัญทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษามีหน้าที่สร้างและพัฒนานคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ กล่าวคือ เป็นคนเก่งและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาและเป็นตัวผลักดันให้การศึกษาประสบความสำเร็จ ดังเป้าหมายที่ได้วางไว้ก็คือ การบริหารงานด้านงบประมาณสำหรับแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุให้เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้มีความโปร่งใส มีความเป็นธรรม มีประสิทธิผลเพราะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเน้นความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์แผนงาน งานโครงการ

อย่างเป็นระบบมีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน หรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กรหรือของรัฐ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคงและพึ่งตนเองได้ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544, หน้า 16-17)

การบริหารงบประมาณถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานฝ่ายรัฐหรือเอกชน ทุกหน่วยงานมีความปรารถนาและมีความจำเป็นต้องใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งในหน่วยงานจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก งบประมาณเป็นสิ่งที่ชี้นำแนวความคิดในการบริหารงาน ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน งบประมาณจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีการดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน งบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาจึงถือได้ว่า เป็นภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้เพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการบริหารจัดการให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานหรือมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ และเพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบ วิธีการระบบ และวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีผลสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดและ รับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีแผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณและการติดตาม รายงานผล เป็นเครื่องมือกำกับดูแลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณภายใน องค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ ซึ่งการบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารงานที่อยู่ในกรอบมากกว่างานในด้านอื่น ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งและจำเป็นต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย คำสั่ง และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดภาระและสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณในสิ่งที่พึงปฏิบัติและพึงระมัดระวัง เริ่มตั้งแต่ได้รับเงินจัดสรร การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชี รวมไปถึงการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีต่าง ๆ ให้ถูกต้อง

เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (ชนิษฐา ยศเมฆ, 2559, หน้า 80)

สถานศึกษาจำเป็นต้องมีปัจจัยทางการบริหารกับการจัดระบบงบประมาณใหม่ เป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดสรรงบประมาณที่ดี คือ หลักความเป็นธรรม (Equality) เป็น การจัดสรรในจำนวนที่เท่ากันให้กับผู้เรียนที่มีลักษณะความต้องการและความจำเป็นแบบเดียวกัน ความเสมอภาค เพื่อให้ทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาเท่าเทียมกัน ตามหลักความเสมอภาค การจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากความแตกต่างในคุณลักษณะของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีคุณลักษณะเหมือนกันควรจะได้รับงบประมาณเท่าเทียมกัน ส่วนโรงเรียนที่มีลักษณะแตกต่างกัน เนื่องจากขนาดและที่ตั้งของโรงเรียน ควรได้รับงบประมาณที่แตกต่างกันตามหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) หลักความพอเพียง (Adequacy) การจัดสรรงบประมาณ ดังนั้น การศึกษาจำเป็นต้องจัดสรรให้เพียงพอสำหรับผู้เรียน หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) มาเป็นการจัดสรรงบประมาณไปสู่โรงเรียนโดยตรงตามโครงสร้างการกระจายอำนาจ ส่วนหลักเสรีภาพในการเลือก (Freedom of Choice) เป็นการจัดสรรงบประมาณที่เป็นเงินอุดหนุนทั่วไปแก่ผู้เรียน หลักการปฏิบัติจริง (Practicality) การนำระบบรูปแบบและวิธีการจัดสรรงบประมาณมาใช้ จะต้องไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เข้าใจง่ายมีความยืดหยุ่น คล่องตัว แต่ต้องโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผาณิต ฮานาฟี (2555, บทคัดย่อ) กล่าวว่า “งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ในองค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ปัจจัยทางการบริหารที่จะทำหน้าที่ในการบริหารงบประมาณโดยตรง ถ้าบุคคลที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความชำนาญ ไม่มีประสบการณ์ ขาดความรู้ความสามารถจะส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพการบริหารได้ ”

เนื่องจากงานบริหารงบประมาณและการเงินของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาขนาดเล็ก งานบริหารงบประมาณย่อมมีน้อยกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ หรือสถานศึกษาที่มีบุคลากรจำนวนมาก ทั้งทรัพย์สินงบประมาณ และองค์ประกอบอื่น ๆ ก็มีมากขึ้นซ้ำยังมีวิธีการที่เป็นระบบและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แต่ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่องานงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาด้วยกันทั้งนั้น จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ

ของกระบวนการบริหารงบประมาณที่มีต่อกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนว่าการบริหารงบประมาณที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารการศึกษาในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีด้วย ดังนั้น หากโรงเรียนใดไม่สามารถบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพที่ดีได้แล้วอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนได้เช่นกัน ดังนั้น ในการบริหารงบประมาณในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในงานอย่างถ่องแท้ มีความรอบคอบ ความละเอียด สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างลงตัว และที่สำคัญคือการบริหารมีความโปร่งใส ยุติธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสอดคล้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ควรศึกษาเพื่อนำไปใช้พัฒนาและเรียนรู้การบริหารเพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานที่พัฒนามนุษย์อย่างแท้จริง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 16 สิงหาคม 2560) สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ วันที่ 27 ก.ค. 2559 ณ ห้องประชุมสันถรมิตร สมศ. พบว่าสภาพและปัญหาในการดำเนินงานงบประมาณภายในโรงเรียนพระปริยัติธรรม บางโรงเรียนไม่มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินงานงบประมาณโดยตรง เนื่องจากไม่มีเงินจ้างโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมและครูผู้รับผิดชอบยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงบประมาณอย่างเพียงพอ และมีงบประมาณที่ไม่เพียงพอที่จะนำมาบริหารจัดการภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร มีความล่าช้า

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ให้ได้ข้อมูลชัดเจนขึ้น เพื่อจะได้นำข้อมูลมาเป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงเรียนพระปริยัติธรรม สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จะอยู่ในระดับใด
2. ปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จะเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแผนงานและบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จำนวน 16 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 16 รูป ครูผู้สอน 173 รูป/คน เจ้าหน้าที่ 40 รูป/คน รวมทั้งหมด 229 รูป/คน (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2563, สื่อออนไลน์)

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาจากการศึกษาการบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย 7 ด้าน โดยศึกษาตามกรอบการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles (ซูปรี่ ม่วงกุ่ม, 2558, หน้า 22) ได้แก่

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ
2. ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. ด้านการบริหารสินทรัพย์
6. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
7. ด้านการตรวจสอบภายใน

#### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ
2. ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน



3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. ด้านการบริหารสินทรัพย์
6. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
7. ด้านการตรวจสอบภายใน

### ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา จำนวน 16 แห่ง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สภาพ** หมายถึง สิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันของการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติ

2. **ปัญหา** หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคของการการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติ

3. **การบริหารงานงบประมาณ** หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและการควบคุมทางการเงิน การจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้จากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินที่ทางรัฐจัดให้หรือเป็นงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจาก องค์กรเอกชนหรือการบริจาคจากแหล่งอื่น ๆ สถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบและวิธีการและมีการดำเนินการอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้มีการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ได้แก่

3.1 **ด้านการวางแผนงบประมาณ** หมายถึง การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาบทบาทบทบาทภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนด โครงสร้าง วัสดุทัศน พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์สนองยุทธศาสตร์ การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น จัดทำแผนงาน/โครงการกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การวางแผนบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีมาตรฐานการวางแผนงบประมาณ

**3.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน** หมายถึง การดำเนินงานในการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต จัดทำระบบฐานข้อมูลวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิตและรายงานข้อมูลต้นทุน

**3.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง** หมายถึง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการในเวลาที่รวดเร็ว และราคาที่เหมาะสม วางแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติ การจัดความปลอดภัยในการเก็บรักษาหลักฐานเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง มีการบริหารให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายตามที่ราชการกำหนด โปร่งใส ตรวจสอบได้

**3.4 ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ** หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณ ควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ วางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ วิเคราะห์ ความคุ้มค่าเหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน การจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

**3.5 ด้านการบริหารสินทรัพย์** หมายถึง การดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ให้เป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน กฎหมายที่เกี่ยวข้องและตรงตามเวลาวัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์

**3.6 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน** หมายถึง การนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน การรายงานผลการดำเนินงาน ติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลแผนงาน/โครงการ เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน มีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

**3.7 ด้านการตรวจสอบภายใน** หมายถึง การดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ให้ดีขึ้นและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์

**4. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน** หมายถึง สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

5. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ หมายถึง หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

#### 1. ประโยชน์ในด้านวิชาการ

1.1 ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

1.2 ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

#### 2. ประโยชน์ในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 โรงเรียนสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ให้มีระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ผู้อำนวยการกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการวางแผนสนับสนุนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และพัฒนาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อให้เกิดมาตรฐานด้านคุณภาพทางการจัดการศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับงานงบประมาณ
  - 1.1 ประวัติความเป็นมาเกี่ยวกับงบประมาณ
  - 1.2 ความหมายของงานงบประมาณ
  - 1.3 ความสำคัญของงานงบประมาณ
  - 1.4 ประเภทของงานงบประมาณ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.3 ขอบข่ายการดำเนินงานบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.4 การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.5 การบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles
3. บริบทของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
4. บริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับงานงบประมาณ

งานงบประมาณ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายรัฐหรือเอกชนจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคต เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก งบประมาณจึงเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบแนวคิดเป็น การบริหารงานตลอดจนวิธีการดำเนินงาน งบประมาณจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์นโยบาย วิธีดำเนินงาน และโครงสร้างของหน่วยงาน

### ประวัติความเป็นมาเกี่ยวกับงานงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2-5) งบประมาณแผ่นดินของไทยมีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 จนถึงปัจจุบันได้มีการปรับปรุงงบประมาณทั้งในด้านวิธีการและหน่วยงาน เพื่อให้งบประมาณของประเทศเหมาะสมกับสภาพการณ์ ซึ่งสามารถแบ่งการเปลี่ยนแปลงของไทยออกเป็น 3 ยุค คือ

ยุคแรก งบประมาณสมัยแผ่นดินรัชกาลที่ 5 จนถึงก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้มีการวางรากฐานด้านการคลังและการงบประมาณของประเทศไทยเป็นครั้งแรก โดยพระองค์ได้โปรดให้ตราพระราชบัญญัติสำหรับกรมพระคลังมหาสมบัติแล้วด้วยกรมต่าง ๆ ซึ่งจะเบิกเงินส่งเงิน พ.ศ. 2418 และได้มีการแยกรายได้ของประเทศออกเป็น 2 ส่วน คือ รายได้ส่วนพระองค์ และรายได้ส่วนของแผ่นดิน ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 6 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับวิธีงบประมาณแผ่นดินขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย

ยุคที่สอง พ.ศ. 2475 เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองขึ้น และปรับปรุงระบบงบประมาณให้ทันสมัยขึ้น โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2476

ยุคที่สาม พ.ศ. 2502 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการงบประมาณของประเทศที่สำคัญทั้งในด้านการจัดทำงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ เปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ แนวคิด เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สรุปได้ 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 ระยะต้น (พ.ศ. 2502-ต้นปี พ.ศ. 2524) ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุดและมักใช้กันมาตั้งแต่เดิม จะจำแนก และจัดหมวดหมู่ของงบประมาณรายจ่ายออกตามหน่วยงาน (Organization Classification) และในลักษณะของการใช้จ่าย (Object of Expenditure Classification) อย่างละเอียด โดยแสดงรายละเอียดของหน่วยงาน รายการ และจำนวนเงินที่ต้องการไว้ตายตัว เมื่อหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณนำเงินไปใช้จ่าย จะต้องใช้จ่ายตามรายการและจำนวนเงินที่กำหนดจะนำเงินงบประมาณไปใช้จ่ายในรายการอื่นที่ผิดไปจากรายการหรือวงเงินที่กำหนดไว้ไม่ได้ หากมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงรายการหรือวงเงินใช้จ่าย จะต้องทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมก่อนงบประมาณแบบแสดงรายการ จึงเน้นในด้านการควบคุมรายการใช้จ่ายให้เป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติอย่างเข้มงวด งบประมาณแบบแสดงรายการมีบทบาทสำคัญในด้านการควบคุมงาน คือ เน้นการใช้จ่ายเงินที่ซื้อสิ่งของหรือบริการเพื่อ

การดำเนินงานมากกว่าจะเน้นถึงผลการดำเนินงาน (ผลจากการใช้จ่ายงบประมาณ) ว่า บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานเพียงใด นั่นคือระบบงบประมาณ แสดงรายการทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามรายการต่าง ๆ ที่ได้แสดงไว้ในเอกสารงบประมาณอย่างเข้มงวด แต่ไม่ได้คำนึงถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน และผลงานที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ผู้บริหารทุกระดับไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน การจัดทำงบประมาณ ก็ยึดจำนวนและรายละเอียดของงบประมาณปีที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับปีต่อไป ทำให้ผู้จัดทำงบประมาณพยายามประมาณการค่าใช้จ่ายสูงกว่าปีก่อนเสมอ ทำให้ยอดงบประมาณ แต่ละปีนั้นเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ระบบงบประมาณตามแบบนี้จะทำให้รัฐบาลไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารควบคุมการปฏิบัติงานตามนโยบายได้

2. ระยะที่ 2 ระยะกลาง (พ.ศ. 2524-2544) ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Programming Budgeting System: PPBS) รัฐบาลสหรัฐอเมริกาในสมัยประธานาธิบดีจอห์น เอฟ. เคนเนดี ได้ริเริ่มจัดทำงบประมาณแบบ PPBS ขึ้น แนวความคิดในการจัดทำงบประมาณเป็นรูปแบบที่มีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลดำเนินการ โดยเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ของรัฐบาล หน่วยงานย่อยของรัฐบาล กิจกรรมและแผนงานต่าง ๆ ที่จะดำเนินการได้แสดงตัวเลขค่าใช้จ่ายระยะยาว ของโครงการที่มีการวางแผนไว้เป็นที่เรียบร้อย แล้ว โดยมีข้อมูลที่ถูกต้องการสนับสนุนโครงการนั้น ๆ การวิเคราะห์อย่างมีระบบ เพื่อเป็นการหาทางเลือกในการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และจะเป็นประโยชน์ในการเสนอของงบประมาณของส่วนราชการอย่างเหมาะสม ซึ่งสาระสำคัญของงบประมาณรูปแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 การแสดงวัตถุประสงค์หรือเจตจำนงของรัฐบาล
- 2.2 การแสดงทางเลือกในการดำเนินงาน (Alternatives) ที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและเป็นธรรม
- 2.3 การประมาณการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องของทางเลือกในการดำเนินการแต่ละทางเลือก
- 2.4 การประมาณผลอันพึงจะได้รับจากทางเลือกในการดำเนินการนั้น ๆ
- 2.5 การเสนอค่าใช้จ่ายและผลอันพึงจะได้รับเพื่อเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกในการดำเนินการนั้น ๆ พร้อมด้วยสมมติฐานเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในอัตราที่ค่อนข้างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติทาง

เศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในช่วง และการเปลี่ยนแปลงกฎหมายฉบับสำคัญ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในส่วนของเรื่องความโปร่งใส และการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งความต้องการในการรับบริการของรัฐที่มีคุณภาพ และรวดเร็ว รูปแบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานที่ใช้อยู่ซึ่งเป็นระบบที่เน้นในเรื่องการใช้ทรัพยากร แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญถึงในเรื่องของผลสำเร็จ ทำให้มีการเปลี่ยนระบบงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น

3. ระยะที่ 3 ระยะปฏิรูป (พ.ศ. 2544–ปัจจุบัน) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณมาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีสาเหตุมาจาก

3.1 กระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้น (Input) มีข้อจำกัดหลายประการ

3.2 แรงผลักดันของแผนปฏิรูปของระบบบริหารงานภาครัฐที่มุ่งปรับเปลี่ยนบทบาท การบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก

3.3 เพื่อให้สามารถใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐานสากล ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้มีมติปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB) ที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ และในปี พ.ศ. 2544 ได้ปรับ ระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์รัฐบาลได้มีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการปกครองของประเทศในแต่ละยุคสมัย กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ระบบงบประมาณของประเทศไทย ใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) และในเวลาต่อมาด้วยสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการมีจุดด้อย ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2525 รัฐบาลจึงได้นำแนวทางระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) มาใช้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ โดยมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ทำให้รัฐบาลมีการปฏิรูประบบราชการและปรับเปลี่ยนระบบ การบริหารภาครัฐขึ้นใหม่หลายประการ ซึ่งในส่วนของระบบงบประมาณก็มีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ที่มุ่งผลสำเร็จของผลผลิต และผลลัพธ์ มีความรับผิดชอบ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน กับทั้งมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลางด้วย ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 รัฐบาล ได้มี

การปฏิรูประบบงบประมาณครั้งล่าสุดจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB)

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณแผ่นดินของไทยได้มีการปรับปรุงเพื่อให้ทันสภาวะการณ์ความเปลี่ยนแปลงของแต่ละยุคสมัย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุจุดประสงค์หรือเจตจำนงที่รัฐบาลได้ตั้งไว้

#### **ความหมายของงบประมาณ**

คำว่า “งบประมาณ” มีความหมายแตกต่างกันไปตามเวลาสถานการณ์ และลักษณะการให้ความหมายของนักวิชาการซึ่งมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป โดยนักเศรษฐศาสตร์นั้นจะมองในลักษณะการมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุด ส่วนนักบริหารจะมองในลักษณะกระบวนการหรือการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแผนงานที่วางไว้ สำหรับการเมือง จะมุ่งให้รัฐสภาใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของรัฐบาล เป็นต้น งบประมาณเป็นคำที่เข้าใจกันทั่วไป และมีผู้นำไปใช้อย่างแพร่หลายแตกต่างกันไป งบประมาณมีความหมายได้หลายนัย ดังนี้

มณฑิยร น้อยบุตดี (2549, หน้า 9) ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนที่แสดงให้เห็นรายรับและรายจ่ายของรัฐบาล อันเป็นการประมาณหรือคาดคะเนกิจกรรมโครงการตลอดจน ค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะ เวลาหนึ่ง

นิยม โพธิ์ทอง (2550, หน้า 18-21) ได้กล่าวว่า งบประมาณ (Budget) มาจากภาษาฝรั่งเศสโบราณ ว่า Bougette ส่วนประเทศอังกฤษแต่เดิมคำว่า Budget หมายถึง กระเป๋าหนังใบใหญ่ที่เสนาบดีคลังของกษัตริย์ใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศ และทรัพยากรที่มีอยู่ไปแถลง ต่อสภาในประเทศอเมริกา ให้คำจำกัดความว่า งบประมาณ คือ แผนสำหรับการใช้จ่ายเงินให้รัฐวิสาหกิจหรือรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอน ซึ่งฝ่ายบริหารจะเป็นผู้จัดเตรียมและนำเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อขออนุมัติก่อนที่จะดำเนินการตามแผนนั้น

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2550, หน้า 22) ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนทางการเงินเกี่ยวกับงบประมาณการรายได้และรายจ่ายของรัฐบาลในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะต้องขออนุมัติจากรัฐสภา

ไพรัช ตระการศิริรินทร์ (2550, หน้า 174) ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาลที่เป็นเอกสาร



กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 40-41) ได้กล่าวว่า งบประมาณเป็นภารกิจงานเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์การจัด และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์ จัดทำข้อมูลทรัพยากร จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ และจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา มีการกำกับ ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

จุฑามาศ จักรแก้ว (2551, หน้า 8) ได้กล่าวว่า คือ แผนการใช้ทรัพยากร-การบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงิน ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลข ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณของรัฐบาลหรือธุรกิจเอกชนย่อมจะต้องประกอบด้วย แผนการจัดหารายรับและแผนการใช้จ่ายตามหลักสากลสำหรับประเทศที่ปกครองโดยระบอบประชาธิปไตย งบประมาณจะมีผลบังคับใช้ก็ต่อเมื่อ งบประมาณนั้นได้รับอนุมัติจากรัฐสภาแล้วเท่านั้น ตามหลักการบริหารแผนใหม่ถือว่า งบประมาณเป็นมาตรการอันสำคัญยิ่งในการวางแผน การประสานงาน การรายงานผล และการควบคุมการปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง นักบริหารสนใจในแง่ที่ทำอย่างไรงบประมาณจึงจะเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารได้ผลดีที่สุด

สุชิน เรืองบุญส่ง (2551, หน้า 19) ได้กล่าวว่า งานงบประมาณเป็นการบริหารการเงินของสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องการกระจายอำนาจ มีขอบข่ายตาม ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ ดังนี้ การจัดตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการบริหารการเงิน การ บริหารบัญชี การบริหารพัสดุ และสินทรัพย์

สุเมธ จันทร์เจ็องจุน (2553, หน้า 81) ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนกลยุทธ์ในการใช้จ่ายเงินในการบริหารองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยแสดงแหล่งที่มาของรายได้หรือทรัพยากรที่นำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนด

ประมล ลิมสกุล (2553, หน้า 11) ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง เป็นแผนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคตโดยส่วนมากจะจัดสรรในลักษณะของเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

ศิลาปชัย อวงตระกูล (2553, หน้า 6) ได้กล่าวว่า งานงบประมาณ หมายถึง การจัดทำและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงิน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหาร พักและสินทรัพย์

อารีย์ นิลเอก (2554, หน้า 18) ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง เครื่องมือในการบริหารงาน มืองค์ประกอบสำคัญ คือ การวางแผน การประมาณรายรับ การประมาณรายจ่าย วิธีการประเมินผล การใช้จ่ายเงิน ซึ่งองค์ประกอบนี้ใช้ดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ คือ การจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณและการบริหารงบประมาณ

วรกาญจน์ สุขสดเขียว (2556, หน้า40) ได้กล่าวว่า การบริหารงาน งบประมาณ หมายถึง การดำเนินการใช้ เงินงบประมาณที่ได้รับอย่างเป็นระบบ ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันทเวลา และเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนานักเรียน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการเงินหรือประมาณการรายรับ-รายจ่ายล่วงหน้า การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแสดงในรูปตัวเงิน มีระยะเวลากำหนดที่แน่นอน โดยแสดงกิจกรรมหรือโครงการที่จะปฏิบัติ ซึ่งแผนนี้จะรวมถึง การกะประมาณ บริการ กิจกรรมโครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน

#### **ความสำคัญของงานงบประมาณ**

งานงบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หน่วยงานสามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า

การบริหารงานงบประมาณการเงินในสถานศึกษา (ทิชเชอร์ ดิวเตอร์, 2557, หน้า 5, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวว่า ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ คือ เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็นเป็นโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณ เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้

หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งาน และผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปี พร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น หน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงาน ต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2550, หน้า 22-23) ได้กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญ และเป็นเครื่องมือ ของรัฐบาลในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ไว้ 3 ประการ คือ

1. เป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุม ฝ่ายนิติบัญญัติจะทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่เสนอขอความเห็นชอบ ทั้งทางด้านรายได้ อันเกิดจากการจัดเก็บภาษี ตามกฎหมายภาษีประเภทต่าง ๆ เช่น ประมวลรัษฎากร พระราชบัญญัติสรรพสามิต พระราชบัญญัติศุลกากร เป็นต้น และทางด้านรายจ่าย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร

2. เป็นเครื่องมือในการบริหาร หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่หารายได้และใช้จ่ายเงินนั้น ต้องบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่ได้กำหนดขึ้น เนื่องจาก งบประมาณ เป็นเอกสารที่ได้แสดงถึงลักษณะการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีการกำหนด ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา และผลที่คาดว่าจะได้รับด้วย

3. เป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินตามนโยบายเศรษฐกิจ คือ 1) เป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจของรัฐบาล โดยจัดทำในรูปของงบประมาณเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรด้านการเงิน งบรายได้ งบรายจ่ายอันจะส่งผลต่อความเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจ การบริโภคและการลงทุนระหว่างภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ ได้แก่

- 3.1 ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคการส่งออก

- 3.2 เป็นการแสดงถึงเจตนาของรัฐบาลในการใช้จ่ายหรือกำหนดรายได้ เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ เช่น ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เมื่อมีการจ้างงานเต็มทีเสถียรภาพของระดับราคาและเศรษฐกิจภายในประเทศและต่างประเทศ กล่าวคือ ในแง่ของรายได้นั้น การจัดเก็บภาษีจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ไม่เป็นอุปสรรคหรือขัดขวางต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ในแง่ของรายจ่ายจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดทางสังคมและในแง่ของการขาดดุลนั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาเสถียรภาพของระดับราคาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการเงินด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงินต่าง ๆ

3.3 เป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจของรัฐบาลที่จะมุ่งเน้นให้รายได้รายจ่ายเป็นตัวกำหนดความเท่าเทียมกันในสังคม

3.4 งบประมาณจะต้องสามารถประเมินผลเศรษฐกิจโดยรวมอันเป็นผลมาจากนโยบาย รายได้ รายจ่ายตามเอกสารงบประมาณ

เดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของงบประมาณไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานเพราะเป็นแผนงานที่มีการกำหนดรายรับและรายจ่ายของงานโครงการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าจึงทำให้ผู้บริหารใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร

2. เป็นเครื่องมือในการควบคุมนโยบายของหน่วยงานในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน

3. เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้หรือไม่ซึ่งเป็นการวัดความสามารถของผู้บริหารไปพร้อมกัน

วรณีย์ เกษสุวรรณ (2553, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษามีความสำคัญคือ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องร่วมมือในการดำเนินการเพื่อให้สถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพทางการศึกษาแก่ผู้เรียนทุกคน

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา (2553, หน้า 2) ได้กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงานสามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า ความสำคัญ และประโยชน์ของงบประมาณ มีดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาในหน่วยงานถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคมโดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลต่อไปสู่โครงการที่จำเป็นโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน

3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัดดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพโดยจะมีการวางแผน

ในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้านและมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

4. เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากรและเงินงบประมาณที่เป็นธรรมงบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงานเนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีรวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 5) ได้กล่าวว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือทางการคลังที่สำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมขององค์กรหรือหน่วยงานบรรลุ วัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในระดับรัฐบาลและในระดับท้องถิ่น

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานตามแผนงานใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือที่กระจายทรัพยากรและเงินงบประมาณที่เป็นธรรม เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานเนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการ

### **ประเภทของงานงบประมาณ**

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะคำนึงถึงประเภทของงบประมาณ (Types of Budget) ซึ่งปัจจุบันแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ แบ่งตามนโยบายงบประมาณ และแบ่งตามบทบาทงบประมาณ

1. แบ่งตามนโยบายงบประมาณ (Budgeting Policy) แบ่งเป็น 3 ประเภท ตามดุลยภาพงบประมาณ ดังนี้

1.1 งบประมาณดุล (Balanced Budget) เป็นการจัดงบประมาณรายรับให้เท่ากับงบประมาณที่ต้องจ่าย

1.2 งบประมาณเกินดุล (Surplus Budget) เป็นการจัดทำงบประมาณรายรับมากกว่า งบประมาณที่ต้องจ่ายซึ่งจะมีผลให้เงินเหลือ (เงินคงคลัง) ใช้ในกรณีเกิดภาวะเงินเฟ้อ

1.3 งบประมาณขาดดุล (Deficit Budget) เป็นการจัดทำงบประมาณที่มี งบประมาณรายรับน้อยกว่างบประมาณรายจ่าย เป็นเหตุให้ปริมาณเงินในท้องตลาดมากขึ้น เป็นการกระตุ้นการซื้อ ขยายการผลิตสินค้าบริการจ้างงานเพิ่มขึ้นในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ (ภาวะเงินฝืด)

## 2. แบ่งตามบทบาทงบประมาณ (Budget Roles) แบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้

2.1 งบประมาณแสดงรายการ (Line-Item Budget) เป็นงบประมาณที่แสดง รายการจะจ่ายมีรายการต่าง ๆ กำหนดเอาไว้ตายตัว และมีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นเครื่องมือ ในการควบคุม

2.2 งบประมาณแบบแสดงผล (Performance Budget) เป็นงบประมาณที่แสดง รายการใช้จ่ายและผลงานที่จะได้รับใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม และตรวจสอบในการ ดำเนินงาน ให้ได้ผลตามที่ตั้งงบประมาณได้โดยการติดตามประเมินผลและมีการวัดผลงาน ในลักษณะวัดประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3 งบประมาณแบบแสดงแผนงานโครงการ (Planning Programming and Budgeting System) หรือเรียกว่าระบบ PPBS เป็นระบบงบประมาณที่ประเทศไทยใช้ตั้งแต่ ปีงบประมาณ 2526 จนถึงปัจจุบัน โดยมีหลักการสำคัญให้มีการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณ ที่มีอยู่จำกัดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการวางแผน ซึ่งมีลักษณะ ที่สำคัญ คือ ให้กระทรวง ทบวง กรม กำหนด แผนงาน โครงการสำนักงานงบประมาณอนุมัติ งบประมาณรายจ่ายตามแผนงาน โดยอิสระและควบคุม โดยการตรวจสอบและประเมินผล แผนงาน โครงการว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

2.4 งบประมาณแบบฐานศูนย์หรือเรียกว่าระบบ (Conventional Budget) ZBB (Zero-Based Budget) เป็นงบประมาณที่จะพิจารณางบประมาณทุกปี งบประมาณ อย่างละเอียด ทุกรายการ โดยไม่คำนึงถึงฐานงบประมาณเดิมหรือจะเป็นรายการแผนงานเดิม หรือใหม่ โดยเน้นกระบวนการวางแผนปฏิบัติงานและงบประมาณที่จะต้องแสดงรายละเอียดของ สิ่งที่จะต้องทำซึ่งจะถูกประเมินด้วยการวิเคราะห์อย่างมีระบบและจัดลำดับความสำคัญ

2.5 งบประมาณแบบสะสม (Incremental Budget) เนื่องจากการจัดทำงบประมาณ เป็นภารกิจที่หนักต้องใช้เวลาข้อมูลและการประมาณในหลายหน่วยงาน ระบบงบประมาณนี้ จะพิจารณาเฉพาะงบประมาณส่วนที่เพิ่มขึ้นใหม่ที่ยังไม่ได้รับการพิจารณา ส่วนวงเงิน งบประมาณเดิมจะยกยอดมาตั้งโดยไม่ต้องพิจารณา

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของงบประมาณปัจจุบันแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ประเภทแรกแบ่งตามนโยบายงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณงบดุลงบประมาณ

เกินดุล และงบประมาณขาดดุล ประเภทที่สองแบ่งตามบทบาทงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณแบบแสดงรายการงบประมาณ แบบแสดงผลงาน งบประมาณแบบแสดงผลงานโครงการ งบประมาณแบบฐานศูนย์ หรือเรียกย่อว่า ระบบและงบประมาณแบบผสม

### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา**

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยเฉพาะโรงเรียน เป็นหน่วยงานที่ต้องใช้เงินในการดำเนินงานและพัฒนาตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงินในโรงเรียนเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการจัดสรรเงินเพื่อการศึกษา แนวปฏิบัติในการบริหารการเงินของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย งานการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่ง การซื้อ การจ้าง บัญชีพัสดุ การตรวจสอบและรายงานการเงิน เป็นต้น

#### **ความหมายของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา**

มณีรัตน์ ภิณฺโญภาพสกุล (2549, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยได้มีการควบคุมถึงการดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย ตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใดและรายจ่ายที่จะต้องจ่ายตามแผนงานโครงการ กิจกรรม และค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น

อานนท์ เรืองวุฒิ (2548, หน้า 12-13) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปตามที่กระทรวงกระจายอำนาจมาให้ (มาตรา 39) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา 40) การปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา (มาตรา 59 วรรคหนึ่ง) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สถานศึกษาดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปตามที่กระทรวงกระจายอำนาจมาให้ (มาตรา 39) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา 40) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (มาตรา 65) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป โดย สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน

ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริม ความเข้มแข็งของชุมชน (มาตรา 29) การบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปตามที่กระทรวงกระจายอำนาจมาให้ (มาตรา 39) คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (มาตรา 40) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการ สถานศึกษา (มาตรา 40 วรรคสี่) การจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อ สาธารณชน (มาตรา 48) การให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่มีข้อมูล เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษา (มาตรา 50) การระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา (มาตรา 57) การปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตาม กฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของ สถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และ ภารกิจหลักของสถานศึกษา (มาตรา 59 วรรคหนึ่ง)

ถนัด ภูมิภินันท์ (2555, หน้า 42) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง แนวทางหรือแผนงานดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่าย ให้น้อยที่สุดและสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและการควบคุมทางการเงิน การจัดสรร เงินงบประมาณที่ได้จากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ที่ทางรัฐจัดให้หรือเป็นงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจาก องค์กรเอกชนหรือการบริจาคจาก แหล่งอื่น ๆ สถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบและ วิธีการและมีการดำเนินการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้มีการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### **ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณในสถานศึกษา**

งานงบประมาณเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่และดูแลเป็นพิเศษ เนื่องจาก งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานหรือภารกิจอื่น ๆ ในองค์กร



สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยดี ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของงานงบประมาณไว้ ดังนี้

สนอง ศิลปะกุล (2558, หน้า 30-31) ได้กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งจำเป็น มีประโยชน์ต่อการบริหารราชการของประเทศ นอกจากนี้ รัฐบาลยังสามารถนำงบประมาณไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายและบริหารประเทศในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินในด้านต่าง ๆ เช่น จัดให้งานต่าง ๆ ที่รัฐบาลประสงค์จะดำเนินการได้รับการกำหนดไว้ในงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน ตลอดจนงานโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับบรรจุไว้ในงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาลป้องกันการรั่วไหล และปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาลถือเป็นรายจ่ายที่มากที่สุดของประเทศ มีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศ และสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนมากที่สุด รัฐบาลสามารถนำงบประมาณไปใช้ในโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการอาศัยกลไกการวางแผนการจัดสรรเงินงบประมาณไปในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับแผนพัฒนาวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. เป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้ให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โดยการจัดสรรงบประมาณไปสู่งานที่สามารถช่วยยกฐานะและความเป็นอยู่ของประชาชนที่ยากจนให้สูงขึ้น เช่น โครงการด้านสาธารณสุขภาค สาธารณูปการ

5. เป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ โดยอาศัยงบประมาณเป็นเครื่องมือทางการคลังของประเทศโดยการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจแต่ละภาวะ เช่น การใช้มาตรฐานภาษีอากรในภาวะเงินเฟ้อหรือภาวะเงินฝืด รัฐบาลอาจใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือทางการคลังโดยการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มากขึ้น

6. เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลนั้นจะดำเนินการให้แก่ประชาชนและประเทศ

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ผลิตคนให้มีคุณภาพ โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาเพิ่มเติม งบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาทั้งงานวิชาการ งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานชุมชน จำเป็นต้องใช้เงินทั้งสิ้น

2. ช่วยให้เราสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วิธีการของงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการใช้จ่ายหรือจัดสรรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ มีการวางแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับรายรับรวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของงานโครงการกิจกรรมต่าง ๆ

3. เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานว่าผลงานกับเงินที่ใช้จ่ายสอดคล้องกันหรือไม่

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 121-122) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณและการเงินแบบใหม่ที่ว่า โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของการใช้เงินให้ชัดเจน กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นอันดับแรกและในการดำเนินงานก็ต้องแสดงให้เห็นว่าได้ใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผน เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

เดช คอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของงบประมาณ คือ เครื่องมือในการบริหารงานเพราะเป็นแผนงานการเงินที่มีการกำหนดรายรับและรายจ่ายของงานโครงการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า จึงทำให้ผู้บริหารใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมนโยบายของหน่วยงานในการดำเนินงานตาม

แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่า ได้ดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งเป็นการวัดความสามารถของผู้บริหารไปพร้อมกันด้วย

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณ มีความสำคัญเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การกระจายรายได้ให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ในงานและผลงานที่รัฐบาลจะดำเนินการให้แก่ประชาชนและประเทศ

### ขอข่วยการดำเนินงานบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเพื่อนำมาใช้จ่ายในการศึกษาของโรงเรียน การจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่ายตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานด้านการเงินให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนนั้นอาจมีสิ่งที่เป็นอุปสรรคเข้ามาเกี่ยวข้องได้ เช่น อิทธิพลของความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และสังคม นโยบายของการเมืองและรัฐบาล เป็นต้น กระบวนการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ถ้าเป็นโรงเรียนของรัฐก็ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และกำหนดระยะเวลาของ ปีงบประมาณตามที่กำหนดแต่โรงเรียนเอกชนอาจกำหนดรายละเอียดการบริหารงบประมาณให้ แตกต่างไปได้ตามความเหมาะสม ระเบียบวิธีการในการปฏิบัติบางอย่างอาจนำแบบอย่างของทางราชการมาใช้ได้ ถ้าเห็นว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามโครงการที่ตั้งไว้ งานงบประมาณเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานได้อีกด้วย การบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อเป็นประโยชน์ของการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของขอข่วยงานไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39-50) การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนยังได้กำหนดขอข่วยการดำเนินงานบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา วิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอขอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การประเมินผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากร

การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

4. การบริหารการเงิน การเบิกเงินคงคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลืออมปี

5. การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

6. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุง และจำหน่ายพัสดุ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน PBB เป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ได้ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้นว่า มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คุ่มค่ามากน้อยเพียงไร การนำระบบงบประมาณไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จหน่วยงานต้องพัฒนาการจัดการทางการเงินให้มีมาตรฐาน 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณ ต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารทรัพย์สินและการตรวจสอบภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 34-50 อ้างอิงในโรงเรียนบ้านค่ายวิทยา, ม.ป.ป., หน้า 39-40, สื่อบนออนไลน์) ได้กำหนดการ กระจายอำนาจภารกิจของงานงบประมาณโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณ
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ
4. การคอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

11. การเบิกเงินจากคลัง
12. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
13. การนำเงินส่งคลัง
14. การจัดทำบัญชีการเงิน
15. การจัดทำรายการทางการเงินและงบการเงิน
16. การจัดทำและจัดหาแบบบัญชี ทะเบียน และรายงาน
17. การวางแผนพัสดุ
18. การกำหนดรูปแบบรายงานหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง
19. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
20. การจัดหาพัสดุ
21. การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
22. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความคล่องตัวในการบริหารจัดการมีความเป็นอิสระ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการระดมทรัพยากรจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

#### **การจัดสรรงบประมาณ**

การจัดสรรงบประมาณมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หากไม่มีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานแล้ว หน่วยงานนั้น ย่อมขับเคลื่อนไปข้างหน้าไม่ได้ โดยเฉพาะงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรที่ตั้งไว้เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากร เพื่อให้ได้องค์กรที่เป็นเลิศและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 42-43) ได้กำหนดขอบข่ายการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้

1. จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ
2. ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แจกผ่านเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

3. ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์ และวิธีจัดสรร ที่เขตพื้นที่ การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดม ทรัพยากร

4. วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐาน โครงสร้าง สายงาน และตามแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนด งบประมาณทรัพยากรของแต่ละสายงาน งานโครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณ ที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

5. ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับ กรอบวงเงินที่ได้รับ

6. จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งได้ระบุแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผน ระดมทรัพยากร

7. จัดทำข้อร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนด ผู้รับผิดชอบ

8. นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิต ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา

9. แจ้งจัดสรรวงเงิน และจัดทำข้อตกลงผลผลิต โดยให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา รับผิดชอบดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 122-127) มีขอบข่าย การดำเนินงานของสถานศึกษา ดังนี้ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาเป็นการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลง บริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา และ เมื่อได้รับงบประมาณ ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบ วงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจน ตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร วิเคราะห์กิจกรรมภารกิจ งานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน งานโครงการของ สถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งานโครงการให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผน ระดมทรัพยากร ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง ให้สอดคล้องกับ

กรอบวงเงินที่ได้รับ จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติ งานประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งานโครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงิน นอกงบประมาณที่ได้ตาม แผนระดมทรัพยากร จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และ กำหนดผู้รับผิดชอบ นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและร่างข้อตกลงผลผลิต โดยขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา แจ่งจัดสรรวงเงิน และจัดทำข้อตกลงผลผลิต ไปให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การวิเคราะห์กิจกรรม ภาระงานที่ต้องดำเนินการตามแผนงานและโครงการ โดยจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนด งบประมาณตามกรอบที่ได้รับปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายให้สอดคล้องกับวงเงิน งบประมาณที่ได้รับ จัดทำรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับวงเงิน งบประมาณและเงินนอกงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และเสนอขอความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษา ก่อนนำไปปฏิบัติจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้เป็นไป ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เพื่อเสนอขออนุมัติเงินประจำงวดต่อสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีตามประเภทและ รายการที่ได้รับ

#### **การบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles**

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็น นิติบุคคล ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินการตามนิติกรรมที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ตามกฎหมาย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายและวาง กรอบมาตรการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามนโยบายรัฐบาล โดยในปี 2555 ได้นำมาแปลงเป็น กลยุทธ์และกิจกรรมสำคัญใช้เป็นกรอบนโยบาย และแนวทางดำเนินงาน รองรับตามกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ประกอบกับในสภาวะปัจจุบันประเทศไทยประสบ ปัญหาค่าเศรษฐกิจตกต่ำ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนงบประมาณจากระบบเดิมซึ่งเป็นการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้นแผนงาน (Program Budgeting) ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากร ที่นำไปใช้ (Inputs) ควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวดและมีความเคร่งครัดในการ เบิกจ่ายงบประมาณ มาเป็นงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือผลลัพธ์ (Performance-Base Budgeting) ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์การ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์แผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน มีคุณลักษณะสำคัญ อาทิ เช่น

จัดสรรงบประมาณแบบยอดเงินรวม มีการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีการคำนวณต้นทุนผลผลิต การบริหารงบประมาณระบบใหม่กับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles (Management of the New Budgeting Program with 7 Hurdles) ประกอบด้วย (ถาวร คูณิรัตน์, 2556, หน้า 60–64)

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
5. การบริหารสินทรัพย์
6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
7. การตรวจสอบภายใน

ซูบรี ม่วงกุ่ม (2558, หน้า 22) มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ เนื่องจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบที่ต้องการกระจายอำนาจในการจัดการระบบงบประมาณไปสู่หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน มีองค์ประกอบ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544, หน้า 28) คือ การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework หรือ MTEF) การคำนวณต้นทุน ผลผลิต (Output Costing) ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต และต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) โดยจัดระบบและ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ รัศกุนและโปร่งใส การบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณ (Financial Management and Fund Control) โดยจะต้องมีมาตรฐานการควบคุม งบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบเรื่องการเงิน การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) เพื่อให้ใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่ามากที่สุด การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้งบประมาณ และการควบคุมและตรวจสอบภายใน (Internal Audit and Control) เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามหลักการ หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องรายงานผลการดำเนินงานการตรวจสอบเพื่อแสดง



ความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วย การรายงานผลการดำเนินงาน รายงานด้านการบริหารจัดการและรายงานด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบกระแสเงินสด งบรายได้รายจ่าย และงบดุลด้วยระบบบัญชีตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย

ทั้งนี้ หน่วยงานที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม จะต้องจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงาน พร้อมกับการปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน และการรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผน งบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ และ การควบคุมและตรวจสอบภายใน

### 1. การวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) หมายถึง การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาบทบาทบทบาทภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนด โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ สนองยุทธศาสตร์การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น จัดทำแผนงาน/โครงการ ครอบคลุมการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การวางแผนบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีมาตรฐานการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณเป็นการสร้างระบบที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญ มีความครอบคลุมและครบถ้วน มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยปกติเป็นระยะ 3 ปี มีเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ มีรายละเอียดค่าของงบประมาณที่มีเหตุผล มีระบบจัดลำดับความสำคัญ มีการจัดสรรลงถึงหน่วยปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์ และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม มีการจัดทำงบประมาณภายในให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลซึ่งจะเห็นได้ว่ารากฐานของการจัดทำงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สิ่งสำคัญ คือ ต้องตั้งอยู่บนระบบของการวางแผนที่ดี

จันทนา แห่งตระกูล (2549, หน้า 18) การวางแผนงบประมาณเป็นการวางแผนบริหารการของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหารการเงิน ตามแนวทางการบริหารการจัดการใช้ที่โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ยึดหลักการกระจาย

อำนาจ การมีส่วนร่วมในทุกกระดับ การบริหารจัดการตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ โดยสถานศึกษาต้องแสดงรายได้และแผนการใช้จ่ายเงิน มีการควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมการดำเนินงานทางการเงินทุกด้าน โดยสถานศึกษาจะต้องดำเนินการใน 3 ประการ

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่คำนึงถึงศักยภาพ และผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายในที่มีต่อหน่วยงานและสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ว่า จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) คืออะไร และภายใต้สภาพแวดล้อมมีสิ่งใดที่เป็น โอกาส (Opportunities) สิ่งใดที่เป็นภาวะคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) เรียกว่า SWOT Analysis โดยนำผลการวิเคราะห์มาเป็นกรอบความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รวมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของหน่วยงาน และสถานศึกษา และมีการ กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator)

2. การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework: MIEF) เป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายของงาน โครงการ ที่คาดว่าจะ ดำเนินการต่อเนื่อง จากปีที่ขอตั้งงบประมาณล่วงหน้าไปอีก 3 ปีจากปีที่ขอตั้งงบประมาณ เพื่อนำมาบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงานและสถานศึกษาจัดทำเสนอเพื่อขอรับ การสนับสนุนงบประมาณ

3. การจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปี (Operational Planning) หลังจากที่ หน่วยงานและสถานศึกษาได้รับแจ้งจำนวนงบประมาณที่จะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ที่เสนอแล้ว หน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นการแปลง แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง

ซูบรี ม่วงกุ่ม (2558, หน้า 22-37) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์นั้นเป็นมาตรฐานอันดับที่หนึ่งของการจัดการทางการเงินในขั้นนี้ หน่วยงานจะต้องดำเนินการกิจกรรมหลักที่สำคัญ 3 ด้าน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี รายละเอียดสรุปดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์มี 4 ลักษณะ คือ เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิด การตัดสินใจและการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐาน เป็นกระบวนการของการนำทาง การเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อสังคมที่เคลื่อนไหว และเป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคือนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร

การวางแผนงบประมาณเป็นการวางระบบบริหารการเงินของสถานศึกษา ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน กำกับดูแลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด ประเด็นที่ต้องดำเนินการวางแผนงบประมาณ ดังนี้

#### 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนในการทำงาน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างไร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา โดยภาพรวมแล้วมีสถานภาพเป็นอย่างไร ใน 4 รูปแบบนี้ สถานศึกษาในสภาพแวดล้อมในมีความเข้มแข็งและมีสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษานั้นมีความพร้อม มีศักยภาพภายในในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสูง กลยุทธ์ในการทำงานจะต้องมีแนววิถีในด้านการเพิ่มขยายหรือสร้างสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ สถานศึกษาใดสภาพแวดล้อมในมีความเข้มแข็ง และมีสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรค การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า สถานศึกษานั้นมีความพร้อม มีศักยภาพภายในในการจัดกิจกรรมการเรียน แต่ปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวยมาสามารถสนับสนุนได้ในขณะนั้น กลยุทธ์ในการทำงานจะต้องมีแนววิถีในด้านการปรับปรุงพัฒนารักษาสถานภาพ เมื่อโอกาสพร้อมเมื่อไรให้ดำเนินการไปตามรูปแบบที่หนึ่ง สถานศึกษาในสภาพแวดล้อมในเป็นจุดอ่อนและมีสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้ออำนวย การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายในการปฏิบัติงานที่อ่อนแอไม่พร้อม แต่ปัจจัยภายนอกพร้อมที่จะช่วยเหลือและให้การสนับสนุนได้ในขณะนั้น กลยุทธ์ในการทำงานจะต้องมีแนววิถีในการปรับปรุง พัฒนาภายในที่เป็นจุดด้อยต่าง ๆ ให้เข้มแข็งขึ้นเพื่อนำไปสู่การดำเนินการตามรูปแบบที่หนึ่ง และสถานศึกษาในสภาพแวดล้อมในเป็นจุดอ่อนและมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า สถานศึกษานั้นทั้งอ่อนแอ ทั้งมีอุปสรรคมากมาย กลยุทธ์ในการทำงานจะต้องรีบเร่ง ทบทวน ปรับปรุงพัฒนาทุกเรื่องให้แข็งแกร่ง เมื่อสถานศึกษาทราบว่า มีสถานภาพอยู่ในสถานการณ์ ใดๆ ก็ตาม รูปแบบที่ 1-4 แล้วขั้นตอนต่อไป คือ การนำเอาผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา ไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางพัฒนา ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ การมองภาพอนาคตของ

สถานศึกษาที่ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษานั้น ๆ มีส่วนกำหนดขึ้น โดยการนำเอาผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษาเป็นพื้นฐานในการคิดและกำหนดร่วมกันจะเป็นอย่างไรในอนาคต ข้อความวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่จะกำหนดขึ้นควรคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ ความเชื่อมั่น และทิศทาง ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีความท้าทาย เป็นไปได้ มีพลัง และมุ่งมั่น โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาจะกำหนดไว้ 3-5 ปี เพื่อจะได้มีการทบทวนและปรับปรุงให้ตรงกับสถานการณ์อยู่เสมอ เมื่อกำหนดขึ้นแล้วทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรับรู้ และพร้อมร่วมมือปฏิบัติภารกิจเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ คือ แนวทางที่สถานศึกษาจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจจะต้องแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาว่า ต้องการจะทำอะไรและทำแล้วต้องทำให้เสร็จภายใน 3-5 ปี ตามกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ และการกำหนดเป้าประสงค์ คือ ความคาดหวังที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดโดยสอดคล้องกับพันธกิจและ วิสัยทัศน์ ซึ่งเน้นการตอบคำถามว่า ทำเพื่อใครและได้ประโยชน์อย่างไรจากการดำเนินงานของ สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียดของการปฏิบัติในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผลการดำเนินการระดับ ผลกระทบจะยึดถึงผลประโยชน์หลักที่กระทบโดยตรง 4 กลุ่ม คือ นักเรียน ครู สถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ฉะนั้น กลยุทธ์ระดับสถานศึกษาจะต้องนำไปใช้จัดทำเป็นแผนงานของสถานศึกษาต่อไป กลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ที่มีภาพของการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ ระดับแผนงานจะต้องนำไปจัดทำเป็นโครงการของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง และกลยุทธ์ระดับโครงการ เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิตที่มีรายละเอียดปฏิบัติที่ชัดเจน สถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด คือ ผลผลิต คือสิ่งของการบริการที่เป็นรูปธรรม และรับรู้ได้ ซึ่งเป็นผลที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผลลัพธ์ คือ ผลประโยชน์หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จปลายทาง ซึ่งเป็นผลที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย เป็นการระบุผลลัพธ์ของโครงการที่จะต้องให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย เพราะจะบ่งบอกถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ฉะนั้น การที่จะพิสูจน์ทราบ ว่า ผลการดำเนินงานกลยุทธ์ ระดับแผนงาน ที่มีวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายที่แสดงความชัดเจนของผลลัพธ์จะเป็นการพิสูจน์ ทราบผลการปฏิบัติงานได้ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

เป็นตัวบ่งชี้ หรือสิ่งบ่งบอกความสำเร็จของการปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ มีหลายวิธีตามความสัมพันธ์เชิงระบบในระบบต่าง ๆ ค่าของตัวชี้วัดที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา จำนวน และค่าเฉลี่ย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่วัดได้

2. การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง คือ การจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จะเป็นแผนหมุนเวียน หรือแผนก้าวหน้า คือ เมื่อปีแรก ที่เป็นปีงบประมาณสิ้นสุดปีต่อไปจะกลายเป็นปีงบประมาณ ปีที่เหลืออีก 2 ปี จะเป็นปีคาดคะเนปีที่ 1 และปีที่ 2 จึงต้องประมาณเพิ่มอีก 1 ปี เป็นปีที่ 3 ของแผนและจะทำลักษณะเช่นนี้ทุกปีไป

ขั้นตอนการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ระยะปานกลางมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้ สถานศึกษาต้องกำหนดกรอบการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยกำหนดว่า ปีใดเป็นปีที่ขอตั้งงบประมาณ และปีใดเป็นปีที่คาดคะเนอีก 3 ปี และต้องประมาณการรายรับของสถานศึกษาเป็นรายปี สถานศึกษาจะต้องระบुरายรับของสถานศึกษาทุกประเภท ได้แก่ เงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาคและเงินอื่น ๆ โดยคาดรายรับแต่ละประเภทเป็นรายปี ให้ครบทุกปีตามกรอบระยะเวลาของกรอบการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การคาดคะเนรายรับของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบวงเงินที่จะได้รับ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดรายจ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละปีให้ใกล้เคียงกับวงเงินที่คาดว่า สถานศึกษาจะได้รับหรือไม่เกินวงเงินที่คาดไว้มากจนเกินไป ถ้าประมาณการรายจ่ายเกินประมาณการ รายรับมาก สถานศึกษาจะต้องพิจารณาปรับลดลง/โครงการให้อยู่ในวงเงิน โดยพิจารณางาน/โครงการที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบาย เป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษา แต่ถ้ายังเกินวงเงินอยู่ให้ปรับลดเป้าหมายของงาน/โครงการ ต่อด้วยการคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่สถานศึกษาจะรับได้ในช่วงระยะเวลาของการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จำนวนนักเรียนที่คาดคะเนได้จะนำมาคำนวณอัตรากำลังครู อาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

การกำหนดผลผลิตหลักของสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ผลผลิตหลัก คือ บริการทางการศึกษาที่โรงเรียนจัดให้แก่บุคคลภายนอกหรือชุมชน ซึ่งคือ นักเรียนและบุคลากรที่จัดให้แก่ชุมชน ต้องตรงกับภาระหน้าที่ของสถานศึกษา เพื่อให้นักเรียนที่เข้ามาเรียนได้จบการศึกษาออกไป สถานศึกษามีผลผลิต ดังนี้ นักเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง นักเรียนได้รับการยกระดับคุณภาพเต็มตามศักยภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

การศึกษาแห่งชาติ และนักเรียนได้รับการจัดการศึกษาสำหรับความสามารถพิเศษด้านใด ด้านหนึ่ง เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ดนตรี กีฬา เป็นต้น ผลผลิตที่เเกิดจากการดำเนินงาน/โครงการ ซึ่งยังไม่เป็นผลผลิตหลักโดยตรง แต่จะส่งผลให้เกิดผลผลิตหลักในภายหลัง

การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546, หน้า 50) ได้อธิบายถึงความสำคัญ หรือประโยชน์ของการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางไว้ว่าการทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ ทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของการวางแผนทำให้มองเห็นแนวทาง บรรลุเป้าหมายของงานที่มากและต้องใช้เวลา ดังนั้น การวางแผนงบประมาณระยะปานกลางหรือ MTEE มีความสำคัญและจำเป็น คือ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายปีต่อปี เป็นระยะเวลาที่สั้นไปสำหรับการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาตัดสินใจทำงบประมาณในปีต่อไป การจัดทำงบประมาณแบบปีต่อปีหน่วยงานไม่ทราบว่าต่อไปจะได้รับงบประมาณเท่าไร ทำให้ไม่สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ การบริหารงานลำบาก เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับแต่ละปีไม่แน่นอน และหน่วยงานมองไม่เห็น ความสำคัญของการวางแผน ไม่ทราบว่าปีต่อไปจะได้รับงบประมาณเท่าไร และเมื่อได้รับงบประมาณก็จะน้อยกว่าที่วางแผนไว้และไม่ให้ความสำคัญกับงบประมาณ ดังนั้น การวางแผนงบประมาณ ระยะปานกลางหรือกรอบงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) มีความสำคัญต่อหน่วยงานภาครัฐภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เพราะจะเป็นการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและรายละเอียดจากแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไปเป็น กรอบงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี ที่ใช้เอกสารคำของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. การประมาณการรายได้ มีแนวทางดำเนินการ คือ สถานศึกษาใช้ข้อมูลงบประมาณที่ได้รับในปีที่ผ่านมา และมีงบประมาณปัจจุบัน เฉพาะงบดำเนินงานหาค่าเฉลี่ยงบประมาณต่อนักเรียน 1 คน แล้วหาค่าที่ได้มาคำนวณหางบประมาณที่ควรได้รับในปีต่อ ๆ ไป ดังสูตรต่อไปนี้ (จำนวนงบประมาณที่ได้รับ = งบประมาณต่อหัว x จำนวนนักเรียน) งบบุคลากร คิดเพิ่มร้อยละ 6 ในแต่ละปี เงินอุดหนุนให้ประมาณการตามที่เคยคาดว่าจะได้รับเงิน แต่ละรายการโดยใช้อัตราต่อหัวในการคำนวณตามอัตราที่ได้รับงบประมาณในปัจจุบัน และเงินบริจาคหรือเงินอื่น ๆ สถานศึกษาต้องคาดคะเน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะได้รับ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546, หน้า 98-99) ได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ

การจัดทำแผนปฏิบัติการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อาจแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

ขั้นที่ 2 การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 5 ขั้นตอนย่อย คือ ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ กำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของหน่วยงาน จัดทำรายละเอียดแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ทั้ง 3 ระดับ จัดสรรงบประมาณ/โครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบ โครงการ และจัดทำแผนกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน

สรุปได้ว่า การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การกำหนดนโยบายตามมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดย พิจารณาบทบาท หน้าที่ กำหนดโครงสร้าง แผนงาน/โครงการ การกำหนด ขั้นตอนเกี่ยวกับ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และยุทธศาสตร์

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาบทบาทภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนด โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ สนองยุทธศาสตร์การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น จัดทำแผนงาน/โครงการ กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การวางแผนบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีมาตรฐานการวางแผนงบประมาณ

## 2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Activity-Based Costing) หมายถึง การดำเนินงานในการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต จัดทำระบบฐานข้อมูลวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิตและรายงานข้อมูลต้นทุน

ผลผลิตระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม หรือ ABC เป็นระบบการบริหารต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งระบบดังกล่าว จะเน้นการบริหารต้นทุนโดยแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ การระบุ

กิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลได้จากการประกอบกิจกรรมเหล่านั้น ขั้นตอนง่ายๆ ของระบบ ABC จึงประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในรูปของเวลาและคุณภาพ

กรรณก ดาศรี (2551, หน้า 22) การคำนวณต้นทุนผลผลิตถือว่าเป็นข้อมูลสำคัญ และจำเป็นต้องใช้ประกอบการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MIFP) เพื่อขอจัดตั้งงบประมาณ การรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การประเมิน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน การกำหนดมาตรฐานต้นทุนผลผลิต การจัดสรรงบประมาณเพื่อความเป็นธรรม การคำนวณต้นทุนผลผลิตในการเสนอขอของงบประมาณหน่วยงานหรือสถานศึกษา จะต้องมี ระบบบัญชีที่รับ ฟังจ่าย ผลผลิตหรือกิจกรรมที่ถูกต้อง หรือหน่วยงานจะสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุนได้ ถูกต้องครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงานให้บริการ โดยใน ระยะแรกเป็นการหาค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียน (Unit Cost) เพื่อประสานงานกับสำนักงานงบประมาณ ใช้ เป็นต้นทุนการผลิต ในการเสนอขอของงบประมาณตามระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน PBB (Performance-Based Budgeting) ซึ่งในการนำวิธีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมาใช้ มีกระบวนการ 7 คือ

1. กำหนดตัวผลผลิตและบริการขององค์กร
2. วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อที่จะกำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เกิดตัวผลผลิต หรือบริการ
3. กำหนดตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ซึ่งเป็นตัวกำหนดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบกิจกรรมในระดับนั้น
4. ระบุต้นทุนทางตรงและในส่วนต้นทุนทางอ้อม เข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ โดยพิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) ของแต่ละผลผลิตหรือบริการ
5. เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตหรือบริการที่เกี่ยวข้อง และเป็น ส่วน ต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ เข้าสู่ตัวผลผลิต และบริการนั้น ๆ
6. กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่ทำให้ องค์กรประสบ ผลสำเร็จ
7. บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่เป็นตัว ก่อให้เกิด ผลผลิตหรือบริการนั้น ๆ ตลอดจนประเมินผลและควมมีประสิทธิภาพของกิจกรรม ทั้งหมดที่เกิดขึ้น



จันทนา แห่งตระกูล (2549, หน้า 25) ต้นทุน (Cost) หมายถึง ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (Expenses) ที่ใช้ในกระบวนการ (Process) ประกอบกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs)

แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตของสถานศึกษา

การคำนวณต้นทุนการผลิต ใช้วิธีการคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost หรือ Full Cost) โดยรวบรวมข้อมูลงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ จำแนกตามหมวดงบประมาณ 5 หมวด คือ

1. งบบุคลากร หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อบริหารงานบุคคลของรัฐ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว
2. งบดำเนินการ หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อบริหารงานประจำ เช่น ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค
3. งบลงทุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้จ่ายเพื่อการลงทุน เช่น ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
4. งบเงินอุดหนุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงาน หรือจ่ายเป็นค่าบำรุงแก่หน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สภาดำบล กองทุน เอกชน หรือกิจการอันเป็นสาธารณะประโยชน์
5. งบรายจ่ายอื่น หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ที่เข้าลักษณะประเภท งบรายจ่ายใดรายจ่ายหนึ่ง หรือรายได้ของสถานศึกษาที่ได้จากแหล่งอื่น

ซูบริ ม่วงกุง (2558, หน้า 38-39) การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity Based Costing)

ต้นทุน คือ รายจ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการต้นทุนที่คาดหวังและต้นทุนจริงเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ต้นทุนผลิตเป็นตัวแสดงค่าใช้จ่ายของผลงานเป็นตัวแสดงค่าใช้จ่ายของผลผลิตและเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ต้นทุนผลิตแบบมุ่งเน้นผลงานจะคำนวณค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น ๆ ส่วนต้นทุนกิจกรรม หมายถึง ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรหรือทำกิจกรรม ซึ่งมีผลทำให้ได้ผลผลิต การดำเนินงานต้นทุนกิจกรรมต้องระบุให้ชัดเจนในเรื่องผลผลิต เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิต ต้นทุนที่ได้จากการใช้ทรัพยากรสำหรับแต่ละกิจกรรม

การคำนวณต้นทุนผลิตแบบมุ่งเน้นผลงานในการเสนอของงบประมาณหน่วยงานจะต้องมีระบบบัญชีรับ-พึงจ่ายของผลผลิตหรือกิจกรรมที่ถูกต้องหรือหน่วยงาน

จะสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้องครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการการผลิตหรือการดำเนินงานให้บริการ ซึ่งวิธีที่เป็นที่นิยมโดยทั่วไปของการคำนวณผลผลิต คือ การคิดต้นทุนฐาน กิจกรรม (Activity Based Costing: ABC) ระบบนี้จะเน้นการบริหารต้นทุน โดยแบ่งการดำเนินการขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ จะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง เอาที่ต้องใช้ไปในแต่ละกิจกรรมรวมทั้งผลที่ได้จากการประกอบกิจกรรมนั้น ขั้นตอนของระบบ ABC จึงประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรมและการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในรูปของเวลาและคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2547, หน้า 25) และยังสามารถกำหนดถึงกระบวนการของ ABC และการเปรียบเทียบวิธีการคิดต้นทุนผลผลิตตาม ระบบต้นทุนเดิมกับระบบต้นทุนฐาน ดังนี้

กระบวนการของ ABC มีขั้นตอนดังนี้ กำหนดตัวผลผลิตหรือบริการขององค์กร วิเคราะห์กิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการ กำหนดตัวผลผลิตต้นทุน (Cost Driver) คือ เป็นตัวกำหนดต้นทุนที่ได้จากการทำกิจกรรม ระบุต้นทุนทางตรงและป้อนส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตหรือบริการ และป้อนส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ เข้าสู่ผลผลิตหรือบริการ กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวและปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนประเมินความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จ ประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบวิธีการคิดต้นทุนผลผลิตตามระบบต้นทุนเดิมกับระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ส่วนที่เหมือนกัน คือ วิธีการคำนวณต้นทุนวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงทางตรงเข้าเป็นต้นทุนผลผลิตโดยตรง และใช้การป้อนส่วนค่าใช้จ่ายการผลิต และวิธีการป้อนส่วนในแต่ละขั้นตอน แนวคิดระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมจะรวมค่าใช้จ่ายการผลิต ซึ่งเกิดจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เข้า แผนกหน่วยงานต่าง ๆ เป็นขั้นที่ 1 แล้วป้อนส่วนต้นทุนของแผนกนั้นเข้าไปในตัวขั้นที่ 2 แนวคิดระบบบัญชีต้นทุนฐานผลิตภัณฑ์จะรวมค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าไปในกิจกรรมเป็นขั้นที่ 1 แล้วคำนวณต้นทุนของกิจกรรมเข้าไปในตัวของผลิตภัณฑ์เป็นขั้นที่ 2

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน หมายถึง การดำเนินงานในการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิต การคำนวณต้นทุนผลผลิต คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ การคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ โดยวิเคราะห์กิจกรรมตาม งานโครงการที่วางไว้ ทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตที่มีในแผนกลยุทธ์

รวมทั้งกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว ตลอดจนการประเมินผลของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

### 3. การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) หมายถึง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการในเวลาที่เหมาะสม และราคาที่เหมาะสม วางแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติการจัดความปลอดภัยในการเก็บรักษาหลักฐานเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง มีการบริหารให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายตามที่ราชการกำหนด โปร่งใส ตรวจสอบได้

เป้าหมายของการบริหารงานพัสดุตามรูปแบบการบริหารแนวใหม่ คือ การบริหารงานจัดหาพัสดุให้ได้ของที่ถูกต้อง ทั้งประเภท ชนิด จำนวน คุณภาพ และมีความตรงต่อเวลาในราคาที่เหมาะสมบริหารงานพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน มีการใช้ของอย่างคุ้มค่าสำหรับการปฏิรูประบบงบประมาณแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) การทำบัญชีคุมวัสดุ และบัญชีคุมครุภัณฑ์ แล้วเก็บสถิติจากตัวเลขการใช้จ่าย เพื่อนำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่า และเปรียบเทียบการใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเหมือนกันหรือคล้ายกัน ทั้งนี้จะทำให้การคำนวณความต้องการในการตั้งงบประมาณถูกต้องตรงกับความจำเป็นช่วยทำให้ประหยัดงบประมาณ

วิจิตร อดมทรัพย์ (2552, หน้า 31-32) การจัดซื้อจัดจ้างมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เพราะเป็นการบริหารจัดการในการใช้ พลัง ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินและจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุนิตไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณคุณภาพ มีราคาที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์ในการใช้

แนวคิดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน การจัดซื้อจัดไว้ ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ ด้วยการจัดหาพัสดุและบริการ เพื่อมิให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง
2. เพื่อจัดซื้อจัดจ้างโดยที่ต้นทุนต่ำสุดหรือมีราคาสมเหตุสมผล และแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดในราคาที่ต้องจ่าย
3. เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีในการใช้งาน

4. เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด โดยจัดการซื้อพัสดุที่มีความซ้ำซ้อนและล้าสมัยเร็ว

5. เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ ไว้เป็นแหล่งสำรองในการซื้อพัสดุ

6. เพื่อสร้างสัมพันธที่ดีกับผู้ขายสินค้า และจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ซื้อรายอื่น

7. เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุแต่ละประเภท และสามารถสนับสนุนพัสดุได้ตรงตามวัตถุประสงค์

กรรณก ดาศรี (2551, หน้า 23-24) กิจกรรมและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้าง มีกระบวนการ ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหา คือ การรู้ถึงความต้องการในการใช้พัสดุ ผู้มีหน้าที่จัดซื้อจัดหาจะต้องสามารถคาดคะเนความต้องการของผู้ใช้พัสดุกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานจริงได้ เพื่อเป็นการ ลดปัญหาพัสดุขาดมือ ต้องมีการจัดซื้อในลักษณะฉุกเฉิน เร่งด่วน

2. การวิเคราะห์ความต้องการ ผู้จัดซื้อหรือจัดหาต้องสามารถวิเคราะห์แผนงานโครงการได้ว่า สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการคืออะไร ถ้าไม่ชัดเจน ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายที่มีความต้องการเพื่อแก้ปัญหาซื้อของมาแล้วใช้ไม่ได้ ไม่ตรงตามความต้องการใช้งานจริง

3. การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะขึ้นอยู่กับสาเหตุ 3 ประการ

3.1 ปริมาณที่ต้องการใช้ หากมีความต้องการพัสดุจำนวนน้อยก็อาจจัดซื้อพัสดุที่เป็นลักษณะมาตรฐาน สามารถจัดซื้อได้ทั่วไป แต่หากต้องการจัดซื้อจำนวนมาก ก็จะต้องคำนึงถึงการประหยัดอันเกิดจากการผลิตขนาดใหญ่ (Economics of Scale) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะจึงมีความจำเป็น

3.2 ราคาที่ต้องการ การซื้อพัสดุในราคาสูงจะทำให้ต้นทุนของกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมสูง

3.3 ลักษณะการใช้งาน คุณลักษณะที่กำหนดต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่และลักษณะการใช้งานของพัสดุ

3.4 การเลือกแหล่งขาย ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ฉะนั้น ผู้จัดซื้อจำเป็นต้องมีข้อมูลผู้ผลิต ผู้ขายเก็บเป็นสารสนเทศไว้ ในบางครั้งอาจมีความจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายอื่นในการจัดซื้อบ้างเพื่อต้องการเปรียบเทียบกัน

3.5 การสืบราคาสินค้า วิธีการสืบราคาอาจทำได้โดยการพิจารณาจากฐานข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ใบเสนอราคาที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ใบเสนอราคาหรือแคตตาล็อกของพัสดุนั้น ๆ รายการแจ้งราคาและตารางส่วนลดจากผู้ประกอบการต่าง ๆ ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องรวบรวมและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

3.6 การออกคำสั่งซื้อ เป็นงานหลักของฝ่ายจัดซื้อ คำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร

3.7 การติดตามการสั่งซื้อและเร่งรัด ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะมีการส่งมอบของตามวันและเวลาที่กำหนด

3.8 การตรวจสอบใบส่งของ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องตรวจสอบใบส่งของกับใบสั่งซื้อเพื่อดูถึง ยอดรวม และตรวจสอบความสอดคล้องกับรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะตามที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อ

3.9 การบันทึกและเก็บเอกสาร การเก็บเอกสารจะต้องมีการเก็บเป็นระบบ และมีการหยิบใช้ได้สะดวก

3.10 การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย จะทำให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความมั่นใจต่อกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการจัดซื้อต่อไปข้างหน้า

กรรณก ดาศรี (2551, หน้า 23-24) การจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2541 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2542 แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ ในด้านการใช้งาน เหมาะสมด้านราคา และความโปร่งใส สิ่งสำคัญจะทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ คือ การมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคล่องตัว กอปรทั้งการมีขั้นตอนและกระบวนการที่มีความสะดวกและคล่องตัว จะทำให้ประสิทธิผลของงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การ

ชูปรี ม่วงกุ่ม (2558, หน้า 40) การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง คือ การจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้เงิน งบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เงินรายได้ เงินกู้ หรือเงินอุดหนุน ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 15 ตุลาคมของทุกปี และส่งสำเนาให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินส่วนภูมิภาคแล้วแต่กรณี จำนวน 1 ชุด อย่างช้าภายในวันที่ 31 ตุลาคมของทุกปี เว้นแต่การจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้เงินกู้ ให้จัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างให้แล้วเสร็จและส่งสำเนาให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

ส่วนภูมิภาคแล้วแต่กรณี จำนวน 1 ชุด ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับอนุมัติเงินกู้ จัดให้มีการตรวจสอบ ติดตามผล ตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง แล้วรายงานผลการตรวจสอบให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินส่วนภูมิภาคแล้วแต่กรณีทราบเป็นประจำทุกไตรมาส ภายใน 30 วัน นับแต่วันทำการสุดท้ายของไตรมาส และข้อกำหนดเกี่ยวกับการบริหารการเงินหรือการคลังที่ออกตามความในกฎหมาย เกี่ยวกับการควบคุมการเงินของรัฐ การฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามอาจมีความผิดตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย วินัยทางงบประมาณและการคลัง พ.ศ. 2544

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการในเวลาที่ยรวดเร็ว และราคาที่เหมาะสม วางแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติ การจัดความปลอดภัยในการเก็บรักษาหลักฐานเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง มีการบริหารให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายตามที่ราชการกำหนด โปร่งใส ตรวจสอบได้

#### 4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budgeting Control) หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณ ควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ของทางราชการ วางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ วิเคราะห์ความคุ้มค่าเหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน การจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวทางการงบประมาณที่จะมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น จะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน หรือถ้าจะอธิบายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือ เป็นการจัดการระบบการบริหารทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, หน้า 1-4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินของ องค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของ

การบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด หลักการจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนหรือสถานศึกษา

1. จัดสรรงบประมาณเป็นก้อนตามจำนวนนักเรียน ได้แก่ เงินอุดหนุนทั่วไป เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ และเงินอุดหนุนเพื่อสร้างความเสมอภาค

2. อนุมัติงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี

3. ให้อำนาจแก่สถานศึกษาในการจัดงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล เต็มรูปแบบ

4. กำหนดขั้นตอนและกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหรือPBB

5. สนับสนุนการระดับทรัพยากรจากท้องถิ่นและชุมชน (เงินนอกงบประมาณ) งบประมาณที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะได้รับ ได้แก่

5.1 งบบุคลากร (เงินเดือน และค่าจ้าง)

5.2 งบดำเนินการ (ต่อหัวผู้เรียน)

5.3 ตามมาตรฐานเท่ากันหมดทั่วประเทศ

5.4 ตามจำนวนผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น ด้อยโอกาสหรือมีความสามารถพิเศษตามจำนวนผู้เรียนที่พ้นวัยเรียน (19 ปี) ตามความแตกต่างของแต่ละสถานศึกษา

5.5 งบพัฒนา เช่น

5.5.1 งบดำเนินการ

5.5.2 งบลงทุนด้านครุภัณฑ์ ด้านที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

ทองพูน อรัญกุล (2552, หน้า 29) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่จะมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น จะไม่นำไปสู่การใช้จ่าย งบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน หรือถ้าจะอธิบายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือ เป็นการจักระบบการบริหารทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

1. การบริหารทางการเงิน ในการบริหารทางการเงินสิ่งที่คุณบริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ มีดังนี้

1.1 การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดสร้างสรรค์ในการเสนอแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

1.2 ความสามารถในการวิเคราะห์หาจุดแข็งขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยปกติเรามักจะคุ้นเคยกับสภาพการตั้งงบประมาณที่เริ่มด้วยการหาปัญหา โดยทั่วไปจะเรียกว่า การตั้งงบประมาณเชิงรับ

1.3 การสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาจากสังคมภายนอก จะทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้

2. ระบบบัญชี หมายถึง การเก็บรวบรวมบันทึก จำแนก และสรุปข้อมูลทางบัญชีที่ผ่านมาในรูปของตัวเงินซึ่งเราเรียกว่า งบการเงิน โดยงบการเงินนี้ต้องจัดทำ ขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ซึ่งเป็นไปตามข้อสมมติขั้นมูลฐานทางการบัญชีกรมสามัญศึกษา การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความจำเป็นที่ต้องทราบต้นทุน กิจกรรม ต้นทุนผลผลิต ดังนั้น ระบบบัญชีจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การคิดจำนวนหน่วยค่าใช้จ่ายรอดัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าสินทรัพย์ถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กร การพัฒนาระบบการเงินการบัญชี ภาครัฐ จะต้องรับการพัฒนาระบบงบประมาณ และการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณไปสู่การมุ่งเน้นผลงาน โดยกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณไปให้ส่วนราชการผู้ใช้จ่ายเงิน และติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด โดยมีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนตามแนวทางที่ดำเนินการตามแผนการปฏิรูประบบงบประมาณ ในขณะนี้เป็นการพัฒนาในลักษณะของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบบริหารงานคลังของประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยังระบบอื่นที่เกี่ยวข้องทุกระบบ เช่น ระบบการวางแผนและแผนการใช้จ่ายเงิน ระบบบริหารเงินสด ระบบรายงาน และระบบการติดตามประเมินผล ตลอดจนระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริงรวมอยู่ด้วย (กรมบัญชีกลาง, 2544, หน้า 12) ในการทำบัญชีผู้ทำบัญชีเริ่มต้นจาก นำใบสำคัญและหลักฐานต่าง ๆ มา วิเคราะห์รายการเพื่อบันทึกบัญชีในสมุดขั้นต้น และผ่านรายการบัญชีลงสมุดบัญชีแยกประเภท แล้ว จึงรวบรวมยอดคงเหลือของแต่ละบัญชีในสมุดแยกประเภทมาจัดทำงบการเงิน เพื่อแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสถานศึกษา

3. การควบคุมงบประมาณ ในการควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับ (จากการกระจายอำนาจ



และผ่อนคลาย การควบคุม) จากหน่วยงานกลางจะไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ภายในส่วนราชการแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณรวมถึงการกำหนด ความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน แต่เนื่องจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมี วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สำนักงบประมาณได้ออกระเบียบ ว่าด้วย การบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง ตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2543 เอกสารหลักฐานทางการเงิน วิเคราะห์รายการบัญชี บันทึกบัญชีในสมุดขั้นต้น บันทึกรายการบัญชีที่อยู่ในสมุดขั้นต้นลงในสมุดบัญชีแยกประเภท นำยอดคงเหลือแต่ละบัญชีในสมุดบัญชีแยกประเภทมาจัดทำงบการเงิน คือ งบดุล และงบรายรับเทียบรายจ่าย

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณ ควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายของทางราชการ วางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ วิเคราะห์ความคุ้มค่าเหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน การจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

### 5. การบริหารสินทรัพย์

การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หมายถึง การดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ให้เป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน กฎหมายที่เกี่ยวข้องและตรงตามเวลาวัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์

การบริหารสินทรัพย์เป็นการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่ารวมทั้งการป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดเบลีงไปโดยไร้ประโยชน์ ใช้ผิดวิธี หรือขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม โดยการควบคุมที่ดีต้องมีการบันทึกควบคุมอย่างครบถ้วน ถูกต้อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการดูแลการใช้งาน การป้องกันและจัดเก็บอย่างปลอดภัยและถูกวิธี รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของสินทรัพย์ (ราคาซื้อ ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้ซึ่งสินทรัพย์ เช่น ค่าติดตั้ง ค่าขนส่ง เป็นต้น) ข้อมูลอายุการใช้งาน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาตลอดอายุการใช้งานของสินทรัพย์นั้น ๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงานทั้งในด้านการวางแผนการจัดซื้อ การวางแผนบำรุงรักษา การวางแผนการใช้งาน และการติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด

วิจิตร อดมทรัพย์ (2552, หน้า 38) ตามหลักบัญชี (Assets Principle) สินทรัพย์ขององค์กร หมายถึง เงินสด และสินทรัพย์อื่นที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขาย หรือเพื่อใช้ประกอบการขององค์กร นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของทุกองค์กร หากองค์กรมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่า หรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็นสินทรัพย์อาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets) หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่น ซึ่งโดยปกติแล้วอาจคาดหมายได้ว่า จะเปลี่ยนเป็นเงินสด หรือขาย หรือใช้หมดไปในระหว่างวัฏจักรดำเนินงานปกติขององค์กร

2. สินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets) เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะคงทนถาวร เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ประเภทอื่น และใช้ในการดำเนินงาน มิได้มีไว้เพื่อขายสินทรัพย์ถาวร อาจจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตน (Tangible Fixed Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่แลเห็น และจับต้องได้ ซึ่งในการแสดงรายการในงบดุล สินทรัพย์ประเภทนี้จัดไว้ภายใต้หัวข้อที่ดินอาคาร และอุปกรณ์ และอาจแบ่งประเภทได้ดังนี้

2.1.1 สินทรัพย์ถาวรที่ไม่ต้องหักค่าเสื่อมราคา ได้แก่ ที่ดิน

2.1.2 สินทรัพย์ถาวรที่ต้องหักค่าเสื่อมราคา ได้แก่ อาคาร เครื่องจักร ฯลฯ

2.1.3 ทรัพย์สินธรรมชาติ ซึ่งจะต้องหักค่าหมดเปลืองหรือมูลค่าเสื่อมสิ้น

2.2 สินทรัพย์ถาวรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Fixed Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่ไม่อาจแลเห็นและจับต้องไม่ได้ มีลักษณะเป็นสิทธิต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และอาจแบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้

2.2.1 สินทรัพย์ประเภทที่มีอายุการใช้งานจำกัด เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ สัมปทาน และสัญญาเช่าระยะยาว ฯลฯ

2.2.2 สินทรัพย์ประเภทที่มีอายุการใช้งาน ไม่จำกัด เช่น ค่าความนิยม (Goodwill) เครื่องหมายการค้า ฯลฯ

ปัจจุบันไม่นิยมใช้คำว่าสินทรัพย์ถาวร เพราะอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าสินทรัพย์ดังกล่าวมีความคงทนถาวร ดังนั้น จึงแยกสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนออกมาต่างหาก และเรียก สินทรัพย์ที่มีตัวตนว่า ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

3. สินทรัพย์อื่น ๆ (Other Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่มีใช้สินทรัพย์หมุนเวียน และมีใช้สินทรัพย์ถาวร ในบางครั้งที่มีผู้เรียกสินทรัพย์ดังกล่าวว่า สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เช่น

3.1 เงินสดและสิทธิที่จะได้รับเงินสดที่มีข้อจำกัดว่าจะนำมาใช้ในการดำเนินงานปัจจุบันไม่ได้

3.2 เงินล่วงหน้าหรือเงินลงทุนซื้อหุ้น ซึ่งได้กระทำเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว

3.3 ลูกหนี้ที่ไม่คาดว่าจะเก็บได้ในระยะเวลา 12 เดือน

3.4 ราคาเวนคืนกรมธรรม์ประกันชีวิต

3.5 สินทรัพย์อื่น เช่น ที่ดินที่ถือไว้เพื่อขยายองค์การ โรงงาน และเครื่องจักรที่มีได้ใช้รอกการจำหน่าย ซึ่งไม่อาจจัดอยู่ในสินทรัพย์ประเภทใดได้ค่าใช้จ่ายรอกการตัดบัญชี หมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้ว และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว ซึ่งอาจตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายและนำไปหักรายได้ของปีต่อ ๆ ไป

พิสมัย สุนนท์นาม (2554, หน้า 50-51) สินทรัพย์ หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่ในความควบคุมของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผลมาจาก เหตุการณ์ในอดีตและคาดว่าจะก่อเกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต หรือศักยภาพในการให้บริการเพิ่มขึ้น โดยมีขอบเขตครอบคลุมตั้งแต่ อาคาร สิ่งปลูกสร้าง ครุภัณฑ์เครื่องจักร ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ

การบริหารสินทรัพย์ของโรงเรียนหรือสถานศึกษามีวิธีการ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์
2. มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน
3. มีการลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
4. มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม
5. มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า

ในทุกพื้นที่ของหน่วยงาน

6. คำนึงถึงทางเลือกในการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์

7. มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิม

โดยคำนึงถึงกรอบการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ให้เป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน กฎหมายที่เกี่ยวข้องและตรงตามเวลาวัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์

## 6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) หมายถึง การนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน การรายงานผลการดำเนินงาน ติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลแผนงาน/โครงการ เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน มีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

6.1 การรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) ความสำคัญของการจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ ว่ามีความสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่

6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การรายงานติดตามผลงบประมาณ 2) การประเมินผลแผนงานหรือโครงการ มี 4 องค์ประกอบ คือ

6.2.1 การประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation)

6.2.2 การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation)

6.2.3 การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation)

6.2.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

จันทนา แห่งตระกูล (2549, หน้า 27-28) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นมาตรฐานที่สำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะจะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานในแผนงาน งาน/โครงการของสถานศึกษา

ขั้นตอนในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ มีดังนี้

1. การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของสถานศึกษาให้แก่บุคคลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานสถานศึกษาว่า บรรลุเป้าประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร

รายงานการเงินควรให้ข้อมูลทางบัญชีในด้านการบริหารการเงิน การควบคุมงบประมาณ ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ และรายจ่าย ค่าใช้จ่ายสะสม และกระแสเงินสด เพื่อช่วยให้ผู้ใช้ รายงานสามารถคาดคะเนเงินสดในอนาคตของสถานศึกษาได้

2. ส่วนประกอบของการรายงานทางการเงิน ประกอบด้วย รายงานต้นทุนผลผลิต งบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด

### 3. การประเมินผลแผนงานงานโครงการ

วิจิตร อดมทรัพย์ (2552, หน้า 49) สำหรับแนวทางการประเมินผลแผนงาน ได้จำแนกการประเมินออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

3.1 การประเมินผลคุณสมบัติของตัวแผนงานโครงการ

3.2 ประเมินความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อแผนงานโครงการ

3.3 การประเมินตามสถานการณ์ตามบริบทของแผนงานโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติ

3.4 การประเมินผล แผนงาน งานโครงการ สถานศึกษาให้ใช้วิธีการประเมินแผนอย่างเป็นระบบ ได้เสนอตัวแบบ CIPP Model ซึ่งประกอบด้วย การประเมินบริบท หรือสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) การประเมินผล กระบวนการ (Process Evaluation) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

### 4. แนวปฏิบัติในการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

4.1 ผู้รับผิดชอบในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย ต้องศึกษาและนำข้อมูลในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การคำนวณ ต้นทุนผลผลิต การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์มาสรุปตามประเด็นรายงาน

4.2 นำข้อมูลจากข้อที่ 1 มากรอกใส่แบบรายงานตามประเด็นในรอบระยะเวลาบัญชีของการรายงาน โดยรายงานตามแบบตารางทางการเงินทั้ง 3 แบบ จำนวน 4 ครั้ง ทุกวันที่ 15 ของเดือน ธันวาคม มีนาคม มิถุนายน และกันยายน ถ้ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานให้รายงานปัญหาและเสนอขออนุมัติปรับแผนต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อรายงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 แบบรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้รับผิดชอบรายงานผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อสิ้นสุดแผนงาน งานโครงการ

4.4 ดำเนินการส่งรายงานผู้เกี่ยวข้อง

4.5 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แก่สาธารณชน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน การรายงานผลการดำเนินงาน ติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลแผนงาน/โครงการ เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงินมีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

## 7. การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง การดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการควบคุมภายในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้ดีขึ้นและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การตรวจสอบภายใน เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ที่ส่วนราชการจะต้องกำหนดวิธีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน โดยการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจะไปลดบทบาท และอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการ อย่างไรก็ตามการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะทำให้เกิดอิสระในการบริหารงบประมาณมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้เกิดช่องโหว่ในการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

7.1 การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่าง ๆ ในอดีตเพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์หรือรายงานที่เกิดขึ้น และมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติของทางราชการหรือไม่

7.2 การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการสอบทาน ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมและหรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบอันควร และเหมาะสมกับกรณีที่ตรวจสอบประเมินผลนั้น

กรมบัญชีกลาง (2546, หน้า 1-2) การตรวจสอบภายใน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงานที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การบริหารงานอื่น ๆ ตลอดจน การตรวจสอบบัญชี การวิเคราะห์ประเมิน

ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในของส่วนราชการ รวมทั้งรายงานผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ

1. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่าง ๆ ในอดีต เพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้น มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์หรือรายงานที่เกิดขึ้น และมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติของทางราชการหรือไม่ ทั้งนี้การตรวจสอบยังเป็นการกระทำเพื่อป้องกันทรัพย์สิน ตลอดจนการประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในองค์กรที่มีอยู่ โดยปกติการตรวจสอบลักษณะนี้เป็นการกระทำอย่างมีแบบแผนเป็นทางการและเป็นระบบ ทั้งนี้ข้อมูลทางการเงินก็เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลเพื่อการจัดการ และการบริหาร โดยเฉพาะเป็นข้อมูลสำหรับที่ฝ่ายบริหารใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนตัดสินใจ ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

2. การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และหรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบอันควร และเหมาะสมกับกรณีที่ตรวจสอบประเมินผลนั้น ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบจะให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่กำลังกระทำและผลกระทบอันอาจเกิดขึ้น จากกรณีที่ปรากฏความเบี่ยงเบนในผลการดำเนินงานนั้น เพื่อการพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนด การตรวจสอบกิจการในลักษณะที่กล่าว เป็น การสอบทาน และประเมินการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานหรือประสิทธิผล (Effectiveness) ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (Efficiency) และต้นทุนของการดำเนินการหรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร (Economy) ดังนั้น การตรวจสอบกิจการในลักษณะนี้จะสนองความต้องการของฝ่ายบริหารที่ประสงค์จะสำรวจตรวจทาน ความมีประสิทธิภาพของระบบงาน หรือการตรวจสอบระบบ (System Audit) ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการ โดยการวิเคราะห์ ประเมินผล ค้นหาสาเหตุ และแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำเสนอความเห็น ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารขององค์กร และฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบดูแลกิจกรรมนั้น อันจะช่วยสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่

2.1 การกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแนวทางนโยบายและกลยุทธ์ที่ฝ่ายบริหารกำหนด

2.2 ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.3 เพิ่มผลผลิตและการทำกำไร ให้แก่องค์กร

2.4 เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการ เป็นต้น

การตรวจสอบภายใน เป็นการให้บริการข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารและเป็นหลักประกันขององค์กรในด้านการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยการเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กร รวมทั้งการเป็นผู้ให้คำปรึกษากับฝ่ายบริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและดูแลให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งการตรวจสอบภายในมีส่วนผลักดันความสำเร็จดังกล่าวดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Transparency) ป้องกันการประพฤติมิชอบหรือการทุจริตและเป็นการลด ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจนทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2. ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) ทำให้องค์กรได้ข้อมูลหรือรายงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเป็นพื้นฐานของหลักความ โปร่งใส (Transparency) และความสามารถตรวจสอบได้ (Auditability)

3. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and Effectiveness of Performance) ขององค์กร เนื่องจากการตรวจสอบภายในเป็นการประเมินผลและวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รัดกุม ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและช่วยให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทั้งยังเป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานในการประสานและลดปัญหาความไม่เข้าใจในนโยบายขององค์กร

4. เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ (Check and Balance) ส่งเสริมให้เกิดการจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Signals) ของการประพฤติมิชอบหรือการทุจริตในองค์กร ลดโอกาสความร้ายแรงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน



จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การตรวจสอบภายใน หมายถึง การดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการควบคุมภายใน กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง โดยกำกับดูแลให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการให้ดีขึ้นและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์

### บริบทของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติไทย ด้วยคนไทยส่วนใหญ่ได้เคารพนับถือ พระพุทธศาสนาเป็นสรณะแห่งชีวิต สืบต่อกันมาเป็นเวลาช้านาน นับแต่โบราณกาลจวบจน ปัจจุบันที่ชาติไทยเรามีความมั่นคง ดำรงเอกราช มีอธิปไตยเป็นอิสระเสรีอยู่ได้ตราบเท่า ทุกวันนี้ก็ด้วยคนในชาติยึดมั่นอยู่ในสามัคคีตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีอันดีงาม ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างสามัคคีธรรมระหว่างคนในชาติส่วนใหญ่ มีพื้นฐานมาจากพระพุทธศาสนา ดังนั้น หลักธรรมคำสั่งสอนทางศาสนาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่ง ต่อการพัฒนาและความมั่นคงของประเทศชาติ

การบริหารกิจการพระศาสนานั้น เป็นหน้าที่ของคณะสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ แต่เนื่องจากอาณาจักรและศาสนจักรต้องประสานกันเพื่อความมั่นคงของประเทศชาติรัฐบาล ในฐานะผู้รับสนองพระราชภาระของพระมหากษัตริย์ จึงเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กิจการทางศาสนา ตามประวัติและพัฒนาการโดยลำดับ ดังนี้

1. สมัยกรุงสุโขทัยและกรุงศรีอยุธยา มีราชบัณฑิตและหมื่นราชสังฆการี รับมอบหมายภารกิจด้านการศาสนา

2. ต้นกรุงรัตนโกสินทร์ มีหน่วยงานรับผิดชอบ 3 หน่วยงานคือ กรมธรรมการ กรมสังฆการี และกรมราชบัณฑิต

พ.ศ. 2430 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตั้งกรมศึกษาธิการขึ้นดูแลโรงเรียนต่าง ๆ ในขณะนั้น

พ.ศ. 2435 รวมกรมธรรมการ กรมสังฆการี กรมพยาบาล กรมพิพิธภัณฑสถาน และกรมศึกษาธิการ เป็นกระทรวงธรรมการ

พ.ศ. 2441 “ประกาศจัดการเล่าเรียนในหัวเมือง” ให้ราษฎรมีความรับผิดชอบ และให้รู้จักการประกอบอาชีพในทางสุจริต โดยให้พระภิกษุสงฆ์เป็นผู้สั่งสอนอบรม (พ.ศ. 2442 กระทรวงมหาดไทย ได้โอนหน้าที่การอุดหนุนการศึกษา ให้กระทรวงธรรมการตามเดิม)

พ.ศ. 2445 ประกาศใช้ “พระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. 121” ซึ่งมีบัญญัติให้พระสงฆ์ทุกระดับ มีหน้าที่บำรุงการศึกษาในวัดอีกด้วย

พ.ศ. 2459 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้มีการปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่ในกระทรวงธรรมการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยมีกองบัญชาการและแบ่งกรมใหญ่ มีหัวหน้าเป็นอธิบดี 2 กรม คือ กรมธรรมการและกรมศึกษาธิการ และใน 2 กรมดังกล่าว ก็มีกรมเล็ก ๆ ซึ่งหัวหน้ามีตำแหน่งเป็นเจ้ากรมอยู่ในสังกัด คือ กรมสังฆการี กรมพระอาราม กองอธิการณ์ ขึ้นอยู่กับกรมธรรมการ ส่วนกรมราชบัณฑิต กรมวิสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษา ขึ้นกับกรมศึกษาธิการ

พ.ศ. 2462 ได้มีการเปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็นกระทรวงศึกษาธิการและโปรดให้ย้ายกรมธรรมการไปรวมอยู่ในพระราชสำนักตามประเพณีเดิม ซึ่งรวมกรมสังฆการี อยู่ด้วยกันไปสังกัดอยู่ในกระทรวงธรรมการ ทั้งนี้ “โดยที่ทรงพระราชดำริว่า การศึกษาไม่ควรจะแยกจากวัด”

พ.ศ. 2469 เปลี่ยนชื่อเป็น กระทรวงธรรมการ อีกครั้งหนึ่ง และย้ายกรมธรรมการ ซึ่งรวมกรมสังฆการีอยู่ด้วยกัน ไปสังกัดอยู่ในกระทรวงธรรมการ ทั้งนี้ “โดยที่ทรงพระราชดำริว่า การศึกษาไม่ควรจะแยกจากวัด”

พ.ศ. 2474 มีการเปลี่ยนแปลงราชการในกระทรวงธรรมการและกรมสังฆการีเข้าด้วย เช่นเดิม กรมธรรมการยังคงสังกัดอยู่ในกระทรวงธรรมการเรื่อยมา แม้ภายหลังสมัยเปลี่ยนแปลงการปกครอง

พ.ศ. 2484 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เปลี่ยนชื่อ กระทรวงธรรมการ เป็น กระทรวงศึกษาธิการ และเปลี่ยนชื่อ กรมธรรมการ เป็น กรมการศาสนา

พ.ศ. 2545 ในวันที่ 3 ตุลาคม 2545 ได้มีการแบ่งส่วนราชการกรมการศาสนาเดิม ออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ กรมการศาสนา สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ดังปรากฏอยู่ทุกวันนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนาสู่ความมั่นคง สังคมดำรงศีลธรรม นำสันติสุขอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

1. เสริมสร้างให้สถาบันและกิจการทางพระพุทธศาสนามีความมั่นคงยั่งยืน
2. สนับสนุนส่งเสริมและจัดการการศึกษาสงฆ์และการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาให้มีความรู้คู่คุณธรรม

3. จัดการศึกษาสงฆ์เพื่อผลิตและพัฒนาศาสนทายาทที่เปี่ยมปัญญาพุทธธรรมเผยแผ่ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาให้เจริญงอกงาม และร่วมสร้างสังคมพุทธธรรมที่มีความเข้มแข็ง

4. ดำเนินการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางพระพุทธศาสนาโลก

5. พัฒนาการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติให้เป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนาและสังคมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ

ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)

1. พัฒนาระบบการศึกษาสงฆ์ Buddhism Education

2. ปลุกฝังความเข้าใจเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาให้แก่สังคม Understanding

3. เพิ่มศักยภาพการเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาโลก Distinguished Center

4. พัฒนาสู่องค์กรที่โดดเด่น Distinctive Organization

5. ส่งเสริมงานสาธารณสงเคราะห์ Help

6. เพิ่มความคุ้มค่าให้แก่ศาสนสมบัติ Asset

เป้าประสงค์ (GOAL)

1. สถาบันพระพุทธศาสนามีความมั่นคงและยั่งยืน

2. พระสงฆ์มีความรู้ในหลักธรรมอย่างลึกซึ้ง และสามารถเผยแผ่หลักธรรมได้อย่างถูกต้องและมีความทันสมัยรวมทั้งมีความรู้เรื่องสังคม ความเปลี่ยนแปลงของสังคมในทุกมิติ

3. ประชาชนทุกเพศทุกวัยได้เข้าถึงหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นทำให้สังคมมีความสุขด้วยหลักพุทธธรรม

4. เพิ่มศาสนทายาทเพื่อสืบสานพุทธศาสนาให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

5. ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านวิชาการและกิจกรรมด้านพระพุทธศาสนาในระดับโลก

6. เพิ่มมูลค่าศาสนสมบัติให้เกิดประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนาอย่างสูงสุด

7. จัดระบบองค์กรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติให้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้พระพุทธศาสนามีความมั่นคง ยั่งยืน และสังคมมีความรู้ด้วยหลักพุทธธรรม

ค่านิยม (CORE VALUE)

1. ส่งเสริมพุทธธรรมนำชีวิต มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีจิตบริการ ประสานสามัคคี

2. ส่งเสริมพุทธธรรมนำชีวิต หมายถึง การสนับสนุน ส่งเสริมการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันอย่างมีความสุข ชุมชนเข้มแข็ง ก่อให้เกิดสังคมคุณธรรม
3. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. มีจิตบริการ หมายถึง เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการอย่างถูกต้องและรวดเร็วให้บริการและช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และกระตือรือร้นต่อการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
5. ประสานสามัคคี หมายถึง เคารพผู้ร่วมงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

### **บริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน**

การจัดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตั้งขึ้นตามกฎกระทรวงว่าด้วยการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ของกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการเมื่อปี พ.ศ. 2535 จังหวัดน่าน ครั้งนั้นได้ถูกจัดเข้าสังกัดในกลุ่มที่ 8 ซึ่งมีจังหวัดต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มนี้ คือ เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน แม่ฮ่องสอนพะเยา แพร่ น่าน และเชียงราย โดยมีพระมหาสุวัฒน์ สุวตฺตฺโน (ครูสิทธิธรรมมานุศาสตร์) ผู้จัดการโรงเรียนเขตพวนศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นประธานกลุ่มที่ 8

ต่อมาปี พ.ศ. 2544 ได้จัดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมขึ้นมาใหม่โดยทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จากที่เคยสังกัดกลุ่มที่ 8 จึงได้มาอยู่ในกลุ่มที่ 6 ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่ อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง มีพระครูถาวรรัตนานุกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนมดแดงสันติสุข จังหวัดน่าน เป็นประธานกลุ่มที่ 6 จนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน มีพระครูฉันทเจตยานุกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนปริยัติธรรมวัดพระธาตุแช่แห้ง เป็นประธานกลุ่ม การจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง เพื่อเป็นผู้ประสานงานในการจัดการศึกษาให้กับ พระภิกษุ สามเณร และเป็นศูนย์กลางในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารของสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน และครูการเงิน/ ครูพัสดุ จำนวน 130 คน รวม 195 คน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2556 ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านโครงสร้าง ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจูงใจ 2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก เรียงตามลำดับ คือ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านบริหารทางการเงิน การควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายใน และ 3) ปัจจัยทางการบริหาร มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลางกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทนา สมิ้งไพร (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี 2) เปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 47 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมสามารถดำเนินการได้ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สามารถดำเนินการได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และสามารถดำเนินการได้ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการติดตามประเมินผลงบประมาณ และด้านการบริหารงบประมาณ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา ในภาพรวมสามารถดำเนินการได้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงบประมาณและด้านการติดตามประเมินผลมีความสามารถในการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณ มีความสามารถในการดำเนินการได้ไม่แตกต่างกัน

ชนิษฐา ยศเมฆ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณทางการศึกษากับคุณภาพผู้เรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณทางการศึกษา คุณภาพผู้เรียน และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณทางการศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน 4 งาน ได้แก่ หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้างานบุคคล หัวหน้างานงบประมาณ และหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำนวน 168 คน โดยใช้แบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่าการบริหารงบประมาณทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารบัญชี การวางแผนงบประมาณ การรายงานผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ผลการศึกษาคุณภาพผู้เรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการมีทักษะในการทำงานด้านการมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ด้านการมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้านการมีความรู้และทักษะพื้นฐาน ที่จำเป็นตามหลักสูตร และด้านการมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงบประมาณทางการศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง ( $r = 0.67$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐพงศ์ รัตนรังษี (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยการวิจัยเชิงคุณภาพและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านงบประมาณ โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน หัวหน้าการเงิน จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การเงิน จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่พัสดุ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน ผลการวิจัย พบว่า 1. ปัญหาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน งบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการตรวจสอบภายใน มีปัญหาที่สอดคล้องกันทั้ง 7 ด้าน คือ บุคลากร ไม่มีความรู้ความเข้าใจ เจ้าหน้าที่ มีภาระงานมาก ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญโดยเฉพาะ ในด้านระเบียบกฎหมายทำให้การจัดซื้อจัดจ้าง ขาดความคล่องตัวกรณีเร่งด่วน ข้อมูลสารสนเทศไม่ครบถ้วน ไม่มีการสำรวจสินค้าคงคลังก่อน และการมีส่วนร่วมในการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับน้อย ขาดการตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ และประเมินทางเลือกกิจกรรมที่ต่ำกว่า การดำเนินงานไม่มุ่งดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าประสงค์ และไม่ปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 2. แนวทางการพัฒนา คือ ควรมีการประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ลดชั่วโมงสอน มีเจ้าหน้าที่ ทำงานด้านนี้โดยเฉพาะ จัดเก็บข้อมูลการจัดซื้อในอดีต และแหล่งข้อมูลผู้ขาย/ผู้รับจ้าง จัดโครงสร้าง การมอบงานในระบบให้มีความชัดเจน สรรองเงินงบประมาณ จัดทำแบบฟอร์มการดำเนินงานและแบบรายงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาอย่างกว้าง ๆ จัดทำคู่มือการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี พัฒนาบุคลากร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างความเข้าใจในการใช้สินทรัพย์ร่วมกัน เจ้าหน้าที่พัสดุควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม คณะกรรมการตรวจสอบภายในควรมีความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบ ทั้งทางด้านการเงินและการดำเนินงาน จัดทำปฏิทินและมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประชุมและทบทวนภาระงานต่าง ๆ เป็นประจำและต่อเนื่อง

ชนิษฐา ยศเมฆ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณทางการศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด

สุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณทางการศึกษา คุณภาพผู้เรียน และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณทางการศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน 4 งาน ได้แก่ หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้างานบุคคล หัวหน้างานงบประมาณ และหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำนวน 168 คน โดยใช้แบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงบประมาณทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารบัญชี การวางแผนงบประมาณ การรายงานผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ผลการศึกษาคุณภาพผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการมีทักษะในการทำงานด้านการมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ด้านการมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้านการมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร และด้านการมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงบประมาณทางการศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง ( $r = 67$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนิกานต์ แก้วเทพ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการงบประมาณภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการเบิกจ่ายงบประมาณของคณะ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2558 2) เพื่อศึกษาผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรีจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย และการปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียนที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะ 3) เพื่อศึกษากระบวนการงบประมาณและการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของคณะ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะ โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณของคณะ จำนวน 5 คน และข้อมูลการศึกษาจากการ วิเคราะห์ตัวเลขจากรายงานการเงินของ



คณะในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Research) ตามกรอบกระบวนการงบประมาณและการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ ตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การบริหาร งบประมาณ การติดตามและประเมินผล ผลการศึกษา พบว่า คณะมีจำนวนเงินรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับรายได้ มีการโอนงบประมาณและการกัณงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และ พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะทั้งนี้ กระบวนการจัดทำงบประมาณ พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อด้านบวก คือ การปรับเปลี่ยนสถานภาพฯ ทำให้มีการกระจายอำนาจด้านการเงินฯ ส่งผลทำให้คณะมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา ทำให้คณะมีรายได้เพิ่มขึ้น และผลกระทบต่อด้านลบ คือ การกระจายอำนาจทางการเงิน ทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณขาดดุล การปรับเปลี่ยนการเปิดปิด ภาคเรียนฯ ทำให้ปีการศึกษาและปีงบประมาณไม่ตรงกันส่งผลทำให้การประมาณการจำนวนเงินรายได้มีความคลาดเคลื่อน สภาพอากาศไม่เหมาะกับการเรียนการสอน เนื่องจากอยู่ในช่วงฤดูร้อน ทำให้คณะต้องตั้งงบประมาณเพื่อจัดซื้อเครื่องปรับอากาศและรับภาระค่าสาธารณูปโภคเพิ่มมากขึ้น จากผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้คณะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณโดยมีการวางแผนและมี การคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดทำงบประมาณทำให้คณะสามารถควบคุมการตั้งงบประมาณให้เป็นแบบสมดุลได้ กระบวนการบริหารงบประมาณ พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อ ด้านบวก คือ การปรับเปลี่ยนสถานะภาพฯ ทำให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการเงินฯ ส่งผลทำให้คณะมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ และผลกระทบต่อด้านลบ คือ การกระจายอำนาจการบริหารการเงินฯ ทำให้การบริหารงบประมาณของคณะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การปรับเปลี่ยนการเปิด-ปิดภาคเรียนฯ ทำให้ปีการศึกษาและปีงบประมาณไม่ตรงกัน ส่งผลทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การเบิกจ่ายงบประมาณไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณส่งผลทำให้ต้องมีการกัณงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี จากผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้คณะมีการปรับระบบการจัดซื้อฯ และมีการกำหนดมาตรการในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณและแนวทางการบริหารสินทรัพย์ของคณะเพื่อให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการ ติดตามและประเมินผล พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลง ทำให้คณะมีการปรับระบบการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและมีการวางระบบการตรวจสอบภายใน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความถูกต้องโปร่งใส และยังพบว่า คณะมีการกำหนด

แนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของคณะในปีต่อไป

เกตจันทร์ตา ศรีวระรัมย์ (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อการสร้างและตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อการประเมินความสอดคล้องการบริหารงบประมาณที่เป็นประโยชน์สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) กลุ่มตัวอย่างได้ผู้บริหาร ครู สังกัดโรงเรียนพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 65 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.877 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการปฏิบัติงานการจัดงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) 2. กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ งบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทการศึกษาระดับพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ความต้องการของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ต้องการให้มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนต้องการให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการวัดผลประเมินผลได้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลยุทธ์จะทำให้การปฏิบัติการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อระบบบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ

วีระพงษ์ ก้านกิ่ง และชวนคิด มะเสนะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาสภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาด สถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 162 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการทดสอบค่า F ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่รายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 อยู่ 4 ด้าน ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน
3. ปัญหาที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดทำแผนงบประมาณ แผนงานโครงการ และการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน และการประเมินแผนกลยุทธ์ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณที่สำคัญ คือ สถานศึกษาควรจัด ประชุมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ และจัดอบรมเกี่ยวกับดำเนินการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ

แสงเทียน จิตรโชติ (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาขยายโอกาส ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขยายโอกาสในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาเทคนิคและวิธีการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขยายโอกาสและหลักธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมการบริหารงบประมาณ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงบประมาณที่บูรณาการตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาขยายโอกาสในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 10 ด้าน งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จำนวน 176 คน และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น และมีค่าความเชื่อมั่น 0.57 และแบบสัมภาษณ์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับ

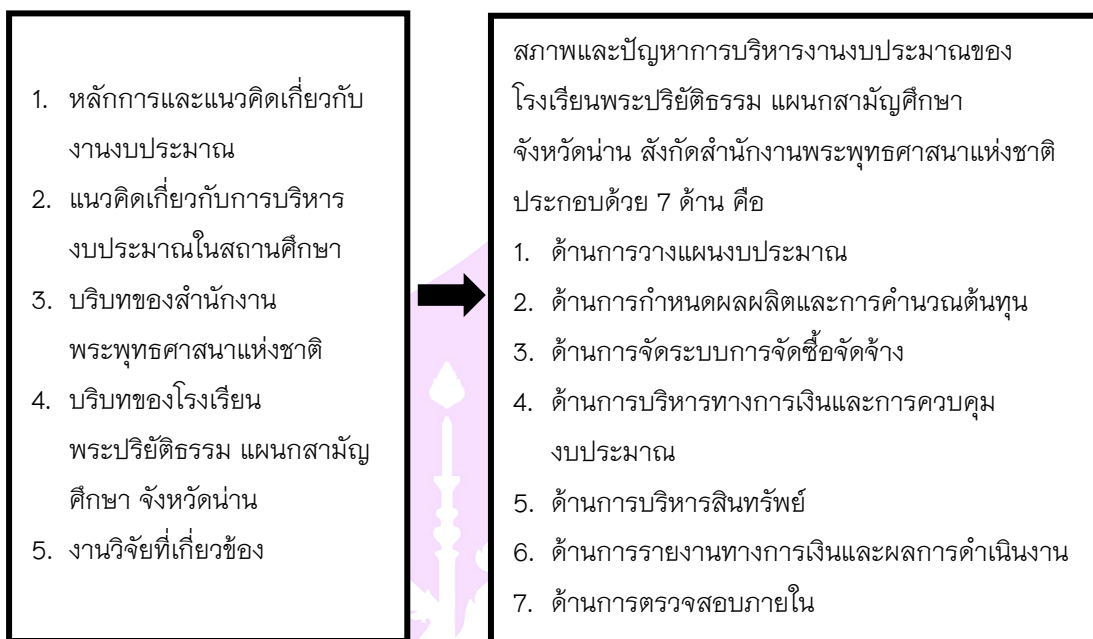
การบริหารงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 10 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักการรับผิดชอบต่อสังคม ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักประสิทธิผล และด้านหลักประสิทธิภาพ

2) ปัญหา อุปสรรคการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี มากที่สุดในประเด็น การบริหารงบประมาณไม่ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของทางโรงเรียนที่ทำไว้ในแต่ละปีงบประมาณรองลงมา ในประเด็นการปฏิบัติงานที่ไม่ทันกำหนดเวลาประเด็น มอบหมายงานให้บุคลากรไม่ตรงกับความถนัดประเด็นภาระงานกับขอบเขตเวลาไม่สมดุล ประเด็นการสร้างใจให้แก่นักเรียนในองค์กร ประเด็นผู้บริหารแต่ละท่านมีหลักการบริหารที่แตกต่างกัน นโยบายบางด้านในการบริหารงบประมาณไม่ชัดเจน และประเด็นปัญหาด้านความเมตตาและขวัญกำลังใจ

3) ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ขยายโอกาส อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุดในประเด็น ผู้บริหารทุกท่านได้ ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงบประมาณ โรงเรียนทุกโรงเรียนจะมีการพัฒนาที่เจริญยิ่งขึ้นไป รองลงมาในประเด็น ต้องสำรวจความถนัดและความสมัครใจของบุคลากร แล้วจึงมอบหมายงานประเด็น บุคลากรทุกคนในโรงเรียน ต้องทำงานและรับทราบ การดำเนินการการเบิกจ่ายงบประมาณในโครงการต่าง ๆ ประเด็นควรเพิ่ม การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้มา การให้ความรู้เรื่องหลักธรรมาภิบาล ประเด็นควรนำข้อเสนอแนะของครูมาร่วมพิจารณาหาผลดี ผลเสียในการดำเนินงาน และประเด็น ควรสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรด้วยตนเองมากกว่าฟังจากคำบอกเล่า

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่านชน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยโดยการสอบถาม ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แผนงานและบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จำนวน 16 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 16 รูป ครูผู้สอน 173 รูป/คน เจ้าหน้าที่ 40 รูป/คน รวมทั้งหมด 229 รูป/คน (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2563, สื่อดอนไลน์)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 8 รูป/คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ 2) ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน 3) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุม

งบประมาณ 5) ด้านการบริหารสินทรัพย์ 6) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) ด้านการตรวจสอบภายใน โดยแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert ไว้ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์ปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ 2) ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน 3) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) ด้านการบริหารสินทรัพย์ 6) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) ด้านการตรวจสอบภายใน

### **ขั้นตอนการสร้างและหาคูณภาพเครื่องมือ**

ผู้วิจัยได้สร้างและหาคูณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวคิดของการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมดให้ตรงกับเนื้อหาแล้วนำแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไขเนื้อหาและการใช้ภาษาปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ดังนี้

5.1 พระครูสิรินันทวิทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร จังหวัดน่าน (กศ.ม. การบริหารการศึกษา)

5.2 นางนันทิภรณ์ จันดีพรธมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ศษ.ม. การบริหารการศึกษา)

5.3 ดร.วัชระ จตุพร อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา (ค.ด. การบริหารการศึกษา)

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และในด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้การประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

6. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.922

7. ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

8. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดแพร่ สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จำนวน 30 รูป/คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.922

9. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ทั้ง 16 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 229 ฉบับ
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกระทำโดย 2 วิธี ดังนี้ 1) แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง 2) แจกแบบสอบถามทางช่องเมลล์ของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้ธุรการโรงเรียนกระจายข่าวในการตอบแบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google Form โดยกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลา 15-20 วัน
3. ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 229 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 229 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติตามขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบความเรียง
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูล ผู้วิจัยได้นำคะแนนที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยได้เป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103) ดังนี้
  - ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด
  - ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก
  - ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง
  - ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อย
  - ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item–Objective Congruence: IOC)
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
3. สถิติพื้นฐานและทดสอบสมมติฐาน
  - 3.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
  - 3.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 3.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	160	69.90
หญิง	69	30.10
<b>รวม</b>	<b>229</b>	<b>100</b>
2. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหารสถานศึกษา	16	7.00
ครูผู้สอน	173	75.50
เจ้าหน้าที่	40	17.50
<b>รวม</b>	<b>229</b>	<b>100</b>
3. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	14	6.1
5-10 ปี	199	86.9
11 ปี ขึ้นไป	16	7.0
<b>รวม</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 69.90 และเพศหญิง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10 ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 75.50 รองลงมา เจ้าหน้าที่ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ตามลำดับ และด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า 5-10 ปี มากที่สุด จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 86.90 และรองลงมา 11ปี ขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยภาพรวม

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก สามัญศึกษา จังหวัดน่านสังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ	ระดับสภาพ การบริหารงบประมาณ		แปลผล	ลำดับ
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการวางแผนงบประมาณ	3.88	0.16	มาก	1
2. ด้านการกำหนดผลผลิตและ การคำนวณต้นทุน	3.16	0.20	ปานกลาง	7
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.66	0.15	มาก	4
4. ด้านการบริหารงานทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ	3.63	0.14	มาก	5
5. ด้านการรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	3.68	0.18	มาก	3
6. ด้านการบริหารสินทรัพย์	3.74	0.13	มาก	2
7. ด้านการตรวจสอบภายใน	3.52	0.24	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.61</b>	<b>0.03</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 2 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก คือ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.16) ด้านการบริหารสินทรัพย์ ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.13) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.18) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.15) ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.14) ด้านการตรวจสอบภายใน ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.24) และด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.20)

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการวางแผนงบประมาณ

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับสภาพ การบริหารงบประมาณ		แปลผล	ลำดับ
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
1. โรงเรียนมีการดำเนินการจัดทำ แผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาทบทวน บทบาท ภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้อย่างชัดเจน	4.39	0.91	มาก	2
2. โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนด โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่สนองยุทธศาสตร์การศึกษา และ ความต้องการของท้องถิ่น	4.14	1.05	มาก	3

ตาราง 3 (ต่อ)

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับสภาพ		แปลผล	ลำดับ
	การบริหารงบประมาณ			
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
3. โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี	4.70	0.70	มาก ที่สุด	1
4. โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนงบประมาณ	3.97	1.12	มาก	4
5. โรงเรียนมีการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์	3.47	1.05	ปาน กลาง	5
6. โรงเรียนมีมาตรฐานการวางแผน งบประมาณที่เหมาะสม	2.62	0.78	ปาน กลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.16</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 3 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการวางแผน งบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาทบทวนบทบาท ภารกิจที่อยู่ใน ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.91) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีมาตรฐานการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.78)

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของ  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการกำหนดผลผลิตและ การคำนวณต้นทุน	สภาพการบริหาร งบประมาณ		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
	N = 229			
1. โรงเรียนมีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย ที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้ เกิดผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม	4.40	0.93	มาก	1
2. โรงเรียนมีการคิดคำนวณค่าใช้จ่าย ที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการ ให้เกิดผลผลิตที่สอดคล้องกับการจัดสรร งบประมาณที่เน้นผลผลิต	2.63	0.79	ปานกลาง	5
3. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ ที่เน้นผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วย ของผลผลิตชัดเจน	3.46	1.23	ปานกลาง	2
4. โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูล ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน	3.14	1.13	ปานกลาง	3
5. โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุน ผลผลิต	2.79	0.89	ปานกลาง	4
6. โรงเรียนมีการจัดทำรายงานข้อมูล ต้นทุนได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง	2.54	0.67	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.16</b>	<b>0.20</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 4 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.93) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 1.23) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการจัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง ( $\bar{X} = 2.54$ , S.D. = 0.67)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับสภาพ การบริหารงบประมาณ		แปลผล	ลำดับ
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
1. โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มี คุณภาพ	4.63	0.79	มากที่สุด	1
2. โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่ตรง กับความต้องการในเวลาที่รวดเร็ว และราคาที่เหมาะสม	2.71	0.82	ปานกลาง	5
3. โรงเรียนมีการวางแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติ ที่ชัดเจน	4.17	1.02	มาก	2



ตาราง 5 (ต่อ)

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับสภาพ การบริหารงบประมาณ		แปลผล	ลำดับ
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
4. โรงเรียนมีการจัดความปลอดภัย ในการเก็บรักษาหลักฐานเอกสาร การจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ	3.59	1.13	มาก	3
5. โรงเรียนมีการบริหารการจัดซื้อ จัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายตามที่ราชการกำหนด อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้	3.20	0.78	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.15</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.79) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างจัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 1.02) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่ตรงกับความต้องการ ในเวลาที่รวดเร็วและราคาที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 2.71$ , S.D. = 0.82)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของ  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุม  
งบประมาณ

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการบริหารงานทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	ระดับสภาพ การบริหารงบประมาณ		แปลผล	ลำดับ
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
1. โรงเรียนมีการดำเนินการเพื่อควบคุม งบประมาณและควบคุมการเบิกจ่าย ให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายของ ทางราชการ	4.41	0.90	มาก	2
2. โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน และมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์	4.65	0.74	มากที่สุด	1
3. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่า เหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน	2.95	1.02	ปานกลาง	3
4. โรงเรียนมีการจัดระบบการเงินให้เกิด ประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด	2.52	0.72	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.14</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการบริหารงาน  
ทางการเงินและการควบคุมงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.14)  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับกับการใช้จ่าย  
ให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = .74)  
รองลงมา คือ โรงเรียนมีการดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณและควบคุมการเบิกจ่าย  
ให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.90) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ( $\bar{X} = 2.52$ , S.D. = 0.72)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของ  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน	ระดับสภาพ การบริหารงบประมาณ		แปลผล	ลำดับ
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
1. โรงเรียนมีการนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อ แสดงฐานะและผลกำไร	4.09	1.12	มาก	3
2. โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงาน ทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/ โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี	4.54	0.86	มากที่สุด	1
3. โรงเรียนมีการติดตามผลงบประมาณ และการประเมินผลทางการเงินให้เป็นไป ตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปี	4.18	1.10	มาก	2
4. โรงเรียนการรายงานผลการดำเนินงาน ทางการเงิน ติดตามผลงบประมาณและ การประเมินผลตามแผนงาน/โครงการ เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน	3.01	1.03	ปานกลาง	4
5. โรงเรียนมีการแสดงรายงานทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	2.61	0.69	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.18</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.86) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 1.10) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 2.61$ , S.D. = 0.69)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการบริหารสินทรัพย์

สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติ ด้านการบริหารสินทรัพย์	ระดับสภาพ		แปลผล	ลำดับ
	การบริหารงบประมาณ			
	$\bar{X}$	S.D.		
1. โรงเรียนมีการดำเนินงานจัดหาและใช้ ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและ เกิดประโยชน์สูงสุด	4.38	0.89	มาก	1
2. โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการ การบริหารสินทรัพย์ได้อย่างเป็นระบบ	4.06	1.02	มาก	2
3. โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการ การบริหารสินทรัพย์ได้ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3.72	1.12	มาก	3
4. โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการ การบริหารสินทรัพย์ได้ตรงตามเวลา วัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์	2.79	0.81	ปาน กลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.13</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการบริหาร สิ้นทรัพย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.89) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวางแผนกำหนด ความต้องการการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 1.02) ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ได้ตรงตาม เวลาวัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์ ( $\bar{X} = 2.79$ , S.D. = 0.81)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการตรวจสอบภายใน

สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการตรวจสอบภายใน	ระดับสภาพ		แปลผล	ลำดับ
	การบริหารงบประมาณ			
	N = 229			
	$\bar{X}$	S.D.		
1. โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบภายใน อย่างเป็นระบบ	3.91	1.23	มาก	2
2. โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการ ควบคุมภายใน	3.20	1.13	ปานกลาง	4
3. โรงเรียนมีการจัดทำแผนตรวจสอบภายใน อย่างเป็นระบบ	3.39	1.28	ปานกลาง	3
4. โรงเรียนมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบ	2.71	0.69	ปานกลาง	5
5. โรงเรียนมีคณะกรรมการในการกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของส่วนราชการให้บรรลุถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์	4.38	0.93	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ด้านการตรวจสอบภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีคณะกรรมการในการกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.93) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 1.23) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.71$ , S.D. = 0.69)

### ตอนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

#### ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1

##### 1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณและการเงินในสถานศึกษาไม่เป็นระบบ ขาดแผนที่ชัดเจน ในการกำหนดทิศทางการบริหารงาน ไม่สามารถคำนวณต้นทุน เพื่อนำมาลงในแผนการใช้จ่ายเงินแผนการจัดซื้อจัดจ้างและใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คำสั่งมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ การเงิน บัญชี พัสดุ ไม่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ไม่ทราบว่า ต้องรับผิดชอบหน้าที่แค่ไหน อย่างไร เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความต่อเนื่องในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงบประมาณของโรงเรียนลาออก ยิ่งส่งผลต่อความต่อเนื่องในการบริหารงานงบประมาณยิ่งขึ้น ทั้งนี้เกิดจากการทำงานที่ไม่แล้วเสร็จของเจ้าหน้าที่ และหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณคนใหม่ ยังขาดทักษะในการจัดการงบประมาณ จึงส่งผลเสียต่อการบริหารงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะว่างานงบประมาณและการเงินช่วยสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้คล่องตัว หากผิดพลาดจะมีผลเสียที่เห็นเด่นชัดกว่างานอื่น ๆ

##### 2. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

ในการจัดทำกิจกรรมผลผลิตที่เกิดขึ้นกับต้นทุนที่คำนวณสวนทางกัน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจทักษะในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านกิจกรรมและกระบวนการ ซึ่งจะกำหนดต้นทุนที่ตั้ง ควรกำหนดต้นทุนให้เหมาะสม ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านกิจกรรมและกระบวนการในการคำนวณผลผลิตที่มีระบบและเชื่อถือได้ และด้านรายงานข้อมูลกิจกรรมที่ถูกต้องครอบคลุมทุกภารกิจ

### 3. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ในการจัดซื้อจัดจ้างราคามีความแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้งบประมาณมีความคลาดเคลื่อน และการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุกรณีเร่งด่วนหรือจัดซื้อจัดจ้างก่อนขอความเห็นชอบ ทำให้กระทบการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้วางแผนไว้ก่อนเกิดความล่าช้า ด้านบุคลากรประจำงานพัสดุและผู้เชี่ยวชาญประจำอาคารสถานที่ที่มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอ และมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จึงขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ เช่น กรรมการจัดซื้อจัดจ้าง กรรมการตรวจรับพัสดุ กรรมการตรวจการจ้าง ผู้ควบคุมงานไม่ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินงาน

### 4. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

โรงเรียนมีกิจกรรมเพิ่มตามสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ไม่ได้กำหนดไว้ตามแผน ทำให้ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น กิจกรรมมีการตัดทอนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ได้

### 5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์

บุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานเนื่องจากต้องรับผิดชอบทั้งงานด้านการสอนและงานพิเศษ ทะเบียนคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) และการรายงานการตรวจสอบพัสดุประจำปีของสถานศึกษา ควรแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านการพัสดุมาปฏิบัติหน้าที่ และส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบเข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์ จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินทุกประเภทให้ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน มีการรายงานการตรวจสอบพัสดุประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามกำหนด

### 6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางด้านการเงินมีความล่าช้า ทำให้กิจกรรมที่ต่อเนื่องเกิดความล่าช้า เนื่องจากต้องรอรายงานผลจากงบประมาณต่อไป บุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติงานไม่ตรงวิชาเอก (การเงิน) รวมทั้งต้องรับผิดชอบทั้งงานด้านการสอนและงานพิเศษ ไม่มีระบบฐานข้อมูลสำหรับการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ตรงตามแผนงาน/โครงการ สถานศึกษาควรแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารการเงินมาปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบเข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์ มีการบริหารงบประมาณภายในวงเงินของแผนงานที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ แนวปฏิบัติด้านการบริหารการเงินให้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารการเงิน

## 7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน

ขาดการประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและการรายงานการดำเนินโครงการ/งาน/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการ โดยสถานศึกษาควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุกประเภท คณะกรรมการตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ทุกสิ้นปีการศึกษา และรายงานผลการดำเนินงานต่อสังกัด

### ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2

#### 1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ

งบประมาณในแต่ละกิจกรรมจัดสรรไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรม ดังนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการเป็นสิ่งแรกก็คือ การจัดแผนกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และจะต้องได้ผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงาน คือ อะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผล การดำเนินงานกลยุทธ์ที่ได้จากการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องนำมาแปลงสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำนโยบายใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน งาน/โครงการ ตามประเภท ค่าใช้จ่ายที่กำหนด และครอบคลุมแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

#### 2. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

ผลผลิตกับต้นทุนสวนทาง ดังนั้น ควรจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่เหมาะสมและสามารถแสดงผลได้รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงาน และการติดตาม ตรวจสอบนอกจากนั้นต้องมีระบบการบริหารต้นทุนที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

#### 3. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ขาดการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี ไม่มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกว่าการการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมกับประโยชน์ในการใช้



4. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ  
การบริหารภายในแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน รายการทางบัญชีจะต้องแสดงถึง รายการที่จำเป็นเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณและคำนวณต้นทุนต่อหน่วย สำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ เช็กระบบยอด และการบันทึกเพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

#### 5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์

หากองค์กรมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มี ต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น สาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณ อันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญหาย การจัดซื้อ สินทรัพย์ใหม่ ในขณะที่ทรัพย์สินเดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบ ในการขายสินทรัพย์เดิม ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ ให้บังเกิดผลประโยชน์สูงสุด ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิด สัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง

#### 6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานการเงินล่าช้า เวลาจัดกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ล่าช้าในการจัดกิจกรรม

#### 7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไป ในทางที่ถูกต้องและมีสัมฤทธิ์ผล เสนอแนะควรใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะแบ่ง การดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ ระยะทดลอง และระยะขยายผล ซึ่งแผนการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มองเห็นภาพตลอดแนวของการดำเนินงาน รวมทั้งงบประมาณที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรมรวมไปถึงสิ่งที่จะได้รับจากการดำเนินงานแต่ละช่วง โดยมีความเชื่อว่า หากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รู้และเข้าใจในสิ่งที่ จะดำเนินการตรงกันตลอดแนวแล้วก็ถือว่า เป็นปัจจัยเอื้อประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ตามต้องการ

### ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3

#### 1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ

การสนับสนุนเอาใจใส่ดูแลควบคุมของฝ่ายบริหารเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการที่ จะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพการมีส่วนร่วม และความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานทุกฝ่าย งบประมาณที่จัดทำขึ้น ต้องได้รับการยอมรับและ

ปฏิบัติตามจากผู้ปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณจากการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในงานและเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้ประมาณการไว้ การจัดระบบงานที่ดี ระบบงานที่ดี ประกอบด้วย การจัดหมวดหมู่การทำงาน แบ่งสายงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้โดยชัดเจนในการดำเนินงานทุกหน้าที่ ระบบงานดังกล่าวจะช่วยให้กำหนดผู้รับผิดชอบและรายละเอียดของตัวเลขที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ระบบการบัญชีที่ดีและรัดกุม การทำงานประมาณต้องอาศัยข้อมูลที่ต้องการ จากระบบบัญชีในอดีตที่บันทึกไว้โดยแผนกบัญชี หากระบบบัญชีเกิดข้อผิดพลาดหรือไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานข้อมูลที่ได้จะไม่สามารถนำมาจัดทำงบประมาณที่ต้องการ และอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดส่งผลกระทบต่อตัดสินใจที่ผิดพลาดในการบริหารจัดการได้

## 2. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

ควรคำนวณต้นทุนให้ชัดเจนและเหมาะสม พร้อมการวางแผนที่รัดกุมรอบคอบ เพราะถ้าเก็บสินค้าไว้มาก ต้องเสียต้นทุนในการเก็บรักษา

## 3. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

เนื่องจากปัจจุบันราคาสินค้าปรับสูงขึ้น ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างและงบประมาณมีความคลาดเคลื่อน

## 4. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

เมื่อมีกิจกรรมเพิ่มเติมเข้ามา อาจทำให้งบประมาณไม่เพียงพอตามแผนที่วางไว้ ควรมีงบประมาณเงินสด เมื่อมีการจัดทำงบประมาณไว้ล่วงหน้าจะช่วยชี้ให้เห็นว่าการขาดแคลนเงินสดเกิดขึ้นช่วงใด ฝ่ายบริหารจะได้วางแผนการจัดหาเงินสดหมุนเวียน นอกจากนี้ งบประมาณเงินสดยังสามารถบอกถึงระยะเวลาที่จะได้เงินสดกลับคืนมาด้วย

## 5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์

ควรมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ดี เช่น

5.1 ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมด เพื่อทราบสภาพการใช้งาน

5.2 จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีที่เหมาะสมหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

5.3 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกไว้โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์

5.4 จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการและที่ยังไม่สมบูรณ์ ให้ประสานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน

5.5 จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม

5.6 จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือสังกัด

6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การรายงานและสรุปมีความล่าช้า

7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน

มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี มีกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

#### ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4

1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ

ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัว ควรจะมีผังการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน มีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจนทุกข้อ มีการวางแผนใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงความคุ้มค่า คุ่มทุน เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ จุดเน้นของสถานศึกษา

2. ปัญหาด้านการบริหารด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

ราคาต้นทุนมีขึ้นและลง ควรจะมีการวางแผนและการบริหารจัดการที่ดี จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานครอบคลุมขั้นตอนหลักในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ตั้งแต่การวิเคราะห์และกำหนดผลผลิตย่อยและกิจกรรมย่อยประกอบกับความเหมาะสมภารกิจสถานศึกษา

3. ปัญหาด้านการบริหารด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ผู้รับผิดชอบโครงการที่ดูแลการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อทำหน้าที่ประมาณการรายจ่าย ยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ

4. ปัญหาด้านการบริหารด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

ผู้บริหารในทุกระดับชั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นแผนงาน จนถึงขั้นงบประมาณ ตลอดจนควรเป็นผู้มีส่วนตั้งแต่ต้น ในการจัดทำแผนงานและงบประมาณ ดังกล่าวเพื่อที่เมื่อต้องลงมือปฏิบัติงานจะได้เข้าใจภาพรวมในการบริหารจัดการ อันจะนำพาให้กิจการสามารถก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ อีกทั้งหากมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น จะได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรตลอดจนกำกับดูแลงานในความรับผิดชอบของตนให้มี

ประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารจัดการและการควบคุมต้นทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรด้วย

5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์

การกำกับติดตามการใช้สินทรัพย์ยังไม่มีการวางแผนการบริหาร

6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานการเงินล่าช้า เวลาจัดกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ทำให้ล่าช้าในการจัดกิจกรรม

7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน

มีโครงสร้างระบบการตรวจสอบภายในที่ดี

**ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5**

1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ

การจัดการระบบการวางแผนงบประมาณให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสถานศึกษา ควรมีการวัดผลและค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ ตลอดจนวิธีการทำงานที่รวดเร็วและคล่องตัว เน้นการจัดทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า และความพร้อมของบุคลากรด้านการบริหารงบประมาณ

2. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

โดยปกติแล้วจะต้องเป็นการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งข้อมูลทางด้านบัญชีต้นทุนและข้อมูลด้านอื่น ๆ ก็จะถูกนำมาทำการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนมอบหมายอำนาจและหน้าที่ในสายงานจะต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม และชัดเจน เพื่อให้เกิดทั้งความรับผิดชอบและรับชอบ การจัดสายงานโดยปกติจะสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ในปัจจุบันได้นำการจัดทำบัญชีตามความรับผิดชอบมาใช้ในการจัดวางระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำบัญชีตามความรับผิดชอบการบัญชีต้นทุนกิจกรรม

3. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ขาดความทันสมัยในส่วนด้านสื่อเทคโนโลยี ควรมีระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับระบบปัจจุบันเพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

#### 4. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

ปัจจุบันสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตามกรอบงบประมาณที่ได้รับ เพื่อให้หน่วยงานมีความอิสระและความคล่องตัวในการบริหารให้บรรลุตามแผนที่กำหนด และเพื่อให้การบริหารมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการ มีผลสำเร็จตามภารกิจโดยมีแผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และการติดตาม รายงานผล เป็นเครื่องมือกำกับดูแลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

#### 5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์

มีการจัดทำเสนอและของงบประมาณ และการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์อย่างแท้จริง ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการเรียนการสอนมากกว่างานหน้าที่พิเศษอื่น ๆ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ระบบการบริหารสินทรัพย์ขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารสินทรัพย์ จึงทำให้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสินทรัพย์ไม่ครบถ้วนชัดเจน

#### 6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก ไม่สามารถดำเนินงานการรายงานทางการเงินได้ทันเวลา เอกสารรายงานต่าง ๆ ทางการเงินที่ใช้ในการแสดงผลการ ใช้จ่ายเงินของแต่ละกิจกรรม โครงการไม่ชัดเจน รูปแบบการจัดทำรายงานการเงินและบัญชี ไม่สอดคล้องกัน คือการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการในสถานศึกษาเป็นไปตามปีการศึกษา แต่การจัดทำรายงานทางการเงินต้องจัดทำเป็นปีงบประมาณ จึงทำให้ไม่สัมพันธ์กัน เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ซึ่งต้องใช้เวลาและมีความละเอียดรอบคอบมาก เมื่อภาระงานเจ้าหน้าที่มาก จึงไม่สามารถดำเนินงานได้ จึงควรลดคาบสอนให้น้อยลงควรจัดทำแบบฟอร์ม แบบรายงานทางการเงิน และแบบรายงานผลการดำเนินงานที่มีรูปแบบชัดเจนควรกำหนดระยะเวลาการรายงานที่ชัดเจน เป็นระบบ

#### 7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการตรวจสอบภายใน การดำเนินงานตรวจสอบภายใน ไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดไว้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีภาระงานสอนมาก ไม่สามารถตรวจสอบได้ตามเวลาที่ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ขาดข้อมูลหลักฐาน ควรสร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายการบริหาร ควรมีขั้นตอนการบริหารการตรวจสอบภายในที่เป็นระบบ

## ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6

### 1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ

ขาดการประสานงาน การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการและการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน และการประเมินแผนกลยุทธ์ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณที่สำคัญที่สุด คือ สถานศึกษาควรจัดประชุมบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ และจัดอบรมเกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ

### 2. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน

ระดับหัวหน้างานโดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มสาระต่าง ๆ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการคิดต้นทุนกิจกรรม การกำหนดกิจกรรมไม่ชัดเจน บุคลากรในสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์ประเมินทางเลือกที่ทำให้กิจกรรมที่ต่ำกว่า บุคลากรยึดติดกับการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ใช้การบริหารงบประมาณแบบเดิม คือ ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบเดิมให้ความสำคัญกับจำนวนเงินที่ได้รับจัดสรรมากกว่า และมีแนวคิดว่าจะต้องใช้เงินให้หมดตามโครงการ จึงไม่สามารถกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณากิจกรรมที่ต้องดำเนินการทุกกิจกรรมจากบุคลากรในสถานศึกษายังมีความรู้ความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่สามารถบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้ จึงทำให้เป็นปัญหาในการคำนึงถึงทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนกิจกรรมที่ต่ำกว่า ควรมีการวางแผนอย่างรัดกุม กำหนดเป้าหมายชัดเจน ข้อเสนอแนะ ควรมีการประชุมเพื่อรับทราบปัญหา

### 3. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ควรมีการกำหนดราคาและชนิดของพัสดุอย่างชัดเจน มีร่องรอยหลักฐาน ข้อเสนอแนะให้ทางงบประมาณจำแนกการจัดซื้อจัดจ้างชัดเจน มีการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นรูปธรรม

### 4. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

การจัดระบบการเงินและการบริหารงบประมาณควรมีจัดระบบอย่างรัดกุม มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

### 5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์

ควรมีการจัดประเภททรัพย์สิน จัดระบบการบริหารให้รัดกุม

6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การจัดทำรายละเอียด การจัดทำรูปเล่ม ร่องรอยหลักฐานทุกส่วนให้เป็นแนวทางเดียวกัน มีการอบรมให้ความรู้และแนวทางปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่การเงินเมื่อมีการรายงานผลการดำเนินงานจะได้ไม่ล่าช้า

7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน การจัดการระบบขาดการบริหารอย่างต่อเนื่อง

### ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7

1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ โครงสร้างยังไม่ชัดเจน
2. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
3. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีแบบแผน แต่ควรทำให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา
4. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การจัดกิจกรรมการบริหารทางการเงินไม่เป็นไปตามแผนที่จัดขึ้น บางกิจกรรมงบประมาณไม่เพียงพอ
5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์ ควรจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านสินทรัพย์โดยตรง และส่งฝึกอบรมให้ความชำนาญ
6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ควรทำรายงานทุก ๆ สัปดาห์
7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน ควรมีแผนการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและการตรวจสอบภายใน

### ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8

1. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการวางแผนงบประมาณ การทำโครงการที่มีงบประมาณมาส่งเสริมปริมาณน้อย
2. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ผลผลิตกับต้นทุนสวนทาง ควรมีการจัดการวางแผนที่ดี

### 3. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

จัดซื้อจัดจ้างราคามีความแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้งบประมาณมีความคลาดเคลื่อน ต้องมีการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกว่า การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมกับประโยชน์ และการใช้ต้องมีเอกสารหลักฐานที่เป็นระบบ

### 4. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

มีกิจกรรมเพิ่มตามสถานการณ์ปัจจุบันที่ไม่ได้กำหนดไว้ตามแผน ทำให้ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น งบประมาณไม่เพียงพอตามแผนที่วางไว้ ควรมีเอกสารหลักฐานให้ชัดเจน

### 5. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการบริหารสินทรัพย์

มีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น สาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญหาย ควรมีการลงพัสดุที่ต้องระบุให้ชัดเจน

### 6. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานการเงินล่าช้า เวลาจัดกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ล่าช้าในการจัดกิจกรรม ไม่มีหลักฐาน ฉะนั้น ต้องมีหลักฐานให้ชัดเจน มีการบันทึกข้อมูลเป็นปัจจุบัน

### 7. ปัญหาด้านการบริหาร ด้านการตรวจสอบภายใน

ขาดการประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและการรายงานการดำเนินโครงการ/งาน/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ ควรมีคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ปรากฏผลเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1.1 สภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รองลงมา คือ โรงเรียนมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาทบทวนบทบาท ภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดโครงสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่สนองยุทธศาสตร์การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีมาตรฐานการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม

1.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ได้ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ ได้ตรงตามเวลาที่วัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์

1.3 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี รองลงมา คือ โรงเรียนมีการติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี รองลงมา คือ โรงเรียนมีการนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

1.4 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดความปลอดภัยในการเก็บรักษาหลักฐานเอกสารการจัดซื้อจัด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่ตรงกับความต้องการในเวลาที่เหมาะสมและราคาที่เหมาะสม

1.5 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณและควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายของทางราชการ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าเหมาะสมในการ

ใช้จ่ายเงิน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนที่มีการจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

1.6 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการตรวจสอบภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีคณะกรรมการในการกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดทำแผนตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

1.7 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตทั้งทางตรง และทางอ้อม รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิตและ ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตชัดเจน รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลในการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการจัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง

## **2. ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ**

ปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

2.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ คือ งบประมาณในแต่ละกิจกรรมจัดสรรไม่เพียงพอ ขาดแผนที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางการบริหารงาน ข้อเสนอแนะที่ได้ คือ การจัดแผนกลยุทธ์ จัดหมวดหมู่การทำงาน แบ่งสายงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจน

2.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน คือ ต้นทุนที่คำนวณสวนทางกัน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านกิจกรรมและกระบวนการ ข้อเสนอแนะที่ได้คือ ควรจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่เหมาะสม ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการคำนวณต้นทุนผลผลิต

ด้านกิจกรรมและกระบวนการในการคำนวณผลผลิตที่มีระบบและเชื่อถือได้ และด้านรายงานข้อมูลกิจกรรมที่ถูกต้องครอบคลุมทุกภารกิจ

2.3 ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง คือ จัดซื้อจัดจ้างราคาที่มีความแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้งบประมาณมีความคลาดเคลื่อน ขาดการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี บุคลากรที่ทำหน้าที่ประมาณการรายจ่ายยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ข้อเสนอแนะที่ได้คือ ต้องมีการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกว่าการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมประโยชน์ในการใช้

2.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ คือ มีกิจกรรมเพิ่มตามสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ไม่ได้กำหนดไว้ตามแผน ทำให้ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น งบประมาณไม่เพียงพอตามแผนที่วางไว้ ข้อเสนอแนะที่ได้ คือ การบริหารภายในแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน รายการทางบัญชีจะต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณและคำนวณต้นทุนต่อหน่วย สำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ เช็กกระทบบยอด และการบันทึกเพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

2.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน คือ การรายงานการเงินล่าช้า เวลาจัดกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ล่าช้าในการจัดกิจกรรม ข้อเสนอแนะที่ได้ คือ ควรกำหนดระยะเวลาการรายงานที่ชัดเจน เป็นระบบ การจัดทำรายละเอียด การจัดทำรูปเล่ม ร่องรอยหลักฐานทุกส่วนให้เป็นแนวทางเดียวกัน มีการอบรมให้ความรู้และแนวทางปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานจะได้ไม่ล่าช้า

2.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ คือ มีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น สาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญหาย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่ทรัพย์สินเดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อเสนอแนะที่ได้ คือ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จะเป็นอย่างแท้จริง

2.7 ด้านการตรวจสอบภายใน คือ ขาดการประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา การรายงานการดำเนินโครงการ/งาน/กิจกรรม ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ข้อเสนอแนะที่ได้ คือ สถานศึกษาควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการควบคุมและ

ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุกประเภท คณะกรรมการตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ทุกสิ้นปีการศึกษาและ รายงานผลการดำเนินงานต่อสังกัด มีกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีประเด็นที่สำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้ เพราะสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการใช้จ่ายเงินที่สอดคล้องกับแผนงบประมาณโครงการหรือกิจกรรมของต้นสังกัดและงบที่ได้รับอย่างเหมาะสม โดยให้ครูทุกคนมีส่วนร่วม และยังต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย สถานศึกษาทราบถึงเป้าหมายและผลผลิตของสถานศึกษาแผนงานงาน/โครงการ กิจกรรม ที่จะดำเนินการ กำหนดงบประมาณของแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรมและผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ นงลักษณ์ พรหมพา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสหวิทยา เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษามีการวางแผนงบประมาณปฏิบัติราชการ 4 ปี และการวางแผนงบประมาณปฏิบัติราชการประจำปี ในการวางแผนงบประมาณมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนงบประมาณโครงการ/กิจกรรมของ สพฐ./สพม. และได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และดำเนินการตามขั้นตอนการกำหนดแผนงบประมาณ และมีการจัดทำคู่มือ/แนวทางการจัดทำงบประมาณที่กำหนดระยะเวลาการจัดทำค่าของงบประมาณกำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณและสอดคล้องกับ วิไลภรณ์ เทพมนตรี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทาง

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พื้นที่สูง จังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านการวางแผนงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยได้ให้เหตุผลว่า เป็นเพราะการจัดทำแผนปฏิบัติการทำให้สถานศึกษาทราบถึงเป้าหมายและผลผลิตของสถานศึกษาแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรมที่จะดำเนินการ กำหนดงบประมาณของแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรมและผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัย จันจิรา อมรสถิต (2548) ศึกษาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อของบประมาณด้านการจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับงบประมาณด้านการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล และการรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินการโรงเรียนมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โรงเรียนมีข้อมูลของนักเรียนที่ต้องรับทุนการศึกษาด้านการบริหารการเงิน โรงเรียนมีการเก็บรักษาเงินได้ถูกต้อง ด้านการบริหาร การบัญชีโรงเรียนมีการตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินตามรายงานเงินคงเหลือประจำวัน ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียดเกณฑ์ และคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ

1.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้ การดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาจะคำนึงถึงลำดับความสำคัญและต้นทุนต่อหน่วยงานประกอบกับสถานศึกษา มีการระบุนผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และมีการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิตและต้นทุนของผลผลิตได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสมัย สุนนท์นาม (2554) พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ สาทิต หนูอ่อน (2548) พบว่า สภาพปัญหาด้านการวางแผนงบประมาณที่พบมากคือ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ

1.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า โรงเรียน

มีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้ สถานศึกษามีระบบขั้นตอนด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และวิธีการจ่ายเงินให้แก่ผู้ขาย/ผู้จ้างตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างตามขั้นตอน รัดกุมโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และมีคณะกรรมการการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความรับผิดชอบ มีกระบวนการการจัดซื้อสินค้าและจัดจ้างงานที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสมัย สุหนันทนาม (2554) พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน ด้านการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันตทัช บุตรคำ (2549) เรื่อง สภาพการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี 3 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ทั้งในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้ เนื่องจากการบริหารการเงินมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษามาก ผลของการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อหน่วยงาน หากผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเงินของหน่วยงานแล้วจะทำให้หน่วยงานพัฒนาได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นนโยบายจัดสรรเงินเพื่อการศึกษา แนวปฏิบัติในการบริหารการเงิน ซึ่งประกอบด้วย การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การตรวจสอบและรายงานผล เป็นต้น และสอดคล้องกับ วรัชญ์ ญัฐ ฝองธรรม (2560) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการบริหารการเงินและการบัญชี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ได้ให้เหตุผลว่า ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงบประมาณ มีความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรในการบริหารงานให้บรรลุตามพันธกิจ เป้าหมายวัตถุประสงค์ โครงการ โดยการจัดสรรงบประมาณจะต้องยึดหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม หลักความเป็นธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ ย่อมส่งผลต่อการบริหารงานในด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และ

การบริหารงานทั่วไป ให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารหลัก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษาให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ในทุก ๆ ด้าน

1.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้ เนื่องจากผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานภายในสถานศึกษา ให้มีการรายงานการใช้งบประมาณในสถานศึกษา โดยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากภาครัฐ และมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนงานสำคัญ โดยละเอียดเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้ในการจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสมัย สุนนท์นาม (2554) ที่พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้ เนื่องจากมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีความต้องการใช้พัสดุและสินทรัพย์ในปริมาณไม่มาก จึงทำให้สามารถสำรวจความต้องการวางแผนจัดหาได้เพียงพอ และดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามขั้นตอนได้อย่างรวดเร็วและโปร่งใส มีการจัดทำทะเบียนคุมบัญชีทรัพย์สินและบัญชีพัสดุที่เป็นปัจจุบัน และควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุตามระเบียบ รวมทั้งมีการตรวจสอบพัสดุประจำปีและจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดหรือเสื่อมสภาพตามขั้นตอนและระเบียบว่าด้วยการจำหน่ายพัสดุอย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ รัชฎาพร มณเฑียร และจิณณวัตร ปะโคทัง (2560, หน้า 145-152) กล่าวว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สภาพการบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้ให้เหตุผลว่า อาจเนื่องมาจาก ปัจจุบันการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยพัสดุและสินทรัพย์ เป็นปัจจัยนำเข้าของระบบที่ต้องมีจำนวนเพียงพอและคุณภาพดี มีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ส่งผลให้ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพ ประกอบกับสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานทาง



การศึกษา มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและแนวปฏิบัติที่ทางราชการกำหนดให้ปฏิบัติ ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายได้รับโทษตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การพัสดุ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2541

1.7 ด้านการตรวจสอบภายใน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่าโรงเรียนมีคณะกรรมการในการกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏผลเช่นนี้ เนื่องจากผู้บริหารได้ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงบประมาณอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และดำเนินการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับข้อมูลจริง นอกจากนี้ ยังได้รับการตรวจสอบและประเมินโดยหน่วยตรวจสอบภายในจากต้นสังกัด เพื่อป้องกันความเสี่ยงอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยรัตน์ เงินเนื้อดี (2560) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร กล่าวว่า ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ โรงเรียนมีการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อแสดงฐานะการเงินของโรงเรียน ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด การจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับข้อมูลผลผลิต ใช้วัดข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตตามแผนงานการบันทึกเอกสารการเงินเป็นปัจจุบัน การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเพื่อยืนยันผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ การรายงานเงินคงเหลือให้ต้นสังกัดทราบเป็นประจำทุกเดือน

2. ปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ ปัญหาที่พบ คือ งบประมาณในแต่ละกิจกรรมจัดสรรไม่เพียงพอ ขาดแผนที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางการบริหารงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรม มีงบประมาณไม่แน่นอน ต้องอาศัยการเรียไรสนับสนุนการจัดการศึกษาจากความร่วมมือร่วมใจ ความศรัทธาของชาวบ้าน ยากแก่การวางแผนกลยุทธ์ เพราะจัดทำแผนใช้เงินเมื่อได้รับเงิน จึงไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซอผีเฝ้าหวังลี (2555) ได้ศึกษา เรื่อง การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาการใช้กลยุทธ์ในการ

โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล คือ ขาดการวางแผน ไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความพร้อมเพียงในการทำงานเป็นทีมและไม่มี การติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางในการพัฒนางานคือ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และจัดปฏิทินปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการอบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติและมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิสฐา กัดเนียม (2549) ได้ศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเมืองลำพูน ผลการศึกษา พบว่า ด้านการวางแผน ปัญหาที่สำคัญ คือ การได้รับจัดสรรงบประมาณน้อย ไม่เพียงพอกับความต้องการ จึงควรจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมงาน/โครงการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้สำหรับกิจกรรมสำคัญ เพื่อให้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ปัญหาที่พบ คือ ต้นทุนที่คำนวณสวนทางกัน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการคำนวณต้นทุนผลผลิตด้านกิจกรรมและกระบวนการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรม ยังใช้การบริหารงบประมาณแบบเดิม คือ ให้ความสำคัญกับจำนวนเงินที่ได้รับการจัดสรรมากกว่า และมีแนวคิดว่าจะต้องใช้เงินให้หมดตามโครงการ จึงไม่สามารถกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา กิจกรรมที่ต้องดำเนินการทุกกิจกรรม และบุคลากรส่วนใหญ่มีภาระงานมากขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน จึงไม่สามารถคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านกิจกรรมและกระบวนการได้ตรงตามวัตถุประสงค์ จึงทำให้เกิดปัญหาในการคำนึงถึงทางเลือกที่ทำให้เกิด ต้นทุนกิจกรรมที่ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมาพร เกยเลื่อน (2555) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาต้นแบบการคำนวณต้นทุนการศึกษา โดยใช้ต้นทุนฐานกิจกรรมในสถาบันอาชีวศึกษา เอกชน กรณีศึกษา โรงเรียนชุมแพบริหารธุรกิจเทคโนโลยี จังหวัดขอนแก่น จากการศึกษา ทำให้ทราบต้นทุนต่อหลักสูตร สามารถนำไปคำนวณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 ด้านการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาที่พบ คือ จัดซื้อจัดจ้างราคา มีความแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้งบประมาณมีความคลาดเคลื่อน บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ระบบเทคโนโลยีล้ำสมัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นสถานศึกษาที่ยังไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง แม้มีกฎหมายเปิดโอกาสให้สถานศึกษาแสวงหารายได้เพื่อนำมาใช้จัดการศึกษาได้เอง รวมทั้งยังมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาแต่สถานศึกษา

ยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบ คำสั่งของสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงการคลัง รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทำให้ไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติมา ศรีสิงห์ (2561) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพัสดุของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณบุรี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรีษา ชัยวัฒน์ธีรการ (2551) ได้ศึกษา เรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการศึกษา พบว่า ด้านระบบจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาโดยรวมคือ บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก ระเบียบกฎหมายทำให้การจัดซื้อจัดจ้างขาดความคล่องตัวกรณีเร่งด่วน ข้อมูลสารสนเทศไม่ครบถ้วน ไม่มีการสำรวจสินค้าคงคลัง และสอดคล้องกับ ลักษณ์ พรหมพา ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสหวิทยา เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ควรมีการวางแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับกิจกรรมของหน่วยงาน ควรมีการคำนวณเงินงบประมาณที่ต้องใช้ในการจัดทำแผนโครงการ ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจน ควรมีระบบบัญชีและการควบคุมบัญชีอย่างชัดเจน ควรมีการจัดแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า ควรมีการวางแผนกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์ ควรมีการวางแผนตรวจสอบภายใน

2.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ปัญหาที่พบ คือ มีกิจกรรมเพิ่มตามสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ไม่ได้กำหนดไว้ตามแผน ทำให้ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น งบประมาณไม่เพียงพอตามแผนที่วางไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรม ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติล่าช้า และการได้รับเงินโอนจากงบประมาณส่วนกลางซึ่งเป็นงบเงินอุดหนุนมาจากรัฐจัดสรรให้ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 สู่วิทยาลัยเป็นรายเดือน ส่วนงบประมาณจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนเป็นรายคน ทำให้เกิดความแตกต่างของงบประมาณที่ได้รับแต่ละโรงเรียนน้อยแตกต่างกันไป หลายโรงเรียนจึงประสบปัญหางบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแสวงหางบประมาณเพิ่มเติมจากแหล่งเงินทุนอื่น เพื่อให้กิจกรรมสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และต้องอาศัยบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ร่วมมือกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพงศ์ รัตนรังษี (2559) ได้ศึกษา เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการหาแหล่งเงินทุนในการระดมทรัพยากรยังขาดวิธีการที่หลากหลาย ขาดบุคลากรในการบริหารงานการเงิน อีกทั้งการเบิกจ่ายต้องมีการจัดทำเอกสารให้ครบถูกต้อง ครูไม่มีความรู้ในการจัดทำเอกสาร ทำให้เป็นภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่การเงิน ต้องตรวจสอบและดำเนินการจัดทำเอกสาร

2.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ปัญหาที่พบ คือ การรายงานการเงินล่าช้า เวลาจัดกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ล่าช้าในการจัดกิจกรรม บุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติงานไม่ตรงวิชาเอก (การเงิน) รวมทั้งต้องรับผิดชอบทั้งงานด้านการสอนและงานพิเศษ ไม่มีระบบฐานข้อมูลสำหรับการบริหารทางการเงิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรมมีการบริหารงบประมาณที่ต้องดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับ ที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมหรือได้รับการอบรมพิเศษให้เข้าใจ ประกอบกับความแม่นยำในกฎเกณฑ์และรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ จึงทำให้ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน จะต้องปฏิบัติตามกรอบแผนงานที่ได้วางไว้เป็นแนวเดียวกัน ต้องร่วมกันทำงาน ต้องมีการพูดคุยปรึกษากันก่อนตัดสินใจเพื่อให้มีแนวทางการดำเนินงานไปในแนวเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตรลดา สีหามาศย์ (2561) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่มีต่อคุณภาพรายงานทางการเงินของหน่วยงานภาครัฐ ในมุมมองของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการควบคุมภายในและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการตระหนักและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การรายงานทางการเงินของหน่วยงานมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ กรมบัญชีกลาง (2545) ที่กล่าวว่า การรายงานทางการเงินและการรายงานผลการดำเนินงานทั้งสองประเภทเป็นสิ่งจำเป็นที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องดำเนินการจัดทำเพื่อเป็นที่ยืนยันถึงผลสำเร็จของงานตามที่ทำข้อตกลงกันไว้ เป็นการแสดงให้เห็นว่า จากวงเงินงบประมาณที่ได้รับนำไปใช้จ่ายอย่างไร ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาเป็นไปตามข้อตกลง ซึ่งความสำคัญของการจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทราบ ถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่า บรรลุวัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร

2.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ ปัญหาที่พบ คือ มีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่ มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรจะเป็น สาเหตุทั่วไปของการสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญหาย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่ทรัพย์สินเดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรม เห็นความสำคัญในด้านการเรียนการสอนมากกว่างานหน้าที่พิเศษอื่น ๆ จึงเป็นสาเหตุทำให้การบริหารสินทรัพย์ขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาชีวะหิ วานี (2556) ได้ศึกษา เรื่อง ปัญหาการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า ควรมีการตรวจสอบการจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นไตรมาส จัดสรรบุคลากรที่มีความรู้โดยตรงเข้ามาจัดทำทะเบียนควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุ ให้เป็นปัจจุบันและควรจัดสรรงบประมาณในการดูแลรักษาในสถานศึกษาให้เพียงพอ สุขเมธ จันทรเจ้าจุน (2553) ได้ศึกษา เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณ สถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ มีความเข้าใจรายละเอียดการวางแผนการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า โดยแต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม วางระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ จัดหาและใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินเป็นไปอย่างถูกต้องและสามารถใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

2.7 ด้านการตรวจสอบภายใน ปัญหาที่พบ คือ ขาดการประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา การรายงานการดำเนินโครงการ/งาน/กิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรม เป็นโรงเรียนที่มีลักษณะรูปแบบเฉพาะ เป็นสถานศึกษาที่แตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ผู้บริหารการศึกษาที่มีบทบาทล้วนแต่เป็นพระภิกษุ การบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนผู้บริหารหรือเจ้าสำนักศาสนศึกษาจะเป็นผู้ดำเนินการเองเกือบทั้งหมดและเสริมด้วยศรัทธาของชาวบ้านเป็นส่วนใหญ่ จึงเป็นปัญหาในการประเมินผลและตรวจสอบซึ่งไม่ครบถ้วนและไม่ต่อเนื่อง ให้ถูกต้องตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินนรุตานันท์ ธิจิณสิทธิ์ และณิรดา เวชญาลักษณ์ (2557) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในสถานศึกษามนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 39 ผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตรวจสอบทางการเงิน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการตรวจสอบระบบสารสนเทศ ส่วนแนวทางในการดำเนินการตามกระบวนการ PDCA

ควรวางแผนการตรวจสอบประจำปี กำกับติดตาม ระบุวัตถุประสงค์พัฒนาอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานควรให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจ มีการเผยแพร่ผลงานในวงกว้าง ทั้งภายในและภายนอก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ สถานศึกษาควรมีการจัดเตรียมงบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้าสำหรับแผนงานและโครงการปีต่อไปให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงร่วมด้วย
2. ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนสถานศึกษาควรมีแผนดำเนินงานการประมาณการรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ และควรใช้ข้อมูลด้านต้นทุนในการตัดสินใจการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนสร้างแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติให้สามารถทำงานมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ
3. ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาควรมีการประเมินทางเลือกอื่น ๆ ในระบบงบประมาณ ที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือประโยชน์เหมือนเดิม โดยมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเพิ่มมากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจในระบบ EGP
4. ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สถานศึกษาควรมีการควบคุมเปลี่ยนแปลงและการป้องกันการลบข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมรักษาความรักษาความปลอดภัยเข้ามาเกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทางการเงิน
5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ควรกำหนดระยะเวลาการรายงานที่ชัดเจน เป็นระบบ การจัดทำรายละเอียด การจัดทำรูปเล่ม ร่องรอยหลักฐานทุกส่วนให้เป็นแนวทางเดียวกัน
6. ด้านการบริหารสินทรัพย์ จำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จะเป็นอย่างแท้จริง
7. ด้านการตรวจสอบภายใน ควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุกประเภท ประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ทุกสิ้นปีการศึกษาและรายงานผลการดำเนินงานต่อสังกัด มีกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา เพื่อค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา



## บรรณานุกรม

- กรกนก ดาศรี. (2551). **ปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์จันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2544). **สถิติการคลัง พ.ศ. 2544**. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง. .
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2545). **เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง. .
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2546). **แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาครัฐ : การวางแผนการตรวจสอบและแผนการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กันตัทธ บุตระคำ. (2549). **สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- กิตติมา ศรีสิงห์. (2561). **การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพัสดุของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- เกตจันทร์ทา ศรีวะรมย์. (2560). **กลยุทธ์การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- ชนิษฐา ยศเมฆ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณทางการศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.



- คณิตฐา กัดเนียม. (2549). การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของคณะกรรมการ  
**สถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเมืองลำพูน.** วิทยานิพนธ์  
 ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จันจิรา อมรสถิต. (2548). การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จันทนา แห่งตระกูล. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
 ผลงาน กับการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัด  
 สมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- จันทร์ษา ชัยวัฒน์ธีรการ. (2551). **ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงาน  
 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนพานทองสถาชิบุปถัมภ์ สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จิณฐดานันต์ จินลธิ์ และณิรดา เวชญาลักษณ์. (2557). **แนวทางการดำเนินงานตาม  
 มาตรฐานการตรวจสอบภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม,  
 พิษณุโลก.
- จิตรลดา สีหามาตย์. (2561). **ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่มีต่อ  
 คุณภาพรายงานทางการเงินของหน่วยงานภาครัฐ ในมุมมองของเจ้าหน้าที่  
 ตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ บช.ม.,  
 มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- จุฑามาศ จักรแก้ว. (2551). **ความคิดเห็นของบุคลากร อบต.ต่อการบริหารงานงบประมาณ  
 องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุตรดิตถ์.** วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยราช  
 ภัฏอุตรดิตถ์, อุตรดิตถ์.
- ชนิกานต์ แก้วเทพ. (2559). **การจัดการงบประมาณภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของ  
 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** การค้นคว้าแบบอิสระ รป.ม.,  
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชัยรัตน์ เงินเนื้อดี. (2560). **สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.**  
 วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณใหม่**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ซอผีเฝ้าะ หวังลี. (2555). **การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ซูบรี ม่วงกุ่ม. (2558). **การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ณัฐพงศ์ รัตนรังสี. (2559). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**. งานนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เดช คอนจันทร์โคตร. (2550). **การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ณัด ภูมิอินันท์. (2542). **การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ถาวร คุณิรัตน์. (2556). **การวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณโดยการตรวจสอบธรรมาภิบาลของผู้มีส่วนได้เสีย สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ทองพูน อรัญกุล. (2552). **การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน : กรณีศึกษามูลนิธิวัดศรีอุบลรัตนาราม จังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ทิชเชอร์ ดิวเตอร์. (2557). **คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา: การบริหารงบประมาณการเงินในสถานศึกษา**. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2564, จาก <http://bpi.ac.th/subsite/cdaat/2012/images/stories/pdf/ef.pdf>.
- นงลักษณ์ พรหมพา. (2558). **การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สหวิทยา เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29**. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., วิทยาลัยนครราชสีมา, นครราชสีมา.

- นันทนา สมิ้งไพร. (2558). การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็น  
ของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ*, 2(1), 41-47.
- นิยม โพธิ์ทอง. (2550). การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาานครราชสีมา เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครราชสีมา, นครราชสีมา.
- บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหาร  
งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.
- ประมล ลิ้มสกุล. (2553). การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลงานของผู้อำนวยการโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 2. สารนิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ผาณิต ฮานาฟี. (2555). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน  
สุเหร่า หะยีมินา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2550). การคลังรัฐบาลและการคลังท้องถิ่น. กรุงเทพฯ:  
ไอนเดียนสโตร์.
- พิสมัย สุนนท์นาม. (2554). การศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ไพรัช ตระการศิรินนท์. (2550). การคลังภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่: เอ็นสแควร์กราฟ  
พิศพริน.
- มณฑิยา น้อยบุตตี. (2549). สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณ ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.

- มณีรัตน์ ภิญาญภาพสกุล. (2549). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลัก  
ธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต  
3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.
- ยงยุทธ สารระสมบัติ. (2558). **ประเทศมั่นคง ประชาชนมั่งคั่ง ด้วยยุทธศาสตร์ชาติ.** สืบค้น  
เมื่อ 20 ธันวาคม 2564, จาก [http://www.stabundamrong.go.th/web/reform49/  
reform49\\_5.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/reform49/reform49_5.pdf).
- รัชฎาพร มณเฑียร และจินณวัตร ปะโคทัง. (2560). การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทาง  
การพัฒนาการบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 29. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสุรินทร์**, 19(1), 145-152.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- โรงเรียนบ้านค่ายวิทยา. (ม.ป.ป.). **คู่มือปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงบประมาณ.** สืบค้นเมื่อ  
16 พฤศจิกายน 2564, จาก [https://www.bkvschool/PWG/ปกศ62/คู่มือ  
ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงบประมาณ.pdf](https://www.bkvschool/PWG/ปกศ62/คู่มือ<br/>ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงบประมาณ.pdf).
- วรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2556). **การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น  
นิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- วรรณีย์ เกษสุวรรณ. (2553). **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณ  
ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3.**  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- วรัญญ์ณัฐ ฝ่องธรรม. (2560). **การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจักษ์ศิลปาคม.**  
วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- วิจิตรา อุดมทรัพย์. (2552). **การศึกษาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุรินทร์ เขต 2.** วิทยานิพนธ์  
ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, สุรินทร์.
- วิไลภรณ์ เทพมนตรี. (2559). **แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ  
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่บนพื้นที่สูงจังหวัดเชียงราย.** การศึกษาอิสระ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

- วีระพงษ์ ก้านกิ่ง และชวนคิด มะเสนาะ. (2561). **สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- คิลป์ชัย อ่วงตระกูล. (2553). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- สนอง ศิลปกุล. (2558). **การศึกษาระบบการจัดการงบประมาณเพื่อการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1.** ภาคนิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- สาธิต หนูอ่อน. (2548). **สภาพความพร้อมในการจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). **แนวดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2547). **แนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542.** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **เติมกำลังใจให้ครูสู่มืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู.** กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) : ฉบับสรุป (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2563). **แบบรายงานสถิติข้อมูลการจัดการศึกษาครั้งที่ 2 ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2563.** สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2564, จาก <https://www.onab.go.th/th/page/item/index/id/1>.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (16 สิงหาคม 2560). หลักการ แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่. ใน **โครงการส่งเสริมเพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญและหลักการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอก รอบสี่**. โรงแรมเดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักเทคโนโลยีการศึกษา. (2553). **สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). แพร่: แพร่ไทยอุตสาหกรรมพิมพ์.
- สุชิน เรืองบุญส่ง. (2551). **การจัดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สุเมธ จันทร์เจ็องจุน. (2553). **คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- แสงเทียน จิตรโชติ. (2561). **แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาขยายโอกาส ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ พศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- อาชีวะะห์ วานี. (2556). **ปัญหาการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3**. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- อานนท์ เรืองวุฒิ. (2548). **ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก**. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อารีย์ นิลเอก. (2554). **สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**. ภาคนิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- อุมาพร เกษเลื่อน. (2555). **ต้นแบบการคำนวณต้นทุนการศึกษาโดยใช้ต้นทุนฐานกิจกรรมในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนแพบริหารธุรกิจเทคโนโลยีจังหวัดขอนแก่น**. สารนิพนธ์ บช.ม., มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO



## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

### 1. พระครูสิริ นันทวิทย์

สถานที่ทำงาน โรงเรียนนันทบุรีวิทยา วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร

วุฒิการศึกษา (กศ.ม. การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา วัดพระธาตุช้างค้ำวรวิหาร  
จังหวัดน่าน

### 2. นางนันทิภรณ์ จันตะพรมา

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1

วุฒิการศึกษา (ศษ.ม. การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3. ดร.วัชระ จตุพร

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

วุฒิการศึกษา (ค.ด. การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา



ภาคผนวก ข ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC)

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุง

ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
	1	2	3		
1. ด้านการวางแผนงบประมาณ					
1.1 โรงเรียนมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาทบทวนบทบาทภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.2 โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนด โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่สนองยุทธศาสตร์การศึกษาและความต้องการของท้องถิ่น	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.3 โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.4 โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงบประมาณ	1	0	1	0.67	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
	1	2	3		
1.5 โรงเรียนมีการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
1.6 โรงเรียนมีมาตรฐานการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2. ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน					
2.1 โรงเรียนมีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.2 โรงเรียนมีการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตที่สอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.3 โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตชัดเจน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.4 โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลในการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.5 โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิต	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.6 โรงเรียนมีการจัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง					
3.1 โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
	1	2	3		
3.2 โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่ตรงกับความต้องการในเวลาที่รวดเร็วและราคาที่เหมาะสม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.3 โรงเรียนมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างจัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.4 โรงเรียนมีการจัดความปลอดภัยในการเก็บรักษาหลักฐานเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.5 โรงเรียนมีการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายตามที่ราชการกำหนดอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4. ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ					
4.1 โรงเรียนมีการดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณและควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.2 โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.3 โรงเรียนมีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าเหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
4.4 โรงเรียนมีการจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด	1	0	1	0.67	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
	1	2	3		
5. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน					
5.1 โรงเรียนมีการนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5.2 โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5.3 โรงเรียนมีการติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5.4 โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงิน ติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลตามแผนงาน/โครงการ เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5.5 โรงเรียนมีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6. ด้านการบริหารสินทรัพย์					
6.1 โรงเรียนมีการดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
6.2 โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	สรุปความ สอดคล้อง
	1	2	3		
6.3 โรงเรียนมีการวางแผนกำหนด ความต้องการการบริหารสินทรัพย์ได้ ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6.4 โรงเรียนมีการวางแผนกำหนด ความต้องการการบริหารสินทรัพย์ได้ ตรงตามเวลาวัตถุประสงค์ของ การบริหารสินทรัพย์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7. ด้านการตรวจสอบภายใน					
7.1 โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบ ภายในอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7.2 โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม แผนการควบคุมภายใน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7.3 โรงเรียนมีการจัดทำแผนตรวจสอบ ภายในอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7.4 โรงเรียนมีกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7.5 โรงเรียนมีคณะกรรมการในการกำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการให้บรรลุถึงเป้าหมายและ วัตถุประสงค์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อคำถาม

จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 35 ข้อ มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้ 35 ข้อ

ภาคผนวก ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	35

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.5000	.73108	30
VAR00002	2.4333	.72793	30
VAR00003	2.4333	.72793	30
VAR00004	2.2667	.69149	30
VAR00005	2.5333	.73030	30

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00006	2.3667	.71840	30
VAR00007	2.4667	.73030	30
VAR00008	2.2667	.73968	30
VAR00009	2.1667	.64772	30
VAR00010	2.1667	.64772	30
VAR00011	2.3000	.70221	30
VAR00012	2.2667	.69149	30
VAR00013	2.4333	.72793	30
VAR00014	2.4333	.72793	30
VAR00015	2.3333	.71116	30
VAR00016	2.4667	.73030	30
VAR00017	2.6333	.71840	30
VAR00018	2.6333	.71840	30
VAR00019	2.4333	.72793	30
VAR00020	2.3333	.71116	30
VAR00021	2.3333	.71116	30
VAR00022	2.2667	.69149	30
VAR00023	2.2000	.66436	30
VAR00024	2.2333	.67891	30
VAR00025	2.3000	.70221	30
VAR00026	2.3000	.70221	30
VAR00027	2.3667	.71840	30
VAR00028	2.6000	.72397	30
VAR00029	2.6000	.72397	30
VAR00030	2.4667	.73030	30
VAR00031	2.5333	.57135	30
VAR00032	2.4667	.57135	30
VAR00033	2.5333	.89955	30
VAR00034	2.7000	.65126	30
VAR00035	2.9333	1.11211	30

## ภาคผนวก ง ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

1. พระครูสิรินันทวิทย์ (สมบัติ รตนปญโญ ปธ.5)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา
2. พระมหาภักทนต์ย์ กำจัด (ภักทนต์ย์ ภทฺธเมธี ปธ.3)  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนนันทบุรีวิทยา
3. นายนพดล สมทรัพย์  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ฝ่ายงบประมาณ โรงเรียนนันทบุรีวิทยา
4. พระอธิการกฤษติยากร วงษา (กฤษติยากร อภิกิตฺติเมธี)  
ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้พระพุทธศาสนา โรงเรียนวัดปรางค์
5. นายยุทธนา พันชน  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดปรางค์
6. นางฤทัยรัตน์ กลาสี  
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายการเงิน โรงเรียนวัดปรางค์
7. พระสมุห์สนอง อริยะกอง (สนอง วชิโรภาโส)  
ตำแหน่ง หัวหน้าการเงิน โรงเรียนวัดนิโครธาราม
8. พระมหาเผด็จ กองสอน (เผด็จ อดตฺทีโป)  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ฝ่ายงบประมาณ โรงเรียนวัดบุญยืน



## ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามงานวิจัย

#### เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

#### คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและเพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่การทำงานและประสบการณ์การทำงาน ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับในการวิเคราะห์และนำเสนอ ผลการวิจัยเป็นภาพรวม

2. แบบสอบถามฉบับนี้สอบถามข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

3. ขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าตอบแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม

พระมหาเสกสรร สุขจำเริญ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

## แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

## เรื่อง

การศึกษาสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

---

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของคุณ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง

## 1. เพศ

ชาย

หญิง

## 2. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของท่าน

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้สอน

เจ้าหน้าที่

## 3. ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของ  
สถานศึกษาท่านที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ระดับคะแนนตาม  
ความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพการบริหารงบประมาณ ระดับน้อยที่สุด

ข้อความถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
จังหวัดน่าน ประกอบด้วย 7 ด้าน

ข้อ ที่	สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	<b>ด้านการวางแผนงบประมาณ</b> โรงเรียนมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณา ทบทวนบทบาท ภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ อย่างชัดเจน					
2	โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนด โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่สนองยุทธศาสตร์การศึกษา และ ความต้องการของท้องถิ่น					
3	โรงเรียนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ กรอบประมาณ การรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและจัดทำแผนปฏิบัติ การประจำปี					

ข้อ ที่	สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4	โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงบประมาณ					
5	โรงเรียนมีการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์					
6	โรงเรียนมีมาตรฐานการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม					
	<b><u>ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน</u></b>					
1	โรงเรียนมีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตทั้งทางตรง และทางอ้อม					
2	โรงเรียนมีการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตที่สอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต					
3	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตชัดเจน					
4	โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลในการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน					
5	โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิต					
6	โรงเรียนมีการจัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง					
	<b><u>ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง</u></b>					
1	โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่มีคุณภาพ					
2	โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของหรือบริการที่ตรงกับความต้องการในเวลาที่เหมาะสมและราคาที่เหมาะสม					
3	โรงเรียนมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน					

ข้อ ที่	สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4	โรงเรียนมีการจัดความปลอดภัยในการเก็บรักษาหลักฐานเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ					
5	โรงเรียนมีการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายตามที่ราชการกำหนดอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้					
	<b><u>ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ</u></b>					
1	โรงเรียนมีการดำเนินการเพื่อควบคุมงบประมาณและควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ					
2	โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน กำกับกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนและมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์					
3	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าเหมาะสมในการใช้จ่ายเงิน					
4	โรงเรียนมีการจัดระบบการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด					
	<b><u>ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</u></b>					
1	โรงเรียนมีการนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน					
2	โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี					
3	โรงเรียนมีการติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลทางการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี					

ข้อ ที่	สภาพการบริหารงบประมาณของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4	โรงเรียนการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงิน ติดตามผลงบประมาณและการประเมินผลตามแผนงาน/ โครงการ เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน					
5	โรงเรียนมีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบ ระยะเวลาที่กำหนด					
	<b>ด้านการบริหารสินทรัพย์</b>					
1	โรงเรียนมีการดำเนินงานจัดหาและใช้ประโยชน์จาก สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
2	โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหาร สินทรัพย์ได้อย่างเป็นระบบ					
3	โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหาร สินทรัพย์ได้ถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง					
4	โรงเรียนมีการวางแผนกำหนดความต้องการการบริหาร สินทรัพย์ได้ตรงตามเวลาวัตถุประสงค์ของการบริหาร สินทรัพย์					
	<b>ด้านการตรวจสอบภายใน</b>					
1	โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ					
2	โรงเรียนมีการดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนการควบคุมภายใน					
3	โรงเรียนมีการจัดทำแผนตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ					
4	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ					
5	โรงเรียนมีคณะกรรมการในการกำกับดูแล ให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์					

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณของ  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน

---

1. การบริหารด้านการวางแผนงบประมาณมีปัญหาและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

2. การบริหารด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนมีปัญหาและข้อเสนอแนะ  
อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3. การบริหารด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีปัญหาและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4. การบริหารด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณมีปัญหาและ  
ข้อเสนอแนะอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

5. การบริหารด้านการบริหารสินทรัพย์มีปัญหาและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

6. การบริหารด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีปัญหาและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

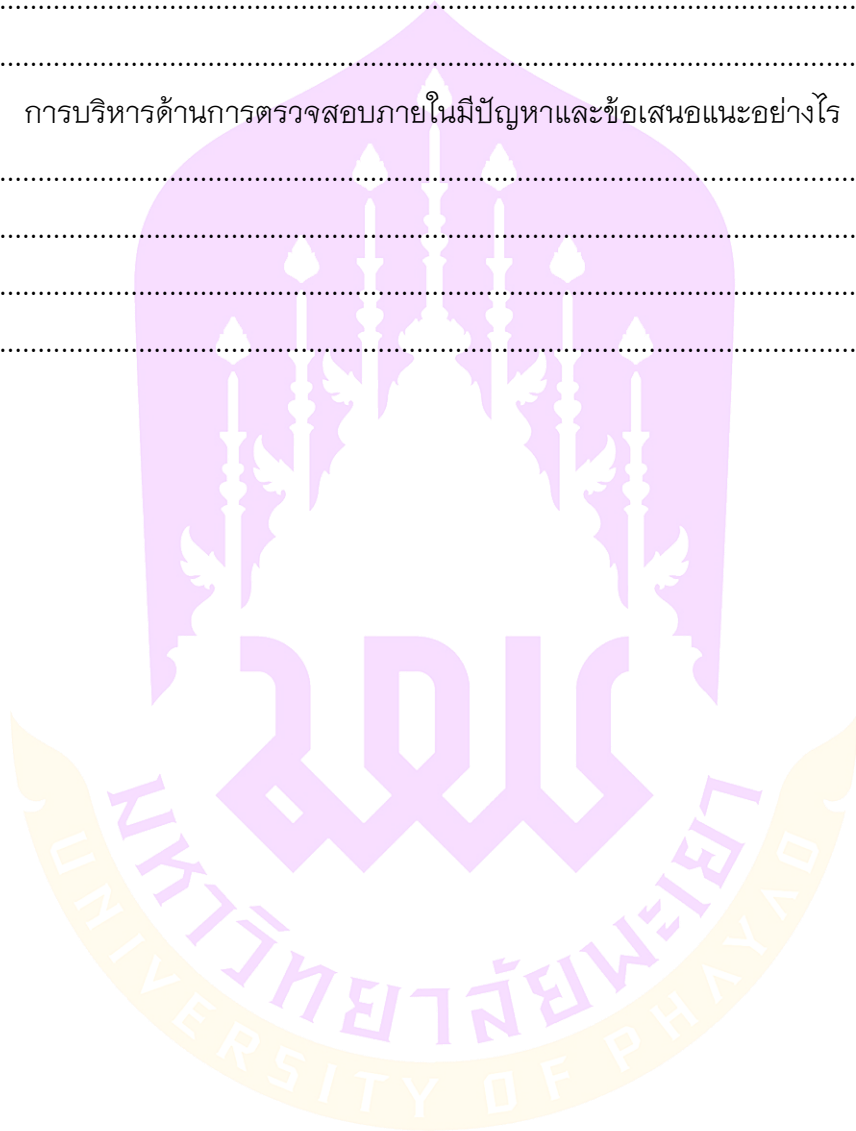
7. การบริหารด้านการตรวจสอบภายในมีปัญหาและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	พระมหาเสกสรร สุขจำเริญ
วัน เดือน ปี เกิด	14 มกราคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2556 พธ.บ. (รัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง), วิทยาลัยสงฆ์ นครน่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, น่าน
ที่อยู่ปัจจุบัน	56 หมู่ 8 ตำบลคูใต้ อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน
ผลงานตีพิมพ์	พระมหาเสกสรร สุขจำเริญ (ผู้บรรยาย). (23 เมษายน 2565). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ. ใน การประชุมวิชาการ บัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 362-373). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัย พะเยา.

