

ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

โดย

นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974 - 653 - 762 - 8

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE READINESS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATOR
IN PERFORMANCE-BASED BUDGETING**

By

Janpen Sawasdiwong

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2003

ISBN 974 - 653 - 762 - 8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “ความพร้อมของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” เสนอโดย นาง
จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ กงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ กงคล้าย)

...../...../.....

K 43461155 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ความพร้อม / ผู้บริหารโรงเรียน / การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ : ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหาร
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (THE READINESS OF PRIMARY SCHOOL
ADMINISTRATOR IN PERFORMANCE-BASED BUDGETING) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์
: ผศ. ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร. 102 หน้า. ISBN 974 – 653 – 762 - 8

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์คือ 1. เพื่อทราบสภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และ 2. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่
เหมาะสมในการสร้างความพร้อมให้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จำนวน 23 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ
แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%)
ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก
2. แนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือการจัดอบรมบุคลากร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
การนิเทศดูแลกำกับติดตาม การเสริมแรงให้กับโรงเรียนต่อไป

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์.....

K 43461155 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE READINESS / ADMINISTRATOR / PERFORMANCE-BASED

BUDGETING

JANPEN SAWASDIWONG : THE READINESS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATOR IN PERFORMANCE-BASED BUDGETING. MASTER'S REPORT ADVISORS : ASST. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D. 102 PP. ISBN 974 – 653 – 762 - 8

The purposes of this research were 1) to determine the readiness of primary school administrator in performance-based budgeting and 2) to suggest the suitable way in create the readiness of primary school administrator in performance-based budgeting.

The population was consisted of 23 administrators of under Don Tum district primary education. The instruments used for data collection were questionnaire and structural interview.

The statistics used for analysis were frequency (f), percentage (%), mean (μ), standard deviation (σ) and content analysis .

The results of the study were as follows:

1. The readiness of primary school administrator in performance-based budgeting was overall at the high level.
2. The suitable way in create the readiness of primary school administrator in performance-based budgeting were to have personal training program, work shop, accountability and encouragement the primary school.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2003

Student's signature.....

Master's Report Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพจน์ มूरพันธุ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ภาควิชา การบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้แนวคิด ตลอดจนตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ลัดดา อุทการสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังตะกู อาจารย์ชัชวาล โปธิสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองงูเหลือม อาจารย์ชยาภรณ์ ศฤงคารทวีกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหอมเกร็ด อาจารย์วิไล กชศิลา ศิษยานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม อาจารย์จรรยาพร ยอดแก้ว ศิษยานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกำแพงแสน ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจ และแก้ไข ปรับปรุง การทำเครื่องมือวิจัย จนสำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณแม่ป้อ แซ่จิว คุณอภิรักษ์ สวัสดิวงศ์ ผู้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างยิ่ง คุณพัชรนันท์ รมโพธิ์ธารทอง ผู้ประสานงานการวิจัยทางคลินิก บริษัทโนวาติส ที่ช่วยเหลือด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ อาจารย์สมรักษ์ กิจเดช ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่ง หัวพรหม ที่ให้คำแนะนำต่างๆ ตลอดเวลาอย่างดียิ่ง อาจารย์พรจันทร์ พรศักดิ์กุล ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านเอกสาร รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา รุ่นที่ 20 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน โดยเฉพาะ คุณวราภรณ์ สุขสดเขียว คุณอุษณีย์ โชติวิเชียร คุณเฉลียว วรรณวงษา ที่เป็นกำลังใจ สนับสนุนในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอน้อมเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดามารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ด้วยความรัก ความเมตตา มาโดยตลอด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
ขอบเขตการวิจัย.....	12
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	14
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	14
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
ส่วนที่ 1 งานด้านงบประมาณ.....	16
ความหมายของการงบประมาณ.....	16
การพัฒนาระบบงบประมาณ.....	18
กระบวนการงบประมาณ.....	20
ส่วนที่ 2 การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน.....	22
ความเป็นมา.....	22
จุดอ่อนของระบบงบประมาณปัจจุบัน.....	22
ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน.....	23

บทที่	หน้า
หลักการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน.....	25
ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน.....	25
เกณฑ์ที่ใช้ผลการดำเนินงาน.....	27
มาตรฐานการจัดการทางการเงิน.....	28
ส่วนที่ 3 ความพร้อม (readiness).....	33
ความหมายของความพร้อม.....	33
องค์ประกอบของความพร้อม.....	33
เครื่องมือสำหรับวัดความพร้อม (instruments to measure readiness).....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
สรุป.....	39
3 การดำเนินการวิจัย.....	40
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	40
ระเบียบวิธีวิจัย.....	41
แผนแบบการวิจัย.....	41
ประชากร.....	41
ตัวแปรที่ศึกษา.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การสร้างเครื่องมือ.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การนำเสนอข้อมูล.....	48
สรุป.....	48
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	66
สรุปผลการวิจัย.....	66
อภิปรายผล.....	69
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	74

	หน้า
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	78
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	80
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือ (Try out).....	85
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือ (Try out).....	87
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....	89
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	91
ประวัติผู้วิจัย.....	102

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แบบแสดงมาตรวัดความพร้อมของผู้นำ.....	37
2	จำนวนโรงเรียนและผู้บริหารในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม	42
3	แสดงความถี่และร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอคอนตูม จังหวัดนครปฐม.....	50
4	ระดับความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	52
5	ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการวางแผนงบประมาณ..	53
6	ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการคำนวณต้นทุน ของกิจกรรม.....	54
7	ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง.....	56
8	ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการบริหารการเงิน และการควบคุม.....	57
9	ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการรายงานทางการเงิน....	59
10	ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการบริหารสินทรัพย์.....	61
11	ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการตรวจสอบภายใน.....	62

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	11
2	แสดงขอบเขตของการวิจัย.....	13
3	แสดงระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	24

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาตนเองของคนให้มีคุณภาพ จุดมุ่งหมายที่สำคัญในการจัดการศึกษาของชาติ เพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีความเจริญงอกงามในทุกด้าน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ขั้นพื้นฐาน สามารถพัฒนาความคิดวิเคราะห์ปัญหา มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม ยึดมั่นในสถาบัน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม (บุญทิพย์ สุริยวงศ์ 2544 : 64)

สภาพของกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วรุนแรงเหลือมล้ำ และซับซ้อน มีผลกระทบด้านการศึกษา ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลง หลากหลายนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา โดยมี พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดความมุ่งหมายหลักการจัดการศึกษาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนมีคุณภาพ เรียนรู้ตลอดชีวิต สังคมมีส่วนร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีเอกภาพแต่หลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจด้าน วิชาการ งบประมาณ บุคลากร การบริหารงานทั่วไปสถานศึกษาต้องดำเนินการบริหารจัดการให้สอดคล้องตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่สังคมมุ่งหวังและเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำประโยชน์ให้กับประเทศชาติบ้านเมือง

นอกจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกแล้วประกอบกับประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบต่อการบริหารภาครัฐ ภาคเอกชนและการดำรงชีวิตของคนไทยอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน หน่วยงานของรัฐทุกแห่งต้องปรับตัวให้สนองต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาของชาติอย่างจริงจัง เนื่องจากทรัพยากรและงบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ 2544 :1)

หน่วยงานภาครัฐจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและการปฏิบัติอย่างขนานใหญ่ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมีคุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมรัฐบาลจึงได้กำหนด “รูปแบบการบริหารจัดการรัฐแนวใหม่” (new public management) (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ 2544 :3) ที่เป็นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรมมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ

การดำเนินการตามรูปแบบของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จะครอบคลุม 5 ด้าน
คือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท การกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ ให้เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนระบบกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนระบบวัฒนธรรมและค่านิยม

ซึ่งการดำเนินการตามรูปแบบใหม่ 5 ด้านนี้ จะทำให้มีความคล่องตัวในการทำงานให้สูงขึ้นมีความยืดหยุ่นอย่างเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างทันเหตุการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สำหรับแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุให้เป็นระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้มีความโปร่งใส มีความเป็นธรรม มีประสิทธิผล เพราะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเน้นความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน หรือพันธกิจต่างๆ ขององค์กร หรือของรัฐ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติ มั่งคั่ง มั่นคงและ พึ่งตนเองได้ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ 2544 : 10)

ดังนั้น แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงิน และพัสดุ ถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิรูประบบราชการไทย โดยมีการศึกษาวิจัยฟังข้อคิดเห็นจากหลายๆ ฝ่าย เป็นวิธีการในการดำเนินงาน ซึ่งสรุปได้ว่าเป็นการพัฒนากระบวนงบประมาณให้มีการรายงานผลทั้งทางด้าน การเงินและผลการดำเนินงานที่โปร่งใส โดยระบบรายงานผลมีการเปรียบเทียบกับแผนงาน มีการพัฒนาระบบบัญชีการเงินภาครัฐที่เทียบเท่ากับมาตรฐานนานาชาติ นอกจากนี้เป็นการกระจายอำนาจงบประมาณ และการบริหารงบประมาณสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการออกแบบวิธีการจัดสรรเงินอุดหนุนในรูปแบบใหม่ ปรับปรุงการบริหาร งานพัสดุ โดยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านพัสดุ และเน้นให้มีระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ในราคาที่เหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งมีการดูแลบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี และใช้ได้อย่างคุ้มค่า ให้มีการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นโครงการนำร่องก่อนแล้วจึงให้ขยายผลครอบคลุมภาครัฐทั่วประเทศต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูประบบการบริหารจัดการรัฐแนวใหม่ มีแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุให้เป็นงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น ประเทศไทยมีวิวัฒนาการการจัดทำระบบงบประมาณแบบเดิมดังนี้

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (line – item budgeting) สำนักงบประมาณตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2502 ก่อนปี พ.ศ. 2525 สำนักงบประมาณใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการคือ งบประมาณที่แสดงการใช้จ่ายเงินเป็นรายการ เป็นระบบที่เน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้า (input) แต่ละรายการเช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ฯลฯ เป็นอย่างละเท่าใด ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ เพราะการอนุมัติเงินประจำงวดอนุมัติตามหมวดรายจ่าย มิได้อนุมัติตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม จึงไม่สามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรทรัพยากรที่ให้กับผลที่เกิดขึ้น ตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ/กิจกรรมนั้นๆ จึงเป็นปัญหาในการประเมินผลสำเร็จของแผนงาน โครงการ/กิจกรรม นอกจากนี้โครงสร้างของงบประมาณแสดงรายการจะเน้น หมวดรายจ่ายเป็นสำคัญ มีการควบคุมรายละเอียดการใช้จ่ายเงินมาก ส่งผลให้ผู้บริหารไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงานและไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budget) แต่เดิมก่อนที่จะนำมาใช้ปฏิบัติจริงๆ มีชื่อเรียกกันว่า งบประมาณแบบลักษณะงาน (functional budget) หรือ งบประมาณแบบกิจกรรม (activity budget) เพราะการจำแนกงบประมาณรายจ่ายตามระบบนี้จะมีการแยกออกตามลักษณะงาน (functional classification) หรือกิจกรรม (activity classification) ต่อมา The first Hoover Commission (ค.ศ. 1949) ได้เรียกชื่องบประมาณแบบนี้ว่า งบประมาณแบบปฏิบัติการ หรือแบบแสดงผลงาน (performance budget) แนวคิดของระบบงบประมาณแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่จะกระทำมากกว่าสิ่งที่จะซื้อ มา เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น เพราะว่่าสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการงบประมาณก็คืองานหรือบริการที่จะกระทำให้สำเร็จไปและค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานหรือบริการนั้น งบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวัดผลงานแต่ละระยะของหน่วยงานต่างๆ ได้ งบประมาณที่เน้นการจัดการนี้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะเกี่ยวข้องกับระบบข้อบังคับในการใช้จ่าย

ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงานมีอยู่ 3 ประการ คือ การจำแนกพันธกิจและกิจกรรมการวัดผลงาน และการรายงานผลงาน การที่จะนำเอา งบประมาณแบบนี้มาใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่นั้นจำเป็นต้องมีมาตรการในการวัดงานที่ดีและมีระบบบัญชีที่แสดงราคาต่อหน่วยสำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและแน่นอนด้วย

3. ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (programme budgeting) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2525 สำนักงบประมาณได้ปรับปรุงเป็นระบบงบประมาณแบบแผนงานโดยผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ กล่าวถึงมีการกำหนดแนวทางหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณตามสัดส่วนรายจ่ายแต่ละด้าน แต่ต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการเปลี่ยนแปลงการอนุมัติเงินประจำงวดให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยกระจายไปสู่ภูมิภาคให้หัวหน้าหน่วยงานของภาครัฐได้รับมอบอำนาจมากขึ้นในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ได้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดแทน แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาอุปสรรคหลายประการเช่น

3.1 การจัดทำงบประมาณเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเมืองขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลพรรคการเมืองแต่ละชุดบ่อยครั้งมีการประนีประนอมประสานประโยชน์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

3.2 ทักษะของเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญ ถ้าไม่เข้าใจก็เกิดปัญหาในการจัดสรรงบประมาณ

3.3 เน้นระบบการใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงาน (ผลผลิต ผลลัพธ์)

3.4 ขาดการวางแผนการเงินล่วงหน้า

3.5 ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ

3.6 ไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพในการบริการสินทรัพย์

ดังนั้นจึงเป็นแรงผลักดันปรับปรุงระบบงบประมาณแบบใหม่คือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยยึดผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลัก

4. การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) หมายถึง ระบบที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ อย่างเป็นระบบมีการติดตาม ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการทำงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไป (input) มาเป็นการเน้นที่ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (out come) ที่เกิดขึ้น โดยผลผลิตคือ สิ่งของหลังบริการ ที่เป็นรูปธรรม ผลลัพธ์ (out come) หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากการผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือ การวัดผลการดำเนินงาน โดยกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

ผลผลิตที่เกิดขึ้น เชื่อมโยงกับผลลัพธ์และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย ผลผลิตมีปริมาณ คุณภาพ ราคาที่เหมาะสมและประชาชนได้รับประโยชน์ในเวลาที่กำหนด

ดังนั้นสำนักงานประมาณจึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปใช้และปฏิบัติได้ดังนี้

3.1 โครงการนำร่อง (Pilot Project)

การจัดทำงบประมาณแบบใหม่ต้องอาศัยพฤติกรรมแนวคิดของบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแนวคิดของคนได้ จึงต้องมี โครงการนำร่องเป็นแนวทางที่คัดสรรการเสี่ยงแทนที่จะดำเนินการไปพร้อมๆ กันทั้งประเทศและยังเป็นการคัดเลือกหน่วยงานที่มีความพร้อมประสบผลสำเร็จ สามารถสาธิตเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานภาครัฐอื่นที่ไม่ได้ร่วมโครงการ สามารถขยายผลไปทั่วประเทศได้

หน่วยงานนำร่องมี 7 หน่วยงาน คือ

3.1.1 กองโรงพยาบาลภูมิภาค

3.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3.1.3 กรมสามัญศึกษา

3.1.4 อุพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1.5 กระทรวงการต่างประเทศ

3.1.6 กรมทะเบียนการค้า

3.1.7 สำนักงาน กพ.

3.2 การใช้วิธีแบบมีเงื่อนไข

คือการลงนามบันทึกความเข้าใจระหว่างสำนักงานประมาณและหน่วยงานที่นำร่องเพื่อเป็นการประกันความเสี่ยงที่อาจนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานนำร่องจะต้องดำเนินการตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน กล่าวคือ

3.2.1 การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

3.2.2 การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Based Costing)

3.2.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

3.2.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management

/ Fund Control)

3.2.5 การรายงานทางการเงินและผลดำเนินการ (Financial and Performance Reporting)

3.2.6 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

3.2.7 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

3.3 แนวทางการดำเนินงานระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญ

สำหรับหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานนำร่องได้ตกลงทำความเข้าใจกับสำนักงานประมาณ เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2542 โดย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน เป็น 3 ระยะ คือ

3.3.1 ระยะเตรียมพร้อม พ.ศ. 2543

3.3.1.1 ผู้บริหารระดับกรม ได้ศึกษาเอกสารและเข้าร่วมประชุมสัมมนา กับสำนักงานประมาณและภายใต้คำแนะนำผู้เชี่ยวชาญ

3.3.1.2 จัดทำผลงานหลักของ (Performance – Based Budgeting) 1 ฉบับเป็นแนวทางดำเนินงาน

3.3.1.3 กำหนดกรอบการปฏิบัติงานตามแผนระหว่าง สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ / กรมสามัญ / สำนักงานประมาณ / สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด

3.3.1.4 จัดตั้งศูนย์ (Performance – Based Budgeting) ทุกระดับ

3.3.2 ระยะดำเนินการทดลอง พ.ศ. 2544

3.3.2.1 จัดทำตัวชี้วัดของผลผลิตของสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3.2.2 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา

3.3.2.3 คัดเลือกโรงเรียน / จังหวัดนำร่อง 9 จังหวัด 37 โรงเรียน

3.3.2.4 อบรมวิทยากรแกนนำแผนกลยุทธ์ระดับชาติ เพื่อเป็นแกนนำจัดทำแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนนำร่องอบรมผู้บริหารคณะครูและผู้มีหน้าที่จัดทำแผนของโรงเรียนและ ดำเนินการทดลองรวมทั้งโรงเรียน จัดทำผลกลยุทธ์และนำเสนอแผนกลยุทธ์

3.3.2.5 อบรมวิทยากรระดับจังหวัดๆ ละ 4 คน เพื่อเป็นวิทยากรแกนนำ ขยายผลทั้งจังหวัด

3.3.3 ระยะขยายผล พ.ศ. 2545 – 2546 โดยขยายผลทุกระดับปี พ.ศ. 2546

3.3.3.1 จัดทำงบประมาณปี 2546 ในเดือนธันวาคม 2544

3.3.3.2 ขยายผลแผนกลยุทธ์ทั่วประเทศ (ในปี 2545)

3.3.3.3 ทดลองนำร่องมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้านในโรงเรียนทดลอง 37 โรงเรียน (ในปี 2545)

3.3.3.4 รายงานผลทดลองนำร่องโรงเรียนทดลอง

3.3.3.5 เตรียมโรงเรียนสำนักงานเพื่อรองรับการขยายผลและพร้อม ดำเนินงานในปี 2546

สิ่งที่แต่ละจังหวัดจะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ 2545 เพื่อปรับปรุงระบบการจัดทำ และบริหารงบประมาณเพื่อปรับปรุงระบบการจัดทำและบริหารงบประมาณในปัจจุบันให้ สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ

1. จัดทำแผนปฏิบัติการและจัดสรรงบประมาณทุกรายการ ที่มุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นสำคัญ
2. พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
3. ให้จังหวัดได้จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ (Performance – Based Budgeting) ในหน่วยงานในสังกัดทุกระดับ โดยให้มีการกำหนดความรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการ
4. ให้จังหวัดจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับจังหวัด/ อำเภอและโรงเรียนทุกระดับ
5. การส่งเสริมให้หน่วยงานสถานศึกษามีการนิเทศติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

จะเห็นได้ว่าในปี 2545 เป็นระห้วงหัวเลี้ยวหัวต่อของโรงเรียนประถมศึกษา ที่จะต้องดำเนินการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นระบบใหม่ต่างไปจากระบบเดิม ในขณะเดียวกัน การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน โดยมีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร วิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักการคืนอำนาจให้ประชาชน
4. หลักการบริหารตนเอง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา (มหาวิทยาลัยศิลปากร ม.ป.ป. : 11)

จากสภาพการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ มีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะขยายผลทั่วประเทศในอนาคตอันใกล้นี้คงได้กล่าวมาแล้ว

ปัญหาการวิจัย

จากสภาพปัจจุบันที่หน่วยงานภาครัฐใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (programme budgeting) กล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จัดสรรให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดตามเกณฑ์การจัดสรรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ก็จะจัดสรรให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ก็จะจัดสรรให้ให้โรงเรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและเกณฑ์ที่ขออนุมัติพิเศษจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำหรับงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม ได้จัดสรรให้กับโรงเรียน จำนวน 25 โรงเรียน ตั้งแต่ งบประมาณปี 2542, ปี 2543 และปี 2544 โดยมีเกณฑ์และเงื่อนไขการจัดสรร ซึ่งจะพิจารณาเฉพาะหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ที่แต่ละโรงเรียนได้เท่ากันดังนี้

ปี	หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ		หมายเหตุ
	ค่าวัสดุเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	ค่าวัสดุกีฬา	
2542	24,000.- โรงเรียนละ 960 บาท	60,000.- โรงเรียนละ 2,400 บาท	
2543	24,500.- โรงเรียนละ 980 บาท	60,000.- โรงเรียนละ 2,400 บาท	
2544	24,500.- โรงเรียนละ 980 บาท	60,000.- โรงเรียนละ 2,400 บาท	

งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้แก่โรงเรียนเท่ากัน โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการหรือความจำเป็น ไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน บางครั้งงบประมาณไม่เพียงพอ และการจัดสรรให้โรงเรียนโดยที่ผู้บริหารไม่ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณ บางครั้งไม่ตรงกับความต้องการ แต่ในอนาคตอันใกล้ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะขยายผลทั่วประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้กำหนดให้เตรียมโรงเรียนเพื่อรองรับการขยายผลและพร้อมในการดำเนินงานและสิ่งที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ต้องดำเนินการในปีงบประมาณ 2545 คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) ดังนั้น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการบริหารงบประมาณแบบใหม่นี้ ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการจัดทำงบประมาณลักษณะใหม่ ผู้บริหารในอำเภอคอนตูมไม่ได้เข้าร่วมในโครงการนำร่อง ดังนั้นจึงเกิดปัญหาว่าผู้บริหารมีความพร้อมหรือไม่ ระดับใด เพื่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนี้

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระเบียบปฏิบัติมากมาย บุคลากรไม่มีความพร้อมก็ส่งผลกระทบต่อความยุ่งยากในการดำเนินงานและความสำเร็จได้ ความไม่พร้อมอาจทำให้การสนับสนุนสถานศึกษาเบี่ยงเบนได้ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจบริหารจัดการงบประมาณแบบใหม่ จะทำให้แก้ปัญหาต่างๆ ได้ ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียนในอนาคตด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหา ผู้วิจัยได้ตั้งจุดประสงค์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. เพื่อทราบสภาพความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพร้อมให้กับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ข้อคำถามของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้พยายามที่จะตอบคำถามหลักให้ได้อย่างน้อย 2 ประการ คือ

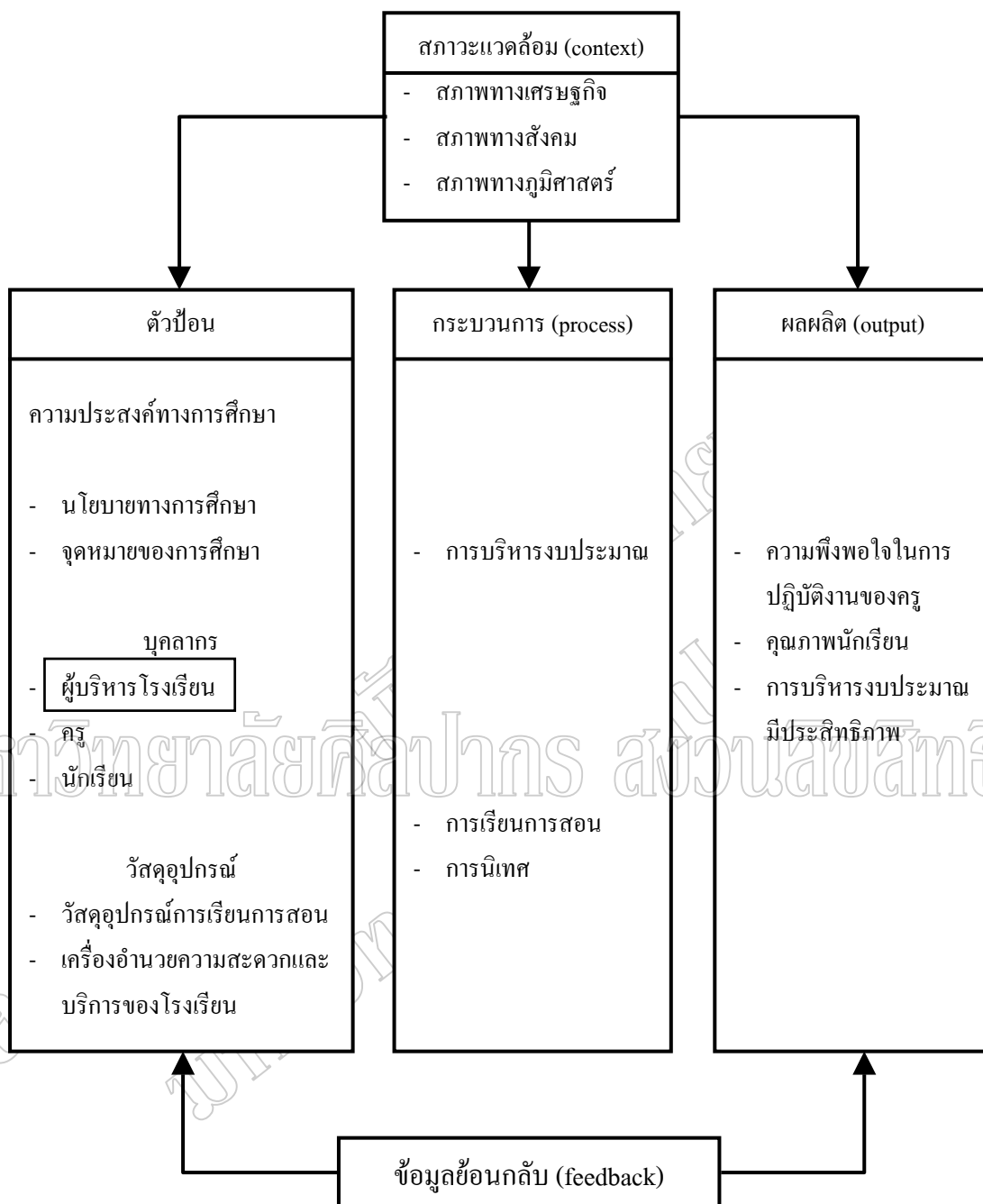
1. สภาพความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อยู่ในระดับใด

2. แนวทางในการสร้างความพร้อมให้กับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ควรทำอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) นั้น ผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีเชิงระบบของแคชท์และคาห์น (Daniel Katz and Robert L. Khan) ซึ่งมององค์การว่าเป็นระบบเปิดระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 1. ปัจจัยนำเข้า (inputs) 2. กระบวนการ (process) 3. ผลผลิต (outputs) โดยมีสภาพแวดล้อม (context) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน โดยที่องค์ประกอบตัวปัจจัย (inputs) ประกอบด้วย ความประสงค์ทางการศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งจะดำเนินการผ่านกระบวนการ (process) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการบริหาร การเรียนการสอน การนิเทศ เพื่อผลิตที่ได้ (outputs) คุณภาพนักเรียน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศรีปทุมนครราชสีมา
มหาวิทยาลัยศรีปทุมนครราชสีมา
มหาวิทยาลัยศรีปทุมนครราชสีมา



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: Peter Blau and Richard Scott, Formal Organization (San Francisco : Chandles, 1962), อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์, 2523), 61.

ขอบเขตของการวิจัย

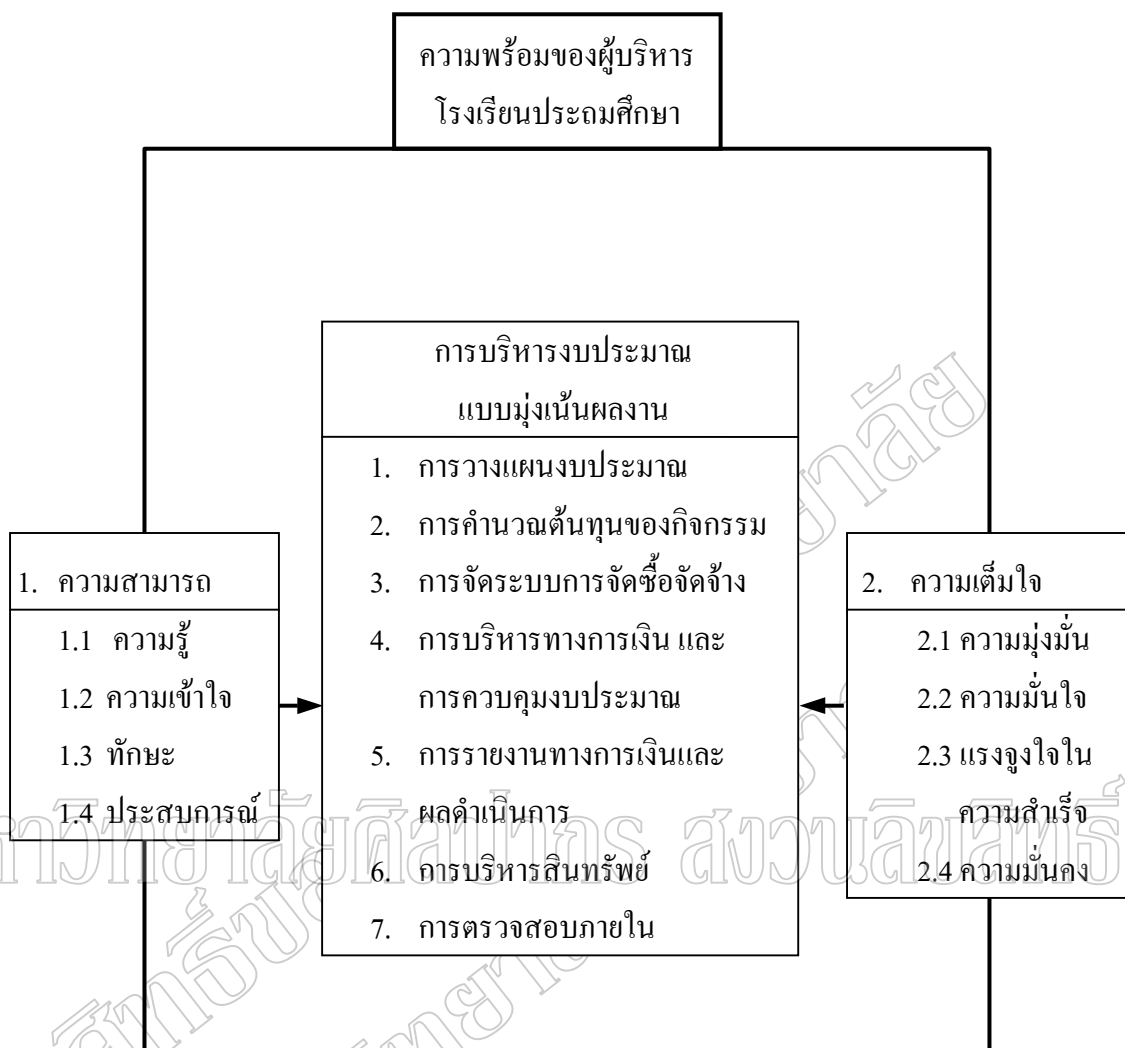
ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) คือความพร้อม ประกอบด้วย

1. ความสามารถ (ability)
 - 1.1 ความรู้ (knowledge)
 - 1.2 ความเข้าใจ (understanding)
 - 1.3 ทักษะ (skill)
 - 1.4 ประสบการณ์ (experience)
2. ความเต็มใจ (willingness)
 - 2.1 ความมุ่งมั่น (commitment)
 - 2.2 ความมั่นใจ (confidence)
 - 2.3 แรงจูงใจในความสำเร็จ (achievement)
 - 2.4 ความมั่นคง (security)

มาประกอบกับการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) ซึ่งมีมาตรฐานด้านการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า 7 Hurdles ประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
2. การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Based Costing)
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management / Fund Control)
5. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินการ (Financial and Performance Reporting)
6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

มาตรฐาน 7 ด้านนี้เป็นเครื่องมือนำไปสู่การจัดการทางการเงินที่ชัดเจน ดังนั้นขอบเขตของการวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 6th ed.
(New Jersey : A Simon & Schuster Company, 1993), 190.

: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เปิดเส้นทางระบบงบประมาณใหม่
(กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจ. เอ็น. ที. 2544), 24 –30.

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากกลุ่มประชากร เนื่องจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอคอนตูม มีจำนวนเพียง 25 โรงเรียน
2. การวิจัยนี้ให้ถือว่าโรงเรียนทั้ง 25 โรงเรียน มีปัจจัยและปริมาณงานที่ไม่แตกต่างกัน

ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการบริหารงบประมาณรูปแบบใหม่ ถึงแม้ผู้วิจัยได้พิจารณาและเตรียมการดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบ ตามขั้นตอนแล้วก็ตาม แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการ เช่น ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัย ได้แก่ บุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจแตกต่างกัน จึงอาจทำให้การวิจัยในครั้งนี้ขาดความสมบูรณ์ได้

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกับผู้วิจัย จึงได้นิยามคำศัพท์เฉพาะที่เป็นคำหลักๆ ไว้ดังนี้

ความพร้อม หมายถึง ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness) ในการทำงานของบุคลากรจะทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

1. ความสามารถ หรือ ความพร้อมในด้านการงานคือความสามารถทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ ซึ่งถือว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ
2. ความเต็มใจ หรือความพร้อมในด้านจิตวิทยา คือความเต็มใจหรือแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัย ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ แรงจูงใจในความสำเร็จและความมั่นคง ถ้าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีเจตคติที่ดีในการทำงาน งานนั้นก็สำเร็จได้

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance- Based Budgeting : PBB) หมายถึง การบริหารงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ อย่างเป็นระบบมีการติดตาม ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการทำงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไป (input) มาเป็นการเน้นที่ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (out come) ที่เกิดขึ้น โดยผลผลิตคือ สิ่งของหลังบริการที่เป็นรูปธรรม ผลลัพธ์ (out come) หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากการผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ มี

ความยืดหยุ่นในการใช้จ่ายงบประมาณโดยเน้นถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำนึงผลงานหรือผลตอบแทนที่ได้รับจะมีการเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานอย่างชัดเจน และต้องสอดคล้องกับนโยบายและจุดมุ่งหมายของรัฐบาล โดยต้องดำเนินการตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน ได้แก่ 1. การวางแผนงบประมาณ 2. การคำนวณต้นทุนของกิจการ 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ 5. การรายงานผลทางการเงินและผลดำเนินการ 6. การบริหารสินทรัพย์ 7. การตรวจสอบภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการใช้งบประมาณที่ได้รับเป็นเงินรวม (Block Grant)

ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนเดิมที่สังกัด สปช. และตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1 ในอำเภอดอนตูม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) เป็นการบริหารงานระบบใหม่ ต่างไปจากระบบปัจจุบันและจะเริ่มขยายผลในปี 2546 ดังนั้นยังไม่มีนักวิจัยศึกษากันอย่างแพร่หลาย แต่เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีเพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการศึกษาดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 งานด้านงบประมาณ

ส่วนที่ 2 การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting)

ส่วนที่ 3 ความพร้อม (readiness)

ส่วนที่ 1 งานด้านงบประมาณ

งานด้านงบประมาณ

การงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกชนิด ทุกหน่วยงานและทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายรัฐหรือเอกชน ฝ่ายที่มุ่งการกุศลหรือฝ่ายธุรกิจ ทุกหน่วยงานและทุกองค์การจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด รวมทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก งบประมาณเป็นสิ่งซึ่งบ่งแนวความคิดในการบริหารงานตลอดจนวิธีการดำเนินงาน งบประมาณจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน งบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของการงบประมาณ

นักวิชาการและนักการบริหารได้ให้ความหมายของการงบประมาณไว้ต่างๆ กัน ดังนี้ สเตดคราย (Stedry 1968 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณเป็นแผนการเงินที่ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตและเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการเหล่านั้น อันเป็นกิจลักษณะ แสดงถึงการใช้จ่ายทรัพยากร แรงงาน วัสดุและอื่นๆ

สเติงและเฟริคเดอริค (Steig and Frederick 1969: 79) การงบประมาณ หมายถึง การกำหนดรายรับรายจ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

กูลิค (Gulick 1973 : 13) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม

สมยศ นาวิการ (2522 : 30) ถือว่างบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงินเป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณคือต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง ทั้งสำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 151) เห็นว่างบประมาณควรจะหมายถึง การกำหนด รายรับ - จ่ายเงินที่คาดว่าจะได้มาและจ่ายไปตามประเภทของการจ่ายเงิน เช่น ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอยให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในวงการนั้นๆ

ส่วนเทียนฉาย กิระนันท์ (อ้างถึงใน นิमित จิระสันติการ 2527 : 12) อธิบายว่างบประมาณเป็นรูปแบบที่แสดงถึงแผนการใช้จ่ายเงิน ในอนาคตโดยมีการคาดประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่างๆ ที่จะพึงเกิดขึ้น ควบคู่ไปกับรายรับที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมต่างๆ ในช่วงเวลาที่พิจารณานั้นๆ ดังนั้น โดยนัยกว้างๆเช่นนี้ งบประมาณจึงมีลักษณะที่เป็นแผนแสดงการใช้จ่ายทรัพยากรสำหรับหน่วยงานหนึ่งในอนาคตนั่นเองอย่างไรก็ดีอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า งบประมาณเป็นแผนที่แสดงแนวทางในการปฏิบัติและนโยบายในการดำเนินงานของหน่วยงานในรอบเวลาหนึ่งๆ ในอนาคตซึ่งอาจใช้แผนนี้เป็นเครื่องชี้แนวทางขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ด้วย นั่นคือเท่ากับเป็นแผนเบ็ดเสร็จที่แสดงไว้ในรูปตัวเงิน โดยแสดงถึงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในรอบเวลาหนึ่ง รวมทั้งระบุนโยบายแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ ในรอบระยะเวลาหนึ่งด้วย และแผนดังกล่าวนี้จะรวมถึงการคาดประมาณ การบริหารกิจกรรมและโครงการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530 : 1) ถือว่าการงบประมาณ มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ (budget preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control)

คูสิต ทิวถนอม (ม.ป.ป. : 4) กล่าวว่า งบประมาณหมายถึง แผนการเงิน ของรัฐบาล ซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใดและรายจ่ายที่จะต้องจ่ายตามแผน โครงการที่ได้กำหนดไว้ว่าจะดำเนินการในปีงบประมาณหนึ่งๆ แผนการเงินดังกล่าวฝ่ายบริหารเป็นผู้จัดทำขึ้น และฝ่ายนิติบัญญัติเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็ตราเป็นกฎหมายใช้บังคับต่อไป เรียก

ว่า พระราชบัญญัติงบประมาณประจำปี และการจัดทำงบประมาณประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ

ศาสตราจารย์ จันทโนทก (2527 : 12) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนดำเนินงานของกิจการใด กิจการหนึ่งทีเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต งบประมาณ เป็นการวางแผน การจัดหา และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด แต่เกิดผลประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งตามปกติกำหนดแผนดังกล่าวออกเป็นตัวเลข เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุป งบประมาณ หมายถึง การวางแผนในการจัดทำงบประมาณรายรับ - รายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ว่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดสุดและจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าในอนาคต พร้อมทั้งมีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับ - รายจ่ายจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

การพัฒนาระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณในปัจจุบันมีอยู่มากมายหลายแบบ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทและการจัดแบ่ง ซึ่งเขียนโดย กิระนันท์ (2530 : 105) ได้แบ่งเป็น 3 ระบบใหญ่ๆ คือ

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (line-item budget)
2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budget)
3. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (program budget)

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (line-item budget) หรือบางครั้งเรียกว่า งบประมาณแบบเก่า (conventional budget) หรืองบประมาณแบบประเพณี (traditional budget) งบประมาณแบบนี้จะมุ่งที่การควบคุมเป็นหลัก กล่าวคือ เวลาจัดทำงบประมาณจะจำแนกงบประมาณออกตามหน่วยงาน งบประมาณของแต่ละหน่วยงานก็จะได้รับการจำแนกออกตามลักษณะของการใช้จ่ายคือ จะแยกออกเป็นหมวดรายจ่าย แต่ละหมวดรายจ่ายก็จะจำแนกออกเป็นประเภทๆ ไป ในการบริหารงบประมาณก็จะมี การควบคุมให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามหมวดรายจ่ายและประเภทรายจ่ายต่างๆ ที่ได้จำแนกไว้อย่างเข้มงวด โดยเน้นหนักการควบคุมในทางกฎหมาย (ความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของการก่อหนี้ผูกพันและการจ่ายเงิน) และการควบคุมในทางบัญชีไม่เน้นด้านผลงานของหน่วยงาน งบประมาณแบบนี้ไม่สู้จะมีประโยชน์ในการจัดการและการวางแผน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการควบคุมเสียอีก

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budget) แต่เดิมก่อนที่จะนำมาใช้ปฏิบัติจริงๆ มีชื่อเรียกกันว่า งบประมาณแบบลักษณะงาน (functional budget) หรือ งบประมาณแบบกิจกรรม (activity budget) เพราะการจำแนกงบประมาณรายจ่ายตามระบบนี้จะมีการแยกออกตามลักษณะงาน (functional classification) หรือกิจกรรม (activity classification) ต่อมา The first Hoover Commission (ค.ศ. 1949) ได้เรียกชื่อของงบประมาณแบบนี้ว่า งบประมาณแบบปฏิบัติการ หรือแบบแสดงผลงาน (performance budget) แนวคิดของระบบงบประมาณแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่จะกระทำมากกว่าสิ่งที่จะซื้อ เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น เพราะว่สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการงบประมาณก็คืองานหรือบริการที่จะกระทำให้สำเร็จไปและค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานหรือบริการนั้น งบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวัดผลงานแต่ละระยะของหน่วยงานต่างๆ ได้ งบประมาณที่เน้นการจัดการนี้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะเกี่ยวข้องกับระบบข้อบังคับในการใช้จ่าย

ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงานมีอยู่ 3 ประการ คือ การจำแนกพันธกิจและกิจกรรมการวัดผลงาน และการรายงานผลงาน การที่จะนำเอางบประมาณแบบนี้มาใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่นั้นจำเป็นต้องมีมาตรการในการวัดงานที่ดีและมีระบบบัญชีที่แสดงราคาต่อหน่วยสำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและแน่นอนด้วย

3. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (program budget) เป็นระบบงบประมาณที่พัฒนามาจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและงบประมาณแบบแสดงผลงาน โดยมุ่งพยายามที่จะแก้จุดอ่อนของงบประมาณทั้ง 2 แบบดังกล่าวคือ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการนั้น มุ่งควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านเดียว ส่วนระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน เน้นในด้านจัดการ กล่าวคือ มุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (หนึ่งปีงบประมาณ) และประสิทธิภาพ สำหรับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนั้นจะมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้นคือ ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี และยังมีมุ่งผลในระยะยาว คือ การบรรลุจุดมุ่งหมายของแผน กล่าวโดยสรุประบบงบประมาณแบบนี้มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนี้มีชื่อเรียกว่า “ระบบของการวางแผนการวางแผนโครงการการทำงานงบประมาณ” หรือ “ระบบงบประมาณแบบพีพีบี หรือพีพีบีเอส” ซึ่งมาจากชื่อเรียกในภาษาอังกฤษว่า planning – programming - budgeting system สำหรับประเทศไทย สำนักงบประมาณได้นำเอาระบบงบประมาณนี้เข้ามาใช้ครั้งแรกในปีงบประมาณ 2525 ในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้ชื่อว่า ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (program budgeting) แนวคิดพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน

ไพศาล ชัยมงคล กล่าวว่า การนำระบบ PPB มาใช้ในประเทศไทย ขั้นตอนสุดท้ายของระบบ PBB ก็คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความประหยัดในการปฏิบัติงานนั่นเอง ระบบ PPB จะช่วยให้ค้นพบว่า งานหรือโครงการใดของรัฐบาลที่มีลักษณะซ้ำซ้อนกันหรือหมดความจำเป็นแล้ว

จากระบบงบประมาณต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ทราบว่าระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (PPBS) เป็นระบบงบประมาณที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

กระบวนการงบประมาณ

การดำเนินงานในองค์การใดๆ การบริหารในแต่ละกระบวนการจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้สูงสุด จำเป็นต้องมีการบริหารและดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน (step by step) การงบประมาณก็เช่นกัน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการเงินเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน จำเป็นต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการเช่นกัน

บลูคเฮด (Burkhead 1965 : 87) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการงบประมาณจะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission)
2. การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ (legislative authority)
3. การดำเนินงานในการใช้จ่าย (execution)
4. การตรวจสอบ (audit)

กระบวนการงบประมาณ โดยทั่วไปถือหลักหรือประกอบด้วย กระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ (budget preparation)
2. การขออนุมัติงบประมาณ (budget resolution or authorization)
3. การบริหารงบประมาณ (budget execution)

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530 : 11) ได้แบ่งขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ เครื่องมือช่วยในการบริหารไว้ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์การ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การ
3. การกำหนดเป้าหมาย (goals) การดำเนินงาน
4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติ (strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่

วางไว้

5. การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวางแผน (planning premises)
6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่างๆ (evaluating and planning projects)
7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (strategic long-range plan)
8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (tactical short – range plan)
9. การจัดทำรายงานวิเคราะห์ต่างๆ
10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (performance report) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ

จอห์น และ มอร์เฟท (John and Morphet 1960 : 397) ได้สรุปการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบเตรียมเอกสารการงบประมาณ
2. เอกสารนั้นเป็นผลจากความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องกับความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน
3. เป็นขบวนการต่อเนื่อง งบประมาณประจำปีเป็นส่วนหนึ่งของโครงการระยะยาว
4. วิธีการทำงบประมาณ
 - 4.1 มีแบบแผน โครงการศึกษาแน่นอน
 - 4.2 เตรียมโครงการรายจ่ายและแปลงโครงการการศึกษาเป็นราคาโดยประมาณ
 - 4.3 เตรียมโครงการรายรับ
5. ผู้รับผิดชอบเสนอและอธิบายงบประมาณของโรงเรียนเสนอต่อที่ประชุม
6. หลังจากการประชุมรับหลักการแล้วต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐาน
7. ผู้บริหารงบประมาณคือ ผู้รับผิดชอบ
8. มีการประเมินผลต่อเนื่องในการดำเนินการงบประมาณ

ส่วนที่ 2 การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting)

ความเป็นมา

จากภาวะวิกฤตด้านต่างๆ ในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจหรือการเมืองในปัจจุบัน ซึ่งรวมไปถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงในอีกหลายๆ เรื่องของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณดังกล่าว ซึ่งสิ่งที่รัฐบาลกำลังใช้ความพยายามดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินงานของภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 เรื่องหลักๆ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2544 : 1)

1. การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
3. การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. การปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

ซึ่งในโอกาสนี้ขอกล่าวเฉพาะเรื่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

จุดอ่อนของระบบงบประมาณ ปี 2545

ระบบการจัดการงบประมาณใน ปี 2545 นี้ให้ความสำคัญกับเรื่องปัจจัยนำเข้า (inputs) มากกว่าผลผลิต (outputs) เน้นการควบคุม (control) มากกว่าผลการดำเนินงาน (performance) มีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด หน่วยงานทุกระดับเคร่งครัดในการเบิกจ่ายงบประมาณและการบริหารเงินสด ดังนั้น จึงทำให้การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายมีรายละเอียดค่อนข้างมาก เป็นภาระสำหรับเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ การจัดการงบประมาณมีลักษณะรวมอำนาจ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียหลายประการ เช่น

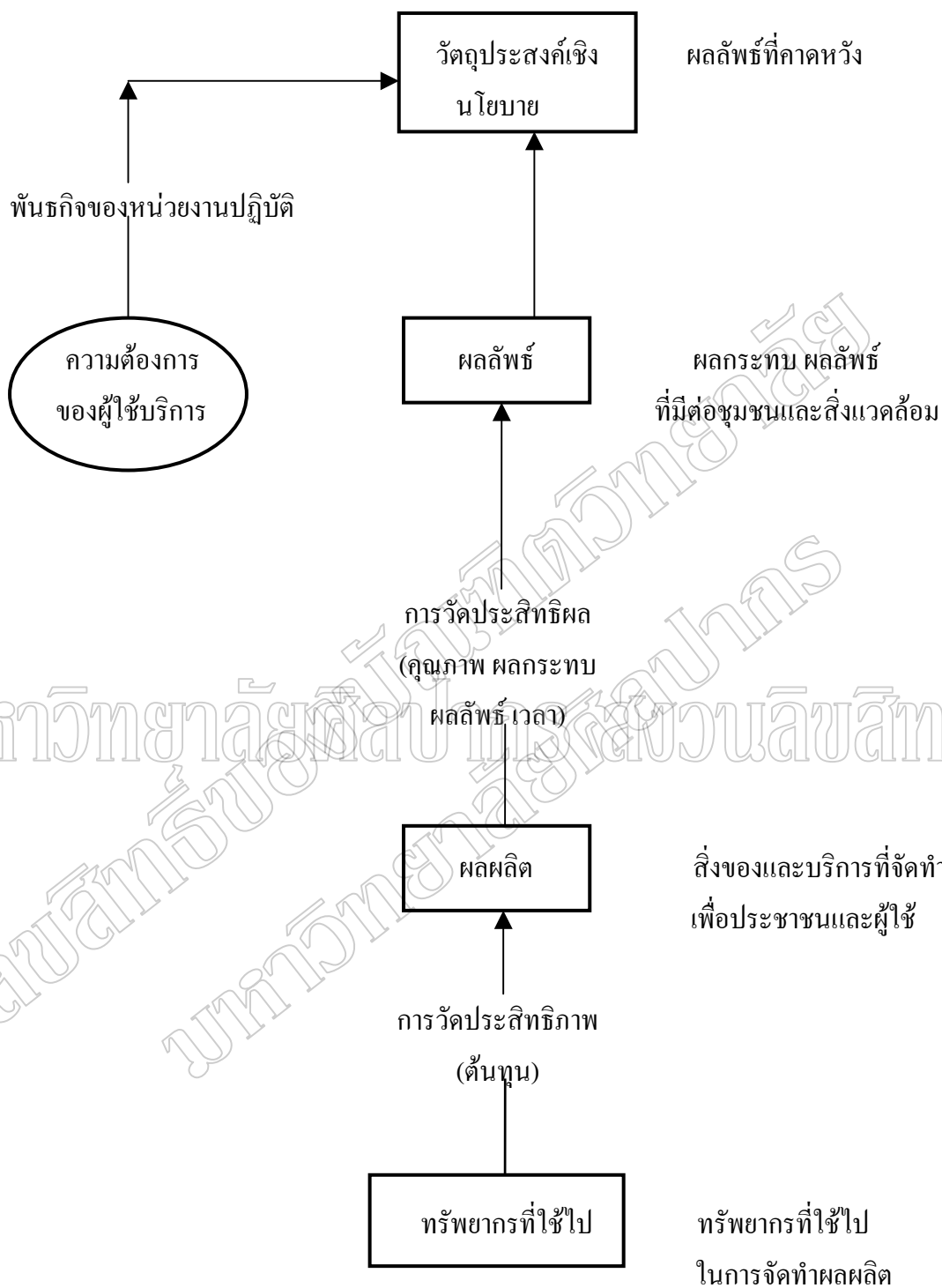
- ขาดการเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย จุดหมายและผลของการดำเนินงาน
 - งบประมาณถูกแยกออกเป็นส่วนๆ ทำให้มองภาพรวมได้ลำบาก ไม่ชัดเจน
 - หน่วยงานบริหารงานได้ค่อนข้างลำบาก เพราะได้รับงบประมาณไม่ค่อยแน่นอน
- ในแต่ละปี ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง
- งบประมาณที่จัดสรรไม่ค่อยสอดคล้องกับนโยบายและจุดหมายของการพัฒนา

ประเทศ

- ไม่ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้งบประมาณ เนื่องจากหากหน่วยงานมีงบประมาณเหลือจ่ายในแต่ละปี งบประมาณดังกล่าวก็ต้องถูกส่งคืน
- เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานเนื่องจากมีกลไกสลับซับซ้อน
- ขาดความมุ่งมั่นในเรื่องความสำเร็จของงาน
- ขาดการปรับปรุงกิจกรรมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งการนำระบบงบประมาณลักษณะนี้มาใช้ก่อนใช้ต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าถ้าใช้ระบบงบประมาณเป็นเงื่อนไขในการบริหารจัดการ โดยให้มุ่งเน้นผลงาน ส่งเสริมให้เกิดผลงาน ก็จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานนำที่มงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของหน่วยงาน การจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญกับผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และ ผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล โดยการให้อำนาจผู้บริหารของหน่วยงานในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำ งบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด ส่วน ประสิทธิภาพนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดหมายของหน่วยงานหรือไม่ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและจุดหมายของรัฐบาลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จากลักษณะของระบบการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน
 ที่มา : สำนักงบประมาณ, การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ (กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2542), 44.

หลักการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีหลักการสำคัญดังนี้

1. ลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลางส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ
2. ลดขั้นตอนในการขออนุมัติเบิกจ่าย
3. ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. กระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
5. กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน บรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือปรับปรุงผลลัพธ์ให้สูงขึ้น โดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม
6. ปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์
7. เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป
8. ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นตัวชี้นำเป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน
9. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ปีงบประมาณ โดยทั่วไปนิยมใช้ 3 ปีงบประมาณ
10. เลือกระบุผลผลิตที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ
11. เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ความพอใจของผู้รับบริการ การเสร็จทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วย และประสิทธิผล
12. การจำกัดรายจ่ายภายในวงเงินที่จำกัด
13. การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า
14. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำตามพันธกิจของหน่วยงาน
15. ลดกระบวนการทำงานเพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

สำนักงบประมาณได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ สำหรับหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2543 ขึ้น ซึ่งขั้นตอนสำคัญของการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้

1. จัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม โดยระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายในปัจจุบันและอนาคตของหน่วยงาน โดยต้องตอบคำถามให้ได้ว่า เหตุผลที่ต้องมีหน่วยงานนี้ขึ้น ถ้าไม่มีหน่วยงานนี้ได้หรือไม่ หน่วยงานได้ให้บริการอะไรแก่ผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมายหลัก ใครคือผู้ที่ได้รับบริการหลักของหน่วยงาน บริการที่ให้นั้นสัมพันธ์กับพันธกิจของหน่วยงานอย่างไรบ้าง และประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร

2. ระบุเป้าหมายเชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจของหน่วยงานกับพันธกิจของกระทรวง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ คัดนี้ชี้วัด วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรกับผลผลิต ผลผลิตกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย

4. เสนอของบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grants) โดยก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณไม่น้อยกว่า 15 วัน ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดส่งแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงินและแผนการจัดสรรงบประมาณ ให้สำนักงานงบประมาณ 3 ชุด โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน/โครงการแต่ละแผนงานในแต่ละงวด ตามระยะเวลาของเงินประจำงวดตลอดปีงบประมาณ เพื่อขอรับความเห็นชอบจากสำนักงานงบประมาณ

ในการเสนอของบประมาณ ตามระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานนั้น ในระยะแรกเป็นการของบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง ซึ่งสำนักงานงบประมาณได้กำหนดให้มีงบประมาณเป็นวงเงินรวม 4 ด้านคือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุนและงบอุดหนุน ซึ่งงบประมาณแต่ละด้านมีขอบเขต ดังนี้

งบบุคลากร	หมายถึง	งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราวและหมายรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว
งบดำเนินการ	หมายถึง	งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค

งบลงทุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่รายจ่ายที่กำหนด ให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างและให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้ เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าครุภัณฑ์ที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง

งบเงินอุดหนุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการอุดหนุน ภาคเอกชน ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นใด ของรัฐที่กฎหมายกำหนดให้ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินอุดหนุน

5. อนุมัติเงินประจำงวดเมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงินและแผนการจัดสรรงบประมาณแล้ว สำนักงานงบประมาณจะอนุมัติเงินประจำ งวดให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณตามวงเงินที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงาน งาน/โครงการและประเภทงบรายจ่าย โดยส่วนราชการไม่ต้องและรัฐวิสาหกิจไม่ต้องขออนุมัติเงิน ประจำงวด เมื่อส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจได้รับการอนุมัติเงินประจำงวดแล้วให้จัดสรรเงินประจำงวด ในแต่ละประเภทงบรายจ่ายไปยังหน่วยปฏิบัติตามแผนการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบ จากสำนักงานงบประมาณแล้ว ยกเว้นรายจ่ายแบบบุคลากร โดยให้ระบุสำนักเบิกกรมบัญชีกลางหรือสำนักงาน คลังจังหวัดแล้วแต่กรณี

6. ควบคุมการใช้งบประมาณ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานทางการเงิน เมื่อสิ้นระยะเวลาของเงินประจำงวดแต่ละงวดและ เมื่อสิ้นปีงบประมาณหนึ่งๆ ให้รายงานสรุปผลต่อสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลางและสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ในการรายงานผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินนี้ต้องแสดงรายละเอียด ของผลผลิต ผลลัพธ์ของงาน/โครงการในแต่ละแผนงาน

เกณฑ์ที่ใช้ผลการดำเนินงาน

ในการประเมินผลการดำเนินงานนั้นมักนิยามกำหนดเกณฑ์ เพื่อใช้สำหรับการประเมิน ความสำเร็จ ดังนี้

1. ปริมาณของของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
2. คุณภาพของของผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
3. ต้นทุน ได้แก่ ต้นทุนที่เป็นจริง ต้นทุนที่คาดหวัง ต้นทุนเฉลี่ย (Average Costs)

ต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Costs)

4. เวลา ผลผลิตและผลลัพธ์ต้องเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่เช่นนั้นผลที่ได้จะไม่เกิดประโยชน์

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน

เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้งบประมาณที่มีค่อนข้างจำกัดและได้รับการจัดสรรเป็นวงเงินรวม หน่วยงานต้องมีความพร้อมตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้านคือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2544 : 7)

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Based Planning)

หน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า ต้องเตรียมงบประมาณสำหรับกิจกรรมดังกล่าว มีการวางแผนการงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี) ซึ่งเชื่อมโยงให้เห็นถึงทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลการปฏิบัติงานที่จะได้รับ ต้องมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม เสมอภาค เป็นธรรม ข้อมูลที่เกี่ยวกับงบประมาณต้องมีความสอดคล้องกับระบบบัญชีที่มีการแยกความรับผิดชอบด้านการทบทวน/พัฒนางบประมาณกับการจัดสรรงบประมาณ

2. การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Costing)

หน่วยงานจะต้องมีการระบุกิจกรรมสำคัญและผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมดังกล่าวต้องมีการพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน ซึ่งระบบบริหารทางการเงินเอื้อต่อการคิดต้นทุนในแต่ละกิจกรรมและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม ต้องมีการนำข้อมูลด้านต้นทุนมาช่วยตัดสินใจในเรื่องของความคุ้มค่ากับต้นทุน มีการประเมินทางเลือกอื่นที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าแต่ให้ผลตอบแทนเท่าเดิม

3. การจัดการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

หน่วยงานต้องพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งต้องครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือกและขั้นตอนการคัดเลือกผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงิน เป็นต้น มีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

4. การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ (Financial Management/fund control)

มีการกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสาร หลักฐานที่จำเป็น มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานต้องมีการกำหนด

ความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี มีการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย การเบิกจ่ายและรายการทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลังและการตรวจสอบ แยกความรับผิดชอบในการดูแลการลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยแยกประเภท มีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

มีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญ มีระบบ กรอบและโครงสร้างการประเมินผลและรายงานผลที่ชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาการรายงานผล การตรวจสอบความถูกต้องของผลการรายงาน มีข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนได้ทันเวลา

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

มีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ เช่น มีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ มีการลงทะเบียนสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการการใช้สินทรัพย์ มีการวางแผนการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่มีขนาดเหมาะสม มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้

“การใช้จ่ายงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะมีความคล่องตัวยืดหยุ่นกว่าเดิม ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานการจัดการทางการเงินและให้หน่วยงานมีความพร้อมตามมาตรฐานทางการเงินดังกล่าว ก็เพื่อเป็นหลักประกันให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณแบบวงเงินรวมไปนั้นจะสามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้”

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบงบประมาณเดิม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ 2544 : 9)

ซึ่งสิ่งที่เปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจน มีดังนี้

ประเด็น	ระบบงบประมาณเดิม	ระบบงบประมาณใหม่
จุดเน้น	เน้นปัจจัยนำเข้า และกระบวนการดำเนินงานในระบบการจัดการศึกษา ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	เน้นผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานซึ่งได้แก่ ผลผลิตและผลลัพธ์ของระบบการจัดการศึกษา ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการดำเนินงาน เน้นความรับผิดชอบต่อความโปร่งใสของการดำเนินงาน
การวางแผน	เน้นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดของแผนงาน, โครงการและกิจกรรม ไม่มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานตามแผน กับนโยบายของหน่วยงานและรัฐบาล	เน้นแผนยุทธศาสตร์ มีการคัดสรร กลยุทธ์และเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะทำให้นโยบายของหน่วยงานบรรลุผล มีการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของหน่วยงานกับนโยบายของรัฐบาล
การจัดทำงบประมาณ	ปัจจุบันมีการกำหนดวงเงินงบประมาณซึ่งมีรายละเอียดประกอบเป็นรายปี การกำหนดวงเงินงบประมาณแต่ละปีส่วนใหญ่จะใช้วิธีการกำหนดเพิ่มจากปีก่อน (Incremental) อย่างไรก็ดีตาม การกำหนดวงเงินงบประมาณระยะยาวนั้นได้กำหนดไว้ 5 ปี แต่ตามสภาพความเป็นจริงนั้นไม่ค่อยได้นำมาใช้ประโยชน์ในการจำแนกเป็นรายปี	กำหนดวงเงินงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี โดยกำหนดเป็นกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ซึ่งมีรายละเอียดน้อยกว่าการจัดทำงบประมาณแบบเดิม หน่วยงานจะดำเนินงานตาม MTEF ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หากนโยบายของหน่วยงานเปลี่ยนไปก็จะต้องนำเอา MTEF มาปรับเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย

ประเด็น	ระบบงบประมาณเดิม	ระบบงบประมาณใหม่
การจัดสรรงบประมาณ	จัดสรรงบประมาณ แยกตามรายการ (line item) ซึ่งมีรายละเอียดค่อนข้างมาก งบประมาณถูกจำแนกออกเป็น 7 หมวด 1) เงินเดือนและค่าจ้างประจำ 2) ค่าจ้างชั่วคราว 3) ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ 4) ค่าสาธารณูปโภค 5) ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 6) เงินอุดหนุน 7) รายจ่ายอื่น กำหนดให้มีเงินประจำงวด 3 งวด งวดละ 4 เดือน	จัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grants) แยกเป็น 4 ด้าน คือ 1) งบบุคลากร 2) งบดำเนินการ 3) งบลงทุน 4) งบอุดหนุน กำหนดให้มีเงินประจำงวด 4 งวด งวดละ 3 เดือน
การใช้จ่ายงบประมาณ	การใช้จ่ายเป็นไปตามรายการที่ได้รับอนุมัติ	เป็นไปตามกลยุทธ์ที่หน่วยงานร่วมกันพิจารณาคัดเลือกขึ้นมาดำเนินการ
ระบบบัญชี	ใช้ระบบบัญชีเงินสด (Cash Basis) ซึ่งจะบันทึกในบัญชีเมื่อมีการรับ-จ่ายเงินสด	ใช้ระบบบัญชีรับ-จ่าย (Accrual Basis) ซึ่งจะบันทึกรายการในบัญชีทันทีเมื่อหน่วยงานมีสภาพเป็นเจ้าหนี้หรือลูกหนี้ ถึงแม้ว่าจะยังไม่ได้รับหรือจ่ายเงินสดก็ตาม
การควบคุม	เน้นการตรวจก่อนจ่าย (pre audit) และการควบคุมภายนอกผู้ถูกควบคุมและตรวจสอบ มีเจตคติไม่ดีต่อการควบคุมและตรวจสอบ	เน้นการตรวจหลังจ่าย (post audit) และการควบคุมภายใน เน้นการควบคุมและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
การรายงานผล	รายงานผลแยกย่อยเป็นรายโครงการไม่ค่อยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกับนโยบายของ หน่วยงาน และนโยบายของหน่วยงานและนโยบายรัฐบาลการรายงานผลมุ่งเน้นการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามที่เบิกจ่ายจริง	รายงานผลเป็นระยะ เชื่อมโยงระหว่างผลของการดำเนินงานกับนโยบายของหน่วยงานและนโยบายของรัฐบาลการรายงานผลนั้นจะรายงานทั้งผลการดำเนินงานและการเงิน

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ

1. สำนักงบประมาณ

สำนักงบประมาณจะเป็นหน่วยงานกลางที่จะประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

การวิเคราะห์งบประมาณจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งเคยพิจารณารายละเอียดของค่าใช้จ่ายมาเป็นการวิเคราะห์ผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงานต่างๆ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยหน่วยงานปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้อีก คือ

- 1) วิเคราะห์และประเมินงาน
- 2) พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน
- 3) ให้ข้อมูลผลการดำเนินงาน
- 4) เตรียมเอกสารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน
- 5) ออกแบบทางเลือกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- 6) กำหนดกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติให้หน่วยงานมีความยืดหยุ่นในการบริหาร

งบประมาณ

2. กระทรวงและส่วนราชการ

กระทรวงและส่วนราชการต่างๆ ควรจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- 1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสามารถแปลงแผนดังกล่าวให้อยู่ในกรอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
- 2) จัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารจัดการจัดทำภายในหน่วยงาน
- 3) จัดทำแผนงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานต่อสำนักงบประมาณ

3. รัฐสภา

รัฐสภาจะพิจารณาแผนงบประมาณที่คณะรัฐมนตรีเสนอมา ประเมินทางเลือกและกำหนดแผนการหาแหล่งเงิน พิจารณาทบทวน รับฟังข้อมูล พิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ส่วนที่ 3 ความพร้อม (readiness)

ความพร้อมเป็นสิ่งสำคัญมากในการฝึก เมื่อร่างกายเจริญเติบโตเต็มที่ก็จะทำให้เกิดความพร้อมที่จะรับการฝึกหัดหรือฝึกฝน และประกอบกับการเรียนรู้บุคคลจะเรียนได้เร็วคือ สิ้นเปลืองเวลาในการฝึกอบรมน้อยที่สุด ความพร้อมกับการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมากต่อการพัฒนาการของบุคคลความพร้อมที่จะฝึกฝนเพื่อการเรียนรู้เวลานั้นเวลาเป็นตัวกำหนดถ้าบุคคลมีความพร้อมแต่ไม่ได้ฝึกฝนการเรียนรู้ หรือปล่อยเวลาทิ้งไว้นาน การเรียนรู้จะไม่ค่อยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเวลาไม่นานเกินไปการฝึกฝนการเรียนรู้อาจจะดี

ความหมายของความพร้อม

ความพร้อม (readiness) เพ็ญทิพย์ ชัยพัฒน์ (2521 : 65) หมายถึง กระบวนการของความเจริญเติบโตหรือการเปลี่ยนแปลงในร่างกายของมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นตามธรรมชาติอย่างมีระเบียบ โดยไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าภายนอก แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางสรีระ

ความพร้อมในรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard 1993 : 174-175) หมายถึง ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness) ของผู้ตาม (follower) ที่จะทำงานหรือทำกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุป ความพร้อมของบุคคล คือกระบวนการของความเจริญเติบโตของร่างกายถึงขีดความสามารถ ความสามารถในการทำงานของบุคคลากรที่จะทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ

องค์ประกอบของความพร้อม

ความพร้อมมีลักษณะองค์ประกอบที่สำคัญสองประการ คือ ความพร้อมทางด้านร่างกายและความพร้อมทางด้านจิตใจ (ศรีเรือน แก้วกังวาล 2521 : 7-9)

ความพร้อมทางด้านร่างกาย คือ ความสามารถที่จะทำงานตามหน้าที่ (function) ให้สำเร็จเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นบางครั้งเป็นไปตามธรรมชาติ ความพร้อมทางด้านร่างกายจะมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้และมีความสัมพันธ์กับอายุ

ความพร้อมทางด้านจิตใจ คือ สิ่งที่เป็นความเจริญงอกงามทางด้านการใช้เหตุผลรู้จักความรับผิดชอบ รู้จักควบคุมอารมณ์ เข้าใจตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองจะไม่เกิดตามธรรมชาติ แต่จะเกิดขึ้นด้วยการฝึกฝนและการเพิ่มพูนประสบการณ์

พรณี ช.เจนจิต (อ้างถึงใน กฤษดา ทองสังวรณ์ 2540 : 17) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบความพร้อมมีสามประการคือ วุฒิภาวะ การได้รับ การอบรม หรือ การเตรียมตัวและความสนใจหรือแรงจูงใจ

ดาวนิง และเทคเคย์ (Downing and Thackrey 1971 : 14-15) ได้แบ่งองค์ประกอบความพร้อมไว้สี่กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบทางกาย (Physical factors) ได้แก่ การบรรลุวุฒิภาวะด้านร่างกายทั่วไป
2. องค์ประกอบทางสติปัญญา (Intellectual factors) ได้แก่ ความพร้อมด้านสติปัญญาทั่วไป ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล
3. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental factors) ได้แก่ ประสบการณ์ด้านสังคม
4. องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจและบุคลิกภาพ (emotion, motivation and personality factors) ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ และความต้องการที่จะเรียนรู้

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993 : 189-190) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) ไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมมี 2 ประการ คือ ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness) ที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเอง ในอันที่จะทำงานเฉพาะอย่างให้ประสบผลสำเร็จ

ความสามารถ (ability) หรือความพร้อมในด้านการทำงาน (job readiness) คือ ความสามารถทำงาน หรือกระทำการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยอาศัย

1. ความรู้ (knowledge) เป็นความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา รู้จิตวิทยาการศึกษา
2. ความเข้าใจ (understanding) เป็นความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบและวิธีปฏิบัติงาน รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดสรรด้านงบประมาณ
3. ทักษะ (skill) เป็นทักษะการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ปฏิบัติงาน การเลือกวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ
4. ประสบการณ์ (experience) เป็นประสบการณ์ในการวางแผน การจัดองค์กร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแจ้งข่าวสารข้อมูล รวมถึงการทำความเข้าใจอันเป็นพื้นฐานของการทำให้พฤติกรรมของกลุ่มรวมกันเป็นหนึ่งเดียว

ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใด มีครบทั้ง 4 อย่าง ถือว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน หรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้โดยไม่มีกรชี้นำจากผู้อื่น เขาเหล่านั้นมีความสามารถในการทำงานสูง สามารถทำงานสำเร็จด้วย ตัวของเขาเอง ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใดขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ ทั้งหมด ถือได้ว่า บุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น ไม่มีความสามารถในการทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ ฉะนั้นปัจจัยประกอบทั้ง 4 อย่าง จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจะ ขาดอย่างหนึ่งอย่างใดนั้นไม่ได้

ความเต็มใจ (willingness) หรือความพร้อมด้านจิตวิทยา (psychological readiness) คือ ความเต็มใจหรือแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัย

1. ความมุ่งมั่น (commitment) คือ ความเสียสละเวลาให้กับงาน การไม่ละทิ้งงาน มานะบากบั่นจนสำเร็จ ทุ่มเทให้กับงานแม้มีใช้เวลาปฏิบัติงาน

2. ความมั่นใจ (confidence) คือความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าสังคม ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการบริหาร

3. แรงจูงใจในความสำเร็จ (achievement) คือการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มทำงาน ส่งเสริมให้ใช้ความรู้ความสามารถ มีกระบวนการกลุ่ม

4. ความมั่นคง (security) คือความมีวินัยในตนเอง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความจริงใจ ช่วยเหลือผู้อื่น ความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง หลอกลวง

ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใด มีครบทั้ง 4 อย่าง ถือว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น เป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงานหรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยปราศจากความช่วยเหลือและให้กำลังจากบุคคลอื่นเขาเหล่านั้นเป็นผู้มีความเต็มใจในการทำงานสูง มีความสุขอยู่กับการทำงาน ถ้าบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใดขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่าง หนึ่งหรือทั้งหมด ถือว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้น ไม่มีความเต็มใจที่จะทำงานหรือกระทำ กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ ฉะนั้นปัจจัยประกอบทั้ง 4 อย่าง จะมีความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นไม่ได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามแม้ว่าความพร้อมจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับวิเคราะห์ การวินิจฉัยหรือ ตัดสินใจก็ตาม แต่ตัวแปรอื่นๆ เช่น รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้า วิกฤตการณ์หรือจุดบอดของเวลา และลักษณะงานอาจมีความสำคัญเท่ากันหรือมากกว่า ฉะนั้นภาวะด้านความพร้อมจะเป็นหลักสำหรับ เลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเฉพาะเวลาใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

ความพร้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการทำงาน ใดๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในงานที่ปฏิบัติอยู่ จะนำไปสู่ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีประสิทธิภาพในทางตรงกันข้าม หากผู้ทำงานไม่มีความพร้อมในงานที่ทำอยู่ ผลเสียก็จะเกิดแก่องค์กรหรือหน่วยงานนั่นเอง

เครื่องมือสำหรับวัดความพร้อม (instruments to measure readiness)

เพื่อช่วยให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาวินิจฉัยระดับความพร้อมได้อย่างแม่นยำ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993 : 203) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดระดับความพร้อม ซึ่งมี 2 แบบ คือ แบบมาตรวัดระดับความพร้อมของผู้นำ (manager rating scale) และแบบมาตรวัดความพร้อมโดยตนเอง (self rating scale) เครื่องมือวัดความพร้อมทั้งสองแบบสามารถวัดความพร้อมได้ ทั้ง 2 มิติ มิติที่หนึ่งเป็นการวัดความพร้อมด้านงาน (ความสามารถ) และอีกมิติหนึ่งวัดความพร้อมด้านจิตวิทยา (ความเต็มใจ) จากพฤติกรรม 5 ด้านด้วยกัน

แบบมาตรวัดความพร้อมของผู้นำ โดยผู้นำมีการเลือกงานหลักที่รับผิดชอบแล้วเขียนลงในตารางแบบฟอร์มที่กำหนดให้งานหลักนั้นอย่างน้อยต้อง 5 งานขึ้นไป และประเมินความพร้อมด้านงาน (ความสามารถ) โดยมีระดับคะแนนประเมินจากต่ำไปสูงเป็น 8 คะแนนด้วยกัน เริ่มจาก 1 ถึง 8 ความพร้อมด้านจิตวิทยา (ความเต็มใจ) ก็เหมือนกัน ซึ่งมีตีความพร้อมด้านงานและตีความพร้อมด้านจิตวิทยาสัมพันธ์กับระดับความพร้อมรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (R1 ถึง R4)

ตีความพร้อมด้านงาน (ความสามารถ) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างคงที่ แต่ตีความพร้อมด้านจิตวิทยา (ความเต็มใจ) เป็นสิ่งที่ขึ้นๆ ลงๆ ตามสภาพของ โอกาสหรือสถานการณ์

ตารางที่ 1 แบบแสดงมาตรวัดระดับความพร้อมของผู้นำ

ชื่อ (ผู้นำ).....

วันที่.....

ชื่อทีมงาน.....

ความพร้อมด้านงาน

1. ประสบการณ์ด้านงาน	แสดงวัตถุประสงค์ (งานหลัก)								
	มีประสบการณ์ตรงกับงาน					ไม่มีประสบการณ์ตรงกับงาน			
	8	7	6	5	4	3	2	1	
2. ความรู้เกี่ยวกับงาน	มีความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี					ไม่มีความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับงาน			
	8	7	6	5	4	3	2	1	

ความพร้อมด้านจิตวิทยา

1. ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ	กระตือรือร้นเป็นอย่างมาก					ไม่มีความเต็มใจ			
	8	7	6	5	4	3	2	1	
2. แรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ	มีความปรารถนาในความสำเร็จสูง					มีความปรารถนาในความสำเร็จต่ำ			
	8	7	6	5	4	3	2	1	

ที่มา : Paul Hersey, and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 6th ed. (New Jersey : A Simon & Schuster Company, 1993),

204.

ตารางที่ 1 แบบมาตรวัดระดับความพร้อมของผู้นำ เป็นตัวอย่างหนึ่งเท่านั้น หมายความว่า ผู้นำต้องระบุงานหลักที่รับผิดชอบแต่ละงานลงในแบบฟอร์ม (ซึ่งควรจะมีอย่างน้อย 5 งาน) งานแต่ละงานจะประเมิน 2 มิติ คือ มิติความพร้อมด้านงานก็ประเมินว่า งานหลักที่ระบุ นั้น มีประสพการณ์ตรงกับงานมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าไม่มีประสพการณ์ตรงกับงาน ให้คะแนนประเมินเท่ากับ 1

ส่วนมิติความพร้อมด้านจิตวิทยา ก็ประเมินว่ามีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ระบุหรือไม่ ถ้ามีความกระตือรือร้นมากให้คะแนนประเมินเท่ากับ 8 ให้ผู้นำประเมินให้ได้อย่างน้อย 5 งาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พินดา ทิติ (2544 : 29-30) ศึกษาความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : กรณีศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี กล่าวถึงองค์ประกอบความพร้อม

อาร์เมนาคิส (Armenakis 1976 : 1) ศึกษาการสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร กล่าวถึงความพร้อมประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ความเชื่อ (beliefs) 2. ทศนคติ (attitude) 3. ความตั้งใจ (intentions)

กฤษดา ทองสังวรณ (2540 : 17) ศึกษาความพร้อมของคณะกรรมการบริหารองค์การส่วนตำบล ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี กล่าวถึงองค์ประกอบของความพร้อมมีสามประการ คือ วุฒิภาวะ การได้รับการอบรม หรือเตรียมตัวและความสนใจหรือแรงจูงใจ

สรุป

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารงานของโรงเรียน ประกอบกับ พระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 ได้ระบุให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการโรงเรียนใน 4 เรื่องด้วยกัน คือ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านบริหารงานทั่วไป ในด้านการบริหารงบประมาณ ปี 2545 เป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งการศึกษาวิจัยนี้ เป็นการศึกษาความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ความพร้อมด้วยความสามารถ และความพร้อมด้านความเต็มใจ มาประกอบกับ

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) ซึ่งผลที่ได้จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านงบประมาณต่อไปในอนาคต ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ

เป็นการศึกษาสภาพปัญหาจากแนวคิดการปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา ของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสภาพปัจจุบันปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอคอนคม จากหนังสือเอกสาร วารสารด้านวิชาการต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ การค้นคว้าจากห้องสมุด การค้นคว้าจาก Internet เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างวิจัย รับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์ นำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงร่างจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและนำเครื่องมือซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิเคราะห์การหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและความเชื่อมั่นแล้วไปให้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์แปรผล เพื่อสรุปเป็นความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting)

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย

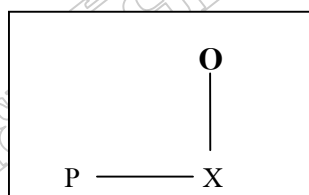
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการและจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มเดียว มีการวัดผลครั้งเดียว ไม่มีการทดลอง (the one shot , non – experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



- P หมายถึง ประชากร
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม จำนวน 25 โรงเรียน

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนและผู้บริหารในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม

ลำดับที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร
1	โรงเรียนวัดสามง่าม	1
2	โรงเรียนบ้านแหลมกระเจา	1
3	โรงเรียนแหลมมะเกลือ	1
4	โรงเรียนวัดตะโกสูง	1
5	โรงเรียนคอนกลาง	1
6	โรงเรียนวัดลำลูกบัว	1
7	โรงเรียนบ้านหัวถนน	1
8	โรงเรียนวัดลำเหย	1
9	โรงเรียนทุ่งสีหลง	1
10	โรงเรียนบ้านใหม่	1
11	โรงเรียนบ้านรางมุก	1
12	โรงเรียนวัดเลาเต่า	1
13	โรงเรียนวัดทุ่งพิชัย	1
14	โรงเรียนบ้านสามแก้ว	1
15	โรงเรียนวัดห้วยพระ	1
16	โรงเรียนบ้านแจรงาม	1
17	โรงเรียนบ้านหลวง	1
18	โรงเรียนหนองกระพี	1
19	โรงเรียนบ้านปากหว่า	1
20	โรงเรียนบ้านหนองบอน	1
21	โรงเรียนตะเอยคอุปถัมภ์	1
22	โรงเรียนวัดทุ่งผักกูด	1
23	โรงเรียนวัดกงลาด	1
24	โรงเรียนวัดสุขวาราม	1
25	โรงเรียนวัดสระสี่เหลี่ยม	1
รวม 25		

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่

ก. ความพร้อม ได้แก่

1. ความสามารถ (ability) หรือความพร้อมในด้านการทำงาน คือ ความสามารถทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยอาศัย

1.1 ความรู้ (knowledge) เป็นความรู้ในหลักสูตร รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา รู้จิตวิทยาการศึกษา รู้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.2 ความเข้าใจ (understanding) เป็นความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีปฏิบัติงาน รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดสรรด้านงบประมาณ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.3 ทักษะ (skill) เป็นทักษะการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนปฏิบัติงาน การเลือกวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

1.4 ประสบการณ์ (experience) เป็นประสบการณ์ในการวางแผน การจัดการ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแจ้งข่าวสารข้อมูลการบริหารงบประมาณ

2. ความเต็มใจ (willingness) หรือความพร้อมในด้านจิตวิทยา คือ ความเต็มใจหรือแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัย

2.1 ความมุ่งมั่น (commitment) ความเสียสละเวลาให้กับงาน การไม่ละทิ้งงาน มานะบากบั่นจนสำเร็จ ทุ่มเทให้กับงานแม้มีใช้เวลาปฏิบัติงาน

2.2 ความมั่นใจ (confidence) คือความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าสังคม ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการบริหาร

2.3 แรงจูงใจในความสำเร็จ (achievement) คือการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มทำงาน ส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความสามารถ มีกระบวนการกลุ่ม

2.4 ความมั่นคง (security) คือความมีวินัยในตนเอง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความจริงใจ ช่วยเหลือผู้อื่น ความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง หลอกลวง

จากตัวแปรความพร้อมดังกล่าว นำไปวิเคราะห์งานด้านมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

ข. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เป็นการสร้างระบบให้มีความมั่นใจว่างบประมาณที่นำไปใช้นั้นมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบและวัดผลสัมฤทธิ์ได้ โดยต้องระบุตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมรองรับตามนโยบายของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ นั่นคือต้องมีการกำหนดพันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงานและผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ ทั้งในแง่ปริมาณ งาน เวลา คุณภาพและต้นทุน

2. การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Based Costing) มาตรฐานนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนของแต่ละกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้แล้วว่าใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร

3. การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) มาตรฐานนี้เป็นการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรอบคอบ และรัดกุม

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management / Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นมีรายการควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ (Financial and Performance Reporting) กระบวนการรายงานจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมิน และรายงานที่ชัดเจน ข้อมูลที่รายงานจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนในขั้นต่อไป ดังนั้นการรายงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากการรายงานปัจจุบันคือการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิตควบคู่กันไป

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การบริหารสินทรัพย์จะต้องมีการดำเนินงานให้เห็นถึงสินทรัพย์ที่มีในปัจจุบันการลงทะเบียน การคิดค่าบริการการใช้สินทรัพย์ มีการวางแผน การใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดความสำคัญของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ฉบับ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถาม

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์

ฉบับที่ 1 แบบสอบถาม มี 2 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารงบประมาณของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) ในประเด็นต่างๆ 7 ด้าน ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|---|-----|
| 1. ความพร้อมในการจัดทำแผนงบประมาณ | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 2. ความพร้อมในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 3. ความพร้อมในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 4. ความพร้อมในการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 5. ความพร้อมในการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 6. ความพร้อมในการบริหารสินทรัพย์ | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 7. ความพร้อมในการตรวจสอบภายใน | จำนวน | 9 | ข้อ |

การตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบสอบถามจัดอันดับคุณภาพ ข้อคำถามแต่ละข้อจะ

มีตัวเลือกให้ตอบ 5 ตัวเลือก

- | | | |
|------------|---------|---|
| ระดับที่ 1 | หมายถึง | ความพร้อมอยู่ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 |
| ระดับที่ 2 | หมายถึง | ความพร้อมอยู่ในระดับน้อย
มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 |
| ระดับที่ 3 | หมายถึง | ความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง
มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 |
| ระดับที่ 4 | หมายถึง | ความพร้อมอยู่ในระดับมาก
มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 |
| ระดับที่ 5 | หมายถึง | ความพร้อมอยู่ในระดับมากที่สุด
มีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 |

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างขึ้นชุดหนึ่ง โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 24 คน ด้วยตนเอง ในเดือนสิงหาคม 2545 คำถามที่สัมภาษณ์เป็นการแสดงความ คิดเห็นแนวทางในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่ง

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถตรวจสอบและวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

ฉบับที่ 1 การสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 1 ศึกษารูปแบบและลักษณะของแบบสอบถามที่จะใช้ในงานวิจัย โดยศึกษาจากเอกสารตำราและแบบสอบถามที่ได้มีการนำไปใช้ในงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 ศึกษาจากแนวคิดหลักการจากหนังสือ ตำรา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนำมาเป็นพื้นฐาน ในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ประมวลเป็นโครงสร้างของแบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นเอง โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 4 สร้างแบบสอบถาม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา แล้วดำเนินการแก้ไข

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ที่ไม่ใช่ประชากรของการศึกษาเรื่องนี้ จำนวน 30 โรงเรียน

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา คำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach 1974 : 6) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9785

ฉบับที่ 2 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอำเภอดอนตูม ด้วยตนเอง โดยการตั้งคำถามพร้อมทั้งจดบันทึกจากการสัมภาษณ์ซึ่งมีการนัดเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละโรงเรียนตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม จังหวัดนครปฐม เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม จังหวัดนครปฐมด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูมด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา คำนวณเป็นร้อยละ (percentage)
2. ศึกษาความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance-based budgeting) ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม จังหวัด นครปฐม โดยใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้ตรวจสอบแล้วมาเปรียบเทียบตามแนวคิดของเบสท์ (Best 1970:204-208) ที่กำหนด ดังนี้

ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49	แสดงว่า ความพร้อมผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน น้อยที่สุด
ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49	แสดงว่า ความพร้อมผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน น้อย
ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49	แสดงว่า ความพร้อมผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ปานกลาง
ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49	แสดงว่า ความพร้อมผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาก
ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00	แสดงว่า ความพร้อมผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มากที่สุด
3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำเสนอแบบพรรณนา

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ใช้ค่าร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting) ใช้ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
3. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การนำเสนอข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปของตารางและการพรรณนาความตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting) ซึ่งผลของการวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้กับผู้บริหารโรงเรียนต่อไป การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะเส้นตรง ศึกษาถึงระดับความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนประถมศึกษาอำเภออดอนตูม ซึ่งนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง“ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” ผู้วิจัย ได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 24 ฉบับ ไปยังประชากร คือ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม เมื่อเดือน สิงหาคม 2545 โดยนำแบบสอบถามไปให้เป็นรายบุคคล และได้รับคืนจำนวน 23 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.83 นอกจากนั้น ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 แนวทางในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting)

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม เป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 23 คน เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ อยุราชการ ระดับการศึกษา ระยะเวลาดำรงตำแหน่งการบริหาร โดยการหาค่าร้อยละ (percentage) รายละเอียดด้านสถานภาพตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงความถี่และร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา
อำเภอคอนตูม จังหวัดนครปฐม จำแนกตาม เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา
ระยะเวลาดำรงตำแหน่งการบริหาร

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน			ร้อยละ	หมายเหตุ
	ชาย	หญิง	รวม		
1. เพศ	22	1	23	100	
2. อายุ					
2.1 31 – 40 ปี	1	-	1	4.35	
2.2 41 – 50 ปี	13	1	14	60.87	
2.3 51 ปีขึ้นไป	8	-	8	34.78	
รวม	22	1	23	100	
3. อายุราชการ					
3.1 11 – 20 ปี	1	-	1	4.35	
3.2 21 – 30 ปี	16	1	17	73.91	
3.3 31 ปีขึ้นไป	5	-	5	21.44	
รวม	22	1	23	100	
4. ระดับการศึกษา					
4.1 อนุปริญญา	-	-	-	-	
4.2 ปริญญาตรี	19	1	20	86.96	
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	3	-	3	13.04	
รวม	22	1	23	100	
5. ระยะเวลาดำรงตำแหน่งการบริหาร					
5.1 1 – 5 ปี	7	-	7	30.43	
5.2 6 – 10 ปี	5	-	5	21.74	
5.3 11 – 15 ปี	5	1	6	26.09	
5.4 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	5	-	5	21.74	
รวม	22	1	23	100	

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 95.65 เพศหญิงจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.35 ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 60.87 รองลงมาได้แก่ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 34.78 และน้อยที่สุดมีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.35 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการ 21 – 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 73.91 รองลงมาได้แก่อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 21.74 น้อยที่สุดมีอายุราชการ 11 – 20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.35 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 86.96 และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04 ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลา ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร 1 – 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 30.43 รองลงมาได้แก่ ผู้บริหาร ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งการบริหาร 1 – 15 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 26.09 น้อยที่สุด ได้แก่ผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งการบริหาร 6-10 ปีและมากกว่า 15 ปี จำนวน 5 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 21.74

ตอนที่ 2 สภาพความพร้อมในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
สภาพความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การวิเคราะห์สภาพความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งศึกษาความพร้อม 7 ด้านของมาตรฐานทางการเงิน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ยประชากร (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้ตรวจสอบแล้วเปรียบเทียบกับแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ระดับความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ลำดับที่	มาตรฐานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	ค่าสถิติ		ระดับความพร้อม	ลำดับที่
		μ	σ		
1.	ด้านการวางแผนงบประมาณ	3.63	0.44	มาก	4
2.	ด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน	3.47	0.64	ปานกลาง	7
3.	ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.11	0.59	มาก	1
4.	ด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	3.86	0.72	มาก	2
5.	ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.59	0.64	มาก	5
6.	ด้านการบริหารสินทรัพย์	3.55	0.83	มาก	6
7.	ด้านการตรวจสอบภายใน	3.67	0.67	มาก	3
	รวม	3.71	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความพร้อมด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.47$, $\sigma = 0.64$) ส่วนด้านอื่นๆ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ความพร้อมด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.11$, $\sigma = 0.59$) ความพร้อมด้านการบริการการเงินและการควบคุม งบประมาณ ($\mu = 3.86$, $\sigma = 0.72$) ความพร้อมด้านการตรวจสอบภายใน ($\mu = 3.67$, $\sigma = 0.67$) ความพร้อมด้านการวางแผนงบประมาณ ($\mu = 3.63$, $\sigma = 0.44$) ความพร้อมด้านการรายงานทาง การเงินและผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.59$, $\sigma = 0.64$) และความพร้อมด้านการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.55$, $\sigma = 0.83$)

ตารางที่ 5 ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการวางแผนงบประมาณ

ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความสามารถ	3.27	0.77	มาก	
1. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.52	0.79	มาก	6
2. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.30	0.70	ปานกลาง	8
3. มีทักษะในการวางแผนงบประมาณ	3.35	0.78	ปานกลาง	7
4. มีประสบการณ์ในการวางแผนงบประมาณ	2.91	0.79	ปานกลาง	9
ด้านความเต็มใจ	3.92	0.67	มาก	
5. มีความเสียสละเวลาให้กับการวางแผนงบประมาณ	3.83	0.78	มาก	5
6. มีความมานะพยายามในการวางแผนงบประมาณให้สำเร็จ	3.96	0.64	มาก	2
7. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำและมีทักษะการบริหารเพื่อการวางแผนงบประมาณ	3.96	0.71	มาก	3
8. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันวางแผนงบประมาณด้วยกระบวนการกลุ่ม	3.87	0.55	มาก	4
9. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรวางแผนให้ประสบผลสำเร็จ	4.00	0.67	มาก	1
รวม	3.63	0.44	มาก	-

จากตารางที่ 5 พบว่า ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสามารถและด้านความเต็มใจมีความพร้อมระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับมากจำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรวางแผนให้สำเร็จ ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.67$) มีความมานะพยายามในการวางแผนงบประมาณให้สำเร็จ ($\mu = 3.96$, $\sigma = 0.64$) มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหาร เพื่อการวางแผนงบประมาณ ($\mu = 3.96$, $\sigma =$

0.71) มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันวางแผนงบประมาณด้วยกระบวนการกลุ่ม ($\mu = 3.83$, $\sigma = 0.55$) มีความเสียสละเวลาให้กับการวางแผนงบประมาณ ($\mu = 3.83$, $\sigma = 0.78$) มีความรู้ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.52$, $\sigma = 0.79$) ส่วนอีก 3 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีทักษะในการวางแผนงบประมาณ ($\mu = 3.55$, $\sigma = 0.78$) มีความเข้าใจ รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.30$, $\sigma = 0.70$) มีประสบการณ์ ในการวางแผนงบประมาณ ($\mu = 2.91$, $\sigma = 0.79$)

ตารางที่ 6 ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรม
ในโรงเรียน

ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความสามารถ	2.91	0.82	ปานกลาง	
10. มีความรู้เกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน	2.91	0.85	ปานกลาง	5
11. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน	2.87	0.87	ปานกลาง	6
12. มีทักษะในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน	2.91	0.79	ปานกลาง	5
13. มีประสบการณ์การคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน	3.61	0.82	มาก	5
ด้านความเต็มใจ	3.74	0.88	มาก	
14. มีความเสียสละเวลาให้กับการคำนวณต้นทุนของงานโรงเรียน	3.78	0.74	มาก	4
15. มีความมานะพยายามในการคำนวณ ต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	2
16. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน	3.78	0.80	มาก	2

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
17. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันคำนวณ ต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน	3.65	0.83	มาก	3
18. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรคำนวณ ต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียนให้ประสบ ผลสำเร็จ	3.91	0.51	มาก	1
รวม	3.47	0.64	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 6 พบว่า ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมากจำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จ ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.51$) มีความเสียสละให้กับการคำนวณต้นทุนของงาน โรงเรียน ($\mu = 3.78$, $\sigma = 0.74$) มีความมานะพยายามในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน ($\mu = 3.78$, $\sigma = 0.80$) มีความเชื่อมั่นว่าตนเอง มีความเป็นผู้นำและมีทักษะการบริหาร การคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน ($\mu = 3.78$, $\sigma = 0.80$) มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน ($\mu = 3.65$, $\sigma = 0.83$) มีประสบการณ์การคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน ($\mu = 3.61$, $\sigma = 0.82$) ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 3 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีความรู้เกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน ($\mu = 2.91$, $\sigma = 0.85$) มีทักษะในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน ($\mu = 2.91$, $\sigma = 0.79$) มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน ($\mu = 2.87$, $\sigma = 0.87$)

ตารางที่ 7 ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับความ พร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความสามารถ	4.04	0.90	มาก	
19. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง	4.13	1.25	มาก	6
20. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัด ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.00	0.80	มาก	7
21. มีทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.96	0.77	มาก	9
22. มีประสบการณ์ในการจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง	4.09	0.79	มาก	8
ด้านความเต็มใจ	4.24	0.62	มาก	
23. มีความเสียสละเวลาให้กับการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง	4.26	0.62	มาก	3
24. มีความมานะพยายามในการจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	4.22	0.60	มาก	4
25. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง	4.26	0.62	มาก	2
26. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันจัด ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.17	0.65	มาก	5
27. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง	4.30	0.63	มาก	1
รวม	4.11	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่า ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสามารถและด้านความเต็มใจมีความพร้อมอยู่ในระดับมากเช่นกัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความพร้อมด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.30$, $\sigma = 0.63$) มีความเชื่อมั่นว่า

ตนเองมีความเป็นผู้นำและมีทักษะการบริหารการจัดการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.26, \sigma = 0.62$) มีความเสียสละเวลาให้กับการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.26, \sigma = 0.62$) มีความมานะพยายามในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.22, \sigma = 0.60$) มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.17, \sigma = 0.65$) มีความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.13, \sigma = 1.25$) มีความเข้าใจ รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.00, \sigma = 0.80$) มีประสบการณ์ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.09, \sigma = 0.79$) มีทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 3.96, \sigma = 0.77$)

ตารางที่ 8 ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความสามารถ	3.73	0.88	มาก	
28. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	4.09	1.76	มาก	6
29. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	3.65	0.83	มาก	7
30. มีทักษะในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	3.61	0.84	มาก	8
31. มีประสบการณ์ความชำนาญในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	3.57	0.99	มาก	9
ด้านความเต็มใจ	4.13	0.67	มาก	
32. มีความเสียสละเวลาให้กับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	4.09	0.67	มาก	5
33. มีความมานะพยายามในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ	4.17	0.65	มาก	1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับความ พร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
34. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการเงินและการ ควบคุมงบประมาณ	4.17	0.65	มาก	2
35. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหาร การเงินและการควบคุมงบประมาณ	4.09	0.73	มาก	4
36. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการบริหาร การเงินและการควบคุมงบประมาณ	4.13	0.63	มาก	3
รวม	3.86	0.72	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสามารถและด้านความเต็มใจมีความพร้อมอยู่ในระดับมากเช่นกัน และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีความพยายามในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.17$, $\sigma = 0.65$) มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.17$, $\sigma = 0.65$) มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.13$, $\sigma = 0.63$) มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.09$, $\sigma = 0.73$) มีความเสียสละเวลาให้กับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.09$, $\sigma = 0.67$) มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.09$, $\sigma = 1.76$) มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 3.65$, $\sigma = 0.83$) มีทักษะในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 3.61$, $\sigma = 0.84$) มีประสบการณ์ความชำนาญในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 3.57$, $\sigma = 0.99$)

ตารางที่ 9 ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน

ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความสามารถ	3.32	0.96	ปานกลาง	
37. มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ รายงานทาง การเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับ ผลผลิตที่เกิดขึ้น	3.61	1.41	มาก	6
38. มีความเข้าใจรายละเอียดกระบวนการ รายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยกับ ผลผลิตที่เกิดขึ้น	3.22	0.85	ปานกลาง	8
39. มีทักษะในกระบวนการ รายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับ ผลผลิตที่เกิดขึ้น	3.30	0.76	ปานกลาง	7
40. มีประสบการณ์ในกระบวนการรายงาน ทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น	3.17	0.83	ปานกลาง	9
ด้านความเต็มใจ	3.86	0.66	มาก	
41. มีความเสียสละเวลาให้กับด้าน กระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความ สัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น	3.74	0.69	มาก	5
42. มีความมานะพยายามด้านกระบวนการ รายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น	3.74	0.69	มาก	4
43. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ ด้านกระบวนการรายงานทางการเงินที่มี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่ เกิดขึ้น	3.87	0.63	มาก	3

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
44. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันรายงาน ทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น	3.96	0.64	มาก	2
45. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรรายงาน ทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น	4.00	0.67	มาก	1
รวม	3.59	0.64	มาก	-

จากตารางที่ 9 พบว่า ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการ
รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ด้านความสามารถมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับ
มาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับมากจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่า
เฉลี่ยดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับ
ผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.67$) มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันรายงานทางการเงิน ที่มี
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu = 3.96$, $\sigma = 0.64$) มีความเชื่อมั่นว่า
ตนเองมีความเป็นผู้นำด้านกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับ
ผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu = 3.87$, $\sigma = 0.76$) มีความพยายามด้านกระบวนการรายงานทางการเงิน
ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu = 3.87$, $\sigma = 0.63$) มีความเสียสละเวลาให้
กับด้านกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu =$
3.74, $\sigma = 0.69$) มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
กับผลผลิตที่ เกิดขึ้น ($\mu = 3.61$, $\sigma = 1.41$) ส่วนข้ออื่นๆ อีก 3 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับ
ปานกลางโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีทักษะในกระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความ
สัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu = 3.30$, $\sigma = 0.76$) มีความเข้าใจรายละเอียด
กระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu = 3.22$, $\sigma =$

0.85) มีประสมการณ์ในกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ($\mu = 3.17, \sigma = 0.83$)

ตารางที่ 10 ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการบริหารสินทรัพย์

ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความสามารถ	3.29	1.01	ปานกลาง	
46. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์	3.35	1.03	ปานกลาง	7
47. มีความเข้าใจรายละเอียดการวางแผนการใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่าการดำเนินการบริหารสินทรัพย์	3.35	0.98	ปานกลาง	8
48. มีทักษะในการวางแผนการใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า	3.30	0.97	ปานกลาง	6
49. มีประสมการณ์ในการวางแผนการใช้สินทรัพย์	3.17	1.07	ปานกลาง	9
ด้านความเต็มใจ	3.82	0.83	มาก	
50. มีความเสียดสีให้กับการบริหารสินทรัพย์	3.78	0.80	มาก	5
51. มีความมานะพยายามในการบริหารสินทรัพย์	3.87	0.81	มาก	1
52. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำทางการบริหารสินทรัพย์	3.87	0.81	มาก	2
53. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหารสินทรัพย์	3.74	0.92	มาก	4
54. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการบริหารสินทรัพย์ให้ประสบผลสำเร็จ	3.87	0.81	มาก	3
รวม	3.55	0.83	มาก	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความ

สามารถมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีความพร้อมในระดับมากจำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีความพยายามในการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.87, \sigma = 0.81$) มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำทางการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.87, \sigma = 0.81$) มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการบริหารสินทรัพย์ให้ประสบผลสำเร็จ ($\mu = 3.87, \sigma = 0.81$) มีวิธีกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.74, \sigma = 0.92$) มีความเสียสละให้กับการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.78, \sigma = 0.80$) ส่วนข้ออื่น ๆ อีก 4 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีทักษะในการวางแผนการใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า ($\mu = 3.30, \sigma = 0.97$) มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.35, \sigma = 1.03$) มีความเข้าใจรายละเอียดการวางแผนการใช้สินทรัพย์ ที่คุ้มค่าการดำเนินการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.35, \sigma = 0.98$) มีประสบการณ์ในการวางแผน การใช้สินทรัพย์ ($\mu = 3.17, \sigma = 1.07$)

ตารางที่ 11 ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในด้านการตรวจสอบภายใน

ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความสามารถ	3.47	1.06	ปานกลาง	
55. มีความรู้ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	3.61	1.47	มาก	6
56. มีความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	3.39	0.89	ปานกลาง	9
57. มีทักษะในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	3.48	0.95	มาก	7
58. มีประสบการณ์ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	3.43	0.95	ปานกลาง	8

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ค่าสถิติ		ระดับ ความพร้อม	ลำดับที่
	μ	σ		
ด้านความเต็มใจ	3.93	0.63	มาก	
59. มีความเสถียรให้กับการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและตัวชี้วัดผล การดำเนินงาน	3.96	0.64	มาก	2
60. มีความมานะพยายามในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน	3.91	0.60	มาก	3
61. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำใน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	4.00	0.74	มาก	1
62. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน	3.87	0.60	มาก	5
63. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน	3.91	0.60	มาก	4
รวม	3.67	0.67	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่า ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความพร้อมในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีความเชื่อมั่นว่า ตนเองมีความเป็นผู้นำในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.74$) มีความเสถียรให้กับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.96$, $\sigma = 0.64$) มีความมานะพยายามในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.60$) มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมี

ตัวชี้วัดผลดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\mu = 3.91, \sigma = 0.60$) มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกัน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.87, \sigma = 0.69$) มีความรู้ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.61, \sigma = 1.47$) มีทักษะในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.48, \sigma = 0.95$) ส่วนอีก 2 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.39, \sigma = 0.89$) มีประสบการณ์ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.43, \sigma = 0.95$)

ตอนที่ 3 แนวทางในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting)

แนวทางในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอคอนสาร จังหวัดนครปฐม ได้แนวความคิด 5 แนวความคิดดังนี้

แนวความคิดที่ 1 ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ คอนสาร จัดการอบรมชี้แจงขั้นตอนแก่บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องถึงเหตุผลความสำคัญในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และวิธีดำเนินงานบริหาร รวมทั้งเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีของโรงเรียนในการเขียนโครงการเพื่อของบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและในส่วนที่ต้องปฏิบัติประกอบตัวอย่างสามารถนำไปใช้ได้จริง

แนวความคิดที่ 2 ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ คอนสาร ดำเนินการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจำลองสถานการณ์จริง เชิญวิทยากรที่เป็นผู้รู้ปฏิบัติได้จริง สัมมนาจัดทำแผนบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

แนวความคิดที่ 3 ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ให้จัดตั้งคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญ เรื่องแผนปฏิบัติการช่วยกลั่นกรองแผนปฏิบัติการที่โรงเรียนจัดทำว่าจะต้องแก้ไขปรับปรุงส่วนใดบ้าง ก่อนที่จะส่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนสารต่อไป

แนวความคิดที่ 4 ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ คอนสาร เป็นแกนนำต้นแบบและเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษาหารือรวมทั้งคอยดูแลนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางหลักการที่ถูกต้อง

แนวความคิดที่ 5 ผู้บริหารมีความคิดเห็นอื่น ๆ ดังนี้ สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอคอนสาร ควรมีการเสริมแรง ควรส่งเสริมให้โรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการขั้นตอนแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน

สำหรับแนวทางในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นนั้น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรให้มีการจัดอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ มีคณะกรรมการนิเทศกำกับติดตาม รวมทั้งการเสริมแรงให้กับโรงเรียนต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีจุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบสภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพร้อมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยใช้ทฤษฎีความพร้อมของ เซอร์เชย์ และเบลนชาร์ค ซึ่งประกอบด้วยความสามารถและความเต็มใจมาประกอบกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน มีมาตรฐานด้านการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินการ การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายในมาเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอดอนตูม จำนวน 23 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามแบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพความพร้อมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า โดยภาพรวมทั้งเจ็ดด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความสามารถ และด้านความเต็มใจมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก และการพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรวางแผนให้สำเร็จ มีความพยายามในการวางแผนงบประมาณให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารเพื่อการวางแผนงบประมาณ มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันวางแผนงบประมาณด้วยกระบวนการกลุ่ม มีความเสียสละเวลาให้กับกรวางแผนงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

ส่วนด้านอื่นๆ อีก 3 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีทักษะในการวางแผนงบประมาณ มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีประสบการณ์ในการวางแผนงบประมาณ

1.2 ด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถมีความพร้อมในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และพิจารณารายข้อ พบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ มีความเสียสละเวลาให้กับการคำนวณต้นทุนของงานโรงเรียน มีความพยายามในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน มีประสบการณ์การคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน

ส่วนข้ออื่นๆ อีก 3 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ มีความรู้เกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน มีทักษะในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน

1.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถและด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และพิจารณารายข้อ พบว่า มีความพร้อมด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับตาม ค่าเฉลี่ยดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความเสียสละเวลาให้กับการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความพยายามในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีประสบการณ์ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

1.4 ด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถและด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และพิจารณารายข้อ พบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีความพยายามในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหารการ

เงินและควบคุมงบประมาณ มีความเสียสละเวลาให้กับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีทักษะในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีประสบการณ์ความชำนาญในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

1.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถมีความพร้อมในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และพิจารณารายข้อ พบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมากจำนวน 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำด้านกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น มีความมานะพยายามด้านกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น มีความเสียสละเวลาให้กับด้านกระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น

ส่วนข้ออื่นๆ อีก 3 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีทักษะในกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจรายละเอียดกระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น มีประสบการณ์ในกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น

1.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถมีความพร้อมในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และพิจารณารายข้อ พบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมากจำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีความมานะพยายามในการบริหารสินทรัพย์ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำทางการบริหารสินทรัพย์ มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรบริหารสินทรัพย์ให้ประสบผลสำเร็จ มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหารสินทรัพย์ มีความเสียสละให้กับการบริหารสินทรัพย์

ส่วนข้ออื่นๆ อีก 4 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีทักษะในการวางแผนการใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ มีความเข้าใจรายละเอียดการวางแผนการใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่าการดำเนินการบริหารสินทรัพย์ มีประสบการณ์ในการวางแผนการใช้สินทรัพย์

1.7 ด้านการตรวจสอบภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถมีความพร้อมในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจมีความพร้อมในระดับมาก และพิจารณารายข้อ พบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ เรียงตามลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีความเสียสละให้กับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีความพยายามในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีความรู้ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีทักษะในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ส่วนข้ออื่นๆ จำนวน 2 ข้อ มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ มีประสบการณ์ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

2. สำหรับแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพร้อมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สรุปได้ดังนี้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้มีการจัดอบรมบุคลากร ทุกคนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ผู้บริหารและคณะครู โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการนำไปใช้ได้จริง มีการชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติพร้อมยกตัวอย่างประกอบ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และเสริมความเข้าใจ รองลงมา มีความคิดเห็นให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำลองสถานการณ์จริง เชิญวิทยากรที่รู้ และทำได้จริง เพื่อสร้างความชัดเจน เมื่อมีการจัดอบรมประชุมแล้ว ควรมีการนิเทศกำกับติดตาม การเสริมแรง รวมทั้งควรแต่งตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อช่วยกลั่นกรอง ปรับปรุงแก้ไขแผนงบประมาณ ก่อนที่จะนำเสนอสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐมต่อไป และความคิดเห็นอื่นๆ ได้แก่ การเตรียมการส่งเสริมให้โรงเรียนได้มีความเข้าใจในวิธีการ ขั้นตอน แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้กับโรงเรียน

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา สภาพความพร้อมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพความพร้อมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการตรวจสอบภายใน

ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหาร สิ้น
ทรัพย์ และด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรม

จากสภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก สาเหตุเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอคอนคมุญ ได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมในเรื่องต่างๆ อาทิเช่น การปฏิบัติการศึกษา ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ตามแบบปฏิบัติการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคมุญ จังหวัดนครปฐม ตั้งแต่ ปีการศึกษา 2541 – 2545 ซึ่งมีโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ดังนี้

ปีการศึกษา 2542 โครงการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร, ปีการศึกษา 2542 โครงการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร, ปีการศึกษา 2543 โครงการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร ปีการศึกษา 2544 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียน “พัฒนาทั้งระบบ” ปีการศึกษา 2545 โครงการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาผู้บริหาร และผลการประเมินการจัดโครงการ/กิจกรรมสรุปโดยภาพรวมตั้งแต่ปี 2541-2545 ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคมุญ จังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตามแนวความคิดของบิช (Beach) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องใดโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการได้สอดคล้องกับแนวความคิดของ ฟาบิยิ (Fabiyi) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดก็จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น เนื่องจากการมีความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสม จะทำให้ทราบว่าปฏิบัติอย่างไร และจะต้องปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฮอร์เซและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่กล่าวว่า ความพร้อมจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และความเต็มใจได้แก่ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ แรงจูงใจในความสำเร็จและความมั่นคง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ ดาวน์นิง และเทคเครย์ (Downing and Thackrey) ได้แบ่งองค์ประกอบความพร้อมไว้สี่กลุ่มคือ 1. องค์ประกอบทางกาย (physical factors) ได้แก่การบรรลุดีภาวะด้าน ร่างกายทั่วไป 2. องค์ประกอบทางสติปัญญา (intellectual factors) ได้แก่ ความพร้อมด้านสติปัญญาโดยทั่วไป ความสามารถในการรับรู้และความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล 3. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม (environmental factors) ได้แก่ ประสบการณ์ด้านสังคม 4. องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ (emotion, motivation and personality factors) ได้แก่ความมั่นคงทางอารมณ์ และความต้องการที่จะเรียนรู้ ความต้องการที่จะเรียนรู้ ยังสอดคล้องงานวิจัย เรื่อง การสร้างความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (creating readiness for organizational change) ของ

อาร์เมนาคิส และคณะ (Armenakis, Achilles, Harris, Stanley, Mossholder, and Kevin) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของความพร้อมได้แก่ 1. ความเชื่อ (beliefs) 2. ทักษะ (attitudes) และ 3. ความตั้งใจ (intentions) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของพรณี ช.เจนจิต ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของความพร้อมมีสามประการ คือ วุฒิภาวะ การได้รับการอบรมหรือเตรียมตัว และความสนใจหรือแรงจูงใจ ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม โดยเฉลี่ยมีอายุตัวระหว่าง 41-50 ปี อายุราชการระหว่าง 21-30 ปี เป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะความพร้อมทางด้านร่างกาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศรีเรือน แก้วกั้งवाल นอกจากนี้ สอดคล้องกับ พันัส หันนาคินทร์ ในหลักการบริหารโรงเรียน กล่าวไว้ว่า ในการทำงานใดๆ ก็ตามเราจะเห็นได้ว่า เมื่อเราเต็มใจทำงาน เราก็จะรู้สึกเพลิดเพลินในการทำงานแทนที่งานจะเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายที่จำต้องทำเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนกลับกลายเป็นของสนุกและสร้างความสุข ความเพลิดเพลินให้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ยอมให้เกิดความบกพร่องขึ้นในการทำงาน ผลของงานจำเป็นไปอย่างสมบูรณ์เท่าที่สติปัญญาความรอบรู้ และความสามารถของตนเองจะอำนวยให้เป็นไปได้

ความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน แต่ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก อันดับแรกสาเหตุเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานธุรการและการเงินดังต่อไปนี้ 1. งานสารบรรณ 2. งานทะเบียนและรายงาน 3. งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ราชการ 4. งานประชาสัมพันธ์ 5. การเบิกจ่ายเงิน 6. การเบิกจ่ายการเก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง 7. การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท 8. เกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 9. การซื้อการจ้าง 10. การควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการจัดทำ บัญชีลงทะเบียนเพื่อควบคุมพัสดุดูดจนการเบิกจ่ายพัสดุ 11. การตรวจสอบพัสดุประจำปี 12. การจำหน่ายพัสดุ และ 13. การดำเนินงานเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ การซื้อการจ้างเป็นขอบข่ายการบริหารงานธุรการและการเงิน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบของการจัดซื้อจัดจ้างจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับแก้ไขปรับปรุงต่างๆ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม มีความสามารถซึ่งได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ มีความเต็มใจในการทำงาน ซึ่งยอมรับให้เห็นว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถพัฒนาทางด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีประสิทธิภาพมากได้อย่าง แน่นนอน ซึ่ง

สอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพุด ที่กล่าวว่า หัวใจสำคัญในการพัฒนาคนของทุกองค์กรคือ การพัฒนาคนให้มีความรู้ (Knowledge) การพัฒนาคนให้มีความเข้าใจ (understanding) การพัฒนาคนให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) และการพัฒนาคนให้มีทัศนคติที่ดี (attitude) หรือที่เรียกว่า KUSA ส่วนความพร้อมในการบริหารงบประมาณด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมมีความพร้อมระดับปานกลาง อยู่ในอันดับสุดท้าย สาเหตุเนื่องมาจากผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีทักษะ ประสิทธิภาพ อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่ได้ระบุไว้ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมเป็นเรื่องใหม่ที่จะต้องดำเนินการ หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการบริหารการเงิน กระทรวงศึกษาธิการได้อธิบายการบริหารการเงินไว้ว่า การบริหารงาน การเงินเป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ งานเกี่ยวกับการเงินได้แก่ การรับการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการกำกับติดตามนิเทศงาน และการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและงานเกี่ยวกับการจัดทำ งบประมาณประจำปี ซึ่งมีงานดังต่อไปนี้ 1) การเบิกจ่ายเงิน 2) การเบิกจ่าย เก็บรักษาเงิน และ นำเงินส่งคลัง 3) การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท 4) เกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง กล่าวโดยสรุป การบริหารงานการเงินนั้นจะประกอบไปด้วยการดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ในเรื่องงบประมาณและการปฏิบัติ เกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน

2. สำหรับแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้มีการจัดอบรมบุคลากรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ สาเหตุเนื่องมาจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารในแบบปฏิบัติการ ประจำปีตั้งแต่ปีงบประมาณ 2541-2545 ซึ่งผลการประชุมพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะผู้บริหารทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ ประสิทธิภาพ และมีความเต็มใจในการบริหารงานมาอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นแนวคิดที่ควรมีการจัดประชุมสัมมนาต่อไป ทำให้การบริหารงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในเรื่องของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานก็เช่นกัน ผู้บริหารมีความคิดเห็นให้มีการฝึกปฏิบัติจริง มีการนิเทศกำกับติดตาม มีการเสริมแรงให้กับโรงเรียนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความต้องการการตอบสนองและแนวทางพัฒนาบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 ของ พรรณี ลิ้มเจริญ สรุปผลการวิจัยว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา ในกิจกรรม 10 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ 2. ด้านการศึกษางานไป พร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เทศบาลและโรงเรียนควรจัดทำโครงการที่ลงมือ

ปฏิบัติจริง โดยมีวิทยากรที่มีความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานและติดตามผลการประเมินอย่างใกล้ชิด 3. ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เทศบาลควรจัดทำโครงการและวางแผนงานไว้ล่วงหน้าตลอดปีให้การสนับสนุนงบประมาณหรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมทุกปีอย่างต่อเนื่องโดยวิทยากรมีความรู้ ความเข้าใจ และจัดตั้งคณะทำงานเพื่อสำรวจปัญหาและความต้องการของบุคลากร หรือสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ความต้องการการพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ของครูประจำกลุ่มการศึกษาออกโรงเรียนสายสามัญ วิชาเรียนทางไกลไป กรุงเทพมหานครของ กรรณิการ์ บารมี สรุปผลการวิจัยไว้ว่า วิธีพัฒนาครูประจำกลุ่มต้องการสำหรับการพัฒนา สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรม มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งควรมีการส่งเสริมสนับสนุนโดยการให้ความรู้เนื้อหาที่เจาะลึกแล้วประชุมเชิงปฏิบัติ การนิเทศกำกับติดตามต่อไป ซึ่งจะทำให้มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับด้านอื่นๆ เพื่อการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. ภาพรวมของความพร้อม ผู้บริหารด้านความสามารถได้แก่ด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับความเต็มใจ ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ แรงจูงใจในความสำเร็จและความมั่นคง ส่วนใหญ่มีความพร้อมระดับมาก ดังนั้น ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนโดยการนิเทศทางไกลหรือการทดสอบความรู้พื้นฐานโดยการ ตอบคำถามแบบอัตนัยพร้อมกับการนำผลงานที่บริหารงานอยู่มาฝึกปฏิบัติให้ผู้บริหารมีความ สามารถให้อยู่ในระดับมากเพื่อจะบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. การส่งเสริมสนับสนุนให้มีความพร้อมสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ การอบรมการประชุม เชิงปฏิบัติการ เมื่อได้มีการอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว ควรมีการนิเทศกำกับติดตาม อย่าง ต่อเนื่อง มีการเสริมแรงและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภอ หรือจากเขตพื้นที่เพื่อเป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ เป็นแกนนำในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านคุณภาพ ในเชิงลึก โดยจัดสัมมนากลุ่ม (focus group disension) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) เพื่อสามารถค้นพบข้อเท็จจริงอื่นๆ จากผลการวิจัย
2. ควรมีการศึกษาติดตามประเมินผลการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มนี้ภายหลังในระยะเวลา 1 ปี หลังจากบริหารงบประมาณไปแล้วโดยใช้ตัวชี้วัดเดิม
3. ควรมีการศึกษาติดตามไปข้างหน้า เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อทราบแนวทางการปฏิบัติหรือปัญหาอุปสรรคต่างๆ พร้อมทั้งหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมสามัญศึกษา. กลยุทธ์การบริหารงานสู่การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

กฤษดา ทองสังวรณ์. "ความพร้อมของคณะกรรมการบริหารองค์การส่วนตำบล ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาฯ ฉบับที่ 9. ม.ป.ท., 2543.

ชฎิล นิ่มนวล. "แนวทางการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท ริงเฟิร์ม และ โซเท็ก จำกัด, 2544.

จิตติกรณ์ เฟื่องหนู. "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

ดุสิต ทิวถนอม. การเงินและงบประมาณ โรงเรียน. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร , ม.ป.ป.

เทียนฉาย กิระนันท์ . แผนโครงการและงบประมาณ. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์ , 2530.

บดี จุณณานนท์. แนวทางการพัฒนาระบบงบประมาณในประเทศไทย. ม.ป.ท., 2527.

บุญทิพย์ สุริยวงศ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานด้านวิชาการกับมาตรฐานคุณภาพ ISO 9002 ของโรงเรียนมัธยม." วิชาการ 4, 3 (มีนาคม 2544) : 64.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหาร โรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2524.

พนิดา ทิตต์. "ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. การงบประมาณ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

ไพศาล ชัยมงคล . งบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บางแพการพิมพ์ , 2527.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์
กร. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอบชุดวิชาหลักการและระบบการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์, 2523.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท. , 2543.

ศรีเรือน แก้วสังวาลย์. จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ : แพรววิทยา, 2521.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วรกมล, 2522.

สาจิต จันทโนทก. การวางแผนงบประมาณ Budget Planning. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอเชีย,
2527.

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม. แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2541. นครปฐม :

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนตูม,2541.

..... แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2542. นครปฐม : สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
คอนตูม,2542.

..... แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2543. นครปฐม : สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
คอนตูม,2543.

..... แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2544. นครปฐม : สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
คอนตูม,2544.

..... แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2545. นครปฐม : สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
คอนตูม,2545.

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางแพ. คู่มืออบรมเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุระดับโรงเรียน.
ม.ป.ท. , 2544.

..... ข ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) : ทิศทางใหม่
ระบบงบประมาณ. ม.ป.ท., 2544.

..... ก การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.

..... ข คู่มือการวางแผนงบประมาณ จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แนวทางการควบคุม กำกับติดตาม การเงินการ
บัญชีระดับ โรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดเตรียมระบบการบัญชีและงบประมาณ.
ม.ป.ท., 2527.

ภาษาต่างประเทศ

Armenakis, A. Achilles, and others. "Creating Readiness for Organizational Change." Human
Relations 46 , 6 (June 1993) : 681-703.

Assessment of School –Based Management – October 1996. Redefining School Budgeting for
High Performance [Online]. Accessed 30 August 2002. Available from [http:
www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/redefin5.html](http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/redefin5.html).

Best , John W. Research in Education. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.

Blau, Peter M., and Richard W. Scott. Formal Organization. San Francisco: n.p., 1962.

Burkhead, Jesse. Government Budgeting. New York : John Wiley and Sons Inc., 1965.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. New York : Harper & Row
Publishers, 1974.

Gulick, Luther. Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public
Administration, 1973.

Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard . Management of Organizational Behavior. 6th ed. New
Jersey : A Simon & Schuster Company , 1993 .

Katz, Danial, and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York :
Wiley & Son, 1978.

Roe , John L., and Edgar L. Morphet. Financing the Public Schools. Englewood, New Jersey :
Prentice – Hall, Inc, 1960.

Stedry, Andren C. "Budgets : Definition and Scope." In Public Budgeting and Finance, 48 - 50.
Edited by Robert T. Golembiewski. Itasca, Ill : Peacock Publishers, 1968.

Steig , Lester R., and Ferderick E. Kemp. School Personnel and In – Service Training Practices.
West Nyack, N.V : Parker Publishing Company, Inc, 1969.

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยวิจัย

1. อาจารย์ลัดดา อุฑารสกุล
การศึกษามหาบัณฑิต
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังตะกู อ.เมือง จ.นครปฐม
ผลงานทางวิชาการ
 1. การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบบุคลิกภาพระหว่างบุคคลในอาชีพครูและอาชีพตำรวจ
 2. รายงานผลการปฏิบัติงาน "โครงการรวมใจสู้ภัยเศรษฐกิจ" การบริหารโรงเรียน โดยพัฒนาแบบยั่งยืนที่ประสบผลสำเร็จของโรงเรียนวัดวังตะกู

2. อาจารย์รัช โพธิสุนทร
การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มศว. ประสานมิตร
ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 9 โรงเรียนวัดหนองงูเหลือม อ.เมือง จ.นครปฐม
หน้าที่พิเศษและประสบการณ์การทำงาน
 วิทยากรหลักการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
 วิทยากรพิเศษ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และเขตการศึกษา I
 วิทยากรพิเศษ มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยมหิดล
 กรรมการก้นกรองผลงานทางวิชาการระดับ 7 ของสพช. ฯลฯ

3. อาจารย์ชยาภรณ์ ศฤงคารทวิกุล
การศึกษามหาบัณฑิต
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหอมเกล็ด อ.สามพราน จ.นครปฐม

4. อาจารย์วิไล คชศิลา
การศึกษามหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ)
ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จ.นครปฐม

5. อาจารย์จรรยาพร ยอดแก้ว
การศึกษามหาบัณฑิต (การวัดผลและประเมินผล)
สำนักศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกำแพงแสน จ.นครปฐม

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ทม 1106.02/481

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองงูเหลือม

ด้วย นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
“ความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราภรณ์ มุรพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136



ที่ ทม 1106.02/432

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

2 มิถุนายน 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังตะกุก

ด้วย นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
“ความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราภรณ์ มุรพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136



ที่ ทม 1106.02/434

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียนศึกษานิเทศก์อำเภอกำแพงแสน (นางจรรยาพร ยอดแก้ว)

ด้วย นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
“ความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราภรณ์ มุรพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136



ที่ ทม 1106.02/485

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหอมเกร็ด

ด้วย นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
“ความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพจน์ มุรพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

ภาคผนวก ค

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือ (Try out)

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย (Try out) จำนวน 30 โรงเรียน ได้แก่

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. โรงเรียนบ้านหนองปากโลง | 16. โรงเรียนวัดรางสระกะเทียม |
| 2. โรงเรียนวัดทัพยายท้าว | 17. โรงเรียนวัดหนองเสือ |
| 3. โรงเรียนบ้านทุ่งหัวพรหม | 18. โรงเรียนวัดหนองดินแดง |
| 4. โรงเรียนวัดทัพหลวง | 19. โรงเรียนบ้านไร่ต้นสำโรง |
| 5. โรงเรียนวัดทุ่งรี | 20. โรงเรียนวัดสามควายเผือก |
| 6. โรงเรียนวัดคอนเสาเกียด | 21. โรงเรียนวัดรางปลาหมอ |
| 7. โรงเรียนวัดคอนขนาน | 22. โรงเรียนวัดตาก้อง |
| 8. โรงเรียนวัดบางแหม | 23. โรงเรียนบ้านคลองยาง |
| 9. โรงเรียนวัดลาดปลาเค้า | 24. โรงเรียนวัดโพรงมะเดื่อ |
| 10. โรงเรียนบ้านหนองขาหย่าง | 25. โรงเรียนบ้านบ่อพลับ |
| 11. โรงเรียนวัดเกาะวังไทร | 26. โรงเรียนหลวงพ่อเข้ม |
| 12. โรงเรียนวัดคอนยายหอม | 27. โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย |
| 13. โรงเรียนวัดม่วงตารส | 28. โรงเรียนบ้านลำท่าโพ |
| 14. โรงเรียนวัดสระกะเทียม | 29. โรงเรียนบ้านหนองแก |
| 15. โรงเรียนวัดลาดหญ้าแพรก | 30. โรงเรียนวัดหัวเอน |

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิจัยสิทธิ

ภาคผนวก ง

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ (Try out)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ทม 1106.02/480

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2545

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ บริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความพร้อมในการบริหารฯ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโคกดอนตูม จังหวัดนครปฐม”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์ให้ นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รพจน์ มุรพันธุ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ทม (นฐ) 1109/พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหาร โรงเรียนวัดสามง่าม

ด้วย นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความ พร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034243435 , 034218788

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความพร้อมในการบริหารงบประมาณ

แบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและเพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้กับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

3. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับ
 สถานภาพของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ 1. <input type="checkbox"/> ชาย 2. <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ 1. <input type="checkbox"/> 31-40 ปี 2. <input type="checkbox"/> 41-50 ปี 3. <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป	
3	อายุราชการ 1. <input type="checkbox"/> 11-20 ปี 2. <input type="checkbox"/> 21-30 ปี 3. <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป	
4	ระดับการศึกษา 1. <input type="checkbox"/> อนุปริญญา 2. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี 3. <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
5	ระยะเวลาดำรงตำแหน่งการบริหาร 1. <input type="checkbox"/> 1-5 ปี 2. <input type="checkbox"/> 6-10 ปี 3. <input type="checkbox"/> 11-15 ปี 4. <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2

ความพร้อมในการบริหารงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความพร้อมที่ตรงกับ สภาพที่ปรากฏของท่าน โดยตัวเลขในแต่ละช่องระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความพร้อมอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ความพร้อมอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ความพร้อมอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ความพร้อมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
0	ท่านมีความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์				✓	

คำอธิบาย จากตัวอย่างข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางตัวเลือก 2 จะหมายถึง ท่านมีความพร้อมด้านความรู้ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ค่อนข้างน้อย

ตอนที่ 2 สภาพความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม
กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพร้อมที่ปรากฏ
ของท่าน

ด้านการวางแผนงบประมาณ	ระดับความพร้อม					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ท่านมีความพร้อมในการวางแผนงบประมาณด้าน ต่างๆ ต่อไป นี้ มากน้อยเพียงใด						
1. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์						
2. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผน กลยุทธ์						
3. มีทักษะในการวางแผนงบประมาณ						
4. มีประสบการณ์ในการวางแผนงบประมาณ						
5. มีความเสียสละเวลาให้กับการวางแผน งบประมาณ						
6. มีความพยายามในการวางแผนงบประมาณ ให้สำเร็จ						
7. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำและมี ทักษะการบริหาร เพื่อการวางแผนงบประมาณ						
8. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันวางแผน งบประมาณด้วยกระบวนการกลุ่ม						
9. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรวางแผนให้ ประสบผลสำเร็จ						

ด้านการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมในโรงเรียน	ระดับความพร้อม					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ท่านมีความพร้อมในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรม โรงเรียน ด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด						
10. มีความรู้เกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนของกิจกรรม โรงเรียน						
11. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุน ของกิจกรรมในโรงเรียน						
12. มีทักษะในการการคำนวณต้นทุนของกิจกรรม โรงเรียน						
13. มีความเสียสละเวลาให้กับการคำนวณต้นทุนของ กิจกรรมในโรงเรียน						
14. มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทให้กับการคำนวณต้นทุนของงาน โรงเรียน						
15. มีความมานะพยายามในการคำนวณต้นทุนของ กิจกรรมในโรงเรียน						
16. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำและมีทักษะ การบริหารการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมโรงเรียน						
17. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันคำนวณต้นทุนของ กิจกรรมโรงเรียน						
18. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติกรคำนวณต้นทุนของ กิจกรรมในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ						

ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับความพร้อม					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ท่านมีความพร้อมในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด						
19. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง						
20. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง						
21. มีทักษะในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง						
22. มีประสบการณ์ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง						
23. มีความเสียสละเวลาให้กับการจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง						
24. มีความมานะพยายามในการจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง						
25. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำและมี ทักษะการบริหารการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง						
26. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง						
27. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการจัดระบบการ จัดซื้อจัดจ้าง						

ด้านการบริหารการเงินและ การควบคุมงบประมาณ	ระดับความพร้อม					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ท่านมีความพร้อมในการบริหารการเงินและโครงสร้างทางบัญชีเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและมีการควบคุมเบิกจ่ายที่มีประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด						
28. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
29. มีความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการเงินและ การควบคุมงบประมาณ						
30. มีทักษะในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
31. มีประสบการณ์ความชำนาญในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
32. มีความเสียสละเวลาให้กับการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
33. มีความมานะพยายามในการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
34. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ และมีทักษะการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
35. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						
36. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ						

ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	ระดับความพร้อม					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ท่านมีความพร้อมในกระบวนการรายงานทางการเงิน โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด						
37. มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
38. มีความเข้าใจรายละเอียดกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
39. มีทักษะในกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
40. มีประสบการณ์ในกระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
41. มีความเสียสละเวลาให้กับด้านกระบวนการรายงานทางการเงิน ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
42. มีความพยายามด้านกระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
43. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำด้านกระบวนการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
44. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						
45. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการรายงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลผลิตที่เกิดขึ้น						

ด้านการบริหารสินทรัพย์	ระดับความพร้อม					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานสินทรัพย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวางแผนใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า ด้านต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด						
46. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์						
47. มีความเข้าใจรายละเอียดการวางแผนการใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า การดำเนินการบริหารสินทรัพย์						
48. มีทักษะในการวางแผนการใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า						
50. มีประสบการณ์ในการวางแผนการใช้สินทรัพย์						
51. มีความเสียสละให้กับการบริหารสินทรัพย์						
52. มีความมานะพยายามในการบริหารสินทรัพย์						
53. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำทางการบริหารสินทรัพย์						
54. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันบริหารสินทรัพย์						
55. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการบริหารสินทรัพย์ให้ประสบผลสำเร็จ						

ด้านการตรวจสอบภายใน	ระดับความพร้อม					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ท่านมีความพร้อมด้านการตรวจสอบภายใน โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด						
56. มีความรู้ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
57. มีความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
58. มีทักษะในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
59. มีประสบการณ์ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
60. มีความเสียสละเวลาให้กับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
61. มีความมานะพยายามในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
62. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
63. มีวิธีการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน						
64. มีวินัยในตนเองในการปฏิบัติการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดผลดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ						

ขอขอบคุณที่เสียสละเวลาตอบข้อมูล

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางจันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 1 ซอยขวัญนคร อ. เมือง จ. นครปฐม 73000
ที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านปากหว่า อ. ดอนตูม จ. นครปฐม 73150
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2520	สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2523	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนราชินีบูรณะ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2525	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2529	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี อักษรศาสตรบัณฑิต (อ.บ.) สาขาวิชาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม
พ.ศ. 2543	ศึกษาคณะระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2531-2537	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านไทร อ. ไพรบึง จ.ศรีสะเกษ
พ.ศ. 2537-2538	อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนวัดสระสี่เหลี่ยม อ.ดอนตูม จ. นครปฐม
พ.ศ. 2538-2539	ครูใหญ่โรงเรียนบ้านลาดหลวง อ.บางเลน จ.นครปฐม
พ.ศ. 2539	ครูใหญ่โรงเรียนบ้านปากหว่า อ.ดอนตูม จ.นครปฐม
พ.ศ. 2542	อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนบ้านปากหว่า อ.ดอนตูม จ.นครปฐม
พ.ศ. 2545-ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากหว่า อ.ดอนตูม จ.นครปฐม
ศึกษาดูงาน	
พ.ศ. 2544	ศึกษาดูงานที่โรงเรียน มัธยมอิลิวารา (Illli wara) และ มหาวิทยาลัยวูลองกอง (University of Wollongong) ประเทศออสเตรเลีย