## การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## โดย นางสาวกาญจนา สัตย์สงวน

# umānānānānānā anduānā

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2544 ISBN 974-653-077-1 ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## MANAGING BUDGETING EFFECTIVELY IN THE SCHOOL OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND

#### By

#### Kanjana Satsanguan

## umonaumaunas auduaums

## A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

#### MASTER OF EDUCATION

**Department of Educational Administration** 

**Graduate School** 

SILPAKORN UNIVERSITY

2001

ISBN 974-653-077-1

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง "การบริหาร งบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" เสนอโดย นางสาวกาญจนา สัตย์สงวน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร-บหาบัญฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2011 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
	า คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
	วันที่เคือนพ.ศ
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.ชวนชม	ชินะตั้งกูร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.จิราวรรณ	. คงคล้าย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดา สุวรร	ัณกุล
กละกรรมการตรวจสอบวิทยานิพน <b>ธ์</b>	nas auguāvāmā
ประธานกร	รมการ
(รองศาสตราจารย์ คุสิต ทิวถนอม)	
/	
กรรมการ	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.จิราวรรณ คงคล้าย)
//	//
กรรมการ	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัคคา สุวรรณกุล)	(อาจารย์ธงใชย ศุภวงศ์)

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

K 40461053 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารงบประมาณ

กาญจนา สัตย์สงวน: การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย (MANAGING BUDGETING EFFECTIVELY IN THE SCHOOL OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: ผศ. คร.ชวนชม ชินะตังกูร, ผศ. คร.จิราวรรณ คงคล้าย และ ผศ. ลัดดา สุวรรณกุล. 126 หน้า. ISBN 974-653-077-1

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง 1) ระดับการบริหารงบประมาณ และ 2) แนวทางการ บริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ตัวอย่างเป็น โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ตัวอย่างเป็น โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 19 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย ธุรการ หัวหน้างานการเงิน หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน จำนวน 95 คนและได้ดำเนินการสนทนากลุ่มจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและ ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนมากที่สุดห้าอันดับแรก จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้มี 2 ฉบับ ฉบับแรก เป็นแบบสอบถาม จำแนกเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้คอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และ ฉบับที่ 2 เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม แบ่งเป็นสองตอน คือตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลและตอนที่ 2 เป็นประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณจองโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ (percentage) กำเฉลี่ย (X) คำความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) (โดยใช้โปรแกรม SPSS for WINDOWS) และ การสังเคราะห์นี้อหา (content analysis)

#### ผลการวิจัยพบว่า

- 1. การบริหารงบประมาณตามการบริหารงานคุณภาพ PDCA ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม และทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก
- 2. โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดำเนินการบริหารงบประมาณทั้งสาม ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ ตามการบริหารงาน คุณภาพ PDCA ของเคมมิ่ง (Deming) โดยเริ่มจากการวางแผน การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล ไปจนถึงการ แก้ไขปรับปรุง

กาควิชาการบริหารการศึกษา	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	ปีการศึกษา 2544
ลายมือชื่อนักศึกษา		
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนซ์ :	1 2	3

K 40461053: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

**KEY WORD: BUDGETING MANAGEMENT** 

KANJANA SATSANGUAN: MANAGING BUDGETING EFFECTIVELY
IN THE SCHOOL OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND. THESIS ADVISORS:
ASST. PROF.CHUANCHOM CHINATUNGKUN, Ph.D., ASST. PROF.CHIRAWAN
KONGKLAI, Ph.D., AND ASST. PROF.LADDA SUWANAGUL. 126. pp.
ISBN 974-653-077-1.

The purposes of this research were to study: 1) the level of the budgeting management and 2) the approach of quality budgeting management of the school of the Church of Christ in Thailand. The sample was divided into two group. The first group, the sample was consisted of 19 schools of the Church of Christ in Thailand. The respondents were 95 teachers. They were administrators, assistance administrators, the head of business affair, the head of department and teachers. The second group, the sample was 5 schools were popular in the opinion of parents.

The instruments for gathering data were the questionnaire about budgeting management of the school of the Church of Christ in Thailand and the issue in focus group interview.

The statistics for analysed data were percentage, mean, standard deviation and the content analysis.

The findings of the study were as follow:

- 1. The budgeting management of schools of the Church of Christ in Thailand were high both in the overall and variables list. And. The budgeting management along with the quality management PDCA of Deming, the planning process, every variables were high.
- 2. The schools of the Church of Christ in Thailand proceeded 3 budgeting management as budgeting preparing, budgeting permitting and budgeting management along with the quality management PDCA of Deming (planning, doing, checkong and acting).

Department of Educational Administration Gra	duate School, Silpa	korn University Academ	ic Year 2001
Student's signature	•••••		
Thosis Advisors' signature 1	2	2	

#### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีก็เพราะได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ คุสิต ทิวถนอม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.ชวนชม ชินะตังกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.จิราวรรณ คงคล้าย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดา สุวรรณกุล และ อาจารย์ธงไชย ศุภวงศ์ ตลอดจนคณาจารย์ แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ เอาใจใส่ดูแล ให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็น อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่กรุณาให้ความ ช่วยเหลือให้ข้อมูลทั้งในการทดสอบค่าความเชื่อมั่นและการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้ที่ให้ ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่าน รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาบริหารการศึกษารุ่น 17 ทุกคน

คุณค่าแห่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบบูชาแค่พระคุณของบิคามารคา ตลอคจนครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ปร<u>ะ</u>สิทธิประสาทความุรู้แก่ผู้วิจัย

## สารบัญ

		หน้า
บ	ทคัดย่อภาษาไทย	1
บ	ทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิด	ตติกรรมประกาศ	ฉ
ส	ารบัญตาราง	ល្ង
ส	ารบัญแผนภูมิ	Ŋ
บ	ทที่	
1	เ บทนำ	1
	ภูมิหลัง	2
	ปัญหา	5
	ประพจน์ปัญหา	7
	ความสำคัญของการวิจัย	7
UM7	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	
	สมมติฐานของการวิจัย	8
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	10
	ข้อตกลงเบื้องต้น	12
	ข้อจำกัดในการวิจัย	12
	นิยามศัพท์เฉพาะ	12
2	2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	14
	การจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	14
	การงบประมาณและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง23	
	ความหมายของการงบประมาณ	23
	ประวัติของการงบประมาณ23	
	ความสำคัญของการงบประมาณ	26
	หลักการการงบประมาณ	27

บทที่		หน้า
2	กระบวนการการงบประมาณ	29
	ข้อจำกัดของงบประมาณ29	
	ระบบงบประมาณ	30
	กระบวนการบริหาร	42
	การบริหารคุณภาพแบบ PDCA44	
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	งานวิจัยในประเทศ	46
	งานวิจัยในต่างประเทศ47	
	สรุป	49
3 การคำ	แนินการวิจัย	50
	ระเบียบวิธีวิจัย	50
	แผนแบบของการวิจัย	50
	ประชากร	50
WANTIN	บาตัวอย่างและวิธีการเสือกตัวอย่าง	51515
	เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย	53
	การสร้างเครื่องมือ	54
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
	สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	56
	การนำเสนอข้อมูล	56
	สรุป	56
4 การวิเ	คราะห์ข้อมูล	58
	ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
	ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่ง	
	สภาคริสตจักรในประเทศไทย	61
	ตอนที่ 3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม	65
	ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารงบประมาณตามขั้นตอนระบบบริหารคุณภาพ	
	PDCA เดมมิ่ง (deming)	67
	สรปผล	75

บทที่	หน้า
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	79
ข้อค้นพบ	79
การอภิปรายผล	82
ข้อเสนอแนะ	89
ข้อเสนอของการวิจัย	89
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	90
บรรณานุกรม	91
ภาคผนวก	94
ภาคผนวก ก เอกสารขอความร่วมมือในการวิจัย	95
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	97
ภาคผนวก ค ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมตรวจเครื่องมือวิจัย	115
ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง	118
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น	120
	MĒ

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ร้อยละของนักเรียนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา ปีการศึกษา	
	2538-2539	3
2	จำนวนนักเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา	
	2527 กับปีการศึกษา 2541	5
3	จำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล51	
4	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม58	
5	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ	
	การบริหารงบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน	
	ประเทศไทย61	
6	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ	
	การจัดเตรียมงบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน	
UMĄTY	ประเทศไทย	NÓ
	การขออนุมัติงบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน	
	ประเทศไทย63	
8	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ	
	การบริหารงบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน	
	ประเทศไทย63	
9	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ	
	การบริหารงบประมาณตามระบบบริหารคุณภาพ PDCA ของเคมมิ่ง	
	(Deming)โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	64
10	สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม	65

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	9
2	ขอบเขตของการวิจัย	11
3	โครงสร้างการบริหารของสภาคริสตจักรในประเทศไทย	15
4	โครงสร้างบริหารกองการศึกษา	18
5	โครงสร้างระบบบริหารของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน	
	ประเทศไทย21	
6	รูปแบบการวางแผนตามแนวความคิดของแบงฮาร์ทและทรูลล์	37
7	การบริหารคุณภาพ "การหมุนวัฏจักร PDCA"	44

## umāuāuānā anduāuānā

#### บทที่ 1

#### บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างความเจริญก้าวหน้า และ แก้ไขปัญหาต่างๆ ของสังคม ดังจะเห็นได้จากความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของแผนการ ์ ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2535 ที่กล่าวว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของตน และสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุข ทั้งยังสามารถเกื้อกูลการพัฒนา ประเทศได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของประเทศ ในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การจัดการ ศึกษาที่ดีจะต้องจัดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการศึกษาในระยะเวลาที่ผ่านมา ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง ซึ่งขณะเดียวกันก็มีปัญหาหลายประการ บทบาทของ การ<u>ศึก</u>ษาสำหรับในปัจจุ<u>บันและอนาคต 5</u> ปีข้างหน้า จะทวีความสำคัญเพิ่ม<u>ขึ้น</u>เพรา<u>ะมีปั</u>จจัยก<u>าร</u>๔ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ห้าทายสังคมไทย การศึกษาจะต้องเป็นกระบวนการที่เตรียมแนะนำคนไทย และสังคมไทยไปสู่ยุคใหม่อย่างมั่นคงและรู้ทันโลก ด้วยเหตุนี้การวางแนวทางการพัฒนาการศึกษา สำหรับ 5 ปีข้างหน้าของแผนฯจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของคนไทยและสังคมไทย วิเคราะห์กระแสที่ เปลี่ยนแปลงไป และสิ่งแวคล้อมต่างๆ ที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับการศึกษาทั้งในแง่ของสาเหตุและ ผลกระทบที่ได้รับควบคู่ไปกับการพิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนของประชาชน ชุมชน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นักวิชาการแขนงต่างๆ เจ้าหน้าที่ของรัฐและนักการเมือง<sup>1</sup>

ปัจจุบันการจัดระบบการศึกษาของรัฐได้เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอด ชีวิตโดยอาศัยรูปแบบต่างๆ ทั้งการศึกษาที่จัดตามแนวระบบโรงเรียน คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับอุดมศึกษา และการศึกษาที่จัดนอกระบบโรงเรียน ซึ่งเป็นการศึกษาที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิต ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ได้กำหนดวัตถุประสงค์คือขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชนให้ถึง ระดับมัธยมศึกษาอย่างเสมอภาค การพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพจะต้องสอดคล้องกับความ

<sup>่</sup> สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, <u>แผนพัฒนาการ</u> <u>ศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544)</u> (กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539), 2.

ต้องการของบุคคล ชุมชนและประเทศ รวมทั้งให้ผู้เรียนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สามารถ พึ่งพาตนเอง และสร้างความก้าวหน้า ความมั่นคงของเศรษฐกิจไทยในประชาคมโลกบนพื้นฐาน ของความเป็นไทยโดยมีนโยบายคือ เร่งขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชน ปฏิรูป การเรียนการสอน ปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาครู เร่งผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลาง และสูง และปฏิรูประบบบริหารจัดการการศึกษาให้มีอิสระมากขึ้น ซึ่งตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้โรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

โรงเรียนเอกชนใด้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
ตั้งแต่อดีตและได้ขยายขอบเขตการจัดการศึกษามากขึ้นจนกระทั่งปัจจุบัน โดยมีการจัดระบบ
การศึกษาให้สอดคล้องกับภาครัฐที่จัดการศึกษาอยู่ โดยมุ่งเน้นการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน
ประเภทสามัญศึกษา มีอิสระในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนโดยอิงกรอบหลักสูตรของ
กระทรวงศึกษาธิการ และเน้นการจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์ พัฒนาครู
ส่งเสริมการใช้สื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อเป็นแหล่งให้นักเรียนใด้มีโอกาสค้นคว้าด้วย
ตนเอง ดังนั้น การศึกษาถึงระบบบริหารของโรงเรียนเอกชนที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจึง
เป็นเรื่องที่น่าศึกษาอย่างยิ่ง

UMONUMBIONAL AUDUAUAMS

การจัดการศึกษาในประเทศไทยเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของรัฐ แต่จากอดีตที่ผ่านมา รัฐมีสักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง เอกชนจึงมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาตั้งแต่สมัยอยุธยาเป็นต้นมา ซึ่งเป็นยุคของการเผยแพร่ศาสนาควบคู่ไปกับการให้ การศึกษาความรู้ ประกอบกับผู้นำระดับสูงในยุคนั้นได้ให้ความสนใจที่จะแสวงหาความรู้และ วิทยาการอันทันสมัยต่างๆ เอกชนจึงได้จัดตั้งโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาแบบสมัยใหม่ขึ้นในเวลา ต่อมา โรงเรียนเอกชนได้ขยายเพิ่มขึ้นตามความนิยมที่มีมากขึ้น โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นในระยะแรก และยังดำเนินการอยู่จนถึงทุกวันนี้ ได้แก่ โรงเรียนอรุณประดิษฐ จังหวัดเพชรบุรี (พ.ศ.2406) โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (พ.ศ.2413) โรงเรียนอัสสัมชัญ (พ.ศ.2520) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน (พ.ศ.2431) และโรงเรียนราชินี (พ.ศ.2446) เป็นต้น โรงเรียนเหล่านี้ถึงแม้จะจัดตั้งมานานนับร้อย ปีแล้วก็ยังได้รับความศรัทธาและความนิยมมาโดยตลอด เนื่องจากความมั่นใจในคุณภาพการศึกษา

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> จำรัส นองมาก, <u>ก้าวต่อไปของการศึกษาเอกชน : การพัฒนาที่ยั่งยืน</u> (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541), 1.

ที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องนั้นเอง<sup>3</sup> จึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศชาติ ตลอดมา โดยร่วมจัดการศึกษาได้ภายใต้ของเขตที่รัฐกำหนด และภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐบาล หากมองในแง่ของการลงทุนก็เท่ากับเป็นการช่วยประหยัดการลงทุนของรัฐไปได้ส่วนหนึ่ง ดังนั้น จึงไม่มีข้อสงสัยในบทบาทความสำคัญของการศึกษาเอกชน

ถ้ามีการพิจารณาตัวเลขสัดส่วนจำนวนนักเรียนระหว่างโรงเรียนรัฐบาลต่อโรงเรียน เอกชน ในปีการศึกษา 2542 - 2543 คือ ในปีการศึกษา 2542 รัฐดูแลการศึกษาร้อยละ 87.5 เอกชน ร้อยละ 12.5 ในปีการศึกษา 2543 รัฐดูแล 87.1 เอกชน ร้อยละ 12.9<sup>4,5</sup> ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ร้อยละของนักเรียนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2538-2539

	ปีการศึก	ษา 2538	ปีการศึกษา 2539		
ระดับ	รัฐ	เอกชน	<b>វ</b> គ្គ	เอกชน	
ก่อนประถมศึกษา	73.7	26.3	79.3	20.7	
ประถมศึกษา	87.6	12.4	87.2	12.8	
มัธยมศึกษาตอนต้น 🔾 🔾 🗍	3.4	<b>1 6.6 3</b>		0.30	
มัธยมศึกษาตอนปลาย	95.2	4.8	95.4	4.6	
รวม	87.0	13.0	86.4	13.6	

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, ศูนย์สารสนเทศ, สารสนเทศ ศธ.2541-2542 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ คุรุสภาลาคพร้าว, 2543), 182-183.

: กระทรวงศึกษาธิการ, ศูนย์สารสนเทศ, <u>สารสนเทศ ศธ.2542-2543</u> (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ คุรุสภาลาคพร้าว, 2544), 139-137.

<sup>3</sup> เรื่องเคียวกัน. 2.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, ศูนย์สารสนเทศ, <u>สารสนเทศ ศธ.2541-2542</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาคพร้าว, 2543), 182-183.

⁵กระทรวงศึกษาธิการ, ศูนย์สารสนเทศ, <u>สารสนเทศ ศธ.2542-2543</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาคพร้าว, 2544), 137-139.

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าโรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยรัฐให้ การอุดหนุนด้านการเงินแก่โรงเรียนเพียงบางส่วน ส่วนที่เหลือนั้นโรงเรียนเอกชนเป็นผู้รับภาระ ทั้งหมด ปัจจุบันโรงเรียนรัฐบาลมีการขยายจำนวนโรงเรียนมากขึ้น ทำให้มีผลกระทบต่อโรงเรียน เอกชน โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของโรงเรียนเนื่องจากรายรับค่าเล่าเรียนและ ค่าธรรมเนียมต่างๆ ลดลง โดยเป็นผลมาจากจำนวนนักเรียนที่ลดลง ดังนั้น โรงเรียนเอกชนจึงต้อง ปรับปรุงคุณภาพด้านการเรียนการสอนและการบริหารให้มีคุณภาพดีขึ้นเพื่อแข่งขันกับโรงเรียน รัฐบาล โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการที่ต้องเน้นการบริหารงบประมาณซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดให้ มีประสิทธิภาพสูงสุดไม่ให้ประสบปัญหาการขาดทุน และสามารถคำเนินการต่อไปได้<sup>6,7</sup>

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นสถาบันเอกชนที่รับผิดชอบ ด้านการศึกษาเป็นระยะเวลายาวนานและได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ร่วมกับรัฐบาลภายใต้การควบคุมและสนับสนันของรัฐบาล

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาเพื่อ

1) เป็นพยานแห่งความรักของพระเยซูคริสต์ 2) ให้ปรัชญาชีวิตที่สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา
ของโรงเรียน 3) พัฒนาเยาวชนให้เจริญขึ้นตามศักยภาพของตนทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ และ

4) เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาแก่บุคกลทุกระดับ การคับ การคราย การ

จากการดำเนินงานพันธกิจการศึกษาที่ผ่านมา กองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงานควบคุมดูแลโรงเรียนทั้งหมดของสภาคริสตจักรยังคงประสบ ปัญหาเรื่องงบประมาณเพราะฐานะการเงินของโรงเรียนโดยทั่วไปไม่ค่อยมั่นคงนัก มีโรงเรียนไม่ มากนักที่สามารถจะเลี้ยงตนเองได้ ฐานะการเงินเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาโรงเรียนเจริญ ก้าวหน้า คงที่หรือทรุดลงไป ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงบประมาณอย่างมี คุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> อมรชัย ตันติเมช และคนอื่นๆ, "ปัญหาการเงินโรงเรียนเอกชน," <u>ครุศาสตร์</u> 8, ฉบับพิเศษ (กรกฎาคม-สิงหาคม 2525): 118-139.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> สุกัญญา นิรังกร, "รายได้รายจ่ายของโรงเรียนเอกชน," ใน <u>รายงานการประชุม</u> สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเรื่องการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : เนติกุล การพิมพ์, 2531), 19.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> พงษ์ ตนานนท์, "รายงานพันธกิจกองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย," ใน <u>รายงานการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย</u> (เชียงใหม่ : กองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร, 2543), 7-9.

จะต้องศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อย่างจริงจังเพื่อให้ทราบปัญหาของการบริหารงบประมาณอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการ บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

#### ปัญหา

จากการดำเนินงานของกองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งเป็น หน่วยงานที่ดูแลการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้งสิ้น 24 โรงเรียน พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้

1. จำนวนนักเรียนของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยลดลงทุก ระดับชั้น ตั้งแต่ พ.ศ.2527 – 2541 ดังที่แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนนักเรียนโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2527 - 2541

	า อีกร	ศึกษา	<b>จำ</b> นวนนักเรียน		
	2527	2541	ลคลง (คน)		
ขนาดใหญ่					
1. อรุณประคิษฐ	3338	3130	208	6.23	
2. วิชชานารี	2443	1892	551	22.55	
ขนาดกลาง					
3. เชียงใหม่คริสเตียน	1689	1669	20	1.18	
4. เคนเน็ตแม็กเคนซี	1524	1327	197	12.93	
ขนาดเล็ก					
5. สัจจพิทยา	442	426	16	3.62	
6. เยนเฮส์เมมโมเรียล	683	384	299	43.78	
7. สว่างวิทยา	302	210	92	30.46	

ที่มา : พงษ์ ตนานนท์, "รายงานพันธกิจกองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย," ใน รายงานการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย (เชียงใหม่ : กองการศึกษา มูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักร, 2543), 7-9.

จากตารางที่ 2 จะพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหานักเรียนมีปริมาณลดลงอย่าง มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเยนเฮส์เมมโมเรียลที่มีนักเรียนลดลงถึงร้อยละ 43.78 เมื่อเปรียบ เทียบกับปี 2527

- 2. ขาดแคลนบุคลากรระดับบริหาร ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ทุนการศึกษาต่อสำหรับบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังขาดการเตรียมและฝึกอบรมบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้บริหารอย่างจริงจัง ทำให้เกิดช่องว่างระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมา
- 3. ไม่มีงบประมาณในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่จะเป็นศึกษานิเทศก์ ซึ่ง จะออกไปนิเทศการสอนให้กับคณะครูของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 4. โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ บางโรงเรียนยังมีปัญหาด้านขาดกอง ทุนพัฒนาในด้านการบริหาร การจัดการ การบริหารงบประมาณ การบัญชี งานวิชาการและอาคาร สถานที่ ซึ่งกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรและมูลนิธิสภาคริสตจักรจะต้องหาทางช่วยเหลือฟื้นฟู มิฉะนั้นจะขาดศรัทธาจากผุ้ปกครอง และจะเกิดปัญหาเรื่องการขอรับรองมาตรฐานการศึกษาจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
- 5. โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยหลายโรงเรียนต้องการกู้เงิน จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาพัฒนาอาคารสถานที่แต่ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากมีปัญหาว่าเงินให้กู้มีจำนวนจำกัด ที่ดินของโรงเรียนบางแห่งไม่ได้โอนเข้ามูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรทำให้ไม่สามารถไปใช้ค้ำประกันเงินกู้ได้
- 6. การคำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศ ไทย พบว่าไม่มีระเบียบหลักเกณฑ์ในการคำเนินงานงบประมาณ บางครั้งไม่มีแผนการใช้จ่ายเงินที่ แน่นอน ทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณและจัดสรรงบประมาณอย่างไม่ถูกต้องและมีปัญหาต่อเนื่อง ไปถึงการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณ°

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยยังประสบปัญหาการงบประมาณ ซึ่งถ้ามีการบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ มีคุณภาพก็จะสามารถแก้ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นได้ ดังนั้นจึงต้องปรับปรุงการบริหารงบประมาณ อย่างมีคุณภาพภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงบประมาณ อย่างมีคุณภาพเพื่อจะนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงบประมาณโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

\_

<sup>่</sup> ใรื่องเคียวกัน.

### ประพจน์ปัญหา

จากรายละเอียดของภูมิหลังและปัญหาจะเห็นได้ว่างบประมาณและการบริหารงบ ประมาณมีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการบริหารของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย แต่จากปัญหาที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยได้พิจารณาเพื่อนำมาสู่การวิจัยครั้งนี้โดยสรุปว่า การบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยยังไม่มีคุณภาพ เท่าที่ควร

#### ความสำคัญของการวิจัย

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนมีรายได้
หลักจากการเก็บเงินบำรุงการศึกษา และในปัจจุบันการเก็บเงินบำรุงการศึกษาเริ่มมีปัญหาเพราะ
รายได้น้อยลงเนื่องจากจำนวนลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่รัฐบาลดำเนินการขยายโอกาสทางการ
ศึกษาให้เรียนโดยไม่เก็บเงินบำรุงการศึกษา และประกอบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศ
ทำให้ผู้ปกครองต้องย้ายบุตรหลานจากโรงเรียนเอกชนซึ่งเก็บเงินค่าบำรุงการศึกษาสูง ถึงแม้ว่า
โรงเรียนเอกชนจะประสบปัญหารายได้หลักดังกล่าว แต่ถ้าโรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณ
ที่มีคุณภาพแล้ว โรงเรียนก็จะสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ ดังนั้นการบริหารงบประมาณอย่างมี

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จึงกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1. เพื่อทราบสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย
- 2. เพื่อทราบแนวทางการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### ข้อคำถามของการวิจัย

- 1. สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยอยู่ในระดับใด
- 2. แนวทางในการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

#### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการคำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ ว่า สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ ในระดับปานกลาง

#### กรอบแนวคิดของการวิจัย

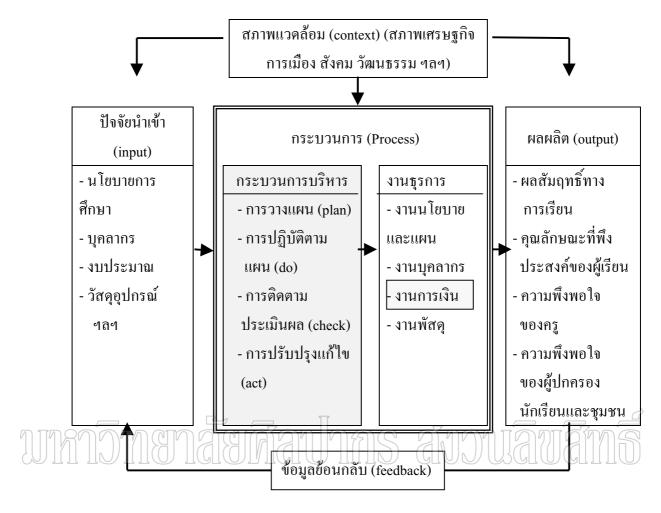
การบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย นอกจากจะอาศัยกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ ต้องการ 2) การวางแผน 3) การดำเนินงานตามแผน และ 4) การประเมินผล การบริหารและ การจัดการยังสามารถนำทฤษฎีเชิงระบบมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้วยได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) 2) กระบวนการ (process) และ 3) ผลผลิต (output) โดยมีสภาพแวดล้อม (context) และ ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่มีความสำคัญซึ่งกันและกันกับองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน สำหรับ องค์ประกอบ ปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหาร ได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ วัตถุประสงค์ ฯลฯ ซึ่งจะมีการดำเนินงานโดยกระบวนการต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้มี ผลผลิตที่มีคุณภาพต่อไป ในที่นี้องค์ประกอบค้านกระบวนการ (process) จะเป็นวิธีการดำเนินการโดยนำกระบวนการบริหารแบบวงจร.เคมมิ่ง มาใช้ในการบริหาร องค์ประกอบสุดท้ายคือ ผลผลิต (output) จะเป็นผลมาจากการบริหารแบบวงจรเคมมิ่ง คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของนักเรียน ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

## ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาระบบงบประมาณ ซึ่งเมื่อจำแนกตามวิธีการและ วัตถุประสงค์ในการจัดทำจะจำแนกเป็น 4 ระบบคือ 1) งบประมาณแบบแสดงรายการ (line-item budgeting) 2) งบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting) และ 3) งบประมาณแบบ แสดงแผนงาน (program budgeting) และ 4) งบประมาณแบบฐานศูนย์ (zero-based budgeting)

\_

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> คุสิต ทิวถนอม, <u>การเงินและงบประมาณโรงเรียน</u> (นครปฐม : โครงการตำรา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), 42.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา: Daniel Katz and Robert L. Kahn, <u>The Social Psychology of Organizations</u>, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.

: วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล, "แนวคิดการบริหารงานแบบ ทีคิว เอ็ม (ดำเนินการบริหารแบบ PDCA)," (ม.ป.ท., 2540), 211-216. (อัดสำเนา)

งบประมาณแบบแสดงแผนงานเน้นการวางแผนโดยมองวัตถุประสงค์ที่จะคำเนินการ โดยกำหนดโครงสร้างเป็น 3 ส่วน คือ แผนงานหลัก แผนงานรอง และงาน/โครงการ แผนงาน หลักเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่ต้องการ แผนงานรองเป็นส่วนย่อยของ แผนงานหลักซึ่งจะสนับสนุนให้แผนงานหลักบรรลุวัตถุประสงค์ และงาน/โครงการเป็นส่วนย่อยของของแผนงานรอง ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน

แผนงานหลัก<sup>11</sup> จากความคิดของอิสสระ นิติทัณฑ์ประภาศ กล่าวว่าระบบงบประมาณแบบ แผนงานคือระบบที่มุ่งให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในเรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมายของรัฐบาล การพิจารณากำหนดแนวทางต่างๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด การแสดง ปริมาณของทรัพยากร การพิจารณาผลสำเร็จของกิจกรรมต่างๆ การพยากรณ์ค่าใช้จ่ายของทรัพยากร ที่ใช้ การตรวจสอบและวิเคราะห์ การมีข้อมูลเพื่อพิจารณาทบทวนผลงาน และปรับปรุงให้ทันสมัย อยู่เสมอ<sup>าว</sup> ในขณะที่ ณรงค์ สัจพันโรจน์ กล่าวว่า สาระสำคัญของระบบ PPBS ได้แก่ การวิเคราะห์ อย่างมีระเบียบ ซึ่งจะใช้ประโยชน์ในการเสนองบประมาณของส่วนราชการอย่างเหมาะสม ส่วน ประกอบของการวิเคราะห์ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ (objective) 2) ทางเลือกดำเนินงาน (alternative) 3) ค่าใช้จ่าย (cost) 4) แบบอย่างหรือวิธีการ (model and method) และ 5) เกณฑ์ประกอบ การพิจารณา (criteria)<sup>13</sup> จากแนวคิดของ สมคิด บางโม กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบแผนงาน โครงการเป็นการควบคมโดยใช้งบประมาณแบบหนึ่งโดยนำการวิเคราะห์เชิงระบบเข้ามาช่วยใน การกำหนดวัตถุประสงค์และมุ่งที่การพัฒนาคือ จัดทำงบประมาณโดยการจัดทำโครงการขนาด ใหญ่ต่างๆ เสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาจัดสรรเงิน ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและ ผลตอบแทน (cost-benefit analysis)<sup>14</sup>

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณภาพการบริหารงบประมาณโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำการบริหารงานคุณภาพด้วยระบบ "วัฏจักรเคมมิ่ง" (Deming Cycle) หรือ PDCA ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผน (plan) 2) การปฏิบัติ ตามแผน (do) 3) การติดตามประเมินผล (check) และ 4) การปรับปรุงแก้ไข (act) มาใช้ในการวิจัย การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ โดยใช้กับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (PPBS) และนำการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพด้วยวงจร PDCA ควบคุมและตรวจสอบในเรื่อง 1) การจัดเตรียมงบประมาณ ประกอบด้วยการวิเคราะห์งบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และ

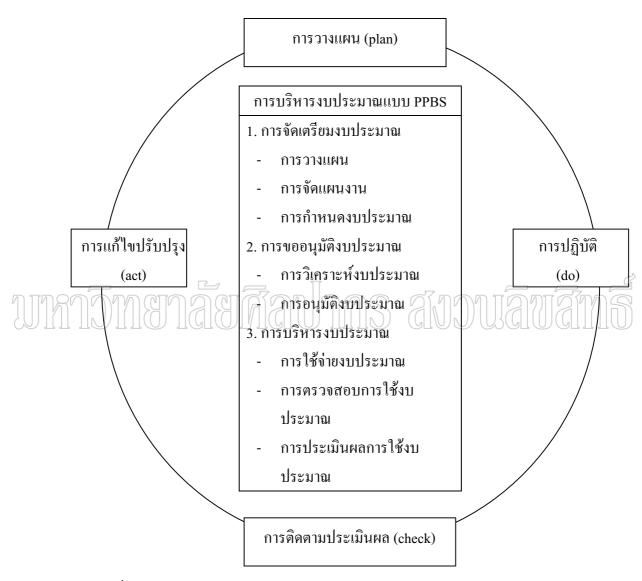
11 เรื่องเดียวกัน, 47.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> อิสสระ นิติทัณฑ์ประภาศ, "แนวความคิดและองค์ประกอบของระบบงบประมาณ แบบแผนงาน," ใน <u>สำนักงบประมาณ 25 ปี</u> (กรุงเทพฯ : สำนักงบประมาณ, ม.ป.ป.), 24.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> ณรงค์ สัจพันโรจน์, <u>การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน (ทฤษฎีและ</u> ปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : บริษัทบพิธการพิมพ์, 2537), 26.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> สมคิด บางโม, <u>หลักการจัดการ</u> (กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2539), 209.

- 3) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่าย งบประมาณ และการประเมินผลการใช้งบประมาณ ดังแผนภูมิที่ 2
- 2. ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย จำนวน 19 โรงเรียน



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Allen H.W. Sweeny and Rechlin Robert, "System and Control for Financial Management Service," in <u>Handbook of Budgeting</u> (New York: John Wiley and Sons, 1975), 45.

: วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล, "แนวคิดการบริหารงานแบบ ที่คิว เอ็ม (ดำเนินการบริหารแบบ PDCA)," (ม.ป.ท., 2540), 211-216. (อัดสำเนา)

## ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยคำนึงถึงโครงสร้างตามขนาด ระบบบริหาร การปกครอง การจัดทำงบประมาณ และระเบียบการของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสจักรในประเทศไทย มีการดำเนินการที่ เหมือนกันทุกแห่ง แม้ว่าโรงเรียนเหล่านี้จะดำเนินการในสถานที่ ขนาดทำเลที่ตั้ง สภาวะแวดล้อมที่ ต่างกัน สำหรับตัวแปรย่อยอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ให้ถือว่าเป็นความคลาดเคลื่อน เชิงสุ่ม

#### ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษากระบวนการบริหารงบประมาณภายใต้ระบบงบ ประมาณแบบแสดงแผนงาน (PPBS) โดยกำหนดให้ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร บุคลากรทั้งค้าน การเงินและครู เป็นผู้ให้ข้อมูล ปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ซึ่งได้แก่ นักเรียน ขนาดของโรงเรียน และสภาพแวดล้อม ซึ่งถ้าผู้วิจัยไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้ อาจเป็นผลให้ความถูกต้องของงานวิจัยจำกัดอยู่เฉพาะตัวแปรที่นำมาศึกษาเท่านั้น

JMNOMENATA LA TANTEN A LA TANT

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในคำที่ใช้ ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย ครั้งนี้ดังต่อไปนี้

งบประมาณ หมายถึง กระบวนการหรือลำดับขั้นตอนดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ การจัดเตรียมงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และการบริหาร งบประมาณ

**การจัดเตรียมงบประมาณ** หมายถึง การวางแผน การจัดแผนงาน และการกำหนด วงเงินงบประมาณที่อนุมัติ

**การขออนุมัติงบประมาณ** หมายถึง การดำเนินการส่งแผน/โครงการ พร้อมทั้ง รายละเอียดความจำเป็นเพื่อประกอบการวิเคราะห์และขออนุมัติงบประมาณ

**การบริหารงบประมาณ** หมายถึง การขอเบิกเงินงบประมาณไปใช้ตามแผนงานที่ กำหนดโดยมีการตรวจสอบติดตาม และการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนสังกัดที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทยเป็น ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้จัดการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเงินการงบประมาณของโรงเรียนสังกัดที่มูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย

การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ หมายถึง การบริหารงบประมาณด้วยระบบ บริหารคุณภาพตามวัฏจักรเดมมิ่ง (Deming cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การวางแผน (plan) การปฏิบัติตามแผน (do) การติดตามประเมินผล (check) และการปรับปรุงแก้ไข (act)

umonauaaunns auduauams

#### บทที่ 2

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง "การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ : กรณี ศึกษาโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" ที่ผู้วิจัยได้เรียบเรียงตามหัวข้อของ งานวิจัย ดังนี้คือ ส่วนแรกการจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนที่ 2 งบประมาณและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศดังต่อไปนี้

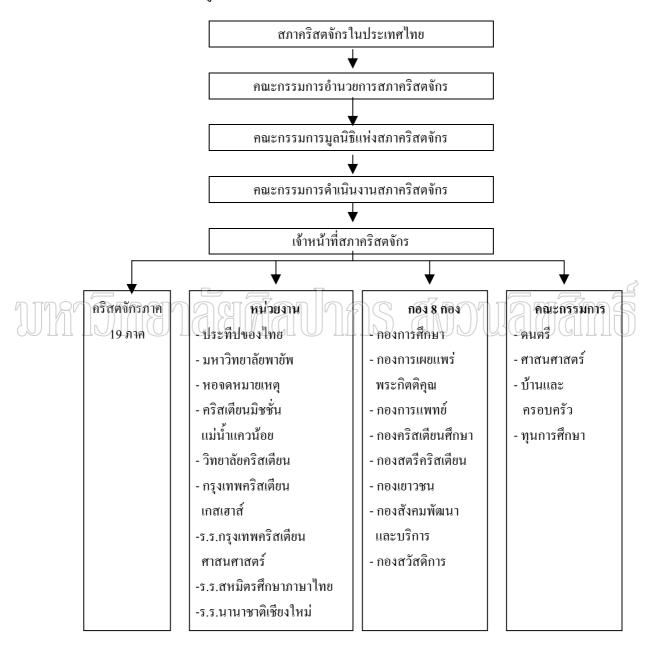
## การจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีรากฐานทางประวัติศาสตร์ย้อนไปถึงการเข้ามาเผยแพร่ คริสตสาสนาของมิชชันนารีโปรแตสเตนท์ครั้งแรกในปี ค.ศ.1828 โดยสาสตราจารย์จาคอบ ทอมลิน และนายแพทย์คาร์ล กุตสลาฟ สังกัดสมาคมมิชชันนารีแห่งลอนดอน ซึ่งมีส่วนในการชักชวน ให้คริสตจักรในสหรัฐอเมริกาจัดส่งมิชชันนารีมาปฏิบัติพันธกิจในเมืองไทย สภาคริสตจักรฯ มี กำเนิดมาจากมิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียนอเมริกัน ซึ่งเข้ามาวางรากฐานมั่นคงในปี ค.ศ. 1847 ประกอบด้วยนายแพทย์ซามูเอล เฮาส์ ศาสตราจารย์สตีเฟนและนางแมรี่ เมตตูน ต่อมาการดำเนิน พันธกิจได้ขยายไปยังภาคต่างๆ มีการตั้งคริสตจักรและโรงเรียนขึ้นอีกหลายแห่ง โรงเรียนของ มิชชันนารีนั้นเป็นโรงเรียนแห่งแรกในประเทศไทย มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับ ที่ดีที่สุด ประชาชนที่อยู่ในเขตบริการของโรงเรียนและต่างจังหวัดมีความปรารถนาที่จะให้บุตรธิดา ของตนเข้ามาเรียนในโรงเรียนมิชชั่นเพราะวินัยดี วิชาแข็ง ชื่อเสียงของโรงเรียนมิชชั่นได้แพร่ออก ไปทั่วประเทศว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ โรงเรียนมิชชั่นจึงอยู่ในความนิยมของประชาชนตลอดมา และปัจจุบันโรงเรียนมิชชั่นก็คือโรงเรียนเอกชนสังกัดกองการศึกษามูลนิธิสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย มีทั้งสิ้น 29 แห่ง กระจายอยู่ในทุกภาคของประเทศไทย 2

<sup>่</sup> สภาคริสตจักรในประเทศไทย, <u>สภาคริสตจักรในประเทศไทย 1934-1994 ฉลองครบ</u> รอบ 60 ปี (กรุงเทพฯ : เจริญรัฐการพิมพ์, ม.ป.ป.), 16.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> ประสิทธิ์ พงศ์อุดม, <u>ประวัติศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2527), 150.

โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยนอกจากจะต้องบริหารงานโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนแล้ว จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกองการศึกษามูลนิธิ แห่งสภาคริสจักรในประเทศไทยด้วย โดยที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยจัดระบบโครงสร้างใน การบริหารงาน ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารของสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ที่มา : มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย, กองการศึกษา, การประชุมสมัชชาสภาคริสตจักร ในประเทศไทยสมัยสามัญ ครั้งที่ 25 (เชียงใหม่ : กองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรประเทศ ไทย, 2541), 8-11.

#### สภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นองค์กรคริสตศาสนา นิกายโปรแตสแตนท์ได้รับการ รับรองถูกต้องตามกฎหมายโดยกรมการศาสนา เพื่อทำพันธกิจประเทศเผยแพร่คริสตศาสนานิกาย โปรแตสแตนท์ งานสังคมพัฒนา งานด้านการศึกษาและงานด้านการแพทย์ในประเทศไทย

#### คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยประกอบด้วยประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นประธานกรรมการ รองประธานสภารคริสตจักรในประเทศไทย เลขาธิการ สภา คริสตจักรในประเทศไทย เหรัญญิกสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้แทนภาคละ 1 คน และ สำรอง 1 คน ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากคณะธรรมกิจประจำภาค บุคคลอื่นอีก 3 คนที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยคัดเลือกจากบรรดาคริสตจักรสมาชิกทั่วไป มีหน้าที่ปฏิบัติการแทนสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยไม่ขัดต่อมติของสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลือกตั้งซ่อม เมื่อตำแหน่งกรรมการใดๆ ว่างลง พิจารณาเชิญคณะมิชชั่น หรือลัทธินิกายที่ทำงานร่วมกับสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## คณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทยประกอบด้วยประธานสภาคริสตจักร ในประเทศสไทย เป็นประธานกรรมการ รองประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลขาธิการสภา คริสตจักรในประเทศไทย เหรัญญิกคริสตจักรในประเทศไทย กรรมการที่เลือกจากกรรมการ อำนวยการ สภาคริสตจักรในประเทศสไทยอีก 5 คน มีหน้าที่ปฏิบัติงานแทนกรรมการอำนวยการ สภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการเงิน บุคลากร การบริหารด้านทรัพย์สิน และพิจารณามติจาก กองต่าง ๆ ในสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อเสนอต่อกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทย ในลักษณะของนิติบุคคลที่มีอำนาจตามกฎหมาย เพื่อ ประโยชน์รับโอนทรัพย์สิน และคอกผลจากทรัพย์สินของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรมาใช้จ่ายในการ กุศล

## คณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยประกอบด้วย ประธานสภาคริสตจักร ในประเทศไทยเป็นประธานกรรมการ รองประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลขาธิการสภา คริสตจักรในประเทศไทย เหรัญญิกสภาคริสตจักรในประเทศไทย และบุคคลอื่นอีก 3-5 คน ซึ่งแต่ง ตั้งโดยกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อาจมอบอำนาจให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดซึ่งเป็น
คริสตสมาชิกของสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่เดียวกับสถาบันหรือ
หน่วยงานของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรนั้นเป็นตัวแทนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรลงชื่อในเอกสาร
เป็นเจ้าของสถาบันหรือหน่วยงานที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรเป็นเจ้าของแต่ละบุคคลที่ได้รับมอบ
อำนาจให้เป็นตัวแทนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรจะต้องไม่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถาบันหรือ
หน่วยงานนั้นๆ

#### ้เจ้าหน้าที่สภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีผู้ทำหน้าที่บริหารงานอยู่ 4 คน คือประธาน รอง ประธาน เลขาธิการ และเหรัญญิก ซึ่งสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลือกตั้งและแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งตามวาระ 4 ปี

#### คริสตจักรภาค

คริสตจักรภาคคือคริสตจักรหลายคริสตจักร และหมวดคริสตชนรวมกันตั้งอยู่ในเขต ภาค ซึ่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้กำหนดไว้โดยถือเขตภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม หรือภาษาเป็นเกณฑ์ในปัจจุบันมีคริสตจักรภาคจำนวน 19 ภาค

## องค์กรที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการทำพันธกิจคริสตจักร

ประกอบด้วย หน่วยงาน กอง และกรรมการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

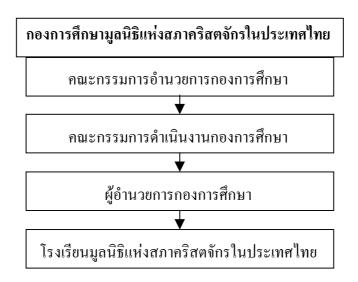
หน่วยงานมี 11 หน่วยงาน ได้แก่ ประทีปของไทย มหาวิทยาลัยพายัพ หอจดหมายเหตุ คริสเตียนมิชชั่นแม่น้ำแควน้อย วิทยาลัยคริสเตียน ศิษยาภิบาล กรุงเทพคริสเตียนเกสเฮาส์ โรงเรียน กรุงเทพคริสเตียนศาสนศาสตร์ โรงเรียนสหมิตรศึกษาภาษาไทย โรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ และ โรงเรียนนานาชาติเยอรมัน

กองมี 8 กอง ได้แก่ กองการศึกษา กองเผยแพร่พระกิตติคุณ กองคริสเตียนศึกษา กอง การแพทย์ กองสตรีคริสเตียน กองเยาวชน กองสังคมพัฒนาและบริการ และกองสวัสดิการ

กรรมการ มีจำนวน 4 กรรมการ ได้แก่ กรรมการดนตรี กรรมการศาสนศาสตร์ กรรมการอำนวยการบ้านและครอบครัว และกรรมการทุนการศึกษา

#### กองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศสไทยเป็นหน่วยงานของสภาคริสต-จักรในประเทศไทยที่รับผิดชอบในการให้บริการการศึกษาระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างบริหารงานกองการศึกษา
ที่มา: มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, กองการศึกษา, การประชุมสมัชชาคริสตจักรใน
ประเทศไทยสมัยสามัญ ครั้งที่ 25 (เชียงใหม่ : กองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน
ประเทศไทย. 2541). 8-11.

#### คณะกรรมการคำนวยกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยประกอบด้วย กรรมการที่ได้รับคัดเลือกจากกรรมการอำนวยการ กองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่บริหารกิจการที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย และควบคุมการบริหารกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไทยให้เป็นไปตามนโยบายของกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## ผู้อำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้อำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นบุคคลที่สมัครผ่าน การคัดเลือกของกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาครัสตจักรในประเทศไทยเสนอชื่อเพื่อ แต่งตั้งโดยมูลนิชิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวาระการทำงานสมัยละ 5 ปี และกรรมการ อำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีสิทธิ์พิจารณาเสนอต่อวาระใหม่ต่อ มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ตามที่เป็นสมควร มีอำนาจหน้าที่บริหารงานกองการ ศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดูแลตรวจบัญชีและเอกสารต่างๆ ของโรงเรียนหรือมอบ หมายให้บุคคลใดเป็นผู้ตรวจแทนได้ พิจารณาปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย เสนอต่อกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งด้านทรัพย์ในอาคารสถานที่และบุคลากร ติดต่อประสาน งานกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ปัจจุบันมีโรงเรียนภายใต้ความรับผิดชอบของกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยทั่วประเทศจำนวน 24 โรงเรียน ได้แก่

	° ৰ	9	a	٩	٧
1.	ไรงเรียนกรงเทพ	คริส	เเตย	นวทย	ขาลย

- 2. โรงเรียนอรุณประคิษฐ์
- 3. โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
- 4. โรงเรียนคาราวิทยาลัย
- 5. โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย
- 6. โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม
- 7. โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา
- 8. โรงเรียนรังสีวิทยา
- 9. โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน
- 10. โรงเรียนวิชชานารี
- 11. โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซึ่
- 12. โรงเรียนเจริญราษฎร์

- 13. โรงเรียนผดุงราษฎร์
- 14. โรงเรียนน่านคริสเตียน
- 15. โรงเรียนตรังคริสเตียน
- 16. โรงเรียนอุดรคริสเตียน
- 17. โรงเรียนสหบำรุงวิทยา
- 18. โรงเรียนเยนเฮล์เม็มโมเรียล
- 19. โรงเรียนสุริยวงศ์
- 20. โรงเรียนสืบนที่ธรรม
- 21. โรงเรียนสว่างวิทยา
- 22. โรงเรียนบำรุงวิทยา
- 23. โรงเรียนสัจจพิทยา
- 24. โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา

#### คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน

กรรมการอำนวยการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนนิติบุคคลที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคน และบุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย แต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน ในจำนวนนี้อย่างน้อยต้องเป็นผู้แทน ครูในโรงเรียนนั้น 2 คน ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียนนั้น 1 คน เป็นกรรมการ และให้ครูใหญ่เป็น กรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่แต่งตั้งหรือถอดถอนผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยครูใหญ่

ต่อกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณาและอนุมัติ การเงินของโรงเรียน พิจารณางานก่อสร้างเสนอต่อกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย

#### คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

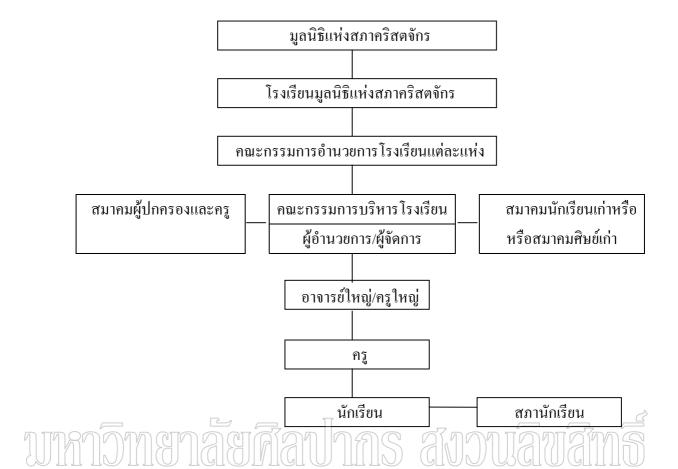
ในการบริหารโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอีก หนึ่งชุด ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 8 คน โดยผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ โรงเรียนเป็นประธานโดยตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าอื่นๆ ทำหน้าที่ บริหารงานในโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรรมการอำนวยการโรงเรียนในด้านการเงิน ความเห็นชอบในการว่าจ้างหรือเลิกจ้างบุคลากร และพิจารณาต่ออายุการทำงานหลังเกษียณอายุ บุคลากร

## ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียนเป็นบุคคลที่มูลนิธิแห่งสภาคริสจักรในประเทศส ไทยแต่งตั้งและได้รับใบอนุญาตถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นสมาชิก สมบูรณ์ของคริสตจักรสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนให้เป็น ไปตามนโยบายของสภาคริสตจักรและพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่โรงเรียนมูลนิธิเป็นบุคคลที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยแต่งตั้งและได้รับใบอนุญาตถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็น สมาชิกสมบูรณ์ของคริสตจักรสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่บริหารงานเกี่ยวกับการ เรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามที่ได้กล่าวมานั้นเป็น โรงเรียนที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบของสภาคริสตจักร และพระราชบัญญัติโรงเรียน เอกชน พ.ศ. 2525 ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างระบบการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มา : มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, กองการศึกษา, การประชุมสมัชชาคริสตจักรใน ประเทศไทยสมัยสามัญ ครั้งที่ 25 (เชียงใหม่ : กองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย, 2541), 8-11.

## สวัสดิการครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีสิทธิได้รับสวัสดิการจากรัฐบาล รวมทั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## สวัสดิการครูโรงเรียนเอกชน

องค์กรทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องจัดบริการสวัสดิการแก่บุคลากรในองค์กรของตน เพื่อบุคลากรสามารถยังชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสม

สำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ช่วยเหลือครู โรงเรียนเอกชนเป็น "กองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน" ประกอบด้วยเงินสมทบ จากครูร้อยละสามของเงินเดือน เงินสมทบจากผู้รับใบอนุญาต เท่ากับเงินสมทบที่ครูออกเป็น รายคน โดยนำเงินทุนทั้งหมดฝากไว้ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด ครูมีสิทธิในเงินกองทุนสงเคราะห์ พร้อมกับเงินสมทบในส่วนของผู้รับใบอนุญาต นำมาเบิกจ่ายเป็นรายการดังนี้คือ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 1 และ 2 และเงินพิเศษแก่ครูใหญ่

#### สวัสดิการจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การจัดบำเหน็จ บำนาญ และเงินสะสมของบุคลากรที่ทำงาในหน่วยงานที่สังกัดสภา คริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งเป็นการจัดเงินบำเหน็จ บำนาญ และเงินสะสมสมาชิกบำเหน็จ เมื่อ ครบเกษียณอายุ หรือออกจากงาน บุคลากรที่จะเข้าเป็นสมาชิกต้องยื่นใบสมัครขอเข้าเป็นสมาชิก ก่อน โดยจ่ายเงินสะสมส่วนของตน สมทบกับหน่วยงานตามเกณฑ์ดังนี้

เงินเดือน 4,000 บาทขึ้นไป สมาชิกสะสมร้อยละ 6 ของเงินเดือน สมทบกับของ หน่วยงานอีกร้อยละ 4 ของเงินเดือน

และเมื่อสมาชิกออกจากงาน โดยถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับหน่วยงาน จะได้รับเงิน สวัสดิการดังนี้

เป็นสมาชิกไม่ครบ 4 ปี ได้รับเงินสะสมเฉพาะที่หักจากเงินเดือนของตนเอง ไม่ได้รับ เงินเดือนบำเหน็จ

เป็นสมาชิกครบ 4-6 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเอง และของหน่วยงานไม่ได้รับ เงินบำเหน็จ

เป็นสมาชิกครบ 7-12 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเอง และของหน่วยงานเงิน บำเหน็จ 1 ใน 4 ของเงินเดือน ๆ สุดท้ายคูณจำนวนปีที่เป็นสมาชิก

เป็นสมาชิกครบ 13-18 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเอง และของหน่วยงานเงิน บำเหน็จ 1 ใน 2 ของเงินเดือน ๆ สุดท้ายคูณจำนวนปีที่เป็นสมาชิก

เป็นสมาชิกครบ 19-24 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนองตนเอง และของหน่วยงานเงิน บำเหน็จ 3 ใน 4 ของเงินเดือน ๆ สุดท้ายคูณจำนวนปีที่เป็นสมาชิก

เป็นสมาชิกครบ 25 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเอง และของหน่วยงานเงิน บำเหน็จเงินเดือน ๆ สุดท้ายคูณจำนวนปีที่เป็นสมาชิก³

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> สถาพร ลิ้มอุดมพร, "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ, 2539), 25-27.

## การงบประมาณและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องงบประมาณ มีรายละเอียดในหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องซึ่งควรศึกษา ทำความเข้าใจดังต่อไปนี้

#### ความหมายของการงบประมาณ

การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผน หรือโครงการจ่าย การบัญชี และการควบคุมการดูแลใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม⁴

ความหมายของงบประมาณที่กินความหมายมากความหมายหนึ่งกี่คือ งบประมาณเป็น แผนการเงินที่ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคต และเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการ เหล่านั้น อันเป็นการคาดคะเนค่าใช้จ่ายและรายรับที่จะเกิดขึ้นในกาลข้างหน้า ดังนั้นงบประมาณจึง เป็นแผนที่เป็นกิจลักษณะแสดงถึงการใช้ทรัพยากร แรงงาน วัตถุ และอื่นๆ และยังอาจหมายถึง แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง อัน เป็นรูปแบบที่แสดงถึงแผนการใช้เงินในอนาคต โดยมีการคาดประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของ กิจกรรมต่างๆ ที่พึงจะเกิดขึ้น ควบคู่ไปกับรายรับที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมต่างๆ ในช่วงเวลาที่ พิจารณานั้นๆ

#### ประวัติของการงบประมาณ

มีผู้กล่าวว่า งบประมาณแผ่นคินมีความเก่าแก่พอ ๆ กับการมีรัฐบาลเอง (Government budgeting is as old as government itself) แม้กระทั่งสภาของเผ่าชนต่างๆ ในระยะแรกที่สุดซึ่งจัดตั้ง ขึ้นมาเพื่อดูแลปัญหาต่างๆ ของท้องถิ่น ก็จะต้องให้ความสนใจต่อทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่สำหรับใช้ ในโครงการต่างๆ ของเผ่าของตน รวมทั้งวิธีการในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นด้วย ไม่ว่าโครงการ

<sup>4</sup> Luther Gulick, <u>Paper on the Science of Administration</u> (New York : Institute of Public Administration, 1973), 13.

<sup>5</sup> Andrew Stedry, "Budget: Definition and Scope," in <u>Public Budgeting and Finance</u> (Illinois: Peacock Publishers, 1968), 10.

<sup>6</sup> ใพศาล ชัยมงคล, <u>การงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีการปฏิบัติ</u> (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), 19.

<sup>7</sup> เทียนฉาย กีระนันท์, <u>แผนโครงการและงบประมาณ</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), 97.

ของเผ่าชนนั้นจะเป็นการทำสงครามกับเพื่อนบ้านก็ดี จับม้าหรือช้างไว้ใช้งานก็ดี หรือหักร้างถางพง เพื่อทำไร่ไถนาก็ดี หัวหน้าเผ่าและกรรมการของสภาก็จะต้องประเมินทรัพยากรและความสามารถ ของท้องถิ่นกับงานที่จะต้องทำ กระบวนการดังกล่าวนี้ก็คือการทำงบประมาณนั่นเอง ถึงแม้จะเป็น กระบวนการที่มีลักษณะหยาบ ๆ (Primitive) ก็ตาม กระบวนการงบประมาณเป็นเรื่องที่ทุกสังคมไม่ ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ไม่ว่าจะธรรมดาหรือซับซ้อนก็ต้องประสบทั้งนั้น<sup>8</sup>

การจัดทำงบประมาณได้เริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ ในราวศตวรรษที่ 17-18 ซึ่งเป็นสมัยที่สภาผู้แทนราษฎรได้ประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และ รายจ่ายของรัฐบาล คำว่า "งบประมาณ" ที่ใช้ในครั้งนั้น หมายความถึงเอกสารรายได้และรายจ่าย ซึ่ง รัฐมนตรีคลังของอังกฤษจะต้องเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเป็นประจำทุกปี (คำว่า "Budget" ใน ภาษาอังกฤษนั้นมีที่มาจากคำฝรั่งเศสโบราณ คือคำว่า Bougeete ซึ่งแปลว่าถุงย่าม ซึ่งหมายถึง ถุงย่ามที่บรรจุเอกสารรายรับรายจ่ายที่รัฐมนตรีคลังจะต้องเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรในสมัยนั้น) ต่อมาในศตวรรษที่ 19 จึงได้มีการจัดทำงบประมาณขึ้นในประเทศต่างๆ ในภาคพื้นยุโรป ใน ปัจจุบันนี้ประเทศต่าง ๆ ก็จัดทำงบประมาณกันทั้งนั้น?

การจัดทำงบประมาณนั้นรัฐเป็นผู้จัดทำขึ้นก่อน เดิมทีเคียวการจัดทำงบประมาณมีขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมืองและการคลัง กล่าวคือ เพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติใช้งบประมาณเป็น เครื่องมือควบกุมการบริหารงานของรัฐบาล ตามหลักการแบ่งแยกอำนาจระหว่างองค์กรของรัฐใน การปกครองระบอบประชาธิปไตย และเพื่อจัดระเบียบการใช้จ่ายเงิน แต่ในปัจจุบันนี้ได้เป็นที่ ยอมรับกันว่าการจัดทำงบประมาณของรัฐนั้น นอกจากจะมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมือง และ การคลังแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์ในทางเสรษฐกิจและสังคมด้วย ดังจะเห็นได้ว่าในยามที่ประเทศตก อยู่ในภาวะเงินเฟ้อ (Inflation) รัฐบาลจะแก้ภาวะดังกล่าวด้วยการเพิ่มอัตราภาษีอากรเพื่อลดจำนวน เงินทุนหมุนเวียนในประเทศ และการที่รัฐบาลของทุกประเทศใช้จ่ายเงินในการลงทุน เพื่อเพิ่มพูล ผลผลิตของประเทศนั้น ก็เพื่อให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นอันจะเป็นารยกฐานะความเป็นอยู่ของ ประชาชน ในปัจจุบันนี้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น องค์การอิสระของรัฐบาลและหน่วยงานธุรกิจ ใหญ่ๆ ของเอกชนก็ได้จัดทำงบประมาณของตนเช่นเดียวกัน การจัดทำงบประมาณขององค์การ บริหารส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกันการจัดทำงบประมาณของรัฐ แต่การจัดทำ

-

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> ไพศาล ชัยมงคล, <u>การงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีการปฏิบัติ,</u> 22.

ราชบัณฑิตยสถาน, <u>สารานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2509-2510</u> (กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน, 2510), 4192-4193.

งบประมาณของหน่วยธุรกิจเอกชน และขององค์การรัฐบาลนั้นมีวัตถุประสงค์ในทางการเงินแต่ อย่างเดียว กล่าวคือ เพื่อจัดระเบียบการใช้จ่ายเงินและป้องกันการรั่วไหล

งบประมาณของเอกชน (private budget) มีข้อแตกต่างกับงบประมาณของรัฐและ งบประมาณขององค์การบริหารท้องถิ่น หรือเรียกว่างบประมาณรัฐบาล (government) อยู่หลาย ประการ<sup>10</sup> ได้แก่

- 1. การจัดทำงบประมาณของเอกชนเป็นการกระทำทางการเงินอย่างเคียว กล่าวคือ เป็น การประมาณการรายได้ รายจ่ายตามธรรมดา แต่การจัดทำงบประมาณของรัฐนั้น นอกจากจะเป็น การกระทำทางการเงินและการคลังแล้วยังเป็นการกระทำทางนิตินัยอีกด้วย กล่าวคือ การจัดทำ งบประมาณของรัฐหรือขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จะได้รับอนุมัติจากองค์การผู้มีอำนาจซึ่ง โดยทั่วไปได้แก่ สภานิติบัญญัติของรัฐ หรือสภานิติบัญญัติท้องถิ่น
- 2. การจัดเตรียมงบประมาณของเอกชนนั้นจะต้องอาศัยรายได้เป็นตัวกำหนดรายจ่ายคือ จะต้องประมาณรายได้ขึ้นก่อนแล้วจึงประมาณรายจ่ายให้อยู่ในวงเงินรายได้ที่ประมาณไว้ ส่วนการ จัดทำงบประมาณของรัฐนั้นไม่จำเป็นต้องอาศัยรายได้เป็นตัวกำหนด แต่จะกำหนดรายจ่ายขึ้นก่อน โดยที่ไม่ทราบว่าจะมีรายได้เท่าใด ถ้าเห็นว่ารายจ่ายสูงกว่ารายได้ก็สามารถเพิ่มอัตราภาษีอากรตาม ความจำเป็นหรือผู้เงินมาใช้จ่ายได้
- 3. งบประมาณของรัฐนั้น นอกจากจะมีบทบาททางการคลังแล้วยังมีบทบาทในทาง เศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย
- 4. งบประมาณของรัฐบาลย่อมมีความสำคัญมากกว่างบประมาณของเอกชน เนื่องจากมี บทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- 5. การมองปัญหาของรัฐบาลและภาคเอกชนต่างกัน รัฐบาลจะมองในแง่ของการหาวิธี ควบคุม แต่ภาคเอกชนจะมองว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาได้ ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการหากำไร การ ควบคุมมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้มีการหาประโยชน์ในทางที่ไม่ถูกต้อง แต่ถ้าทำในขอบเขต เกินควรจะทำให้สิ่งที่ถูกควบคุมไม่สามารถเติบโตได้ "

"มารวย ผคุงสิทธิ์, "วิเคราะห์งบประมาณ," เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 15 ตุลาคม 2529, 45. (อัดสำเนา)

\_

<sup>10</sup> ใพศาล ชัยมงคล, การงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีการปฏิบัติ, 23.

## ความสำคัญของการงบประมาณ

การงบประมาณในระดับอุดมการณ์คือ กระบวนการตัดสินใจทั้งหมด ทั้งในกรณีที่ การตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินและในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ การ งบประมาณในระดับแนวความคิดจะครอบคลุมถึง

- 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายต่างๆ ที่องค์การต้องการบรรลุเพื่อนำไปสู่ระดับ สัมฤทธิ์ผลสูงสุดตามที่วางแผนไว้
- 2. การกำหนดความสำคัญมากน้อยของวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ ดังกล่าว โดย การวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าวัตถุประสงค์นี้มีส่วนสนับสนุนมากน้อยเพียงใดในการนำองค์การไปสู่ สภาวะที่ต้องการ
- 3. การค้นหาและพิจารณาแผนงานและโครงการต่างๆ ที่ต้องการดำเนินการเพื่อเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
- 4. การวิเคราะห์ระดับค่าใช้จ่ายของแผนงานโครงการเหล่านี้ ตลอดจนเปรียบเทียบ ระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงานและโครงการดังกล่าว
- 5. การวินิจฉัยเลือกเป้าหมายที่อยู่ในวิสัยที่กำลังทรัพยากรขององค์การสามารถบรรลุได้ 6. การเลือกสรรแผนงานและ โครงการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุวัตถุ ประสงค์ที่ได้วินิจฉัยแล้ว
  - 7. การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำ ไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาของงบประมาณนั้น เพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้แล้ว
  - 8. การประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานและโครงการเหล่านั้น เมื่อสิ้น สุดช่วงเวลาของงบประมาณนั้น ๆ 12

หากองค์การใคมีระบบงบประมาณตามนัยข้างต้น ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรื่อง ขององค์การย่อมจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน นั่นคือ องค์การจะได้รับประโยชน์จากกระบวนการงบ ประมาณ ดังต่อไปนี้ 1) นำไปสู่การพิจารณาล่วงหน้านโยบายพื้นฐานขององค์กร 2) ชี้ให้เห็นความ เหมาะสมและความถูกต้องของระบบการทำงาน (ในการจัดสรรความรับผิดชอบ และหน้าที่ของ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร 3) ย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารขององค์การทุก ระดับต้องมีส่วนสร้างสรรค์และกำหนดเป้าหมายขององค์การ 4) บังคับให้ผู้บริหารหน่วยงานย่อย ดำเนินงานในลักษณะที่สอดคล้องกันและเอื้อให้องค์การและหน่วยงานย่อยอื่น ๆ บรรลุเป้าหมายที่

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> ใกรยุทธ ชีตยาคืนันท์, <u>หลักการงบประมาณแผ่นดิน</u> (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528), 15-16.

กำหนดไว้ 5) บังคับให้วิเคราะห์และกำหนดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับให้เห็นอย่างชัดเจน 6) บังคับให้มีการรวบรวมและเก็บรักษารายละเอียดของการปฏิบัติงานขององค์การที่ทำแล้วในอดีต 7) บังคับให้ผู้บริหารเลือกสรรวิธีการบรรลุเป้าหมายและนโยบายที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 8) บังคับให้ผู้บริหารพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ก่อนที่จะตัดสินใจ 9) ขจัดความไม่แน่นอน ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์การเกี่ยวกับความปรารถนาที่แท้จริงขององค์การ 10) แสดงให้เห็นความ มีประสิทธิภาพหรือการขาดประสิทธิภาพขององค์การ 11) บังคับให้ผู้บริหารประเมินผลงานของ ตนเองเป็นระยะ ๆ และ 12) ชี้ให้เห็นอัตราความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ 13

สำหรับความสำคัญของงบประมาณที่มีต่อการบริหารงานของรัฐบาลในปัจจุบันนี้มีอยู่มาก เพราะรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณแผ่นคินเป็นเครื่องมือสนองวัตถุประสงค์ต่าง ๆ คือ 1) รักษา เสถียรภาพทางเศรษฐกิจของการคลังของประเทศ 2) ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ 3) ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริการกับฝ่ายนิติบัญญัติให้ดีขึ้น 4) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มี ประสิทธิภาพ และ 5) ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ 14

โดยเหตุที่บทบาทของงบประมาณมีความสำคัญอย่างมากดังกล่าวนี้เอง งบประมาณจึงได้ รับการเรียกชื่อว่าเป็น "เครื่องมือเอนกประสงค์" (Multi-purpose Tool)

## หลักการงบประมาณ

ตามทัศนะของป๋วย อึ๊งภากรณ์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณได้ให้หลักสำคัญไว้ 6 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

- 1. หลักคาดการณ์ใกล (Foresight) การจะทำอะไร จะใช้เงินในปีใด เท่าใด ต้องมีการ วางแผนไว้ มิใช่นึกจะทำก็ทำ ต้องการจะใช้เงินอย่างใด ก็เพียงหาเงินจากที่ โน่นบ้าง ที่นี่บ้าง โดยไม่ คำนึงว่ามีอนุญาตไว้ในงบประมาณหรือไม่
- 2. หลักประชาธิปไตย (Democracy) ต้องให้ราษฎรผู้เสียภาษีมีส่วนรู้เห็นและให้ความ เห็นชอบด้วยทั้งรายได้และรายจ่าย ในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐบาลซึ่ง ประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรมก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษา และอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากรและการจ่ายเงิน
- 3. หลักคุลยภาพ (Balance) งบประมาณควรจะสมคุลกัน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าจะ ต้องสมคุลทุกปี บางปีอาจจะขาดคุล บางปีอาจจะเกินคุล ซึ่งจะขาดคุลหรือเกินคุล ก็ขึ้นอยู่กับภาวะ

<sup>13</sup> Glenn A. Welsch, <u>Budget: Profit Planning and Control</u>, Modern Asia Editions (Japan: Prentice-Hall, 1957), 12-13.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> ใพศาล ชัยมงคล, <u>การงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีการปฏิบัติ,</u> 26.

เศรษฐกิจของประเทศเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อนำงบประมาณหลายๆ ปี รวมกันแล้วควรจะสม คุล ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ประเทศสเกิดหนี้สินล้นพ้นตัว

- 4. หลักสารัตถประโยชน์ (Utility) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะ ต้องได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก ควรจะมีการจ่ายลงทุนไว้มากพอและเป็นสัดส่วน เหมาะสมกับรายจ่าย
- 5. หลักยุติธรรม (Equity) คือให้มีความยุติธรรม (มีศีลธรรมและความชอบธรรม) ทั้ง ในด้านรายได้และรายจ่าย เช่น กรณีเงินรายได้จากการเก็บภาษีต้องให้ยุติธรรมที่สุด คนมีรายได้มาก ก็ควรจะเสียมากกว่าคนจน เป็นต้น
- 6. หลักสมรรถภาพ (Efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณ ทั้งรายได้ และรายจ่ายให้ถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งทั้งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงิน กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณมีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพมากขึ้น 15

กิติมา ปรีคีดิลก ได้กล่าวถึงลักษณะที่คีของงบประมาณ โดยสรุปไว้ 2 ประเด็นดังนี้คือ

1) เป็นแหล่งที่แสดงรายรับรายจ่ายของรัฐบาลทุกรายการ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะจะ
ช่วยให้รัฐบาลสามารถตัดสินใจในการใช้จ่ายเงินได้ถูกต้อง ตามความสำคัญมากน้อยก่อนหลังและ
จะช่วยให้เกิดการประหยัดด้วยในแง่ของการทำงานซ้ำซ้อนกัน และ 2) งบประมาณจะต้องช่วย
ทำให้เกิดความเจริญแก่ประเทศชาติ

ส่วนไพศาล ชัยมงคล ได้กล่าวถึงหลักการงบประมาณ ซึ่งพอจะสรุปเป็นประเด็นได้ ดังบี้

- 1. จะต้องเป็นศูนย์รวมเงินแผ่นดินหรือที่เรียกว่ามีความครบถ้วน ถ้าสามารถรวมเงิน แผ่นดินไว้ในแหล่งเคียวกัน คือ เป็นแผนงบประมาณของประเทศก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะ จะทำให้รัฐบาลสามารถพิจารณาลำดับความสำคัญก่อนและหลังของงาน (Priority) ได้อย่าง เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการอันแท้จริงของประชาชน
- 2. จะต้องถือหลักพัฒนา การจัดเตรียมงบประมาณของประเทศนั้น รัฐบาลจะต้องคำนึง ถึงการพัฒนาในทุก ๆ ด้านของประเทศ พยายามให้งบประมาณแผ่นดินเป็นเครื่องมือที่จะนำความ ก้าวหน้ามาสู่ประเทศอย่างเต็มที่

<sup>15</sup> ป๋วย อึ๊งภากรณ์, "งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ," ใน <u>สำนักงบประมาณ</u> 20 ปี (กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2522), 13-17.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> กิติมา ปรีดีดิลก, <u>การบริหารการเงินโรงเรียน</u>, เล่ม 1, <u>หลักการและแนวปฏิบัติ</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร, 2523), 22-23.

- 3. จะต้องถือหลักประหยัด กล่าวคือ จะต้องพยายามให้การใช้จ่ายเงินตามงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ในงบประมาณให้ได้ผลเต็มที่ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 4. จะต้องมีระยะเวลาเหมาะสม โดยทั่วไประยะเวลาของงบประมาณมักจะกำหนดหนึ่ง ปี ซึ่งเรียกว่า "ปีการคลัง" หรือ "ปีงบประมาณ" (Fiscal Year) กำหนดเวลาจะเท่าใดขึ้นอยู่กับความ เหมาะสมของแต่ละประเทศๆ ไป<sup>17</sup>

สรุปว่า งบประมาณเป็นภารกิจที่ทุกองค์การจะต้องคำเนินการจัดทำเพื่อควบคุมการใช้ ทรัพยากรขององค์การโดยคาดคะเนการใช้จ่ายของงบประมาณในกิจกรรมต่างๆ ที่พึงเกิดขึ้นใน อนาคต เพื่อให้กิจการขององค์การประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง

#### กระบวนการงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณจะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (budget cycle) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission) 2) กระบวนการพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ (legistative authority) 3) การดำเนินงาน ในการใช้จ่าย (execution) และ 4) การตรวจสอบ (audit) โดยกระบวนการงบประมาณ โดยทั่วไปถือ หลักหรือประกอบด้วย กระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดเตรียมงบประมาณ (budget preparation) 2) การขออนุมัติงบประมาณ (budget resolution or authorization) และ 3) การบริหาร งบประมาณ (budget execution) เละ 3) การบริหาร

#### ข้อกำจัดของงบประมาณ

การงบประมาณแม้จะมีประโยชน์และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และมีความสำคัญอย่างมากก็จริง แต่งบประมาณก็ยังมีข้อจำกัดอยู่ใน ตัวของงบประมาณเอง ความจริงข้อจำกัดเหล่านี้มิใช่เป็นเรื่องเสียหาย หรือทำให้การงบประมาณ ด้อยคุณค่าลงไป เพียงแต่ประเด็นเหล่านี้จะต้องนำมาพิจารณาในการใช้งบประมาณเพื่อให้สามารถ ใช้งบประมาณอย่างเป็นประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ก. การไม่เอาใจใส่และไม่เห็นความสำคัญของงบประมาณหรือไม่เข้าใจถ่องแท้มากพอ ของผู้บริหารทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า หรืออาจถือเสมือนหนึ่งว่างบประมาณเป็น เพียงเพียงงานประจำอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะสาระสำคัญที่สุดที่จำกัดประโยชน์ใช้สอยของ

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> ใพศาล ชัยมงคล, <u>การงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีการปฏิบัติ,</u> 29-32.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Jesse Burkhead, <u>Government Budgeting</u> (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1965), 87.

งบประมาณก็คือความสนใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงานหรือ องค์การต่าง ๆ

- ข. หลักการพื้นฐานของการจัดทำงบประมาณ คือ การคาดคะเนหรือประมาณการโดย เฉพาะการคาดคะเนถึงกิจกรรมที่จะจัดทำ เป้าหมายที่จะให้บรรลุหลังจากปฏิบัติกิจกรรมนั้นแล้ว และวงเงินค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะต้องใช้ ดังนั้น จะเห็นได้ถึงความคลาดเคลื่อนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อ ถึงขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมนั้นจริงๆ เพราะเมื่อจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสม ก็ตาม ค่าใช้จ่ายก็ย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมรู้จักยืดหยุ่นงบประมาณเพื่อ ไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมตามโครงการต่างๆ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่หลวมจนขาด แนวทางที่ถูกต้อง
- ค. การเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวคล้อมอื่น ๆ โดยเฉพาะ นโยบายและทิศทางการเมืองเป็นไปอย่างรวคเร็ว และส่งผลกระทบต่อนโยบายวัตถุประสงค์ ตลอด จนวิธีการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในงบประมาณด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจทำให้ งบประมาณที่จัดไว้ไม่เหมาะสมกับสภาวะแวคล้อมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไป
- การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น ๆ จำเป็นต้องมีการกำกับติด ตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ฉะนั้นแม้ว่าแผนจะคื และงบประมาณจะสมบูรณ์ก็ตาม แต่ถ้าหากขาดการติดตามและกำกับที่ดีแล้ว ผลงานอาจไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ก็ได้ หรืออาจจะบรรลุวัตถุประสงค์แต่จะล่าช้าและมีผลกระทบต่อแผนและโครงการ อื่น ๆ ได้อีกด้วย "

#### ระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณในปัจจุบันมีอยู่มากมายหลายแบบ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ ละประเภทและการจัดแบ่ง แต่ถ้าจะพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วสามารถจัดแบ่งได้เป็น 4 ระบบใหญ่ ๆ คือ 1) ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ 2) ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน 3) ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน และ 4) ระบบงบประมาณฐานศูนย์ 20 ซึ่งระบบงบประมาณแต่ละ ระบบมีรายละเอียดดังนี้

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (line-item budget) บางที่ก็เรียกว่างบประมาณ แบบเก่า (coventional budget) หรืองบประมาณแบบประเพณี (traditional budget) งบประมาณ

<sup>20</sup> คุสิต ทิวถนอม, <u>การเงินและงบประมาณโรงเรียน</u> (นครปฐม : โครงการตำรา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), 42.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> เทียนฉาย กีระนันท์, <u>แผน โครงการและงบประมาณ</u>, 100-101.

แบบนี้จะมุ่งที่การควบคุมเป็นหลัก กล่าวคือ เวลาจัดทำงบประมาณจะจำแนกงบประมาณออกตาม หน่วยงาน งบประมาณจองแต่ละหน่วยงานก็จะได้รับการจำแนกออกเป็นประเภทๆ ไป ในการ บริหารงบประมาณจะมีการควบคุมให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามหมวดรายจ่ายและ ประเภทรายจ่ายต่าง ๆ ที่ได้จำแนกไว้อย่างเข้มงวด โดยเน้นหนักการควบคุมในทางกฎหมาย (ความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของการก่อหนี้ผูกพันและการจ่ายเงิน) และการควบคุมใน ทางบัญชีไม่เน้นด้านผลงานของหน่วยงาน งบประมาณแบบนี้ไม่สู้จะมีประโยชน์ในการจัดการและ การวางแผน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการควบคุมเสียอีก

งบประมาณแบบแสดงรายการ จะมีข้อดีตรงที่การจัดทำง่ายกว่างบประมาณแบบอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องระบบบัญชี สามารถใช้ระบบบัญชีงบประมาณรูปแบบเดียวกันได้ทั่วกัน ไม่ยากต่อการทำความเข้าใจในเรื่องงบประมาณของนักบริหารสมาชิก หมดทกหน่วยงานรัฐบาล นิติบัญญัติ ตลอดจนประชาชนที่สนใจ และสามารถเปรียบเทียบสถิติการใช้จ่ายแต่ละปี ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย ในขณะเดียวกันงบประมาณแบบนี้ก็มีข้อเสียหรือจุดอ่อนตามที่ เสนาะ อุนากูล เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (อดีตผู้ว่าการ ธนาคารแห่งประเทศไทย) ได้ให้ทัศนะไว้พอสรุปได้ดังนี้ คือ 1) ระบบงบประมาณแบบแสดง รายการเป็นแบบที่มุ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณตามหมวดรายจ่ายต่างๆ เป็นสำคัญแทนที่จะมุ่งเน้น การจัดสรรงบประมาณตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานตามแผนพัฒนาของประเทศ ทำให้ การจัดสรรงบประมาณและการวางแผนขาดความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) ปัจจุบัน จำนวนเงินงบประมาณและกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลมีจำนวนมากกว่าแต่ก่อนมาก ระบบเศรษฐกิจ และสังคมก็มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นด้วย การจัดสรรงบประมาณแบบแสดงรายการนั้น แม้จะใช้ ความละเอียดรอบคอบอย่างไร ก็ยากที่จะประสานการทำงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้เป็นไปตามทิศทางที่แผนพัฒนาฯ กำหนดขึ้นได้ เพราะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณจะไม่ สามารถมองเห็นภาพรวมของแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่กระจายอยู่ในกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และ 3) แนวความคิดขั้นพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ มุ่งเน้น ด้านการควบคุมการใช้จ่ายเงินของรัฐให้เป็นไปอย่างประหยัดมากกว่าผลสำเร็จของงาน ทำให้มีการ ควบคุมการใช้จ่ายเงินของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ในขั้นรายละเอียดอย่างเข้มงวด ทำให้ กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของตน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังอาจก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานด้วย $^{21}$ 

-

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> เสนาะ อูนากูล, "แนวพัฒนาประเทศกับระบบงบประมาณ," ใน <u>สำนักงบประมาณ</u> 25 ปี (กรุงเทพฯ : หจก. ป.สัมพันธ์พานิช, 2527), 50.

นอกจากนั้น ข้อบกพร่องอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น หน่วยงานต่าง ๆ อาจต้องขออนุมัติ โอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณบ่อยครั้ง อันเป็นผลมาจากการจำแนกประเภทรายจ่าย ละเอียดเกินไป ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มงานให้ทั้งผู้ขออนุมัติและผู้อนุมัติ ผู้อนุมัติให้โอนงบประมาณ เองยังยากที่จะทราบความจำเป็นที่แท้จริงของการอนุมัติโอนรายจ่ายด้วย

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budget) แต่เดิมก่อนที่จะนำมาใช้ ปฏิบัติจริง ๆ มีชื่อเรียกกันว่า งบประมาณแบบลักษณะงาน (functional budget) หรืองบประมาณ แบบกิจกรรม (activity budget) เพราะการจำแนกงบประมาณรายจ่ายตามระบบนี้ จะมีการแยกออก ตามลักษณะงาน (functional classification) หรือกิจกรรม (activity classification) ต่อมา The First Hoover Commissior (ค.ศ.1949) ได้เรียกชื่องบประมาณแบบนี้ว่า งบประมาณแบบปฏิบัติการ หรือแบบแสดงผลงาน (performance budget) แนวคิดของระบบงบประมาณแบบนี้จะมุ่งเน้นให้ ความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่จะกระทำมากกว่าสิ่งที่จะจัดซื้อมา เช่น วัสดุ กรุภัณฑ์ เป็นต้น เพราะว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดใน การงบประมาณก็คือ งานหรือบริการที่จะกระทำให้สำเร็จไป และค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานหรือ บริการนั้น งบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวัดผลงานแต่ละระยะ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ งบประมาณที่เน้นการจัดการนี้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะเกี่ยวข้อทังบริการปลังกับในการใช้จ่าย

ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงานมีอยู่ 3 ประการ คือ การจำแนกพันธกิจและกิจกรรม การวัดผลงาน และการรายงานผลงาน<sup>22</sup> การที่จะนำเอางบประมาณ แบบนี้มาใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่นั้น จำต้องมีมาตรการในการวัดงานที่ดี และมีระบบบัญชีที่แสดง ราคาต่อหน่วย สำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและแน่นอนด้วย

ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานมีข้อดีหลายประการได้แก่ 1) ในด้านการจัดทำงบ ประมาณนั้น งบประมาณแบบนี้จะทำให้มองเห็นได้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำอะไร เสียค่าใช้จ่ายใน งานที่ทำนั้นเท่าใด และผลงานที่ได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้นั้นมากน้อยกว่ากันแค่ไหน 2) ในด้านการบริหารงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ นั้น การใช้งบประมาณแบบนี้จะทำให้มี แผนงานเป็นแนวทางปฏิบัติงานใดปฏิบัติไปได้เพียงใดจะสามารถมองเห็นได้ตลอดปี เพราะมี เป้าหมายอยู่แล้ว หากทำไปไม่ได้บรรลุเป้าหมายก็จะได้ค้นหาสาเหตุหรืออุปสรรคต่างๆ ได้ง่ายขึ้น และ 3) ในด้านการควบคุมงบประมาณนั้น งบประมาณแบบนี้จะผ่อนคลายการควบคุมหมวดรายจ่าย

-

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Allen Schick, <u>Budget Innovation in the State</u> (Washington : Brookings Institutions, 1971), 44.

อย่างเคร่งครัดลงไป เพราะจะเพ่งเล็งถึงแผนงานและผลงานมากกว่าสิ่งของหรือบริการที่จะซื้อมา ซึ่งเท่ากับทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

ในขณะเดียวกันของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานก็มีข้อจำกัด เช่น 1) หากการวัด ปริมาณงานได้กระทำโดยปราสจากรากฐานแห่งความจริงหรือเพ้อฝันเกินไปก็จะทำให้เสียหายได้ 2) การที่จะสร้างงบประมาณแบบนี้ให้มีประสิทธิภาพจริงๆ นั้น จะต้องปรับปรุงระบบบัญชีให้ สอดคล้องกับระบบงบประมาณ โดยเฉพาะระบบบัญชีที่จะสามารถคำนวณหาต้นทุนหรือราคาต่อ หน่วย และต้องมีมาตรการในการจัดการที่ดีด้วย และ 3) ระบบงบประมาณแบบนี้ให้ความสนใจงาน หรือแผนงานในระยะสั้นเป็นปี มิได้คำนึงถึงแผนระยะยาว ทำให้การดำเนินงานขาดการต่อเนื่อง และทำให้เกิดช่องโหว่ระหว่างการวางแผนกับการจัดสรรงบประมาณ

3. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (PPBS) Planning-Programming-Budgeting-System งบประมาณแสดงแผนงาน (PPBS) มีต้นกำหนดในสหรัฐอเมริกา โดยในภาคธุรกิจเอกชน เริ่มใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1920 โดยเชิงการวิเคราะห์ได้เริ่มใช้ใน Bell-Labor-atories และระบบต่างๆ ได้ ถูกนำมาใช้ใน Dupont Company และ General Motor<sup>23</sup> ต่อมาในปี ค.ศ.1963 กระทรวงกลาโหม ของสหรัฐอเมริกาได้เริ่มนำระบบงบประมาณเป็นครั้งแรกโดยการนำของ Robert Mc.Namara ซึ่ง เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมของสหรัฐในสมัยนั้น ี กล่าวคือรัฐบาลสหรัฐอเมริกามี กิจการกว้างขวางและใช้เงินงบประมาณปีหนึ่งเป็นจำนวนมาก แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะได้ปรับปรุง การบริหารและการจัดการและการงบประมาณมาเป็นลำดับแล้วก็ตาม แต่ปรากฏว่าในราชการ ทหารการวางแผนและการจัดทำงบประมาณของทหารนั้นยังแยกกันทำอยู่ การเสนองบประมาณ ทหารต่อฝ่ายบริหารและรัฐสภา รัฐมนตรีกลาโหมเสนองบประมาณของสามเหล่าทัพไว้ด้วยกัน และเสนองบประมาณไปในรูปของสิ่งของหรือรายการ ซึ่งจำเป็นต้องได้มาสนับสนุนแผนทาง ทหารที่ได้กำหนดไว้ ไม่ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายตามรายการต่างๆ กับเป้าหมายที่ กำหนดไว้ รัฐมนตรีกลาโหมขาดวิธีการในด้านการบริหารที่จะเปรียบเทียบเงินที่ต้องจ่ายไปกับแผน ที่กำหนดไว้ เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณมาแล้วก็แบ่งให้เหล่าทัพเพื่อนำไปจัดสรรกันตามแต่เห็น สมควร ดังนั้น แต่ละเหล่าทัพก็มักจะใช้เงินไปในทางที่ให้เกิดประโยชน์แก่เหล่าทัพในด้านหนึ่ง โดยเฉพาะ ไม่คำนึงถึงแผนส่วนรวมที่กำหนดไว้ เมื่อนายแมคนามาร่าดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> สมชาย บุญเกษม, "การวางแผน การจัดทำแผน และการจัดสรรงบประมาณ," <u>วารสารบริหารธุรกิจ</u> 9, 35 (เมษายน-มิถุนายน 2528) : 47.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> ศิริชัย ชินะตังกูร, "ระบบงบประมาณแบบแผนงาน," <u>วารสารสารานุกรมศึกษาศาสตร์</u> 7 (กรกฎาคม-พฤศจิกายน 2530) : 15.

กลาโหมในปี ค.ศ. 1961 ก็ได้ประสบปัญหานี้ และพยายามคิดแก้ไข และได้มีการเปลี่ยนแปลง งบประมาณแบบใหม่ เรียกว่า "งบประมาณแบบโครงการ" Program Budgeting ซึ่งจุดนี้เองถือว่า เป็นจุดกำเนิดของวิธีการงบประมาณแบบที่เรียกว่า Planning-Programming-Budgeting System  $^{25}$ ต่อมาแนวคิดในการจัดทำงบประมาณแบบนี้ได้แพร่หลายออกไปยังหน่วยงานฝ่ายพลเรือน และใน ปี ค.ศ.1965 ประธานาธิบดี ลินคอน บี. จอห์นสัน ได้ประกาศอย่างเป็นทางการในหน่วยงานต่างๆ จัดทำงบประมาณแบบแสดงแผนงาน โดยถือว่างบประมาณแบบใหม่ใช้ระบบการวิเคราะห์ งบประมาณแบบใหม่นี้ใช้ระบบการวิเคราะห์งานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด ทำให้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ในปีต่อจากนั้นคือ ค.ศ. 1966 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน การศึกษาของรัฐบาลกลางแห่งสหรัฐอเมริกา ก็ได้นำเอาระบบงบประมาณ PPBS มาใช้และอีก 3 ปี ต่อมา รัชต่างๆ เช่น เนวาคา แมรี่แลนค์ แคลิฟอร์เนีย วิสคอนซิน คอนเนคติกัต โคโลราโค อิลลินอยส์ เทนเนสซีและนิวยอร์ค ก็ได้นำเอาระบบงบประมาณ PPBS ไปใช้กับการทดลองนำร่อง (pilot project) และพอถึงปี ค.ศ.1970 รัฐต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาประมาณ 75 % ก็นำงบประมาณ PPBS ไปใช้ในการวางแผนงานและงบประมาณ ต่อมาประเทศต่างๆ ได้นำระบบงบประมาณแบบ นี้ไปใช้ รวมทั้งประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 และได้เรียกชื่อ ระบบงบประมาณแบบแผนงาน หรืองบประมาณแบบแสคงแผนงาน (Program Budgeting) ซึ่งหมายถึงระบบงบประมาณแบบ PPBS (Planning-Programming-budgeting System) 26

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budget) เป็นระบบงบประมาณที่ พัฒนามาจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและงบประมาณแบบแสดงผลงาน โดยมุ่ง พยายามที่จะแก้จุดอ่อนของงบประมาณทั้ง 2 แบบดังกล่าว คือ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ นั้น มุ่งควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านเดียว ส่วนงบประมาณแบบแสดงผลงาน เน้นในด้านจัดการ กล่าวคือ มุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (หนึ่งปีงบประมาณ) และประสิทธิภาพ สำหรับ ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนั้นจะมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น คือ ผลที่

<sup>25</sup> มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศึกษาศาสตร์, <u>ประมวลบทความทางวิชาการสำหรับ</u> ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528), 189.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Aron Wildarsky, <u>The Polities of the Budgetary Process</u>, 186, อ้างถึงใน คุสิต ทิวถนอม, <u>การบริหารงานธุรการและการเงิน</u> (นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2539), 5-6.

ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี และยังมุ่งผลในระยะยาว คือ การบรรลุจุดมุ่งหมายของแผน กล่าวโดย สรุประบบงบประมาณแบบนี้มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>27</sup>

ในประเทศที่มีการวางแผนระยะปานกลางนั้น ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานจะ กำหนดจุดมุ่งหมายโดยส่วนรวมของระบบงบประมาณนั้นไว้ การที่จะทำให้การดำเนินงานของ รัฐบาลเป็นผลให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวจะต้องมีการเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับการ วางแผน การที่จะให้เกิดการเชื่อมโยงดังกล่าวได้นั้นจะต้องทำให้กระบวนการวางแผน (planning process) และกระบวนการจัดสรรงบประมาณ (budgeting process) ประสมประสานและกลมกลืน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integrated process)<sup>28</sup>

เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนพัฒนาจะต้องทำให้ สัมพันธ์กับการงานอันเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล (Government Functions) และแผนงาน (Program) นอกจากนี้การเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดสรร งบประมาณเข้าด้วยกันนั้นจะต้องอาศัยการแปลความต้องการของแผน เพื่อถ่ายทอดไปเป็นแผน ปฏิบัติในแต่ละปี ในช่วงเวลาของแผนซึ่งเป็นเทคนิคของระบบนี้ เทคนิคดังกล่าวเรียกในภาษา อังกฤษว่า "Programming" และเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงดังกล่าวนั้นจะต้องมีระบบการวางแผน

การวางแผน (Planning) ในการวางแผนนั้นจะต้องคำเนินการต่อไปนี้ 1) กำหนดจุดมุ่ง หมายของแต่ละแผนงาน 2) กำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 3) ประเมินค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นในการคำเนินงานตามแผนงานที่เป็นทางเลือก 4) เลือกเอาทางเลือก ทางใดทางหนึ่ง และ 5) กำหนดเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร

อนึ่ง การกำหนดจุดมุ่งหมายดังกล่าวจะต้องกำหนดอย่างแน่ชัด หากจุดมุ่งหมายของ แผนงานไม่แน่ชัดก็เป็นการยากที่จะประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลสำเร็จของ แผนงานได้

การจัดแผนงาน (Programming) ในการจัดแผนงานจะต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนด ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ทรัพยากรที่สำคัญได้แก่ กำลังคน วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 2) เมื่อได้กำหนดทรัพยากรที่

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> ประถม แสงสว่าง, <u>การบริหารการศึกษาเบื้องต้น</u> (กรุงเทพฯ : บริษัทประยูรวงศ์ จำกัด, 2535), 162.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> อิสระ นิติทัณฑ์ประภาศ, "แนวความคิดและองค์ประกอบของระบบงบประมาณ แบบแสดงแผนงาน," ใน <u>สำนักงบประมาณ 25 ปี</u>, 23-24.

ต้องใช้แล้วจะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายของการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงระดับของเป้าหมายของผลที่ ต้องการให้เกิดในแต่ละปี 3) พยากรณ์ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น และค่าใช้จ่ายซึ่งจะเกิดขึ้นในแต่ละปี ในช่วงเวลาหนึ่งปีข้างหน้า

ตามแนวความคิดของแบงฮาร์ทและทรูล (Banghart & Trull) ถือว่าการวางแผนการ ศึกษาต้องเป็นการสังเคราะห์กระบวนการวางแผนวิธีใหม่และวิธีเก่าเข้าด้วยกัน รวมทั้งนำเอาการ วางแผนในสาขาอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้บรรลุจุดหมายของการศึกษาตามความต้องการของ สังคม กระบวนการวางแผนการศึกษาตามแนวความคิดนี้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 7 ขั้น ตอนใหญ่ๆ คือ 1) กำหนดปัญหาการศึกษา (defining the education planning problem) 2) วิเคราะห์ ขอบเขตของปัญหา (analysis the planning problem) 3) กำหนดโครงร่างของแผน (conceiving and designing plans) 4) ประเมินผลแผน (evaluating plans) 5) ตัดสินใจเลือกแผน (specifying the plan) 6) การนำแผนไปปฏิบัติ (implement the plan) และ 7) ควบคุมการปฏิบัติตามแผน (monitoring the plan in action)<sup>29</sup>

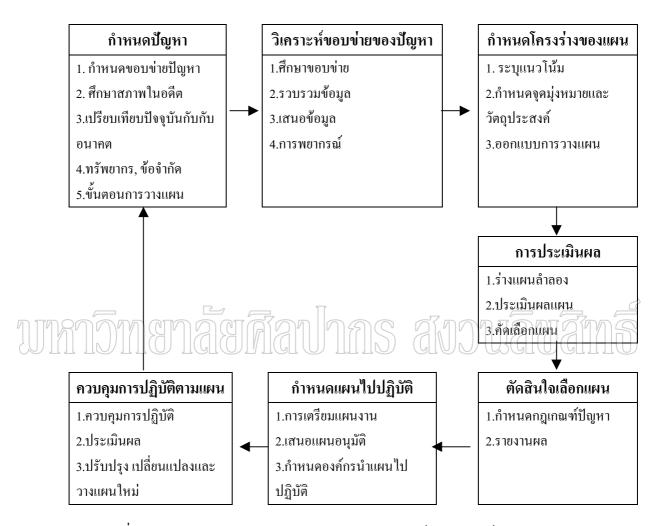
ในแต่ละขั้นตอนเหล่านั้น ยังมีขั้นตอนย่อย ๆ อีกหลายขั้นตอน ซึ่งล้วนแต่เป็นวิธี ดำเนินการหรือขั้นตอนในการวางแผนโดยละเอียด ดังรูปแบบในแผนภูมิที่ 6

จะเห็นว่า "กระบวนการวางแผน" (planning process) มิใช่เป็นเพียง "การจัดทำแผน" (Plan Formulation) เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบของการวางแผน ซึ่งรวมถึง กรรมวิธีทางการบริหารด้วย เรียกว่า "ระบบแผนงาน (planning system) ซึ่งประกอบด้วย 1) การ เตรียมการสำหรับวางแผน pre-plan 2) การจัดทำแผน plan formulation 3) การจัดทำแผนเพื่อการ ปฏิบัติ plan for implementation 4) การบริหารแผน ซึ่งเป็นการติดตาม ควบคุม กำกับ และ ประเมินผล (monitoring, control and evaluation) 5) การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ (plan revision or replan)

จึงเห็นได้ว่าเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ด้วยความ ต้องการที่จะจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้มีการค้นคิดและ พัฒนาระบบงบประมาณตั้งแต่รูปแบบแสดงรายการ (Line-item) แบบแสดงผลงาน (Performance) จนมาสู่ระบบแสดงแผนงานโดยเน้นการวางแผน (PPBS) การที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบงบ ประมาณ ทำให้การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณเป็นไปอย่างเป็นเหตุเป็นผลยิ่งขึ้น เช่น การ วิเคราะห์ในรูปแบบ (system analysis) การวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนกับประสิทธิผลที่ได้รับ

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Frank W. Banghart and Albert Trull, Jr., <u>Education Planning</u> (New York: The McMillan Company, 1973), vii.

(Cost-effectiveness analysis) การวิเคราะห์ต้นทุนกำไรหรือประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit analysis)<sup>30</sup> และการนำเอาวิธีการวิเคราะห์งบประมาณแบบพิจารณาทั้งหมดหรืองบประมาณฐานศูนย์ (Zero-base analysis) มาใช้ เป็นต้น



แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการวางแผนตามแนวความคิดของแบงฮาร์ทและทรูลล์ ที่มา : Frank W. Banghart and Albert Trull, Jr., Education Planning (New York : The McMillan Company, 1973), vii.

ซูลท์ (Schultze) ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อที่จะให้ผู้วางนโยบายระดับสูงสามารถจัดการกับ เรื่องต่างๆ อันมากมายและอยู่ในฐานะที่จะวินิจฉัยได้อย่างมีเหตุผลได้นั้น สิ่งสำคัญคือเราจะต้อง

Bertram M. Gross, "The New Systems Budgeting," <u>Public Administration</u>

Review 26, 2 (1969): 114.

ปรับปรุงกระบวนการวินิจฉัยของเรา กล่าวโดยสรุปแล้วเป้าหมายของเราคือ การปรับปรุงกระบวน การงบประมาณในปัจจุบันที่ทำให้รัฐมนตรีกระทรวงต่าง ๆ ประธานาธิบดีและสมาชิกรัฐสภา วิเคราะห์จุดมุ่งหมายของโครงการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น เมื่อโครงการสำเร็จแล้วเปรียบ เทียบกับงบประมาณที่จะต้องจ่าย<sup>31</sup>

#### ความหมายของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (PPBS)

ใกรยุทธ์ ธีรตยาสีนันท์ ได้กล่าวถึงความหมายของระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) ว่า "ระบบงบประมาณแสดงแผนงาน (PPBS) เป็นกระบวนการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ของรัฐบาลที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลดำเนินการ และ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ปรารถนาจะบรรลุผลด้วยแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น"

ดังนั้น กระบวนการงบประมาณ (PPBS) จึงเป็นกระบวนการงบประมาณรายจ่ายที่ย้ำ การกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ ของรัฐบาล (และหน่วยงานย่อยของรัฐบาล) และกิจกรรมและ แผนงานต่างๆ ที่จะดำเนินการได้ เพื่อนำไปสู่การบรรลุที่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ <sup>51</sup> หมายถึง ระบบงบประมาณซึ่งแสดงการใช้จ่ายเงินตามลักษณะของงาน กิจกรรม และโครงการ โดยผู้เสนอโครงการหรือหน่วยงานที่เสนอจะต้องแสดงให้ทราบว่า ต้องการ ทำอะไร มีเป้าหมายอย่างไร จะเกิดประโยชน์อะไรบ้าง และจำเป็นต้องใช้เงินเท่าไร<sup>22</sup>

สมชาย ปุณเกษม ได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของระบบงบประมาณ แบบแผนงาน (PPBS) ว่า ไม่มีคำจำกัดความที่เป็นมาตรฐาน แต่เพียงการแสดงแนวความคิดเกี่ยวกับ ระบบงบประมาณแบบแผนงาน ว่าเป็นระบบการตัดสินใจในการบริหารงาน ซึ่งถูกแผนกลยุทธและ แผนระยะยาวเข้ากับการจัดทำงบประมาณแบบเก่าโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อให้องค์การได้รับ ประสิทธิภาพสูงสุดให้การจัดทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้<sup>33</sup>

จากความหมายหรือคำจำกัดความระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) ที่ได้กล่าวมา แล้วข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบแผนงาน เป็นแนวความคิด แนวทางและเครื่องมือ ในการบริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจต่อการจัดสรรทรัพยากรที่ มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักวิเคราะห์ทั้งทางด้านเศรษฐศาสตร์ และการบริหาร กล่าวคือ เป็นระบบงบประมาณที่แสดงว่าเมื่อมีปัจจัยนำเข้าซึ่งคือเงิน ค่าใช้จ่าย

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Charles L. Schultze, "Before the Subcommittee of Fiscal," <u>Policy of the Joint Economic Committee</u> 20, 2 (July 22, 1965) : 18.

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> ใกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์, <u>หลักการงบประมาณแผ่นดิน,</u> 119.

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> สมชาย ปุณเกษม, <u>การวางแผน การจัดทำแผนงานและการจัดสรรงบประมาณ,</u> 47.

ต่างๆ ย่อมมีปัจจัยนำออกซึ่งก็คือผลของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ โดยมีการพิจารณาวิเคราะห์ ทางเลือก เพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้าที่ดีที่สุดสำหรับปัจจัยนำออกที่พึงประสงค์สอดคล้องกับแผนที่ กำหนดไว้

#### ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS)

ระบบงบประมาณแสดงแผนงาน (PPBS) มีแนวการจัดทำงบประมาณที่เน้นเรื่องการ วาง แผน โดยมองวัตถุประสงค์ที่ดำเนินการ ในการจัดทำงบประมาณจะจัดทำโครงสร้างแผนงาน (Program Structure) เป็น 3 ส่วน คือ แผนงานหลัก (Program) แผนงานรอง (Sub-program) และ งาน/โครงการ (Work Plan –Project) แผนงานหลักจะกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่ ประสงค์จะให้เกิดผลสำเร็จเพียงอย่างเดียว แผนงานรองประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานหลัก จะเห็นว่าโครงสร้างของแผนงานทั้งสาม ส่วนกระทำโดยยึดวัตถุประสงค์ของแต่ละส่วนหรือของแต่ละระดับ แต่การดำเนินการทั้งหมดเป็น ไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว คือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานหลัก

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนของอเมริกา (American Association of school Administrators) ได้ระบุลักษณะสำคัญ 4 ประการของระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) ดังนี้ 1) โครงสร้าง ระบบนี้จะแยกงบประมาณแบบแผนงานออกเป็นโครงการ โดยกำหนดจุดประสงค์ที่วางไว้ จะต้อง ทำอะไร จะต้องใช้จ่ายอะไรบ้าง 2) กำหนดทางเลือกหรือวิธีการทำงาน และวิเคราะห์วิธีทำงานที่ดี ที่สุดเพื่อลงมือปฏิบัติ 3) เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และ 4) ระยะเวลา ระบบนี้ ช่วยการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว 35

จากแนวคิดนี้จะเห็นว่าระบบงบประมาณแผนงาน (PPBS) เป็นระบบที่ผู้บริหาร วางแผน ตัดสินใจ และจัดทำงบประมาณ โดยมุ่งที่ผลที่จะออกมาแล้วจัดทำงบประมาณ มิใช่การจัด ทำงบประมาณแบบรักษาสภาพ (status quo) ของงบประมาณแบบเดิมเอาไว้ แล้วปีต่อไปก็เพิ่มขึ้น อีก ตัวอย่างเช่น ของเก่าได้งบประมาณแท่าไร ปีใหม่ก็เพิ่มอีกร้อยละ 15-20 เพื่อจะได้ซื้อเครื่องมือ เพิ่ม 1-2 อย่างโดยใช้แผนเดิม เป็นต้น แต่ระบบงบประมาณ แบบแผนงาน (PPBS) เป็นการกระทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โครงการที่ตั้งไว้แล้วพิจารณาว่าต้องจ่ายอย่างไร ด้วยวิธีใด เป็นเงิน เท่าไร ลักษณะของระบบงบประมาณแผนงาน PPBS) อาจแยกได้ดังนี้

<sup>35</sup> Stephen J. Knezevich, ed. <u>Administration Technology School Executive</u> (Washington D.C.: The American Association of school Administrators, 1969), 69-70.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> เทียนฉาย กีระนันท์, <u>แผน โครงการและงบประมาณ</u>, 125.

- 1. Planning (การวางแผน) ในการทำแผนงานนั้นต้องกำหนดจุดประสงค์ให้แน่นอน และจุดประสงค์นั้นควรจะเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม คือ สามารถทดสอบได้หรือวัดได้ จุดประสงค์และทางเลือกเพื่อปฏิบัตินั้นควรจะเป็นแผนระยะยาว งบประมาณไม่ควรทำเป็นปีๆ แต่ควรจะทำไว้จนตลอดแผนงาน หรือจนกระทั่งบรรลุจุดประสงค์ซึ่งอาจหลาย ๆ ปีก็ได้
- 2. Programming (การจัดโปรแกรม) หมายถึง การหาวิธีการที่จะช่วยให้บรรลุ วัตถุประสงค์ กิจกรรมทั้งหลายควรจะจัดกลุ่มกันเข้าตามความคล้ายคลึงกันของจุดประสงค์ ใน สถานศึกษาอาจมีโครงการใหญ่หรือโปรแกรมใหญ่ๆ หลายโครงการ แต่ละโครงการใหญ่ก็มีโครงการย่อย
- 3. Budgeting (การทำงบประมาณ) การจัดทำงบประมาณก็จัดตามโครงการต่างๆ ที่จะทำ มิใช่จัดทำงบประมาณเพื่อซื้อของเป็นรายชิ้น ถ้าหากเป็นโครงการใหญ่ก็ควรจะทราบว่าทั้ง โครงการต้องการเงินเท่าใด และปีใดต้องการเท่าใดในการดำเนินงานตามโครงการ
- 4. System (การจัดระบบ) เป็นการทำให้การวางแผน การจัดโปรแกรมงบประมาณมี ความสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะบรรลุผลดังที่วางไว้

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (PPBS) มีประโยชน์หลายประการ ได้แก่ 1) ช่วย ให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ ได้รับข้อมูลที่ละเอียด และมีความลูกต้องเพื่อประกอบ ในการตัดสินใจ 2) ช่วยขจัดโครงการที่มีความสลับซับซ้อน 3) ช่วยให้การวางแผนมีจุดประสงค์ที่ แน่ชัด 4) ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการต่าง ๆ เป็นไปโดยชัดแจ้ง 5) ช่วยให้การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 6) ช่วยในการวัดผลและประเมินผล โดยมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบ ระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการที่คิดจะทำ 7) ช่วยให้มีการคำนวณหาค่าใช้ จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ มากกว่าที่จะทำการประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการเป็นส่วน ๆ 8) ช่วยให้มีการเสนองบประมาณค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่คิดจะทำใน ลักษณะที่มีขอบเขต 9) ช่วยให้มีการวางแผนระยะยาว โดยใช้ปัจจัยที่ลงทุนเป็นตัวควบคุมการ ปฏิบัติงาน และ10) ช่วยให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนวัตถุประสงค์ และปรับปรุงการดำเนินงานตาม โครงการอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา แทนที่จะวิเคราะห์ ทบทวนวัตถุประสงค์และปรับปรุงการ คำเนินงานในปีซึ่งโครงการมีกำหนดจะสิ้นสด

ข้อดีของระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) ก็มีหลายประการเช่น 1) บังคับให้ องค์การหรือหน่วยงานต้องมีระบบการวางแผนล่วงหน้า 2) ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ในการทำงาน 3) ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ ล่วงหน้า 4) ทำให้ มีการกำหนดทางเลือก โดยพิจารณาจากบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้จากหลายๆ ทาง

5) ทำให้มีการคำนวณค่าใช้จ่ายงบประมาณโดยละเอียด 6) สามารถจัดความสำคัญก่อนหลังของโครงการต่างๆ 7) สามารถเล็งเห็นความก้าวหน้าขององค์การและหน่วยงาน 8) ช่วยหลีกเลี่ยงความซับซ้อนในด้านโครงการ วิธีดำเนินการและกิจกรรมต่างๆ ที่คล้ายคลึงกัน 9) เน้นผลงาน (total) และองค์ปะกอบย่อย (parts) ซึ่งเป็นจุดเน้นของวิถีระบบ (system approach) 10) เป็นการใช้วิธีการบริหารที่มีการประสานงานร่วมกันในทุกระดับขององค์การ 11) เป็นระบบการทำงานที่ต่อเนื่อง 12) เป็นระบบการบริหารที่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า 13) การวางแผน การจัดทำแผนงานและการจัดทำงบประมาณ จะจัดทำล่วงหน้าไว้เป็นระยะเวลาหลายๆ ปี และ 14) ช่วยให้ได้รับข่าวสารในการตัดสินใจที่ชัดเจน ถูกต้อง และตลอดทั่วทั้งระบบ วิธีการเช่นนี้จะช่วยปรับปรุงการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งที่สำคัญๆ 36

4. ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ (zero-based budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่ เน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากร โดยจัดสรรงบประมาณจากความจำเป็นและตามความ เหมาะสมที่จะปฏิบัติจริงๆ โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายเดิมของปีก่อนๆ มาเป็นข้อผูกพันในการ พิจารณาตัดสินใจ<sup>37</sup>

ในการจัดทำงบประมาณแบบฐานศูนย์ เริ่มต้นโดยใช้ฐานศูนย์เป็นหลักในการกำหนด คำใช้จ่าย คือให้ทุกหน่วยงานจัดทำและเสนอรายงานจากระดับล่างขึ้นไปจนถึงระดับบนตาม ขั้นตอนโดยมีรายละเอียดว่าจะเกิดประโยชน์อะไรถ้าได้งบประมาณเพิ่มขึ้นและจะเกิดผลเสีย อย่างไรถ้าถูกตัดงบประมาณให้น้อยลง วิธีการนี้จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากิจกรรมหรือโครงการใดเหมาะสมและมีประโยชน์กว่ากิจกรรมหรือโครงการอื่นเมื่อเปรียบเทียบกัน เพื่อไม่ให้ เกิดความซ้ำซ้อน ค่าใช้จ่ายที่ลงทุนคุ้มค่ากับผลที่ได้รับหรือไม่ โครงการควรได้รับงบประมาณเพิ่ม หรือลดการลงทุน เป็นการวิเคราะห์และตัดสินใจจากความจำเป็นและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติ งานจริงๆ ทั้งนี้การจัดทำงบประมาณไม่จำเป็นเป็นต้องทำทุกปีหรือทุกครั้งที่จัดทำงบประมาณ อาจ ทำ 4 – 5 ปีต่อครั้งหรือเมื่อใดก็ได้ที่เห็นว่ามีความจำเป็น

<sup>36</sup> ศิริชัย ชินะตังกูร, "ระบบงบประมาณแบบแผนงาน," 16.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Jordan K. Forbis and others, <u>School Business Administration</u> (London: Sage Publication, Inc., 1985), 175, อ้างถึงใน คุสิต ทิวถนอม, <u>การเงินและงบประมาณโรงเรียน</u>, 49.

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> ณัฏฐะ ผคุงวัตร, "งบประมาณ : การแสวงหาเส้นทางใหม่," ใน <u>สำนักงบประมาณ</u> 20 ปี (กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์, 2522), 57, อ้างถึงใน คุสิต ทิวถนอม, <u>การเงินและงบประมาณ</u> โรงเรียน, 50.

ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์เป็นระบบงบประมาณที่นำเอาแนวคิดมาจากการ บริหารตามวัตถุประสงค์ (management by objective : MBO) มาใช้และมีประโยชน์อย่างมากใน การพิจารณาตัดงานหรือกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นหรือความคุ้มค่าออกไป เป็นการแก้จุดอ่อนของ ปัญหาความขาดแคลนงบประมาณ แต่ในความเป็นจริง ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ก็ยังมีจุด อ่อนในตัวเองคือ ต้องใช้เวลาในการจัดเตรียมงบประมาณ มีผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจมากจึงอาจ ทำให้เกิดความสับสน ยุ่งยาก การมุ่งเน้นในการวัดผลความสำเร็จ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำได้ ไม่ครบถ้วนจะทำให้การพิจารณาตัดสินใจกระทำได้ยาก ดังนั้นการนำระบบงบประมาณแบบฐาน ศูนย์มาใช้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของบุคลากร ระบบบริหารของหน่วยงาน แม้ว่ายังไม่สามารถ นำเอาระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์มาใช้ได้ทั้งหมดแต่โรงเรียนก็สามารถนำเอาหลักการไปใช้ใน ระบบงบประมาณแบบอื่นๆ ได้

ในการจัดทำงบประมาณของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ ประกอบด้วยขั้นตอน สำคัญสามประการคือ 1) การกำหนดกิจกรรมหลักของหน่วยงาน 2) การจัดทำชุดการตัดสินใจ และ 3) การจัดลำดับความสำคัญของชุดการตัดสินใจ<sup>39</sup>

#### กระบวนการบริหาร

ารบรหาร ผู้ที่ได้เสนอต้นเค้าความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร คือ อองรี ฟาโยล (Henri

Fayol) วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ฟาโยลได้วิเคราะห์องค์ประกอบมูลฐานของการบริหาร ว่ามี 5 ประการ คือ การวางแผนงาน (planning) การจัดหน่วยงาน (organizing) การบังคับบัญชา (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) สิ่งที่ฟาโยล เรียกว่า องค์ประกอบมูลฐานของการบริหารคือ สิ่งที่รู้จักกันในปัจจุบันว่า "กระบวนการบริหาร" (administrative process) นั่นเอง

วิเคราะห์กระบวนการบริหารของฟาโยล เป็นการวิเคราะห์ที่อาศัยประสบการณ์ที่ได้ จากการบริหารงานธุรกิจอุตสาหกรรม ในระยะปี ค.ศ.1916 ต่อมาได้มีผู้สนใจประยุกต์หลักการ วิเคราะห์ของฟาโยลมาใช้กับการบริหารกิจการอื่น นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ที่ได้ วิเคราะห์กระบวนการบริหารไว้เป็นที่ยอมรับและอ้างอิงถึงโดยทั่วไปคือ ลูเธอร์ กูลิค (Luther Gulick) กูลิคผู้ซึ่งได้เสนอแนะถึงวิะการจัดหน่วยงานในทำเนียบประธานาธิบดีของสหรัฐ ได้ พยายามคิดค้นคำตอบคำถามที่ว่า "งานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาคืออะไร" ในที่สุด กูลิค ได้ให้คำตอบสั้น ๆ เป็นคำย่อว่า "พอสด์คอร์บ" (POSDCoRB) ซึ่ง POSDCoRB คือ คำย่อของ กระบวนการบริหาร โดยการผสมตัวอักษรตัวแรกของกระบวนการทั้ง 7 ประการเข้าด้วยกัน คือ

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> คุสิต ทิวถนอม, <u>การเงินและงบประมาณโรงเรียน</u>, 50 - 53.

P=planning, O=0rganizing, S=staffing, D=directing, Co=co-ordinating, R=reporting, B=budgeting ประกอบด้วย

- 1. การวางแผนงาน (planning) หมายถึงการจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธี ปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 2. การจัดหน่วยงาน (organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การ แบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์
- 3. การจัดตัวบุคคล (staffing) หมายถึงการบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัด อัตรากำลัง การสรรหาและพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
- 4. การอำนวยการ (directing) หมายถึงการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและ การควบคุมการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
- 5. การประสานงาน (co-ordinating) หมายถึงการประสานกิจการด้านต่างๆ ของ หน่วยงาน เพื่อให้เกิดมีการร่วมมือประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
- 6. การรายงาน (reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าของกิจการอย่าง สม่ำเสมอก (การความเคลื่อนไหว) การความคืบหน้าของกิจการอย่าง

7. การงบประมาณ (budgeting) หมายถึงการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้ จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน⁴⁰

หลังจากที่กูลิคได้เผยแพร่ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหาร POSDCoRB ออกไป แล้ว วงการบริหารด้านต่างๆ ก็ได้ให้ความสนใจและยอมรับผลการวิเคราะห์นี้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้มีการประยุกต์ไปใช้ในการบริหารกิจการด้านต่างๆ มิได้จำกัดอยู่แค่เพียงรัฐประศาสนศาสตร์ เท่านั้น ถึงแม้ในระยะต่อมาจะได้มีการวิจัยค้นคว้าเพิ่มเติมโดยอาศัย POSDCoRB เป็นหลัก และมี การยืดและย่อกระบวนการบริหารให้มากขึ้นนหรือน้อยลงเช่นมีการเติมเป็น PAPOSDCoRB โดย การเพิ่มนโยบาย (policy) และอำนาจหน้าที่ (authority) หรือลดบางเรื่องของกระบวนการลงเป็น PASCE (planning, allocation, stimulation, co-ordination, evaluation) ก็ตาม โดยทั่วไปแล้วก็ยัง ยึดถือ POSDCoRB เป็นกระบวนการบริหารที่ใช้ได้กับการบริหารทุกประเภท การยืด การย่อ หรือ การเปลี่ยนแปลงล้อยคำที่ใช้เรียกบางเรื่องของกระบวนการให้แตกต่างไปจาก POSDCoRB เป็น เพียงความพยายามที่จะวิเคราะห์กระบวนการให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อการใช้ถ้อยคำให้รัดกุมและ

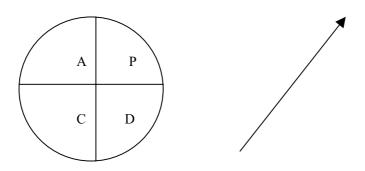
<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Luther Gulick and L. Urwick, eds., <u>Paper on the Science of Administration</u> (New York: Institute of Public Administration, 1973), 25.

เหมาะสมยิ่งขึ้นเท่านั้น โดยสาระแล้วไม่มีอะไรใหม่และแตกต่างไปจากที่ได้กล่าวไว้แล้วใน POSDCoRB<sup>41</sup>

#### การบริหารคุณภาพแบบ PDCA

การบริหารคุณภาพแบบ PDCA ย่อมาจาก plan – do – check - act ซึ่งหมายถึง "การวางแผน – การปฏิบัติตามแผน – การติดตามประเมินผล - การปรับปรุงแก้ไข" โดยในการ ดำเนินการนั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบให้ครบวงจร และหมุนเวียนไปไม่มีสิ้นสุด

แนวคิดของวัฏจักรนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1939 โดย วอล์ทเตอร์ ชิวฮาร์ท พัฒนา ขึ้นเป็นคนแรก ต่อมในปี ค.ศ. 1950 เอดวาร์ด เดมมิ่ง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ที่ญี่ปุ่นจนเป็นที่รู้จักกัน อย่างแพร่หลาย จนกระทั่งนิยมเรียกวัฏจักรนี้อีกชื่อหนึ่งว่า "วัฏจักรเดมมิ่ง" (Deming Cycle) โนริอะ คิคะ โน กล่าวว่า PDCA เป็นวัฏจักรแห่งการบริการ ส่วน ฮิโตชิ คุเม กล่าวว่า "จุดมุ่งหมายที่แท้จริง ของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพนั้น มิใช่แค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบน ออกนอกเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงด้วย การป้องกันมิให้เกิดของเสียซ้ำซ้อนเรื้อรัง พร้อมกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และอย่างมีการวางแผน PDCA มิใช่เป็นแค้วงแหวนที่ แบนราบหากแต่เป็นขดลวดม้วนใต่สูงขึ้นไปเรื่อย



แผนภูมิที่ 7: การบริหารงานคุณภาพ "การหมุนวัฏจักร PDCA" ที่มา : วีรพจน์ ลือประเสริฐกุล, "แนวคิดการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม (ดำเนินการบริหารแบบ PDCA)," (ม.ป.ท., 2540), 211-216. (อัดสำเนา)

 $<sup>^{41}</sup>$  มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, <u>เอกสารการสอนชุดวิชา หลักและระบบการบริหาร</u> การศึกษา หน่วยที่ 1-8 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527), 40-41.

## ขั้นตอนการบริหารคุณภาพแบบ PDCA

อิชิคะวะ คะโอรุ ได้แบ่งวัฏจักร PDCA ให้ละเอียดแยกย่อยออกเป็น 8 ขั้นตอน ซึ่งรู้จัก กันในนามของ "QC Story" ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) กำหนดหัวข้อเป้าหมายและค่าเป้าหมาย (plan) 2) กำหนดวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (plan) 3) ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้อง (do) 4) การคำเนินการ (do) 5) ติดตามประเมินผล (check) ถ้าไม่มีปัญหาย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 4 คำเนินการต่อ 6) แก้ไขอาการของปัญหาเป็นการเร่งค่วนเฉพาะหน้า (act) 7) ค้นหาสาเหตุของ ปัญหา และแก้ไขที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (act) 8) ตรวจสอบว่าแก้ปัญหาได้ผลหรือไม่ (act)

เอควาร์ด เคมิ่ง (Edward Deming) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ "วัฏจักร เคมมิ่ง (Deming Cycle) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

- 1. การวางแผน (plan) ประกอบด้วย 1.1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้ว กำหนดหัวข้อควบคุม (Control) ซึ่งตามปกติได้แก่ A-C-D-S-M-E (Quality Cost Delivery Safety Morale Environment) 1.2) กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ และ 1.3) กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2. การปฏิบัติดามแผน (do) ประกอบด้วย 2.1) หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วย วิธีฝึกอบรม หรือศึกษาด้วยตนเอง 2.2) ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด และ 2.3) เก็บรวบรวม บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม
- 3. การติดตามประเมินผล (check) ประกอบด้วย 3.1) ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็น ไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่ 3.2) ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องอยู่) อยู่ ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ และ 3.3) ตรวจสอบว่าผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
- 4. การปรับปรุงและพัฒนา (act) ประกอบด้วย 4.1) ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตาม วิธีการทำงานมาตรฐาน ก็หามาตรการแก้ไข 4.2) ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหา สาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอ เพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำซ้อนขึ้นอีก และ 4.3) ปรับปรุงระบบการทำงาน และเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน<sup>42</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> วีรพจน์ ลือประเสริฐกุล, "แนวคิดการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม (ดำเนินการบริหาร แบบ PDCA)," (ม.ป.ท., 2540), 211-216. (อัดสำเนา)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการด้านงบประมาณและการบริหาร งานการเงินของโรงเรียนเอกชนดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

จากผลการวิจัยของสุกัญญา นิรังกร เรื่อง "รายได้รายจ่ายของโรงเรียนเอกชน" ซี้ให้เห็น ว่าโรงเรียนเอกชนมีฐานะทางการเงินที่ทรุดลง โรงเรียนขนาดกลางที่เอกชนเป็นเจ้าของยังมีฐานะที่ พอจะเลี้ยงตัวเองได้เ แต่โรงเรียนเองก็พยายามตัดรายจ่ายต่าง ๆ ซึ่งก็อาจจะมีผลกระทบต่อกุณภาพ การเรียนการสอนของโรงเรียนได้ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กที่เอกชนเป็นเจ้าของนั้นแม้ว่าจะได้รับเงิน อุดหนุนจากรัฐบาลด้วย แต่รายรับรวมก็ยังต่ำกว่ารายจ่าย ในการดำเนินการแม้ว่าโรงเรียนจะ พยายามตัดทอนรายจ่ายอย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากจำนวนนักเรียนมีน้อยเกินไป จึงทำให้โรงเรียนอยู่ ในฐานะที่เลี้ยงตัวเองไม่ได้ ส่วนโรงเรียนที่สังกัดมูลนิธินั้นนอกจากได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ช่วยให้ความแตกต่างระหว่างรายรับทั้งหมดกับรายจ่ายเพื่อการดำเนินการลดลงได้บ้าง แต่ไม่ สามารถจะเลี้ยงตัวเองได้ ถ้าปราสจากการสนุบสนุนทางการเงินจากมูลนิธิด้วย

โมื่อเปรียนเทียบกับผลการศึกษาเรื่องรายรับ รายจ่ายของโรงเรียนเอกชนจากงานวิจัย อื่นๆ ในระยะเวลาต่างๆ กัน พบว่า สัดส่วนรายจ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง ต่อรายจ่ายดำเนินการ ทั้งหมวดมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ และโรงเรียนเอกชนมีแนวโน้มที่จะเพิ่มเงินอุดหนุนจากรัฐ มากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก โดยที่รายจ่ายเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่ลดได้ยาก การที่รายรับ จากค่าธรรมเนียมลดลง เพราะจำนวนนักเรียนลดลงยิ่งทำให้โอกาสที่โรงเรียนเอกชนจะปรับปรุง คุณภาพทำได้ยากยิ่งขึ้น เพราะโรงเรียนขาดแคลนทุนทรัพย์ที่จะนำไปใช้ เมื่อคุณภาพของโรงเรียน ลดลงความนิยมของผู้ปกครองย่อมลดลง ทำให้เด็กนักเรียนลดลงเหมือนงูกินหาง อีกด้านหนึ่งเมื่อ ทุนทรัพย์ลดลง หลายครั้งก็จำเป็นต้องลดเงินเดือน ไม่ขึ้นเงินเดือนให้ครู หรือถึงกับต้องคัดครูออก ทำให้ขวัญและกำลังใจของครูเสียไป เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้โรงเรียนเสียครูที่ดีไป รวมทั้งบุคลากร อื่นที่มีประสิทธิภาพด้วย ทำให้ฐานะโรงเรียนเอกชนยิ่งเลวร้ายลงไป 43

ในขณะที่ วีระพันธ์ แก้วมังกร ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติและปัญหาการงบประมาณ โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และสังฆมณฑลราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> สุกัญญา นิรังกร, "รายได้รายจ่ายของโรงเรียนเอกชน," ใน <u>การประชุมสัมมนา</u> ผู้<u>บริหารโรงเรียนเอกชนเรื่องการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อความปืนเลิศ</u> (กรุงเทพฯ : เนติกุล การพิมพ์, 2531), 21.

- 1. สถานภาพการปฏิบัติการงบประมาณและปัญหาการงบประมาณของโรงเรียนใน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และสังฆมณฑลราชบุรีโดยภาพรวมมีระดับสภาพการปฏิบัติการ งบประมาณอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีปัญหาการงบประมาณอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่ง สอดคล้องกันในทุกด้านตามลำดับคือ การจัดเตรียมงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการ ขออนุมัติงบประมาณ
- 2. โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกขนาด มีสภาพการปฏิบัติการ งบประมาณมากกว่าหรือสูงกว่าโรงเรียนในสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี
- 3. โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เฉพาะที่ปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับ ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่านั้น มีสภาพการปฏิบัติการงบประมาณมากกว่าหรือสูงกว่า โรงเรียนในสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี ส่วนอีก 2 ระดับไม่แตกต่างกัน
- 4. โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกขนาดและทุกระดับ มีปัญหาการ งบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนในสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี
- 5. โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทั้งสองสังฆมณฑล มีสภาพการปฏิบัติการงบประมาณอยู่ในระดับน้อยกว่า และมีปัญหาการงบประมาณอยู่ในระดับมากกว่าโรงเรียนที่มีขนาด และระดับชั้นที่เปิดทำการสอน ระดับอื่นๆ

นอกจากนั้นผู้วิจัยยังพบว่า โรงเรียนที่มีสภาพการปฏิบัติการงบประมาณแบบแสดง แผนงานมากหรือสูง จะมีปัญหาในการงบประมาณน้อยหรือต่ำ ย่อมแสดงให้เห็นว่ากระบวนการ งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (PPNS) สามารถช่วยลดปัญหาการงบประมาณโรงเรียนในสังกัด สังฆมณฑลทั้งสองได้ 44

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

มีการวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับการงบประมาณและการเงินคือ พ.ศ. 2501 ฟิชเทอร์ (Fichter) ได้วิจัยทางสังคมที่โรงเรียนเซนต์ลุค (Saint Luke) โดยการสัมภาษณ์และสังเกตตลอดปี การศึกษา ได้ผลสรุปที่เกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนว่า ตามทฤษฎีอธิการโบสถ์เป็นหัวหน้าในการ

<sup>44</sup> วีระพันธ์ แก้วมังกร, "สภาพการปฏิบัติและปัญหาการงบประมาณโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และสังฆมณฑลราชบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2533), ฆ-ง.

ปกครองและการเงิน <sup>45</sup> แต่ในทางปฏิบัติทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโดยให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระทาง การจัดการเรื่องเงินและปฏิบัติงานทางการเงินที่เห็นได้ชัดเจนคือ พระสังฆราช หรือมุขนายก สังฆมณฑลกำหนดเงินเดือนของครู ซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนรัฐบาล นอกจากนี้โรงเรียนได้เงินอุดหนุน จากโบสถ์โดยตรง (สาสนาช่วยเพียง 4.3 %) โดยอธิการโบสถ์เก็บเงินมิสซาวันอาทิตย์ภคินีที่สอน และเป็นครูใหญ่ได้เปอร์เซ็นต์จากการขายหนังสือ จัดงานประจำปี หรือมีผู้บริจาคให้ <sup>46</sup>

พ.ศ. 2510 แม็คคอนแนล (Mc Connell) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "An Investigation of budgeting Procedures of Selected Catholic Colleges and University" ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ การปฏิบัติงานทางงบประมาณว่าแตกต่างจากสถาบันอื่นหรือไม่ จากการสัมภาษณ์และอภิปราย สรุปได้ว่า มีการวางแผนการจัดงบประมาณประจำปีอย่างดี มีมาตรฐานไม่แตกต่างไปจากสถาบัน อื่น ยกเว้นเรื่องบริการช่วยเหลือเกี่ยวกับทุนนักเรียน (ศาสนา) และมีรับรองงบประมาณ มีข้อเสนอ แนะที่สำคัญคือสถาบันอื่น ๆ ควรจัดเตรียมงบประมาณประกันอุบัติเหตุและการทำบัญชีระยะยาว เมื่องบประมาณเพิ่มขึ้น<sup>47</sup>

พ.ศ. 2510 เบอร์น (Burn) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Maintenance and Custodial Programs of Catholic Secondary School in the United States" โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหาร 220 โรงเรียนทั่วประเทศ เพื่อจะศึกษาว่าโรงเรียนคาทอลิกจนาดใหญ่ที่มีนักเรียนเกินกว่า 500 คนขึ้นไป จะจัดโครงการซ่อมแซมรักษาโรงเรียนอย่างไร พบว่ามีข้อบกพร่องคือ จาดการจัดสรรงบประมาณ และรายการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ครูใหญ่รับผิดชอบดูแลคนงานภารโรงเพียงคนเดียว โรงเรียนที่เก็บค่าเล่าเรียนถูกนักเรียนต้องทำความสะอาดโรงเรียนเอง โดยมีครูผู้หญิงคอยตรวจตรา อีกครั้งหนึ่ง มีข้อเสนอแนะคำ โรงเรียนคาทอลิกทุกแห่งควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการซ่อมแซม เป็นเปอร์เซ็นต์คงที่ และมอบงานผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายธุรการรับผิดชอบในการนิเทศคนงานภารโรง และคอยดูแลซ่อมแซม

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Joseph H. Fichter, <u>Saint Luke, Parochial School : A Sociological Study</u> (New York : Doubleday and Company, Inc.,1964), 405.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Ibid., 384.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> James Le Roy McConnell, "An Investigation of Budgeting Procedures of Catholic Colleges and University," <u>Dissertation Abstracts</u> 27, 1 (1967): 98-99.

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Vincent L. Burn, "Maintenance and Custodial Programs of Catholic Secondary Schools in United State, "<u>Dissertation Abstracts</u> 27, 9 (1967): 2766.

เบอร์น (Burn) ได้เสนอวิธีการแก้ไขการจัดสรรงบประมาณและการเงินของโรงเรียนไว้ คังนี้คือ 1) ให้มีมาตรการการจัดทำงบประมาณการเงินของโรงเรียนทั้งแผนระยะยาว และระยะสั้น ประจำปี 2) มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการงบประมาณของโรงเรียน รวมทั้งการตรวจบัญชี โรงเรียนด้วย และ 3) ควรมีการจัดสรรงบประมาณเป็นพิเศษ เพื่อรายจ่ายการฉุกเฉิน เป็นจำนวน 2% ของเงินรายได้ นอจากนี้ควรรวมงบซ่อมแซมไว้ในการตั้งงบประมาณด้วย 4°

#### สรุป

งบประมาณเป็นทรัพยากรที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานขององค์การให้บรรลุ ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ระบบงบประมาณที่ทั้งภาครัฐและเอกชนใช้มาตั้งแต่เริ่มต้นพอจำแนกออก เป็น 4 ระบบคือ 1) งบประมาณแบบแสดงรายการ 2) งบประมาณแบบแสดงผลงาน 3) งบประมาณ แบบแสดงแผนงาน และ 4) งบประมาณแบบฐานศูนย์ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งหลายทั้งภาครัฐและ เอกชนนิยมใช้ระบบงบประมาณแบบแสคงแผนงาน ซึ่งจะมีขั้นตอนในการบริหารงบประมาณ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้การที่จะทำให้การบริหารงบประมาณของโรงเรียนเอกชนถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนควรควบคุมคุณภาพการบริหารงบประมาณโดยการบริหารคุณภาพ ด้วยวัฏจักรเคมมิง (Deming cycle) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจากผลการวิจัยที่ผ่านมาจะ ้ เห็นได้ว่าปัญหาโดยทั่วไปของโรงเรียนเอกชนทั้งในและต่างประเทศคือการขาดแคลนงบประมาณ หลายโรงเรียนยังขาด การจัดสรรงบประมาณหรือขาดกระบวนการดำเนินการงบประมาณอย่าง ถูกต้องเป็นเหตุให้งบประมาณของโรงเรียนเอกชน นอกจากจะไม่เพียงพอแล้วยังได้ทำการใช้จ่าย โดยขาดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ไม่มีแผนและโครงการการใช้จ่ายหรือขาดการบริหารงบประมาณ อย่างถูกต้อง ทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมี คุณภาพและมีประสิทธิผล

<sup>49</sup> Ibid., 2767.

## บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณภาพของการบริหารงบประมาณ โรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงคำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบไปด้วยแผนแบบ การวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัย กลุ่มเดียว มีการวัดผลครั้งเดียว ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่ง แสดงด้วยแผนผังได้ดังนี้



เมื่อ	R คือ กลุ่มต		กลุ่มตัวอย่างเชิงสุ่ม
	X	คือ	ตัวแปรที่ต้องการวัด
	О	คือ	ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตหรือการวัด

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย จำนวน 24 โรงเรียน และจำแนกโรงเรียนเป็น 3 ขนาดตามจำนวนนักเรียนดังนี้คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 15 – 1,000 คน โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1,001 – 2,000 คนและโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่โรงเรียนที่มีจำนวน นักเรียน 2,000 คนขึ้นไป จะได้โรงเรียนขนาดเล็ก 6 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 9 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 9 โรงเรียน

#### ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

- 1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซีและ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) ประกอบการสุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ได้ตัวอย่างจำนวน 19 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน ขนาดกลาง 7 โรงเรียนและขนาดใหญ่ 7 โรงเรียน
- 2. กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วย ผู้ บริหารโรงเรียนฝ่ายธุรการ หัวหน้างานการเงิน โรงเรียนละหนึ่งคน ส่วน หัวหน้าหมวดวิชา และ ครูผู้สอน สุ่มอย่างง่ายมาโรงเรียนละหนึ่งคน รวมมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 95 คน (รายละเอียดดังตา ราง ที่ 3)

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

R	namgna	gājan Ing	as ginar	บลีขลีทธิ์
	ขนาดโรงเรียน	ประชากร	ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
	เล็ก	6	5	25
	กลาง	9	7	35
	ใหญ่	9	7	35
	รวม	24	19	95

ส่วนโรงเรียนตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (focus group) ได้เลือกจาก โรงเรียนที่มีชื่อเสียงมากที่สุด เป็นที่ยอมรับและผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนมากที่สุด 5 อันดับแรก โดยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คนเช่นเดียวกัน ดังนั้นจะได้ผู้ให้ข้อมูล สำหรับการสนทนากลุ่ม (focus group) จำนวน 25 คน

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, <u>วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์</u> <u>และสังคมศาสตร์</u>, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 303.

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

- 1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน ประสบการณ์ ด้านการศึกษาวิชางบประมาณ และประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณ มีลักษณะเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (checklist) โดยกำหนดคำตอบไว้ให้
  - **2. ตัวแปรที่ศึกษา** ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่
    - 2.1 การบริหารงบประมาณแบบ PPBS สามขั้นตอนคือ
- 2.1.1 การจัดเตรียมงบประมาณ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการ วางแผนจัดทำงบประมาณ การจัดแผนงาน และการกำหนดวงเงินงบประมาณที่อนุมัติ ประกอบ ด้วยตัวแปรย่อยดังนี้
- 2.1.1.1 การวางแผนจัด หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนด ทางเลือก และการประเมินค่าใช้จ่ายกับการกำหนดเป้าหมายของผลที่ต้องการ

2.1.1.2 การจัดแผนงาน หมายถึงการกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อ

้คำนวณค่าใช้ง่ายของการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงระดับเป้าหมายของผลที่ต้องการ

- 2.1.1.3 การกำหนดวงเงินงบประมาณ หมายถึง การพยากรณ์ผลที่ ต้องการให้เกิดขึ้น และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง
- 2.1.2 การขออนุมัติงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการส่งแผน/โครงการ พร้อมทั้งรายละเอียดความจำเป็นเพื่อประกอบการวิเคราะห์และขออนุมัติงบประมาณ ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย คือ
- 2.1.2.1 การวิเคราะห์งบประมาณ หมายถึง การพิจารณารายละเอียดของ งบประมาณอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน
- 2.1.2.2 การอนุมัติงบประมาณ คือ การให้ความเห็นชอบงบประมาณซึ่ง ได้ผ่านขั้นตอนต่างๆ มาแล้วว่ามีความถูกต้องเหมาะสม และปฏิบัติได้
- 2.1.3 การบริหารงบประมาณ หมายถึง การขอเบิกเงินงบประมาณไปใช้ตาม แผนงานที่กำหนดโดยมีการตรวจสอบติดตาม และการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบ ด้วยตัวแปรย่อย คือ
- 2.1.3.1 การใช้จ่ายงบประมาณ หมายถึง การที่หน่วยงานต่างๆ ดำเนิน การเบิกจ่ายเงินตามแผนการบริหารงบประมาณตามระเบียบและหลักเกณฑ์ของหน่วยงาน

- 2.1.3.2 การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ หมายถึง การตรวจสอบ หลักฐานการใช้จ่ายเพื่อการเบิกจ่ายเงิน ไปจนถึงความถูกต้องและประโยชน์ที่ได้รับ
- 2.1.3.3 การประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ หมายถึง การรวบรวม ข้อมูลต่างๆ ในการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อศึกษาว่าผลประโชน์ที่เกิดขึ้นคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ เพื่อนำไปใช้จัดทำงบประมาณในปีต่อไป
- **2.2 ระบบบริหารคุณภาพ** ตามทฤษฎีของเคมมิ่ง (Deming) ซึ่งเป็นการคำเนินการ เพื่อให้เกิดคุณภาพของการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่
- 2.2.1 การวางแผน (plan) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ ต้องการ และการกำหนดวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 2.2.2 การปฏิบัติตามแผน (do) หมายถึง การนำแผนที่กำหนดไว้มาปฏิบัติโดย มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 2.2.3 การติดตามประเมินผล (check) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติว่า เป็นไปตามเป้าหมายและระยะเวลาหรือมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่
- 2.2.4 การปรับปรุงแก้ใจ (act) หมายถึง การนำผลการติดตามประเมินผลมา ปรับปรุงแก้ใจการคำเนินงานตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำผลไปใช้วางแผนในครั้งต่อไป

## **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) จำนวน 7 ข้อ คือ 1) เพศ 2) อายุ 3) อายุ การทำงาน 4) ระดับการศึกษา 5) ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน 6) ประสบการณ์ด้านการศึกษาวิชา งบประมาณ และ 7) ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย ครอบคลุมตัวแปรทั้ง 3 ด้าน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ การขอ อนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ โดยแต่ละด้านดำเนินการตามระบบบริหารคุณ ภาพ PDCA มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ท (Likert's rating scale) โดย กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง โรงเรียนมีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณ ระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง โรงเรียนมีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณ ระดับน้อย
- 3 หมายถึง โรงเรียนมีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณ ระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง โรงเรียนมีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณ ระดับมาก
- 5 หมายถึง โรงเรียนมีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณ ระดับมากที่สุด ฉบับที่ 2 เป็นการสนทนากลุ่ม (focus group) แบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) จำนวน 7 ข้อ คือ 1) เพศ 2) อายุ 3) อายุ การทำงาน 4) ระดับการศึกษา 5) ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน 6) ประสบการณ์ด้านการศึกษาวิชา งบประมาณ และ 7) ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

ตอนที่ 2 เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ในแต่ละ ตัวแปร คือ การจัดเตรียมงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ โดย อาศัยการดำเนินการตามระบบการบริหารคุณภาพ PDCA ตั้งเป็นประเด็นคำถาม

# การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยมีขั้นตอนดังนี้

## 1. การสร้างแบบสอบถาม

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ อย่างมีคุณภาพ จากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดโครงสร้างแบบสอบถามและ ขอบเขตของเนื้อหาในพฤติกรรมบ่งชี้ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

**ขั้นตอนที่ 3** สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตเนื้อหาพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนด นำ แบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำเสนอแนะ แล้วนำกลับมาแก้ไขปรับปรุง

**ขั้นตอนที่ 4** นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่าง คือโรงเรียนปรินส์โรยัล โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน โรงเรียน น่านคริสเตียน และโรงเรียนเยนเฮส์เมมโมเรียล มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คนแล้วนำมาหาค่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 98.29 (ภาคผนวก ง)

#### 2. การสร้างแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างประเด็นสนทนา

> ข้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบและวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group) ที่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม และให้อาจารย์ที่ปรึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** นำประเด็นในการสนทนากลุ่มที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องและความตรงเชิงเนื้อหา และทคลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง **ขั้นตอนที่ 5** นำมาปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตรวจสอบ

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึง ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

- (1.1 ขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากรไปขอความร่วมมือไปยังมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 1.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยออกให้ไปขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทยเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูล และ โรงเรียนให้ความอนุเคราะห์รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนแล้วส่งให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ 2. การเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม
- 2.1 ขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากรไปขอความร่วมมือไปยังมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 2.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยออก ให้ไปนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ที่ใช้ในการสนทนากลุ่มกับโรงเรียนตัวอย่างทั้ง 5 โรงเรียน (ภาคผนวก ค) เป็นการล่วงหน้าด้วยตนเอง

## สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ เมื่อได้รับแบบ สอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส นำข้อมูล ดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows)
- 2. วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) และระคับคุณภาพโดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ขอบเขตค่าเฉลี่ยตามแนวคิด ของเบสต์ (Best) ดังนี้
  - 1.00 1.49 หมายถึง การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีการปฏิบัติน้อยที่สุด
  - 1.50 2.49 หมายถึง การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีการปฏิบัติน้อย
  - 2.50 3.49 หมายถึง การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีการปฏิบัติปานกลาง
  - 3.50 4.49 หมายถึง การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีการปฏิบัติมาก
  - 4.50 5.00 หมายถึง การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด $^2$
- 3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (focus group) ใช้วิธีการสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

## การนำเสนอข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปของตาราง และการพรรณนาความ ตามลักษณะของข้อมูล

#### สรุป

การวิจัยครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อทราบสภาพและแนวทางการบริหารงบประมาณอย่างมี กุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประชากรในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 โรงเรียน ตัวอย่างได้จากการสุ่ม แบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) และกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> John W. Best, <u>Research in Education</u> (Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จำนวน 19 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนฝ่าย ธุรการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานการเงิน และ ครูผู้สอน จำนวน 95 คน และการสนทนากลุ่ม (focus group) จากบุคลากรของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ได้รับความนิยม 5 อันดับแรก จำนวน 25 คน วิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ด้วย ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย  $\overline{(X)}$  ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for WINDOWS (Statistical Package for the Social Science for WINDOWS) และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

# uminaumaumaums auduāvāms

## บทที่ 4

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลใน การวิจัย เรื่อง "การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย" ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 19 โรง รวมทั้งสิ้น 95 ฉบับ และได้แบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 19 โรงเรียน และ แบบสอบถาม 95 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลเช่น เดียวกันในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าเรียนมากที่สุดห้า อันดับแรก 5 โรงเรียน จำนวน 25 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นสี่ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การบริหารงบประมาณตามระบบบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตอนที่ 3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม และตอนที่ 4 การบริหาร งบประมาณตามระบบบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเป็น ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มของโรงเรียนที่มีชื่อเสียง 5 อันดับแรก ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยการ สังเคราะห์เนื้อหา

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจง ความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) ซึ่งปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
ชาย		25	26.32
หญิง		70	73.68
	รวม	95	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
21 – 30 ปี	15	15.79
31 – 40 ปี	26	27.37
41 – 50 ปี	33	34.74
51 ปีขึ้นไป	21	22.10
รวม	95	100.00
อายุการทำงาน หรือจำนวนปีที่เข้าสู่งานการศึกษา (นับรวมแม้ระยะ		
ที่เริ่มเป็นครูสอน) ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนแห่งนี้		
ต่ำกว่า 10 ปี	22	23.16
11 – 20 ปี	34	35.79
21 - 30 킵	25	26.31
	14	14.74
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	9.47
ปริญญาตรี	64	67.37
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	22	23.16
รวม	95	100.00
ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน		
ผู้บริหาร โรงเรียน	19	20.00
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ	19	20.00
หัวหน้าการเงิน	19	20.00
หัวหน้าหมวดวิชาการ	19	20.00
ครูผู้สอน	19	20.00
รวม	95	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ด้านการศึกษาวิชางบประมาณ		
เคยศึกษาวิชาเกี่ยวกับงบประมาณอย่างน้อย 1 รายวิชา		
จากสถาบันแห่งใดแห่งหนึ่ง	12	12.64
เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณมากกว่า 5 วัน	13	13.68
เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 3 - 5 วัน	17	17.89
เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 1 - 2 วัน	23	24.21
ไม่เคยศึกษาและ ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ	30	31.58
รวม	95	100.00
ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณการศึกษา		
เคย มากกว่า 3 ปี	35	36.85
เคย น้อยกว่า 3 ปี	17	17.89
าวีน่เคยเลย กวีน่ายเลย กวีน่ายเลย รวม (1) กระหา	43	45.26 100.00

จากตารางที่ 4 ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ จะมีกลุ่มละ 19 คนเท่าๆ กัน เมื่อพิจารณาสถานภาพอื่นๆ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง 70 คน คิดเป็นร้อยละ 73.68 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปีมากที่สุด 33 คน คิดเป็นร้อยละ 34.74 อายุระหว่าง 21 - 30 ปีน้อยที่สุด 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 มีอายุการทำงานหรือจำนวนปีที่เข้าสู่งานการศึกษาระหว่าง 11 – 20 ปีมาก ที่สุด 34 คน คิดเป็นร้อยละ 35.79 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด 64 คน คิดเป็นร้อยละ 67.37 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.47 ส่วนประสบ การณ์ด้านการศึกษาวิชางบประมาณ ไม่เคยศึกษาและไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ มากที่สุด 30 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.58 รองลงมาได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 1 - 2 วัน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 24.21 และไม่เคยมีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณการศึกษา มากที่สุด 43 คน คิดเป็นร้อยละ 45.26 รองลงมามีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณการ ศึกษา มากกว่า 3 ปีคิดเป็นร้อยละ 36.85

ตอนที่ 2

# สภาพการบริหารงบประมาณตามระบบบริหารงานคุณภาพ ของ โรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การวิเคราะห์สภาพการบริหารงบประมาณตามระบบบริหารงานคุณภาพ ของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย นั้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ข้อที่ 1 ที่ว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีสภาพการบริหารงบ ประมาณอยู่ในระดับใด วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ ในภาพรวมและจำแนกตามรายตัวแปร สรุปได้ดังตารางที่ 5-9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย  $(\overline{X})$  และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหาร งบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตัวแปร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
การบริหารงบประมาณ 1. การจัดเตรียมงบประมาณ (X <sub>i</sub> )	3.77	10.45	
1.1 การวางแผน	3.91	.47	มาก
1.2 การปฏิบัติ	3.84	.48	มาก
1.3 การประเมินผล	3.74	.48	มาก
1.4 การปรับปรุงพัฒนา	3.79	.46	มาก
2. การขออนุมัติงบประมาณ $(X_2)$	3.68	.46	มาก
2.1 การวางแผน	3.65	.47	มาก
2.2 การปฏิบัติ	3.76	.49	มาก
2.3 การประเมินผล	3.67	.50	มาก
2.4 การปรับปรุงพัฒนา	3.64	.49	มาก
3. การบริหารงบประมาณ (X <sub>3</sub> )	3.82	.51	มาก
3.1 การวางแผน	3.83	.51	มาก
3.2 การปฏิบัติ	3.84	.52	มาก
3.3 การประเมินผล	3.80	.54	มาก
3.4 การปรับปรุงพัฒนา	3.79	.54	มาก

จากตารางที่ 5 ปรากฏว่า การบริหารงบประมาณของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ =3.77, S.D.=0.47) เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปร พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดเตรียมงบ ประมาณ ( $\overline{X}$ =3.82, S.D.=0.45) และ การบริหารงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.82, S.D.=0.51) การขอ อนุมัติ งบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.68, S.D.=0.46)

เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรแต่ละด้านกับการบริหารคุณภาพ PDCA พบว่า ในด้าน การจัดเตรียมงบประมาณโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในทุกขั้นของการบริหารคุณภาพ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวางแผน ( $\overline{X}$ =3.91, S.D.=0.47) การปฏิบัติ ( $\overline{X}$ =3.84, S.D.=0.48) การปรับปรุงพัฒนา ( $\overline{X}$ =3.79, S.D.=0.46) และการประเมินผล ( $\overline{X}$ =3.74, S.D.=0.48)

ด้านการขออนุมัติงบประมาณ โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในทุกขั้นของ การบริหารคุณภาพ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติ ( $\overline{X}$ =3.76, S.D.=0.49) การประเมินผล ( $\overline{X}$ =3.67, S.D.=0.50) การปรับปรุงพัฒนา ( $\overline{X}$ =3.64, S.D.=0.49) และ การวางแผน ( $\overline{X}$ =3.65, S.D.=0.47)

ด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในทุกขั้นของการ บริหารคุณภาพ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติ ( $\overline{X}$ =3.84, S.D.=0.52) การวางแผน ( $\overline{X}$ =3.83, S.D.=0.51) การประเมินผล ( $\overline{X}$ =3.80, S.D.=0.48) และการปรับปรุงพัฒนา ( $\overline{X}$ =3.79, S.D.=0.54)

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย  $(\overline{X})$  และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการจัดเตรียม งบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

	ตัวแปร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การจัดเตรียมงบประมาณ (X <sub>1</sub> )	3.82	.45	มาก
	1.1 การวางแผน $(X_{11})$	3.82	.46	มาก
	1.2 การจัดแผนงาน ( ${ m X_{12}}$ )	3.88	.45	มาก
	1.3 การกำหนดงบประมาณ (X <sub>13</sub> )	3.76	.46	มาก

จากตารางที่ 6 ปรากฏว่า การจัดเตรียมงบประมาณ ของโรงเรียน สังกัดมูลนิชิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ =3.82, S.D.=0.45) เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรย่อย พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดแผนงาน

 $(\overline{X}=3.88,~{
m S.D.}=0.45)$  การวางแผน  $(\overline{X}=3.82,~{
m S.D.}=0.46)$  และการกำหนดงบประมาณ  $(\overline{X}=3.76,{
m S.D.}=0.46)$ 

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการขออนุมัติ งบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

	ตัวแปร	X	S.D.	ระดับคุณภาพ
2.	การขออนุมัติงบประมาณ (X <sub>2</sub> )	3.68	.46	มาก
	2.1 การวิเคราะห์งบประมาณ (X <sub>21</sub> )	3.61	.45	มาก
	2.2 การอนุมัติงบประมาณ (X <sub>22</sub> )	3.76	.48	มาก

จากตารางที่ 7 ปรากฏว่า การขออนุมัติงบประมาณ ของโรงเรียน สังกัดมูลนิชิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ =3.68, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรย่อย พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การอนุมัติงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.76, S.D.=0.48) และการวิเคราะห์งบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.61, S.D.=0.45)

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหาร ไ งบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตัวแปร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
3. การบริหารงบประมาณ (X <sub>3</sub> )	3.82	.51	มาก
3.1 การใช้จ่ายงบประมาณ (X <sub>31</sub> )	3.83	.50	มาก
3.2 การตรวจสอบการใช้งบประมาณ $(X_{32})$	3.87	.55	มาก
3.3 การประเมินผลการใช้งบประมาณ (X <sub>33</sub> )	3.75	.49	มาก

จากตารางที่ 8 ปรากฏว่า การบริหารงบประมาณ ของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ =3.82, S.D.=0.51) เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรย่อย พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การตรวจสอบการใช้ งบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.87, S.D.=0.55) การใช้จ่ายงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.83, S.D.=0.50) และการ ประเมินผลการใช้งบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.75, S.D.=0.49)

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับคุณภาพ การบริหารงบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตัวแปร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
การวางแผน	3.79	.46	มาก
1. การจัดเตรียมงบประมาณ (X <sub>1</sub> )	3.91	.46	มาก
2. การขออนุมัติงบประมาณ (X <sub>2</sub> )	3.64	.46	มาก
3. การบริหารงบประมาณ (X <sub>3</sub> )	3.83	.50	มาก
การปฏิบัติ	3.81	.48	มาก
1. การจัดเตรียมงบประมาณ (X <sub>1</sub> )	3.84	.46	มาก
2. การขออนุมัติงบประมาณ (X <sub>2</sub> )	3.76	.48	มาก
3. การบริหารงบประมาณ (X <sub>3</sub> )	3.84	.52	มาก
การประเมินผล	3.73	.48	มาก
1. การจัดเตรียมงบประมาณ (X <sub>1</sub> )	3.74	.48	มาก
2. การขออนุมัติงบประมาณ $(X_2)$ 3. การบริหารงบประมาณ $(X_3)$	3.67	.52	าร์มาการ์ มาก
การปรับปรุงพัฒนา	3.74	.48	มาก
1. การจัดเตรียมงบประมาณ (X <sub>1</sub> )	3.79	.45	มาก
2. การขออนุมัติงบประมาณ (X <sub>2</sub> )	3.65	.49	มาก
3. การบริหารงบประมาณ (X3)	3.79	.54	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงรายละเอียดของการบริหารคุณภาพ PDCA 4 ขั้นตอนของ เคมิ่ง (Deming) มีรายละเอียดดังนี้

- 1. ขั้นวางแผน พบว่า การวางแผนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ ( $\overline{X}$  =3.91, S.D.=0.46) การบริหารงบประมาณ ( $\overline{X}$  =3.83, S.D.=0.50) และการขออนุมัติงบประมาณ ( $\overline{X}$  =3.93, S.D.=0.46)
- 2. การปฏิบัติ พบว่า การปฏิบัติทุกด้านในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.84, S.D.=0.46) การบริหารงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.84, S.D.=0.52) และการขออนุมัติงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.76, S.D.=0.48)

- 3. การติดตามประเมินผล พบว่า การติดตามประเมินผลทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.79, S.D.=0.52) การจัด เตรียมงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.74, S.D.=0.48) และการขออนุมัติงบประมาณ ( $\overline{X}$ =3.67, S.D.=0.49)
- 4. การปรับปรุงและพัฒนา พบว่า การปรับปรุงและพัฒนาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ ( $\overline{X}$  =3.84, S.D.=0.46) การ บริหารงบประมาณ ( $\overline{X}$  =3.76, S.D.=0.48)

ตอนที่ 3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม

จากการเก็บข้อมูล โดยการสนทนากลุ่ม ปรากฏว่าผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพ ดังตารางที่ 10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 10 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม

UNTONCIA GALLANIA SAL	า้านวน	ร้อยละ
ชาย	12	48.00
หญิง	13	52.00
รวม	25	100.00
อายุ		
21 - 30 ปี	4	16.00
31 – 40 ปี	7	28.00
41 – 50 ปี	9	36.00
51 ปีขึ้นใป	5	20.00
รวม	25	100.00

# ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
อายุการทำงาน หรือจำนวนปีที่เข้าสู่งานการศึกษา (นับรวมแม้ระยะ		
ที่เริ่มเป็นครูสอน) ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนแห่งนี้		
ต่ำกว่า 10 ปี	6	24.00
11-20 킵	9	36.00
21 – 30 ปี	6	24.00
31 ปีขึ้นไป	4	16.00
รวม	25	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	20.00
ปริญญาตรี	9	36.00
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	11	44.00
ปากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน ได้ ปากการ สา	25	100.00
ผู้บริหาร โรงเรียน	5	20.00
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ	5	20.00
หัวหน้าการเงิน	5	20.00
หัวหน้าหมวดวิชาการ	5	20.00
ครูผู้สอน	5	20.00
รวม	25	100.00
ประสบการณ์ด้านการศึกษาวิชางบประมาณ		
เคยศึกษาวิชาเกี่ยวกับงบประมาณอย่างน้อย 1 รายวิชา		
จากสถาบันแห่งใดแห่งหนึ่ง	3	12.00
เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณมากกว่า 5 วัน	3	12.00
เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 3 - 5 วัน	4	16.00
เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 1 - 2 วัน	6	24.00
ไม่เคยศึกษาและ ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ	9	36.00
รวม	25	100.00

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณการศึกษา		
เคย มากกว่า 3 ปี	9	36.00
เคย น้อยกว่า 3 ปี	5	20.00
ไม่เคยเลย	11	44.00
รวม	25	100.00

จากตารางที่ 10 ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ จะมีกลุ่ม ละ 5 คนเท่าๆ กัน เมื่อพิจารณาสถานภาพอื่นๆ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง 13 คน คิดเป็นร้อยละ 52 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปีมากที่สุด 9 คน คิดเป็นร้อยละ 36 อายุระหว่าง 21 - 30 ปีน้อยที่สุด 4 คน คิด เป็นร้อยละ 16.00 มีอายุการทำงานหรือจำนวนปีที่เข้าสู่งานการศึกษาระหว่าง 11 – 20 ปีมากที่สุด 9 คน คิดเป็นร้อยละ 36 มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่ามากที่สุด 11 คน คิดเป็นร้อยละ 44 มีวุฒิ ต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ส่วนประสบการณ์ค้านการศึกษาวิชางบุ ประมาณ ไม่เคยศึกษาและไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 1-2 วัน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และไม่ เคยมีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณการศึกษา มากที่สุด 11 คนคิดเป็นร้อยละ 44 รอง ลงมามีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณการศึกษา มากที่สุด 11 คนคิดเป็นร้อยละ 36

# ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารงบประมาณตามขั้นตอนระบบบริหารงานคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่ง (Demig)

เพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่าแนวทางการบริหารงบประมาณอย่างมี
กุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร จากการเก็บ
รวบรวมโดยการสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ
หัวหน้างานการเงิน หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ
ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และได้นำข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม
มาวิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยได้ดำเนินการตามระบบบริหาร
กุณภาพ PDCA ของเดมิ่ง (Deming) ซึ่งมีสี่ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน (plan) ขั้นปฏิบัติ (do)
ขั้นติดตามประเมินผล (check) และขั้นปรับปรุงพัฒนา (act) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด
ดังต่คไปนี้

#### การจัดเตรียมงบประมาณ

## 1. ขั้นวางแผน

โรงเรียนที่ 1 ในเดือนพฤศจิกายนของทุกปีจะมีการจัดเตรียมร่างงบประมาณของปี การศึกษาต่อไปตามระเบียบของมูลนิธิสภาคริสตจักร โดยยึดระเบียบเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมและเงิน บำรุงการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก

โรงเรียนที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาร่าง งบประมาณประจำปีการศึกษา แล้วนำผลเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการพิจารณากำหนดวงเงิน งบประมาณในปีการศึกษาต่อไป

โรงเรียนที่ 3 โรงเรียนจัดตั้งงบประมาณโดยพิจารณาข้อมูลงบประมาณของ 2 ปี การศึกษาที่แล้วมาเปรียบเทียบรายจ่ายจริงของปีการศึกษาปัจจุบันเพื่อศึกษาแนวโน้มของวงเงิน งบประมาณที่เพิ่มขึ้น

โรงเรียนที่ 4 โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่างงบประมาณประจำปี การศึกษาประกอบด้วยผู้จัดการ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทุกงาน หัวหน้าทุก หมวดวิชา และหัวหน้าสายชั้น โดยให้หัวหน้างานธุรการและการเงินเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการใช้งบประมาณของทุกหมวดทุกงาน

โรงเรียนที่ 5 โรงเรียนมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงินร่วมกับหัวหน้างาน การเงิน ประมาณการรายรับที่จะได้จากเงินอุดหนุนของทางราชการประกอบกับรายได้ของ โรงเรียน เพื่อกำหนดวงเงินงบประมาณปีต่อไป

สรุป การจัดเตรียมงบประมาณ ในขั้นวางแผน โรงเรียนพิจารณาข้อมูลงบประมาณของ 2 ปีการศึกษาที่ผ่านมาเปรียบเทียบรายจ่ายจริงของปีการศึกษาปัจจุบันเพื่อศึกษาแนวโน้มของ วงเงิน งบประมาณที่เพิ่มขึ้น โดยยึดตามระเบียบของมูลนิธิสภาคริสตจักร ที่นำเงินอุดหนุนของทาง ราชการประกอบกับรายได้ของโรงเรียนตามระเบียบเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมและเงินบำรุงการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนจะมีการประชุมคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้จัดการ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทุกงาน หัวหน้าทุกหมวดวิชา และหัวหน้าสายชั้น หัวหน้างานธุรการและการเงิน พิจารณาร่างงบประมาณประจำปีการศึกษาแล้ว นำผลเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณในปีการศึกษาต่อไป

# 2. ขั้นการปฏิบัติ

โรงเรียนที่ 1 โรงเรียนแจ้งให้ทุกฝ่ายส่งร่างงบประมาณที่ต้องการใช้ในปีการศึกษาต่อ ไปมายังผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงินเพื่อมาจัดเตรียมร่างงบประมาณ โรงเรียนที่ 2 แต่ละฝ่ายนำเสนอโครงการในระดับชั้น หมวดวิชา หรืองาน เพื่อนำมา ประกอบกับงบประมาณปีที่ผ่านมา แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหารพิจารณา

โรงเรียนที่ 3 คณะกรรมการบริหารจะประชุมการจัดโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ซ้ำ ซ้อนกันมากเกินไปในช่วงหนึ่งๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งบประมาณให้เพียงพอตลอดปี

โรงเรียนที่ 4 ผู้บริหารประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดเวลาและกิจกรรมในรูปของ Gantt chart เพื่อจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

โรงเรียนที่ 5 โรงเรียนมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงินร่วมกับหัวหน้างาน การเงินประสานกับทุกงานและทุกหมวด เป็นผู้รับผิดชอบการเก็บข้อมูลและจัดทำร่างงบประมาณ โดยยึดงบประมาณปีที่แล้วเป็นฐาน

สรุป การจัดเตรียมงบประมาณ ในขั้นการปฏิบัติ โรงเรียนจะแจ้งให้ทุกฝ่ายส่งร่าง งบประมาณที่ต้องการใช้ในปีการศึกษาต่อไปมายัง ผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงินเพื่อจัดเตรียมร่าง งบประมาณ และคณะกรรมการบริหารจะประชุมพิจารณาโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งบประมาณให้เพียงพอตลอดปี โดยจัดทำกำหนดเวลาและกิจกรรมในรูปของ Gantt chart เพื่อจัดทำปฏิทินการใช้จ่ายงบประมาณโดยยึดงบประมาณปีที่แล้วเป็นฐาน

73 ขั้นการติดตามประเมินผล 75

โรงเรียนที่ 1 โรงเรียนแจ้งให้ครูศึกษาร่างงบประมาณล่วงหน้า 1 เดือนก่อนการ ประชุมพิจารณา

โรงเรียนที่ 2 โรงเรียนมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงินตรวจสอบติคตามว่า หมวดหรืองานใดไม่ส่งความต้องการงบประมาณตามกำหนด

โรงเรียนที่ 3 มอบหมายให้คณะกรรมการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการที่ ทุกหมวดและทุกงานนำเสนอ

โรงเรียนที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงินและหัวหน้างาน การเงินพิจารณาความเป็นไปได้ของกรอบวงเงินและความสมคุลของรายรับและรายจ่าย

โรงเรียนที่ 5 ให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและความต้องการ เกี่ยวกับงบประมาณ

สรุป การจัดเตรียมงบประมาณ ในขั้นการติดตามประเมินผล โรงเรียนจะแจ้งให้ ผู้ เกี่ยวข้องศึกษางบประมาณล่วงหน้า 1 เดือนก่อนการประชุมพิจารณา และมอบหมายให้ผู้ช่วย ฝ่าย ธุรการและการเงินตรวจสอบติดตามว่าหมวดหรืองานใดไม่ส่งความต้องการงบประมาณตาม กำหนด เมื่อได้ข้อมูลแล้วคณะกรรมการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการที่นำเสนอ และ

พิจารณาความเป็นไปได้ของกรอบวงเงินและความสมคุลของรายรับและรายจ่าย รวมทั้งตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลและความต้องการเกี่ยวกับงบประมาณ

# 4. ขั้นปรับปรุงและพัฒนา

โรงเรียนที่ 1 เมื่อเกิดปัญหาในเรื่องของเวลาในการเตรียมการประชุมเรื่อง งบประมาณ จะปรับระยะเวลาใหม่ให้แต่ละหมวดวางแผนงานให้สามารถร่วมประชุมพร้อมกันได้

โรงเรียนที่ 2 ถ้าหมวดหรืองานใดไม่ส่งความต้องการงบประมาณตามกำหนดให้ ผู้ช่วยประสานงานเร่งรัดให้ส่งได้ทันตามเวลาที่กำหนด

โรงเรียนที่ 3 โครงการใดหรืองานใดมีปัญหา ให้คณะกรรมการเชิญเจ้าของโครงการ มาตกลงเพื่อปรับโครงการให้เหมาะสม

โรงเรียนที่ 4 ถ้ากรอบวงเงินรายรับไม่เพียงพอกับรายจ่ายให้ปรับลดงบประมาณลง โดยยึดหลักไม่เพิ่มวงเงินงบประมาณเนื่องจากในปัจจุบันรายได้มีจำนวนจำกัด

โรงเรียนที่ 5 ผู้เก็บข้อมูลแจ้งให้เจ้าของข้อมูลหรือความต้องการตรวจสอบความ ถูกต้องใหม่โดยค่วน

สรุป การจัดเตรียมงบประมาณ ในขั้นปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียนจะติดตาม เมื่อเกิดปัญหาความล่าช้า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยๆ จะเป็นผู้ประสานงานเพื่อเร่งรัดและจัดทำ งบประมาณให้ทันตามเวลาที่กำหนด ถ้าโครงการใดหรืองานใดมีปัญหาในเรื่องของวงเงินหรือ อื่นๆ คณะกรรมการจะเชิญเจ้าของโครงการมาตกลงเพื่อปรับโครงการให้เหมาะสม

## การขออนุมัติงบประมาณ

## 1. ขั้นวางแผน

โรงเรียนที่ 1 โรงเรียนแต่งตั้งคณะบุคคลวิเคราะห์งบประมาณ และวางแผนพิจารณา ความเหมาะสมในการใช้งบประมาณของปีที่ผ่านมา

โรงเรียนที่ 2 โรงเรียนกำหนดหลักการและเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้คณะกรรมการใช้ เป็นหลักในการจัดทำร่างงบประมาณ

โรงเรียนที่ 3 คณะกรรมการประสานงานฝ่ายต่างๆ เพื่อประชุมพิจารณาความ เหมาะสมของร่างงบประมาณที่ทุกฝ่ายนำเสนอ

โรงเรียนที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยฯ กำหนดการติดตาม ตรวจสอบผลการ วิเคราะห์งบประมาณ เพื่อให้ทันกำหนดการขออนุมัติงบประมาณ

โรงเรียนที่ 5 การวางแผนขออนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการที่ร่วมจัดทำจะมาจาก ทุกฝ่ายทุกงานร่วมกันพิจารณาจัดทำร่าง อันจะเป็นผลให้ทุกงานมีส่วนร่วม สรุป การขออนุมัติงบประมาณ ในขั้นการวางแผน โรงเรียนดำเนินการโดยให้ทุกงาน มีส่วนร่วมโดยแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากทุกฝ่ายทุกงานพิจารณาความ เหมาะสมในการใช้งบประมาณของปีที่ผ่านมา และวิเคราะห์งบประมาณโดยกำหนดหลักการและ เกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นหลักในการจัดทำร่างและร่วมกันพิจารณาจัดทำร่าง งบประมาณ

# 2. ขั้นการปฏิบัติ

โรงเรียนที่ 1 ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารพิจารณาอนุมัติ โรงเรียนได้กำหนด ให้ฝ่ายจัดทำร่างงบประมาณจัดทำให้เสร็จก่อนกำหนด 7 วันและนำเสนอผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนที่ 2 คณะกรรมการจัดทำพิจารณาร่างงบประมาณโดยยึดหลักการและเกณฑ์ ที่โรงเรียนกำหนด

โรงเรียนที่ 3 โรงเรียนจัดทำร่างงบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติในรูปของแผนงาน/โครงการที่จำแนกเงินตามแผนและหมวดงานโดยวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ และนโยบายในภาพรวมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและโครงการ

โรงเรียนที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยฯ วิเคราะห์กลั่นกรองความเป็นไปได้และ ความเหมาะสมของงบประมาณก้อนนำเสนอที่ประชุมอนุมัติงบประมาณ [[7]]

โรงเรียนที่ 5 การประชุมอนุมัติงบประมาณของคณะกรรมการบริหาร จะอนุญาตให้ ตัวแทนจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอเหตุผลและความจำเป็นในการของบประมาณ

สรุป การขออนุมัติงบประมาณ ในขั้นการปฏิบัติ โรงเรียนจะมีคณะกรรมการจัดทำ พิจารณาร่างงบประมาณโดยยึดหลักการและเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด โดยให้ทุกฝ่ายเสนอร่าง งบประมาณก่อนประชุม 7 วัน ในรูปของแผนงาน/โครงการที่จำแนกเงินตามแผนและหมวดงาน โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และนโยบายในภาพรวมกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของแผนงานและโครงการ มีการวิเคราะห์กลั่นกรองความเป็นไปได้และความเหมาะสม ของงบประมาณก่อนนำเสนอที่ประชุมอนุมัติงบประมาณ โดยให้ตัวแทนจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การเสนอเหตุผลและความจำเป็นในการของบประมาณ

# 3. ขั้นการติดตามประเมินผล

โรงเรียนที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยฯ ตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำ งบประมาณเพื่อจัดทำเป็นเอกสารต่อไป

โรงเรียนที่ 2 คณะกรรมการบริหารมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในคณะ กรรมการตรวจสอบความถูกต้องก่อนจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม โรงเรียนที่ 3 โรงเรียนจะตรวจสอบความเหมาะสมของแผนงานและโครงการกับ จำนวนเงินที่ขออนุมัติ

โรงเรียนที่ 4 เมื่อคณะกรรมการอนุมติงบประมาณแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยฯ จะตรวจสอบและติดตามการจัดทำเอกสารงบประมาณและตรวจสอบความถูกต้องขั้นสุดท้าย

โรงเรียนที่ 5 คณะกรรมการจะติดตามถึงความพึงพอใจในการให้ตัวแทนทุกฝ่าย เข้าร่วมประชุมและความเหมาะสมของงบประมาณที่จัดสรรให้

สรุป การขออนุมัติงบประมาณ ในขั้นการติดตามประเมินผล โรงเรียนจะตรวจสอบ ความถูกต้องของการจัดทำงบประมาณ โดยมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฯ หรือบุคคลใด บุคคลหนึ่งตรวจสอบความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการกับจำนวนเงินที่ขออนุมัติและจัดทำ เป็นเอกสาร

# 4. ขั้นปรับปรุงและพัฒนา

โรงเรียนที่ 1 ถ้าเอกสารงบประมาณไม่ถูกต้องจะให้ฝ่ายจัดพิมพ์ดำเนินการแก้ไขให้ เรียบร้อยก่อนนำมาใช้

โรงเรียนที่ 2 ถ้าผู้ตรวจสอบพบว่ามีข้อผิดพลาดในรายละเอียดเล็กน้อยก็ให้จัดการ แก้ไขได้เลย แต่ถ้าเป็นโครงสร้างหลัก เช่น แผนงานหรือโครงการไม่ถูกต้องให้รีบแจ้งคณะ กรรมการเพื่อพิจารณาแก้ไข

โรงเรียนที่ 3 ถ้าพบว่าวัตถุประสงค์และนโยบายในภาพรวมไม่สอดคล้องกับวัตถุ-ประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและโครงการ โรงเรียนจะปรับปรุงการอนุมัติงบประมาณให้ ถูกต้องและบันทึกผลไว้เป็นแนวทางในปีต่อไป

โรงเรียนที่ 4 หลังการตรวจสอบให้ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยฯ กำหนดประเด็น ปัญหาในการทำงบประมาณเพื่อประกอบการพิจารณาจัดงบประมาณในปีต่อไป

โรงเรียนที่ 5 คณะกรรมการนำผลที่ได้จากการติดตาม ตรวจสอบมาพิจารณาแก้ไข และใช้ประกอบการวิเคราะห์งบประมาณในปีต่อไป

สรุป การขออนุมัติงบประมาณ ในขั้นปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียนจะกำหนด ประเด็นปัญหาปรับปรุงการอนุมัติงบประมาณ ถ้าพบว่ามีข้อผิดพลาด จะดำเนินการแก้ไขเอกสาร งบประมาณ ทั้งในส่วนที่เป็นรายละเอียดหรือโครงสร้าง เช่น วัตถุประสงค์และนโยบายในภาพรวม ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและโครงการ ให้ถูกต้องและบันทึกผลไว้ เป็นแนวทางแก้ไขและใช้ประกอบการวิเคราะห์งบประมาณในปีต่อไป

#### การบริหารงบประมาณ

#### 1. ขั้นวางแผน

โรงเรียนที่ 1 โรงเรียนกำหนดแผนบริหารงบประมาณเพื่อให้มีงบประมาณใช้ตลอด ทั้งปี โดยให้พิจารณาให้สอดคล้องกับรายรับที่โรงเรียนจะได้รับในแต่ละช่วง

โรงเรียนที่ 2 คณะกรรมการบริหารพิจารณาวางแผนกำหนดปฏิทินการติดตาม และ ตรวจสอบการใช้งบประมาณในรูปของ Gantt chart

โรงเรียนที่ 3 โรงเรียนวางแผนการติดตามตรวจสอบการเบิกจ่ายและการใช้ งบ ประมาณโดยอาศัยแผนงานและโครงการของโรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณา

โรงเรียนที่ 4 โรงเรียนวางแผนตรวจสอบการใช้เงินอย่างเคร่งครัด ถูกต้องตาม หลัก การ และประหยัดเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทรุคตัวลงเป็นอย่างมาก

โรงเรียนที่ 5 โรงเรียนวางแผนให้มีคณะกรรมการควบคุมการใช้งบประมาณ โดย แต่งตั้งตัวแทนจากทุกฝ่ายร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

สรุป การบริหารงบประมาณ ในขั้นการวางแผน โรงเรียนกำหนดแผนบริหาร งบประมาณเพื่อให้มีงบประมาณใช้ตลอดทั้งปี โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับรายรับที่โรงเรียนจะได้ รับในแต่ละช่วง หรือกำหนดปฏิทินการใช้งบประมาณในรูปของ Ganti chart โดยอาศัย แผน งานและโครงการของโรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณา และมีคณะกรรมการควบคุมการใช้ งบประมาณ โดยแต่งตั้งตัวแทนจากทุกฝ่ายร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

## 2. ขั้นการปฏิบัติ

โรงเรียนที่ 1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณจะเริ่มจากการขอเสนอผ่านงานการเงิน ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงิน ไปให้ผู้บริหารโรงเรียนอนุมัติ ตามวงเงินที่กำหนดให้ใช้จ่ายในแต่ละ ช่วง โดยผ่ายการเงินจะตรวจสอบเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับวงเงิน ฝ่ายบัญชีจะตรวจสอบเป็นอันดับ สองเกี่ยวกับความถูกต้องของหลักฐาน

โรงเรียนที่ 2 คณะกรรมการบริหารจะตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เป็นตามที่ กำหนดไว้ในปฏิทินการใช้งบประมาณ

โรงเรียนที่ 3 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณจะเป็นไปตามแผนงานและโครงการที่ กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณ โดยในเอกสารงบประมาณจะกำหนดลำดับความสำคัญของแผน งานและโครงการไว้เพื่อความสะดวกในการให้เบิกจ่ายและเป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนที่ 4 การเบิกจ่ายงบประมาณจะมีการขอเบิกจ่ายตามขั้นตอนจนถึงผู้มีอำนาจ อนุมัติ โดยในแต่ละขั้นจะมีการตรวจสอบความถูกต้องทั้งระเบียบและจำนวนเงิน และบันทึกการ ใช้จ่ายในรายงานประจำเดือนเพื่อการตรวจสอบ โรงเรียนที่ 5 โรงเรียนจะให้ผู้ต้องการใช้งบประมาณทำเรื่องเสนอตามขั้นตอนตั้งแต่ หัวหน้างาน/หมวด/สายชั้น มาถึงหัวหน้างานการเงิน ผู้ช่วยฯฝ่ายธุรการ จนถึง ผู้บริหารโรงเรียน อนุมัติ แล้วให้ฝ่ายบัญชีตรวจสอบความถูกต้อง จ่ายเงินและลงบัญชีต่อไป

สรุป การบริหารงบประมาณ ในขั้นการปฏิบัติ โรงเรียนกำหนดให้การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณจะเริ่มจากการขอเสนอผ่านงานการเงิน โดยในอันดับแรกฝ่ายการเงินจะตรวจสอบเป็น เกี่ยวกับวงเงินก่อนแล้วฝ่ายบัญชีจึงจะตรวจสอบเกี่ยวกับความถูกต้องของหลักฐาน ผ่านผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงิน ไปให้ผู้บริหารโรงเรียนอนุมัติตามวงเงินที่กำหนดให้ใช้จ่ายในแต่ละช่วง ตามที่กำหนดไว้ในปฏิทินการใช้งบประมาณ ตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ในเอกสาร งบประมาณ โดยในเอกสารงบประมาณจะกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการไว้ เพื่อความสะดวกในการให้เบิกจ่ายและเป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณ

#### 3. ขั้นการติดตามประเมินผล

โรงเรียนที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ช่วยฯ ตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนบริหารงบประมาณ ถ้าพบว่ามีปัญหาทำให้ไม่เป็นไปตามแผนให้ รีบรายงานให้ ผู้บริหารโรงเรียนทราบ

าง โรงเรียนที่ 2 คณะกรรมการบริหารตรวจสอบการใช้งบประมาณว่าสอดคล้องกับที่ กำหนดไว้ในปฏิทินหรือไม่

โรงเรียนที่ 3 โรงเรียนตรวจสอบการใช้งบประมาณให้ถูกต้องตามแผนงานและ โครงการที่วางไว้ ถ้าพบว่ามีปัญหาในการเบิกจ่ายเกี่ยวกับแผนงานโครงการ ก็จะให้ผู้รับผิดชอบ โครงการเสนอขอแก้ไขแผนงานโครงการต่อไป

โรงเรียนที่ 4 คณะกรรมการจะตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณจากรายงานประจำ เดือนที่ส่งไปให้คณะกรรมการบริหาร และจะเสนอต่อไปยังคณะกรรมการอำนวยการ และสภา คริสตจักร

โรงเรียนที่ 5 โรงเรียนมีการตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยคณะกรรมการที่ได้ รับการแต่งตั้ง

สรุป การบริหารงบประมาณ ในขั้นการติดตามประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนมอบ หมายให้ผู้ช่วยฯ หรือมีคณะกรรมการตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนบริหาร งบประมาณ สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในปฏิทิน และตามแผนงานและโครงการที่วางไว้ โดยอาจ ตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณจากรายงานประจำเดือนที่ส่งไปให้คณะกรรมการบริหาร และจะ เสนอต่อไปยังคณะกรรมการอำนวยการ และสภาคริสตจักร

# 4. ขั้นปรับปรุงและพัฒนา

โรงเรียนที่ 1 นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดแผนการบริหาร งบประมาณในปีการศึกษาต่อไป

โรงเรียนที่ 2 ตรวจสอบผลการใช้งบประมาณว่าเหมาะสมกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมให้กำหนดประเด็นปัญหาของการใช้จ่ายและเวลาที่เหมาะสมกับการเบิกจ่าย ใหม่

โรงเรียนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมของแผนงานและโครงการ ตรวจสอบแล้ว พบว่าไม่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือให้นำผลไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายและ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในปีต่อไป

โรงเรียนที่ 4 ศึกษาข้อมูลในปีปัจจุบันกับข้อมูลงบประมาณที่ผ่านมาอย่างน้อย 2 ปี การศึกษา เพื่อนำผลการใช้งบประมาณไปปรับปรุงการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

โรงเรียนที่ 5 นำผลที่ได้จากการติดตามตรวจสอบของคณะกรรมการมาปรับปรุง แก้ไขการจัดทำและขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณให้เหมาะสมกับแผนงบประมาณต่อไป

สรุป การบริหารงบประมาณ ในขั้นการปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียนจะมีคณะ กรรมการตรวจสอบข้อมูลในปีปัจจุบันกับข้อมูลงบประมาณที่ผ่านมาอย่างน้อย 2 ปีการศึกษาว่า เหมาะสมกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ความเหมาะสมของแผนงานและโครงการและสอดคล้องกับ นโยบายของหน่วยเหนือหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดแผนการ บริหารงบประมาณในปีการศึกษาต่อไป

#### สรุปผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปเป็นประเด็น ตามลักษณะข้อคำถามของการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

1. การบริหารงบประมาณ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรย่อย พบว่า ทุกตัวแปรย่อยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

และเมื่อพิจารณาสภาพการบริหารงบประมาณตามการบริหารคุณภาพ PDCA ของ เคมมิ่ง (Deming) ขั้นการวางแผน พบว่า การวางแผนทุกค้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการขออนุมัติ งบประมาณ ขั้นปฏิบัติทุกค้านในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัด เตรียมงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการขออนุมัติง

ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารงบประมาณ การจัดเตรียมงบประมาณ และการขออนุมัติงบประมาณ และขั้นปรับปรุงและพัฒนา ทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ การบริหาร งบประมาณ และการขออนุมัติงบประมาณ

- 2. การบริหารงบประมาณตามการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) พบว่า
- 2.1 การวางแผน โรงเรียนมีการจัดเตรียมงบประมาณ โรงเรียนพิจารณาข้อมูล งบประมาณของ 2 ปีการศึกษาที่ผ่านมาเปรียบเทียบรายจ่ายจริงของปีการศึกษาปัจจุบันเพื่อศึกษา แนวโน้มของวงเงินงบประมาณที่เพิ่มขึ้น โดยยึดตามระเบียบของมูลนิธิสภาคริสตจักร ที่นำเงิน อุดหนุนของทางราชการประกอบกับรายได้ของโรงเรียนตามระเบียบเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมและเงิน บำรุงการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนจะมีการประชุมคณะกรรมการ บริหาร ประกอบด้วยผู้จัดการ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทุกงาน หัวหน้าทุก หมวดวิชา และหัวหน้าสายชั้น หัวหน้างานธุรการและการเงิน พิจารณาร่างงบประมาณประจำปี การศึกษาแล้วนำผลเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณในปี การ ศึกษาต่อไป

การจัดตั้งงบประมาณโดยพิจารณาข้อมูลงบประมาณของ 2 ปีการศึกษาที่แล้วมา เปรียบเทียบรายจ่ายจริงของปีการศึกษาปัจจุบันเพื่อศึกษาแนวโน้มของวงเงินงบประมาณที่เพิ่มขึ้น โดยโรงเรียนอาจแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่างงบประมาณประจำปีการศึกษาประกอบด้วยผู้จัด การ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทุกงาน หัวหน้าทุกหมวดวิชา และหัวหน้าสายชั้น หัวหน้างานธุรการและการเงินเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการใช้งบ ประมาณของทุกหมวดทุกงาน

ในการขออนุมัติโครงการ โรงเรียนดำเนินการโดยให้ทุกงานมีส่วนร่วมโดย แต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากทุกฝ่ายทุกงานพิจารณาความเหมาะสมในการใช้ งบประมาณของปีที่ผ่านมา และวิเคราะห์งบประมาณโดยกำหนดหลักการและเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อ ให้คณะกรรมการใช้เป็นหลักในการจัดทำร่างและร่วมกันพิจารณาจัดทำร่างงบประมาณ

ในการบริหารงบประมาณ โรงเรียนกำหนดแผนบริหารงบประมาณเพื่อให้มี งบประมาณใช้ตลอดทั้งปี โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับรายรับที่โรงเรียนจะได้รับในแต่ละช่วง หรือกำหนดปฏิทินการใช้งบประมาณในรูปของ Gantt chart โดยอาศัยแผนงานและโครงการของ โรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณา และมีคณะกรรมการควบคุมการใช้งบประมาณ โดยแต่งตั้ง ตัวแทนจากทุกฝ่ายร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ 2.2 การปฏิบัติ ในการจัดเตรียมงบประมาณ โรงเรียนจะแจ้งให้ทุกฝ่ายส่งร่าง งบประมาณที่ต้องการใช้ในปีการศึกษาต่อไปมายัง ผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงินเพื่อจัดเตรียมร่าง งบประมาณ และคณะกรรมการบริหารจะประชุมพิจารณาโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งบประมาณให้เพียงพอตลอดปี โดยจัดทำกำหนดเวลาและกิจกรรมในรูปของ Gantt chart เพื่อจัดทำปฏิทินการใช้จ่ายงบประมาณโดยยึดงบประมาณปีที่แล้วเป็นฐาน

โรงเรียนจะมีคณะกรรมการจัดทำ พิจารณาร่างงบประมาณโดยยึดหลักการ และเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด โดยให้ทุกฝ่ายเสนอร่างงบประมาณก่อนประชุม 7 วัน ในรูปของ แผนงาน/โครงการที่จำแนกเงินตามแผนและหมวดงานโดยวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์และนโยบายในภาพรวมกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของแผนงานและโครงการ มี การวิเคราะห์กลั่นกรองความเป็นไปได้และความเหมาะสมของงบประมาณก่อนนำเสนอที่ประชุม อนุมัติงบประมาณ โดยให้ตัวแทนจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอเหตุผลและความจำเป็นในการ ของบประมาณ

โรงเรียนกำหนดให้การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณจะเริ่มจากการขอเสนอผ่าน งานการเงิน โดยในอันดับแรกฝ่ายการเงินจะตรวจสอบเป็นเกี่ยวกับวงเงินก่อนแล้วฝ่ายบัญชีจึงจะ ตรวจสอบเกี่ยวกับความถูกต้องของหลักฐาน ผ่านผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงิน ไปให้ผู้บริหาร โรงเรียนอนุมัติตามวงเงินที่กำหนดให้ใช้จ่ายในแต่ละช่วง ตามที่กำหนดไว้ในปฏิทินการใช้ งบประมาณ ตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณ โดยในเอกสาร งบประมาณจะกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการไว้เพื่อความสะดวกในการให้ เบิกจ่ายและเป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณ

2.3 การติดตามประเมินผล โรงเรียนจะแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องศึกษางบประมาณล่วง หน้า 1 เดือนก่อนการประชุมพิจารณา และมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงินตรวจสอบติด ตามว่าหมวดหรืองานใดไม่ส่งความต้องการงบประมาณตามกำหนด เมื่อได้ข้อมูลแล้วคณะ กรรมการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการที่นำเสนอ และพิจารณาความเป็นไปได้ของกรอ บวงเงินและความสมคุลของรายรับและรายจ่าย รวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและ ความต้องการเกี่ยวกับงบประมาณ

โรงเรียนจะตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำงบประมาณ โดยมอบหมาย ให้ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฯ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งตรวจสอบความเหมาะสมของแผนงาน/ โครงการกับจำนวนเงินที่ขออนุมัติและจัดทำเป็นเอกสาร

ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ช่วยฯ หรือมีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบ การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนบริหารงบประมาณ สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในปฏิทิน และตามแผนงานและโครงการที่วางไว้ โดยอาจตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณจากรายงาน ประจำเดือนที่ส่งไปให้คณะกรรมการบริหาร และจะเสนอต่อไปยังคณะกรรมการอำนวยการ และ สภาคริสตจักร

2.4 การปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียนจะติดตาม เมื่อเกิดปัญหาความล่าช้า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยฯ จะเป็นผู้ประสานงานเพื่อเร่งรัดและจัดทำงบประมาณให้ทันตามเวลา ที่กำหนด ถ้าโครงการใดหรืองานใดมีปัญหาในเรื่องของวงเงินหรืออื่นๆ คณะกรรมการจะเชิญ เจ้าของโครงการมาตกลงเพื่อปรับโครงการให้เหมาะสม

โรงเรียนจะกำหนดประเด็นปัญหาปรับปรุงการอนุมัติงบประมาณ ถ้าพบว่า มีข้อผิดพลาด จะดำเนินการแก้ไขเอกสารงบประมาณ ทั้งในส่วนที่เป็นรายละเอียดหรือโครงสร้าง เช่น วัตถุประสงค์และนโยบายในภาพรวมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน และโครงการให้ถูกต้องและบันทึกผลไว้เป็นแนวทางแก้ไขและใช้ประกอบการวิเคราะห์ งบประมาณในปีต่อไป

โรงเรียนจะมีคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูลในปีปัจจุบันกับข้อมูล งบประมาณที่ผ่านมาอย่างน้อย 2 ปีการศึกษาว่าเหมาะสมกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ความเหมาะสม ของแผนงานและโครงการและสอดคล้องกับนโยษายของหน่วยเหนือหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไป ใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดแผนการบริหารงบประมาณในปีการศึกษาต่อไป

#### บทที่ 5

#### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดมูลนิชิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณตามการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) และทราบแนวทางการ บริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดย ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง จำนวน 19 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย ธุรการ หัวหน้างานการเงิน หัวหน้าหมวควิชาและครู ผู้สอน รวมทั้งสิ้น 95 ฉบับ และได้แบบ สอบถามคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ดำเนินการสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูลเช่น เดียวกันจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนมากที่สุด ห้าอันดับแรก จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้มี 2 ฉบับ โดยฉบับแรกเป็นแบบสอบถาม จำแนกเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และ ฉบับที่ 2 เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม (focus group) แบ่ง เป็นสองตอนคือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลและตอนที่ 2 เป็นประเด็นใน การสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย  $(\overline{X})$  ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for WINDOWS (Statistical Package for the Social Science for WINDOWS) และการสังเคราะห์เนื้อ หา (content analysis) การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลได้ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปเป็นประเด็น ตามลักษณะข้อคำถามของการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

1. การบริหารงบประมาณตามการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม และในรายตัวแปรอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาสภาพการบริหารงบประมาณตามการบริหารคุณภาพ PDCA ของเคมิ่ง (Deming) ขั้นการวางแผน พบว่า การวางแผนทุกด้านอยู่ในระดับมาก

- 2. การบริหารงบประมาณตามการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) จากการสนทนากลุ่ม พบว่า
- 2.1 การวางแผน โรงเรียนมีการจัดเตรียมงบประมาณ โดยพิจารณาข้อมูลงบประมาณ ของ 2 ปีการศึกษาที่ผ่านมาเปรียบเทียบรายจ่ายจริงของปีการศึกษาปัจจุบันเพื่อศึกษาแนวโน้ม ของวงเงินงบประมาณที่เพิ่มขึ้น โดยยึดตามระเบียบของมูลนิธิสภาคริสตจักร ที่นำเงินอุดหนุนของ ทางราชการประกอบกับรายได้ของโรงเรียนตามระเบียบเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมและเงินบำรุงการ ศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนจะมีการประชุมคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้จัดการ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทุกงาน หัวหน้าทุกหมวดวิชา และหัวหน้าสายชั้น หัวหน้างานธุรการและการเงิน พิจารณาร่างงบประมาณประจำปีการศึกษาแล้ว นำผลเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณในปีการศึกษาต่อไป

การจัดตั้งงบประมาณโดยพิจารณาข้อมูลงบประมาณของ 2 ปีการศึกษาที่แล้วมา เปรียบเทียบรายจ่ายจริงของปีการศึกษาปัจจุบันเพื่อศึกษาแนวโน้มของวงเงินงบประมาณที่เพิ่มขึ้น โดยโรงเรียนอาจแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่างงบประมาณประจำปีการศึกษาประกอบด้วยผู้จัด การ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทุกงาน หัวหน้าทุกหมวดวิชา และหัวหน้าสายชั้น หัวหน้างานธุรการและการเงินเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการใช้งบ ประมาณของทุกหมวดทุกงาน

การขออนุมัติโครงการ โรงเรียนดำเนินการโดยให้ทุกงานมีส่วนร่วมโดยแต่งตั้ง
คณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากทุกฝ่ายทุกงานพิจารณาความเหมาะสมในการใช้งบ
ประมาณของปีที่ผ่านมา และวิเคราะห์งบประมาณโดยกำหนดหลักการและเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้
คณะกรรมการใช้เป็นหลักในการจัดทำร่างและร่วมกันพิจารณาจัดทำร่างงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ โรงเรียนกำหนดแผนบริหารงบประมาณเพื่อให้มี งบประมาณใช้ตลอดทั้งปี โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับรายรับที่โรงเรียนจะได้รับในแต่ละช่วง หรือกำหนดปฏิทินการใช้งบประมาณในรูปของ Gantt chart โดยอาศัยแผนงานและโครงการของ โรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณา และมีคณะกรรมการควบคุมการใช้งบประมาณ โดยแต่งตั้ง ตัวแทนจากทุกฝ่ายร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

2.2 การปฏิบัติ ในการจัดเตรียมงบประมาณ โรงเรียนจะแจ้งให้ทุกฝ่ายส่งร่าง งบประมาณที่ต้องการใช้ในปีการศึกษาต่อไปมายัง ผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงินเพื่อจัดเตรียมร่าง งบประมาณ และคณะกรรมการบริหารจะประชุมพิจารณาโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งบประมาณให้เพียงพอตลอดปี โดยจัดทำกำหนดเวลาและกิจกรรม ในรูปของ Gantt chart เพื่อจัดทำปฏิทินการใช้จ่ายงบประมาณโดยยึดงบประมาณปีที่แล้วเป็นฐาน

โรงเรียนจะมีคณะกรรมการจัดทำ พิจารณาร่างงบประมาณโดยยึดหลักการและ
แกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด โดยให้ทุกฝ่ายเสนอร่างงบประมาณก่อนประชุม 7 วัน ในรูปของแผนงาน/
โครงการที่จำแนกเงินตามแผนและหมวดงานโดยวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์
และนโยบายในภาพรวมกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของแผนงานและโครงการ มีการวิเคราะห์
กลั่นกรองความเป็นไปได้และความเหมาะสมของงบประมาณก่อนนำเสนอที่ประชุมอนุมัติ
งบประมาณ โดยให้ตัวแทนจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอเหตุผลและความจำเป็นในการขอ
งบประมาณ

โรงเรียนกำหนดให้การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณจะเริ่มจากการขอเสนอผ่าน งานการเงิน โดยในอันดับแรกฝ่ายการเงินจะตรวจสอบเป็นเกี่ยวกับวงเงินก่อนแล้วฝ่ายบัญชีจึงจะ ตรวจสอบเกี่ยวกับความถูกต้องของหลักฐาน ผ่านผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงิน ไปให้ผู้บริหารโรง เรียนอนุมัติตามวงเงินที่กำหนดให้ใช้จ่ายในแต่ละช่วง ตามที่กำหนดไว้ในปฏิทินการใช้งบประมาณ ตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณ โดยในเอกสารงบประมาณจะกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการไว้เพื่อความสะดวกในการให้เบิกจ่ายและเป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณ

2.3 การติดตามประเมินผล โรงเรียนจะแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องศึกษางบประมาณล่วงหน้า 1 เดือนก่อนการประชุมพิจารณา และมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงินตรวจสอบติดตามว่า หมวดหรืองานใดไม่ส่งความต้องการงบประมาณตามกำหนด เมื่อได้ข้อมูลแล้วคณะกรรมการ ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการที่นำเสนอ และพิจารณาความเป็นไปได้ของกรอบวงเงินและ ความสมคุลของรายรับและรายจ่าย รวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและความต้องการ เกี่ยวกับงบประมาณ

โรงเรียนจะตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำงบประมาณ โดยมอบหมาย ให้ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฯ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งตรวจสอบความเหมาะสมของแผนงาน/ โครงการกับจำนวนเงินที่ขออนุมัติและจัดทำเป็นเอกสาร

ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ช่วยฯ หรือมีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบ การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนบริหารงบประมาณ สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในปฏิทิน และตามแผนงานและโครงการที่วางไว้ โดยอาจตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณจากรายงาน ประจำเดือนที่ส่งไปให้คณะกรรมการบริหาร และจะเสนอต่อไปยังคณะกรรมการอำนวยการ และ สภาคริสตจักร 2.4 การปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียนจะติดตาม เมื่อเกิดปัญหาความล่าช้า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยฯ จะเป็นผู้ประสานงานเพื่อเร่งรัดและจัดทำงบประมาณให้ทันตามเวลา ที่กำหนด ถ้าโครงการใดหรืองานใดมีปัญหาในเรื่องของวงเงินหรืออื่นๆ คณะกรรมการจะเชิญ เจ้าของโครงการมาตกลงเพื่อปรับโครงการให้เหมาะสม

โรงเรียนจะกำหนดประเด็นปัญหาปรับปรุงการอนุมัติงบประมาณ ถ้าพบว่ามี ข้อผิดพลาด จะดำเนินการแก้ไขเอกสารงบประมาณ ทั้งในส่วนที่เป็นรายละเอียดหรือโครงสร้าง เช่น วัตถุประสงค์และนโยบายในภาพรวมไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน และโครงการ ให้ถูกต้องและบันทึกผลไว้เป็นแนวทางแก้ไขและใช้ประกอบการวิเคราะห์ งบประมาณในปีต่อไป

โรงเรียนจะมีคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูลในปีปัจจุบันกับข้อมูล งบประมาณที่ผ่านมาอย่างน้อย 2 ปีการศึกษาว่าเหมาะสมกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ความเหมาะสม ของแผนงานและโครงการและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไป ใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดแผนการบริหารงบประมาณในปีการศึกษาต่อไป

# 

จากข้อค้นพบที่ปรากฏ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลในแต่ละประเด็นคังนี้

1. จากผลที่พบว่า การบริหารงบประมาณ ของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย โดยภาพรวมและรายตัวแปรมีการปฏิบัติในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรพันธุ์ แก้วมังกร ที่พบว่าสภาพการปฏิบัติการงบประมาณของโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมลฑล กรุงเทพฯ และสังฆมณฑลราชบุรี ที่พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติจากมากไป หาน้อยคือ การจัดเตรียมงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการขออนุมัติงบประมาณ นั้น อาจเนื่องมาจากว่าในการบริหารองค์กรใดๆ ก็ตาม งบประมาณถือได้ว่าเป็นแผนการใช้ ทรัพยากรในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่ การจัดเตรียมงบประมาณ การขอ อนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้การใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์การนั้น จะต้องบริหารงบประมาณให้ครบวงจรทั้งสามขั้นตอนดังกล่าว ซึ่ง สุกัญญา นิรังกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "รายได้รายจ่ายของโรงเรียนเอกชน" ได้ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียน เอกชนมีฐานะทางการเงินที่ทรุดลง โรงเรียนขนาดกลางที่เอกชนเป็นเจ้าของยังมีฐานะที่พอจะเลี้ยง ตัวเองได้เ แต่โรงเรียนเองก็พยายามตัดรายจ่ายต่างๆ ซึ่งก็อาจจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียน การสอนของโรงเรียนได้ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กที่เอกชนเป็นเจ้าของนั้นแม้ว่าจะได้รับเงินอุดหนุน จากรัฐบาลด้วย แต่รายรับรวมก็ยังด่ำกว่ารายจ่าย ในการดำเนินการแม้ว่าโรงเรียนจะพยายาม

ตัดทอนรายจ่ายอย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากจำนวนนักเรียนมีน้อยเกินไป จึงทำให้โรงเรียนอยู่ในฐานะที่ เลี้ยงตัวเองไม่ได้ ส่วนโรงเรียนที่สังกัดมูลนิธินั้นนอกจากได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลช่วยให้ ความแตกต่างระหว่างรายรับทั้งหมดกับรายจ่ายเพื่อการดำเนินการลดลงได้บ้าง แต่ไม่สามารถจะ เลี้ยงตัวเองได้ ถ้าปราสจากการสนับสนุนทางการเงินจากมูลนิธิด้วย

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาเรื่องรายรับ รายจ่ายของโรงเรียนเอกชนจาก งานวิจัย อื่น ๆ ในระยะเวลาต่างๆ กัน พบว่า สัดส่วนรายจ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง ต่อรายจ่าย ดำเนินการทั้งหมวดมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ และโรงเรียนเอกชนมีแนวโน้มที่จะเพิ่มเงิน อุดหนุนจากรัฐบาลมากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก โดยที่รายจ่ายเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่ลดได้ ยาก การที่รายรับจากค่าธรรมเนียมลดลง เพราะจำนวนนักเรียนลดลงยิ่งทำให้โอกาสที่โรงเรียน เอกชนจะ ปรับปรุงคุณภาพทำได้ยากยิ่งขึ้น เพราะโรงเรียนขาดแคลนทุนทรัพย์ที่จะนำไปใช้ เมื่อ คุณภาพของโรงเรียนลดลงความนิยมของผู้ปกครองย่อมลดลง ทำให้เด็กนักเรียนลดลงเหมือนงูกิน หาง อีกด้านหนึ่งเมื่อทุนทรัพย์ลดลง หลายครั้งก็จำเป็นต้องลดเงินเดือน ไม่ขึ้นเงินเดือนให้ครู หรือ ้ถึงกับต้องคัดครูออก ทำให้ขวัญและกำลังใจของครูเสียไป เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้โรงเรียนเสียครูที่ ดีไป รวมทั้งบุคลากรอื่นที่มีประสิทธิภาพด้วย ทำให้ฐานะโรงเรียนเอกชนยิ่งเลวร้ายลงไป ดังนั้น จึงทำให้โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรได้พยายามปรับปรุงการบริหารงบประมาณ การ คำเนินงานในระดับมากตามที่ปรากฏในข้อค้นพบแล้ว ย่อมชี้ให้เห็นว่า เป็นเพราะผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงบประมาณในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในเรื่องของงบประมาณระดับหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะจาก ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนเคยศึกษาหรือ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณมานั้นมีประมาณ ร้อยละ 68 และ มีประสบการณ์เกี่ยวกับ งบประมาณ ประมาณร้อยละ 54 ของตัวอย่างทั้งหมด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่า ตัวแปรทั้งสามด้าน คือ การจัดทำงบประมาณ การขอ อนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การจัดเตรียมงบประมาณ พบว่า อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากว่า การจัด เตรียมงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดแผนงาน และการกำหนดงบประมาณ จะ เป็นขั้นตอนแรกที่ทำให้เกิดวงจรงบประมาณในองค์กร ซึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิชิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย จะต้องนำข้อมูลในหน่วยงานของตนมาใช้ในการวางแผนโดยเปิด โอกาสให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ซึ่งการจัดเตรียมงบประมาณตามรูปแบบ งบประมาณแบบแสดงแผนงานที่ใช้ในปัจจุบันนั้น มีจุดเด่นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้คือ สามารถ ประสานสอดคล้องกับการวางแผนได้เป็นอย่างดี มีหน่วยงานรับผิดชอบซึ่งจำแนกกันไปตาม แผนงาน และมีหน่วยกลางคอยควบคุมกำกับติดตาม และสามารถจัดทำนโยบายงบประมาณได้ทั้ง

ในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ตามลักษณะของแผนซึ่งโรงเรียนต้องการ ประกอบกับการ ศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธีแห่งสภาคริสตจักรส่วนใหญ่จะ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จึงสามารถสำรวจข้อมูล และ วิเคราะห์ปัญหา เพื่อจัดเตรียมงบประมาณในระดับมาก

1.2 การขออนุมัติงบประมาณ พบว่า อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากว่า การขอ อนุมัติงบประมาณเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการอำนวยการของโรงเรียน ในสังกัดที่ต้องใช้คุลยพินิจตัดสินใจว่างบประมาณที่จัดเตรียมไว้นั้น แผนงานหรือโครงการใดมี ความจำเป็นเร่งด่วนต้องอนุมัติตามความสำคัญและความต้องการจำเป็นก่อนหลัง มีการติดตามผล การใช้งบประมาณว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องสั่งการให้แก้ไขการดำเนินงานในกรณีที่จำเป็น ให้เหมาะสม ประกอบกับโรงเรียนในสังกัดมีคณะกรรมการพิจารณาที่มีความสามารถในการ พิจารณาอนุมัติเงินอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากบุคลากรทางฝ่ายจะได้รับการสนับสนุนให้ได้รับ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการฝึกอบรมและมีการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ประมาณ ร้อยละ 22 ประกอบกับการนำงบประมาณแบบแสดงแผนงานมาใช้ จึงช่วยให้การขออนุมัติงบ ประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าในอดีต

(1.3 การบริหารงบประมาณ พบว่า อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากว่า การบริหารงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ง่ายงบประมาณ การตรวจสอบการใช้งบประมาณ และ การประเมินผลการใช้งบประมาณ เป็นเรื่องที่ พนัส หันนาคินทร์ กล่าวไว้ว่า เป็นงานที่มีความ สำคัญยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการต้องให้ความสนใจและตั้งใจปฏิบัติอย่างจริงจัง ไม่ให้เกิดการผิดพลาดเพราะความผิดเกี่ยวกับด้านการเงินเป็นความผิดที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงาน ของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้บุคลากรทางด้านการเงินและธุรการของโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาอย่าง สม่ำเสมอ ทำให้สามารถประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจาก การบริหารงบประมาณมิใช่ติดตามเพียงแค่การเบิกจ่ายเงินตามจำนวนที่อนุมัติเท่านั้น แต่ยังต้อง สนใจติดตามให้ใช้งบประมาณตามเจตนาของผู้อนุมัติงบประมาณด้วย

- 2. จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปได้ดังนี้
- 2.1 การวางแผน โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีชื่อ เสียงได้ดำเนินการวางแผนจัดตั้งงบประมาณโดยพิจารณาข้อมูลงบประมาณของ 2 ปีการศึกษาที่ แล้วมาเปรียบเทียบรายจ่ายจริงของปีการศึกษาปัจจุบันเพื่อศึกษาแนวโน้มของวงเงินงบประมาณที่ เพิ่มขึ้น โดยโรงเรียนอาจแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่างงบประมาณประจำปีการศึกษาประกอบ ด้วย ผู้จัดการ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทุกงาน หัวหน้าทุกหมวดวิชา และ หัวหน้าสายชั้น หัวหน้างานธุรการและการเงินเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อรวบรวมข้อมูล

ความต้องการใช้งบประมาณของทุกหมวดทุกงาน ทั้งนี้เนื่องจากในการวางแผนดำเนินงานใดๆ ก็ ตาม โดยหลักการของการวางแผนนั้น แบงฮาร์ท และทรูล (Banghart and Trull) กล่าวว่า จะต้อง เริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดปัญหา ซึ่งจะต้องมีการศึกษาสภาพในอดีตเปรียบเทียบกับปัจจุบัน เพื่อให้ ผู้วางแผนสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคต การให้มีคณะกรรมการร่วมกัน พิจารณาวางแผนจะช่วยให้ทราบข้อมูลรอบด้านและทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ แผน อันเป็นการนำไปสู่ความร่วมมือในการนำแผนไปปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดไว้

การขออนุมัติโครงการ โรงเรียนดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะบุคคลวิเคราะห์ งบประมาณและพิจารณาความเหมาะสมในการใช้งบประมาณของปีที่ผ่านมา โดยกำหนดหลักการ และเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นหลักในการจัดทำร่างงบประมาณ คณะกรรมการ ประกอบด้วยตัวแทนจากทุกฝ่ายทุกงานร่วมกันพิจารณาจัดทำร่างงบประมาณ อันจะเป็นผลให้ทุก หน่วยงานมีส่วนร่วม ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนขออนุมัติโครงการควรดำเนินการตามหลัก ประชาธิปไตย คือจัดสรรงบประมาณโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรให้โอกาส ผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบนและระดับล่างทราบและเห็นด้วยกับทั้งรายรับและรายจ่าย ซึ่งจะทำให้ทุก ฝ่ายได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพสงสด

การบริหารงบประมาณ โรงเรียนกำหนดแผนบริหารงบประมาณเพื่อให้มีงบบประมาณใช้ตลอดทั้งปี โดยให้พิจารณาให้สอดคล้องกับรายรับที่โรงเรียนจะได้รับในแต่ละช่วง หรือกำหนดปฏิทินการใช้งบประมาณในรูปของ Gantt chart โดยอาศัยแผนงานและโครงการของ โรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณา และมีคณะกรรมการควบคุมการใช้งบประมาณ โดยแต่งตั้ง ตัวแทนจากทุกฝ่ายร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ป๋วย อึ้งภากรณ์ ที่กล่าวว่า หลักการงบประมาณที่ดีหลักการหนึ่งได้แก่การคาดการณ์ใกล (foresight) คือการจะทำ อะไร จะใช้เงินปีใด เท่าใด ต้องมีการวางแผน มิใช่นึกจะทำก็ทำ และต้องยึดหลักประชาธิปไตย (democracy) กล่าวคือให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม รู้เห็นและให้ความเห็นชอบในการ ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งการที่โรงเรียนมีการวางแผนในระดับมากนั้นอาจเนื่องจากการ วางแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ คุนทซ์ และโอ' ดอนเนล (Koontz and O' Donnel) ที่ได้กล่าวว่าการวางแผนเป็นงานสำคัญ เป็นหน้าที่ประการแรกที่จะต้อง จัดทำก่อนกระบวนการบริหารอื่นๆ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ โดยพิจารณาถึงปัญหา วิธีการแก้ไขปัญหา ลู่ทางการดำเนินงานและการนำ ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2.2 การปฏิบัติ การดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณโดยจะแจ้งให้ทุกฝ่ายส่งร่าง งบประมาณที่ต้องการใช้ในปีการศึกษาต่อไปมายังผู้ช่วยฯ ฝ่ายธุรการและการเงินเพื่อมาจัดเตรียม ร่างงบประมาณ และคณะกรรมการบริหารจะประชุมการจัดโครงการหรือกิจกรรมไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน มากเกินไปในช่วงหนึ่งๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งบประมาณให้เพียงพอตลอดปี โดยจัดทำ กำหนดเวลาและกิจกรรมในรูปของ Gantt chart เพื่อจัดทำปฏิทินการใช้จ่ายงบประมาณโดยยึดงบ ประมาณปีที่แล้วเป็นฐาน ทั้งนี้เพราะว่าการจัดทำร่างงบประมาณควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวง เงินงบประมาณในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ตามหลักการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายตั้งงบประมาณ เองโดยเฉพาะการนำระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์มาใช้ร่วมกับระบบงบประมาณแบบแผนงาน โครงการและสอดคล้องกับการหลักการงบประมาณแบบหลักประชาธิปไตยของ ป๋วย อึ้งภากรณ์ ที่ ต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนรับรู้และเห็นด้วยกับทั้งรายได้และรายจ่าย

คณะกรรมการจัดทำพิจารณาร่างงบประมาณยึดหลักการและเกณฑ์ที่โรงเรียน กำหนด โดยให้ทุกฝ่ายเสนอร่างงบประมาณก่อนประชุม 7 วัน ในรูปของแผนงาน/โครงการที่ จำแนกเงินตามแผนและหมวดงานโดยวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และนโยบาย ในภาพรวมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและโครงการ มีการวิเคราะห์กลั่นกรอง ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของงบประมาณก่อนนำเสนอที่ประชุมอนุมัติงบประมาณ ทั้งนี้ เนื่องจากว่าในการอนุมัติงบประมาณนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน การศึกษารายละเอียดและการ วิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้รับว่าคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ลงไปนั้นจะช่วยให้ผลที่ได้รับจากการใช้จ่าย งบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากิจกรรมหรือโครงการ ใดเหมาะสมและมีประโยชน์กว่ากิจกรรมหรือโครงการอื่นเมื่อเปรียบเทียบกัน เพื่อไม่ให้เกิดความ ซ้ำซ้อน ค่าใช้จ่ายที่ลงทุนคุ้มค่ากับผลที่ได้รับหรือไม่ โครงการควรได้รับงบประมาณเพิ่มหรือลด การลงทุน เป็นการวิเคราะห์และตัดสินใจจากความจำเป็นและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานจริง ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาตัดงานหรือกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่มีความคุ้มค่าออกไป จะเป็น การแก้จุดอ่อนของปัญหาความขาดแคลนงบประมาณดังเช่นในภาวะเสรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบัน

โรงเรียนกำหนดให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณจะเริ่มจากการขอเสนอผ่าน งานการเงิน ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงิน ไปให้ผู้บริหารโรงเรียนอนุมัติ ตามวงเงินที่กำหนดให้ใช้ จ่ายในแต่ละช่วง โดยฝ่ายการเงินจะตรวจสอบเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับวงเงิน ฝ่ายบัญชีจะตรวจสอบ เป็นอันดับสองเกี่ยวกับความถูกต้องของหลักฐาน ตามที่กำหนดไว้ในปฏิทินการใช้งบประมาณ ตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณ โดยในเอกสารงบประมาณจะ กำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการไว้เพื่อความสะดวกในการให้เบิกจ่ายและ

เป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้เพราะในการเบิกจ่ายเงินซึ่งเป็นเรื่องที่อาจเกิดความผิด ขึ้นได้ถ้าปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ ถึงแม้โรงเรียนเอกชนจะไม่ใช่หน่วยงานของทางราชการก็ ตาม แต่องค์กรทุกประเภทย่อมมีระเบียบปฏิบัติของตนเอง ดังนั้น การเบิกจ่ายเงินเงินของโรงเรียน เอกชนก็ย่อมจะมีระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งต้องคำนึง ถึงหลักสมรรถภาพ คือ มีวิธีการควบคุมการรับและเบิกจ่ายเงินอย่างถูกต้อง ซึ่งควรจะอยู่ในความ รับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฯ ฝ่ายการเงิน และเจ้าหน้าที่การเงิน ดังนั้น การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณจึงควรมีผู้ร่วมรับผิดชอบทั้งการตรวจสอบเอกสาร การควบคุมวงเงินงบประมาณคือ ฝ่ายบัญชี ผ่านการตรวจสอบจากผู้ช่วยฝ่ายการเงิน และผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้อนุมัติในลำดับ สุดท้าย

2.3 การติดตามประเมินผล โรงเรียนจะแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องศึกษางบประมาณล่วงหน้า
1 เดือนก่อนการประชุมพิจารณา และมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและการเงินตรวจสอบติดตามว่า
หมวดหรืองานใดไม่ส่งความต้องการงบประมาณตามกำหนด เมื่อได้ข้อมูลแล้วคณะกรรมการ
ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการที่นำเสนอ และพิจารณาความเป็นไปได้ของกรอบวงเงินและ
ความสมดุลของรายรับและรายจ่าย รวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและความต้องการ
เกี่ยวกับงบประมาณ ทั้งนี้เพราะการติดตามประเมินผลการจัดเตรียมงบประมาณถือว่าเป็นการ
ประเมินผลก่อนการดำเนินการซึ่งเป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนั้นก็เพื่อให้มีความ
เป็นไปได้ และให้โครงการมีความสมบูรณ์มากที่สุด ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ กล่าวไว้ว่า ขอบเขตการติดตามประเมินผลก่อนการดำเนินงาน ควรคำนึง ทรัพยากรที่นำ
มาใช้จำเป็นสำหรับโครงการหรือไม่ ทางเลือกที่ดำเนินการเหมาะสมที่สุดหรือไม่ ดัชนีชี้วัดความ
สำเร็จมีความเที่ยงตรงและวัดได้จริงหรือไม่ วิธีการที่ใช้มีข้อบกพร่องหรือไม่ และจะสามารถแก้ไข
ใด้เพียงใด การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ของโครงการชัดเจนหรือไม่ และมีผลกระทบต่อ
ภาพรวมของหน่วยงานอย่างไร

โรงเรียนมีการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำงบประมาณเพื่อจัดทำเป็น เอกสาร โดยอาจมอบหมายให้ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยฯ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งตรวจสอบความ เหมาะสมของแผนงานและ โครงการกับจำนวนเงินที่ขออนุมัติและความพึงพอใจในการให้ ตัวแทน ทุกฝ่ายเขาร่วมประชุมและความเหมาะสมของงบประมาณที่จัดสรรให้ ผู้บริหาร โรงเรียนอาจมอบ หมายให้ผู้ช่วยฯ หรือมีคณะกรรมการตรวจสอบการ เบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนบริหาร งบประมาณ สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในปฏิทิน และตามแผนงานและ โครงการที่วางไว้ โดยอาจ ตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณจากรายงานประจำเคือนที่ส่งไปให้คณะกรรมการบริหาร และจะ เสนอต่อไปยังคณะกรรมการอำนวยการและสภาคริสตจักร โดย เทียนฉาย ก็ระนันท์ กล่าวว่า การ

ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในงบประมาณนั้นๆ จำเป็นต้องมีการกำกับ ติดตามและประเมินผล เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ฉะนั้นแม้ว่าแผนจะดีและ งบประมาณจะ สมบูรณ์ก็ตาม แต่ถ้าขาดการกำกับติดตามที่ดีแล้ว งานอาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้ หรืออาจจะ บรรลุวัตถุประสงค์แต่จะล่าช้ำและมีผลกระทบต่อแผนและโครงการอื่นๆ อีกด้วย ดังนั้นโรงเรียน จึงได้ดำเนินการขั้นนี้ในระดับมากเพื่อให้การดำเนินงาานมีผลกระทบประสบปัญหาน้อยที่สุด และ หากเกิดปัญหาหรือมีอุปสรรคก็จะแก้ไขได้ทันท่วงที่ การดำเนินงานก็ จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 การปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียนจะติดตาม เมื่อเกิดปัญหาความล่าช้า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยฯ จะเป็นผู้ประสานงานเพื่อเร่งรัดและจัดทำงบประมาณให้ทันตามเวลา ที่กำหนด ถ้าโครงการใดหรืองานใดมีปัญหาในเรื่องของวงเงินหรืออื่นๆ คณะกรรมการจะเชิญ เจ้าของโครงการมาตกลงเพื่อปรับโครงการให้เหมาะสม จากนั้นโรงเรียนจะกำหนดประเด็นปัญหา ปรับปรุงการอนุมัติงบประมาณ ถ้าพบว่ามีข้อผิดพลาด จะดำเนินการแก้ไขเอกสารงบประมาณ ทั้ง ในส่วนที่เป็นรายละเอียดหรือโครงสร้าง เช่น วัตถุประสงค์และนโยบายในภาพรวมไม่สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและโครงการ ให้ถูกต้องและบันทึกผลไว้เป็นแนวทาง แก้ไขและใช้ประกอบการวิเคราะห์งบประมาณในปีต่อไป โดยโรงเรียนจะมีคณะกรรมการ ครวจสอบข้อมูลในปีปัจจุบันกับข้อมูลงบประมาณที่ผ่านมาอย่างน้อย 2 ปีการศึกษาว่าเหมาะสม กับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ความเหมาะสมของแผนงานและโครงการและสอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยเหนือหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดแผนการบริหารงบประมาณ ในปีการศึกษาต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากการปรับปรุงและพัฒนา เป็นการนำผลการประเมินมากำหนด เป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไปเพื่อขจัคปัญหามิให้เกิดซ้ำอีก สำหรับในกรณีที่ต้องปรับปรุงวิธี คำเนินการใหม่ จะต้องวิเคราะห์ว่าควรคำเนินการตามกระบวนการเดิมอีกหรือไม่ ต้องการข้อมล เพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะสามารถนำผลที่ได้มาเป็น มาตรฐานในการคำเนินงานได้หรือไม่ และสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้น การประเมินผลกระบวนการบริหารงบประมาณตั้งแต่การจัดเตรียมงบประมาณ จนถึงการบริหาร งบประมาณ ถ้าพบว่าจุดใดในกระบวนการเกิดปัญหา จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุผลดำเนินการแก้ไข ในแต่ละจุด เพื่อไม่ให้กระบวนการบริหารมีจุดโหว่หรือช่องว่าง อันทำให้การบริหารงบประมาณ ล้มเหลวได้

#### **ข้อเสนอแนะ**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อค้นพบที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดัง ต่อไปนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่าการบริหารงบประมาณโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ในประเทศไทยอยู่ในระดับมากนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่โรงเรียนก็ยังต้องพัฒนาและปรับปรุง การบริหารงบประมาณให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปเพื่อประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนทุกๆ ด้าน ซึ่งการ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณทำได้โดย 1.1) โรงเรียนควรจัดอบรมหรือส่งบุคคลที่ ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณหรือการจัดทำงบประมาณ เพราะจากผลการวิจัยเป็นที่น่าสังเกตว่าบุคลากร ที่ปฏิบัติงานด้านนี้ไม่เคยศึกษาและไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณถึงร้อยละ 31.58 และอีกกว่าร้อยละ 45.26 ไม่เคยมีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณเลย นับเป็นปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ดังนั้น การส่งบุคลากร🗠 ใช้ารับการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมประชุมสัมมนาจึงเป็นวิธีการสำคัญที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้และ าโระสบการณ์ได้ ซึ่งจะทำให้การบริหารงบาโระมาณของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 1.2) โรงเรียนควรจัดให้มีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเอกชนที่ประสบ ความสำเร็จในการดำเนินกิจการเพื่อที่จะได้นำรูปแบบการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่านั้น มาเป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน 1.3) โรงเรียนควรกำหนดขั้นตอนของการ ขออนุมัติงบประมาณได้อย่างชัดเจนและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามขั้นตอนนั้นๆ เพราะจากผลการวิจัยพบว่าการขออนุมัติงบประมาณของโรงเรียนมีคุณภาพน้อยกว่าด้านอื่นๆ ทั้งๆ ที่การขออนุมัติงบประมาณสามารถคำเนินการให้เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนได้ ดังนั้นหากโรงเรียนชี้แจง ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องคำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ การขออนุมัติงบประมาณก็น่าจะมี ประสิทธิภาพมากขึ้น 1.4) โรงเรียนควรนำระบบการบริหารงานคณภาพ PDCA ของเคมมิ่ง (Deming) มาใช้ในการบริหารงบประมาณ เพราะขั้นตอนของ PDCA มีลักษณะเป็นวงจรที่กำหนด แนวปฏิบัติให้สามารถตรวจสอบการบริหารได้ดี หากพบข้อบกพร่องก็จะสามารถแก้ไขปัญหา ต่างๆ ได้ทันท่วงที่ซึ่งจะทำให้การบริหารงบประมาณของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความราบรื่นและ เป็นระบบ และ 1.5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลการ ดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชนควรจัดอบรมหรือประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการ บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่โรงเรียน

เอกชนยังประสบปัญหาเกี่ยวกับรายได้เนื่องจากภาระทางเศรษฐกิจตกต่ำ นอกจากนี้จะต้องติดตาม กำกับ ดูแล คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่โรงเรียนที่ประสบปัญหา และโรงเรียนที่ต้องการความ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดเพราะโรงเรียนเอกชนถือว่ามีส่วนสำคัญในการแบ่งเบาภาระในการจัด การศึกษาของรัฐ หากโรงเรียนสามารถคำเนินการบริหารงานไปได้ด้วยความราบรื่นก็จะส่งผลต่อ คุณภาพนักเรียนซึ่งจะเป็นพลเมืองและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป

## ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจจะดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับงบประมาณในโอกาสต่อไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

- 1. เนื่องจากเรื่องงบประมาณเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการเป็นประจำทุกปีอย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้และการบริหารงบประมาณที่ดีนั้นน่าจะส่งผลต่อกุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในปัจจุบัน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้มีการประเมินมาตรฐานภายนอก สำหรับโรงเรียนทุกสังกัด ดังนั้นจึงควรศึกษาวิจัยว่าการบริหารงบประมาณของโรงเรียนนั้นส่งผล ต่อกุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจริงหรือไม่ หรือเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงบประมาณระหว่างโรงเรียนในสังกัดที่มีคณภาพการจัดการศึกษาต่างกัน
- 2. เนื่องจากโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเองนั้นยังมี
  เครือข่ายหรือสังกัดมูลนิธิแตกต่างกัน ไปตามลักษณะการจัดตั้ง ซึ่งก็น่าจะมีลักษณะหรือวิธีการ
  ดำเนินการที่ต่างกัน ไป ดังนั้นควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณของโรงเรียน
  เอกชนที่ต่างสังกัดกัน

#### บรรณานุกรม

#### ภาษาไทย

- กิติมา ปรีคีคิลก. <u>การบริหารการเงินโรงเรียน</u>. เล่ม 1, <u>หลักการและแนวปฏิบัติ</u>. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร. 2523.
- ใกรยุทธ ธีตยาคีนั้นท์. <u>หลักการงบประมาณแผ่นดิน</u>. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528.
- จำรัส นองมาก. <u>ก้าวต่อไปของการศึกษาเอกชน : การพัฒนาที่ยั่งยืน</u>. กรุงเทพฯ : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541.
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน (ทฤษฎีและปฏิบัติ). กรุงเทพฯ : บริษัทบพิธการพิมพ์, 2537.
- ดุสิต ทิวถนอม. <u>การบริหารงานธุรการและการเงิน</u>. นครปฐม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2539.
- เทียนฉาย กีระนันท์. <u>แผนโครงการและงบประมาณ</u>. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2530.
- ประถม แลงสว่าง. <u>การบริหารการศึกษาเบื้องต้น</u>. กรุงเทพฯ : บริษัทประยูรวงศ์ จำกัด, 2535. ประสิทธิ์ พงศ์อุดม. <u>ประวัติศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย</u>. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2527
  - ป๋วย อึ๊งภากรณ์. "งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ." ใน <u>สำนักงบประมาณ 20 ปี</u>, 13-17. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2522.
  - พงษ์ ตนานนท์. "รายงานพันธกิจ กองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย." ใน รายงานการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 7-9. เชียงใหม่: กองการศึกษา มลนิธิแห่งสภาคริสตจักร, 1998.
  - พวงรัตน์ ทวีรัตน์. <u>วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.</u> พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
  - ไพศาล ชัยมงคล. <u>การงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีการปฏิบัติ</u>. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
  - มหาวิทยาลัยศิลปากร. คณะศึกษาศาสตร์. <u>ประมวลบทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน</u> <u>ประถมศึกษา</u>. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528.
  - มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. <u>เอกสารการสอนชุดวิชา หลักและระบบการบริหารการศึกษา</u>  $\underline{\text{หน่วยที่ }1-8}$ . นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527.

- มารวย ผคุงสิทธิ์. "วิเคราะห์งบประมาณ." เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ คณะ พัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 15 ตุลาคม 2529. (อัคสำเนา)
- วีระพันธ์ แก้วมังกร. "สภาพการปฏิบัติและปัญหาการงบประมาณโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และสังฆมณฑลราชบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533.
- ศิริชัย ชินะตังกูร. "ระบบงบประมาณแบบแผนงาน." <u>วารสารสารานุกรมศึกษาศาสตร์</u> 7 (กรกฎาคม-พฤศจิกายน 2530) : 15.
- สถาพร ลิ้มอุคมพร. "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมูลนิธิแห่ง สภาพคริสตจักรในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ, 2539.
- สภาคริสตจักรในประเทศไทย. <u>สภาคริสตจักรในประเทศไทย 1934-1994 ฉลองครบรอบ 60 ปี</u>. กรุงเทพฯ : เจริญรัฐการพิมพ์, ม.ป.ป.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2539.
- สมชาย บุญเกษม. "การวางแผน การจัดทำแผน และการจัดสรรงบประมาณ."
  - การสารบริหารธุรกิจ 9,35 (เมษายน-มิถุนายน 2528) : 47.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. <u>แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ</u> <u>ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544)</u>. กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539.
- สุกัญญา นิรังกร. "รายได้รายจ่ายของโรงเรียนเอกชน." ใน <u>รายงานการประชุมสัมมนาผู้บริหาร</u> <u>โรงเรียนเอกชนเรื่องการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อความเป็นเลิศ</u>, 21. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2531.
- เสนาะ อูนากูล. "แนวพัฒนาประเทศกับระบบงบประมาณ." ใน <u>สำนักงบประมาณ 25 ปี,</u> 50. กรุงเทพฯ : หจก. ป.สัมพันธ์พานิช, 2527.
- อนุชา ดำรงศักดิ์. "การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติ งานของครูโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนในเขตสังฆมณฑลราชบุรี." วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2539.
- อมรชัย ตันติเมช และคนอื่นๆ. "ปัญหาการเงินโรงเรียนเอกชน." <u>ครุศาสตร์</u> 8, ฉบับพิเศษ (กรกฎาคม-สิงหาคม 2525) :118-139.
- อิสสระ นิติทัณฑ์ประภาศ. "แนวความคิดและองค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน." ใน <u>สำนักงบประมาณ 25 ปี</u>, 24. กรุงเทพฯ : สำนักงบประมาณ, ม.ป.ป.

#### ภาษาอังกฤษ

- Banghart, Frank W., and Albert Trull, Jr. <u>Education Planning</u>. New York: The McMillan Company, 1973.
- Burkhead, Jesse. Government Budgeting. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1965.
- Burn, Vincent L. "Maintenance and Custodial Programs of Catholic Secondary Schools in United State." <u>Dissertation Abstracts</u> 27, 9 (1967): 2766.
- Fischer, Joseph H. <u>Porochial School : A Sociological Study</u>. New York : Doubleday and Company, Inc.,1964.
- Gross, Bertram M. "The New Systems Budgeting." <u>Public Administration Review</u> 26, 2 (1969): 114.
- Gulick, Luther. <u>Paper on the Science of Administration</u>. New York: Institute of Public Administration, 1973.
- Knezevich, Stephen J., ed. <u>Administration Technology School Executive</u>. Washington D.C.: The American Association of school Administrators, 1969.
- McConnell, James Le Roy. "An Investigation of Budgeting Procedures of Catholic Colleges and University." <u>Dissertation Abstracts</u> 27, 1 (1967): 98-99.
  - Schick, Allen. Budget Innovation in the State. Washington: Brookings Institutions, 1971.
  - Schultze, Charles L. "Before the Subcommittee of Fiscal." <u>Policy of the Joint Economic</u>

    <u>Committee</u> 22, 2 (July 1965): 18.
  - Stedry, Andrew. "Budget: Definition and Scope." in <u>Public Budgeting and Finance</u>, 10.

    Illinois: Peacock Publishers, 1968.
  - Welsch, Glenn A. <u>Budget: Profit Planning and Control</u>. Modern Asia Editions. Japan: Prentice-Hall, 1957.

#### ภาคผนวก ก

บาราวิทยาลย์ ความร่วมมือในการวิจัย บาราวิทยาลย์ ศัสปากร สมานสิบสิทธิ์ (สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/902

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

ค้วย นางสาวกาญจนา สัตย์สงวน นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง
"การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย"
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้บริหารฝ่ายธุรการ หัวหน้างานการเงิน
หัวหน้าหมวดวิชาและอาจารย์ผู้สอนในโรงเรียนของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งให้อาจารย์ที่เป็น
กลุ่มตัวอย่างทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.จิราวรรณ คงคล้าย) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย โทร. 034-243435, 218788

#### ภาคผนวก ข

# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

umāvāvāulnas audvāvāmā

# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

## การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## คำชื้นจง

- 1. งานวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงเรียน สังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหาร งบประมาณของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ หัวหน้า หมวดวิชา หัวหน้างานการเงิน และครูผู้สอน

ในการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นี้ไป
วิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงบประมาณให้มีคุณภาพ
ยิ่งขึ้นต่อไปเท่านั้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพราะแบบสอบถาม
ที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและขอขอบพระคุณในความร่วมมือของ

3 แบบสาบถามแบ่งเป็น 2 ตานคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียน

> นางสาวกาญจนา สัตย์สงวน บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

# ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงใน( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

	ข้อที่	สถานภาพส่วนตัว	ช่องนี้สำหรับ
			ผู้วิจัย
	1	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	
	2	อายุ	
		$() 21 - 30  \mathring{1}$ $() 31 - 40  \mathring{1}$	
		( ) 41 – 50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป	
	3	อายุการทำงานหรือจำนวนปีที่เข้าสู่งานการศึกษา (นับรวมแม้ระยะที่เริ่ม	
		เป็นครูสอน) ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนแห่งนี้	
		( ) ไม่เกิน 10 ปี ( ) 11 – 20 ปี	
		( ) 21 – 30 ปี ( ) 31 ปีขึ้นไป	
	4	ระดับการศึกษา	
JM		( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโทหรือสูงกว่า ในสาขาวิชาหรือวิชาเอก	UấMS
	5	ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน (ถ้าคนเคียวเป็นหลายตำแหน่งให้ตอบได้	
		มากกว่า 1 คำตอบ	
		( ) ผู้บริหาร ( ) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ	
		( ) หัวหน้างานการเงิน ( ) หัวหน้าหมวดวิชา	
		( ) ครูผู้สอน ( ) อื่นๆ โปรคระบุ	
	6	ประสบการณ์ด้านการศึกษาวิชางบประมาณ	
		( ) เคยศึกษาวิชาเกี่ยวกับงบประมาณอย่างน้อย 1 รายวิชาจาก	
		สถาบันแห่งใดแห่งหนึ่ง	
		( ) เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ มากกว่า 5 วัน	
		( ) เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 3 - 5 วัน	
		( ) เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 1 - 2 วัน	
		( ) ไม่เคยศึกษาและ ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ	
	7	ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณ	
		( ) เคยมากกว่า 3 ปี ( ) เคยน้อยกว่า 3 ปี ( ) ไม่เคยเลย	

## ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียน

**คำชี้แจง** ในการตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านพิจารณากระบวนการงบประมาณในโรงเรียนของ ท่านตามความคิดเห็นของท่านว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่องระดับ การปฏิบัติทางขวามือ

			ระดับการปฏิบัติ				
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
1. การ	จัดเตรียมงบประมาณ						
	1.1 การวางแผน						
	โรงเรียนของท่านมีการวางแผนตามประเด็นในข้อ	เต่อไปนี้	้ มากน้อย	เพียงใด			
1	วางแผนกำหนคนโยบายของโรงเรียนให้ชัดเจน						
	และสอคคล้องกับนโยบายระดับสูง						
2	วางแผนชี้แจงและทำความเข้าใจในนโยบาย						
	ระดับสูงแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณ						C
	วางแผนด้านการติดตามตรวจสอบการจัดเตรียม งบประมาณ ( )	S			Ia	Vá	MS
4	วางแผนในแนวปฏิบัติต่อการดำเนินงานการจัด						
	เตรียมงบประมาณ						
5	ดำเนินตามแผนงานการวางแผนการจัดเตรียม						
	งบประมาณ						
6	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่ใด้กำหนดไว้						
7	รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบการวางแผนการ						
	จัดเตรียมงบประมาณ						
8	รายงานผลด้านการดำเนินงานตามนโยบาย						
9	ติดตามประเมินผลการคำเนินงานการวางแผน						
	การจัดเตรียมงบประมาณ						
10	ศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ						
	การจักเตรียมงบประมาณที่ผ่านมา						
11	วิเคราะห์แผนงานและนโยบายให้สอดคล้องกับ						
	การจัดเตรียมงบประมาณของโรงเรียน						
12	วิเคราะห์ผลการคำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณ						
	ตามแผนที่วางไว้						

			ระคั	ับการปรุ๋	าุ๊บัติ		สำหรับ
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
13	นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการ						
	วางแผนการจัดเตรียมงบประมาณ						
14	กำหนดประเด็นปัญหาการจัดเตรียมงบประมาณ						
	ที่ด้องปรับปรุงใหม่						
15	ปรับปรุงการวางแผนการจัดเตรียมงบประมาณให้						
	สอคคล้องกับนโยบายที่ใด้กำหนดไว้						
	1.2 การจัดแผนงาน						
	โรงเรียนของท่านมีการจัดแผนงานตามประเด็นใน	เข้อต่อไ	ปนี้มากน้	้อยเพียง	โค		
1	วางแผนกำหนดนโยบายของโรงเรียนในการจัดทำ						
	แผนงาน/โครงการให้ชัดเจน						
2	วางแผนชี้แจงและทำความเข้าใจในการจัดทำ						
	แผนงาน/โครงการแก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำ						
	งบประมาณ 🗀 🛒 🗍					F-5	
3	วางแผนด้านติดตาม ตรวจสอบการจัดแผนงาน	S	21				MA
4	วางแผนในแนวปฏิบัติต่อการดำเนินงานการจัด		GIO			U) GL	
	แผนงาน						
5	คำเนินงานตามแผนการจัดแผนงาน การจัดเตรียม						
	งบประมาณ						
6	จัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียนปีปัจจุบัน						
7	จัดโครงการและแผนงานต่างๆ ให้แสดงเป็นรูปตัว						
	เงินงบประมาณทุกแผนงาน/โครงการ ทั้งรายรับ-						
	รายจ่าย						
8	พิจารณาว่าทรัพยากร (เงิน) ที่มีจำกัดนั้นจะใช้						
	อย่างไรให้มีประสิทธิภาพในหมู่กิจกรรมเพื่อบรรลุ						
	วัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ						
9	รายงานการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบตามแผน						
	งานที่กำหนดไว้						
10	ติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดทำ						
	แผนงานการจัดเตรียมงบประมาณ						
11	ศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ						
	การจัดแผนงานที่ผ่านมา						

			ระดั	เ <del>้</del> บการป <i>ร</i> ู้	ฏิบัติ		สำหรับ
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
12	ศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณแต่ละ						
	แผนงาน/โครงการ						
13	นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการจัด						
	แผนงานการจัดเตรียมงบประมาณ						
14	กำหนดประเด็นปัญหาของการจัดแผนงานที่ต้อง						
	ปรับปรุงใหม่						
15	ปรับปรุงการจัดแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบาย						
	ที่กำหนดไว้						
	1.3 การกำหนดงบประมาณ			o.			
	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดงบประมาณตามปร	ระเด็นใน	เข้อต่อไา	ไนี้มากน้	อยเพียงใ	ନ	
1	วางแผนชี้แจงและทำความเข้าใจในนโยบายของ						
	โรงเรียนในเรื่องการกำหนดงบประมาณแก่						
	ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณ		-57				
	วางแผนสำรวจข้อมูลพื้นฐานการอำหนดงบ ประมาณในการจัดเตรียมงบประมาณ	S				IJĠ	MS
	2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับครูและบุคลากรทั้งหมดของ						
	โรงเรียน						
	2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียน						
	2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนเข้าใหม่						
	2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารเรียน อาคารประกอบ						
	2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับเศรษฐกิจในปัจจุบันและอนาคต						
	2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมของผู้ปกครองและบริการ						
	ชุมชน						
3	วางแผนด้านการติดตาม ตรวจสอบการกำหนด						
	งบประมาณ						
4	คำเนินการตามแผนงานการกำหนดงบประมาณ						
5	ใช้เทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ในการกำหนดงบ						
	ประมาณ เช่น ราคา/หน่วย การวิเคราะห์ต้นทุน						
	กำไรขาดทุน						

			ระดับการปฏิบัติ				
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
6	จัดทำเอกสารงบประมาณที่แสดงให้เห็นถึงความ						
	สัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และวงเงิน						
	งบประมาณของแผนงาน/โครงการและกิจกรรม						
	ต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน						
7	รายงานผลการดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบ						
	การกำหนดงบประมาณ						
8	ติดตามประเมินผลการคำเนินการกำหนดงบ						
	ประมาณ						
9	ศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ						
	การกำหนดงบประมาณที่ผ่านมา						
10	วิเคราะห์ผลการดำเนินงานการกำหนดงบประมาณ						
	ตามแผนที่ได้กำหนดไว้						
11_	นำผลการประเมิน <u>ไปใช้</u> ปรับ <u>ปรุง</u> พัฒนาการกำหนด						
	งบประมาณในการจัดเครียมงบประมาณ	S	211		Ia		MA
12	กำหนดประเด็นปัญหาการกำหนดงบประมาณที่		GIV				
	ต้องปรับปรุงใหม่						
13	ปรับปรุงการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับ						
	นโยบายที่กำหนดไว้						

ปัญหา/อุปสรรคที่พบในการจัดเตรียมงบประมาณของโรงเรียนของท่าน

	ระดับการปฏิบัติ						สำหรับ	
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย	
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด		
2. การ	ขออนุมัติงบประมาณ							
	2.1 การวิเคราะห์งบประมาณ							
	โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์งบประมาณตามา	ไระเด็นใ	นข้อต่อ	ไปนี้มาก	น้อยเพียง	เใด		
1	วางแผนเลือกสรรผู้มีความสามารถการวิเคราะห์งบ							
	ประมาณ							
2	วางแผนจัดทำหลักการและเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อใช้							
	ในการวิเคราะห์งบประมาณ							
3	วางแผนด้านการติดตาม ตรวจสอบการวิเคราะห์							
	งบประมาณ							
4	วางแผนในการปฏิบัติต่อการดำเนินการวิเคราะห์							
	งบประมาณ							
5	ชี้แจงหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ชัดเจนและเข้าใจ							
_	<u>ตรงกันในการวิเคราะห์งบประมาณเพื่อขออนุมัติ</u>		57					
	วิเคราะห์ถึงผลและความถูกต้องในการใช้งบ 7 ประมาณของปีที่ผ่านมา	S	an			Ud		
7	ลงมติให้ความเห็นชอบในหลักการงบประมาณ							
	ก่อนการวิเคราะห์รายละเอียดงบประมาณ							
8	ดำเนินงานตามแผนงานการวิเคราะห์งบประมาณ							
9	ติดตามประเมินผลการดำเนินการวิเคราะห์งบ							
	ประมาณในการอนุมัติงบประมาณ							
10	ศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ							
	การขออนุมัติงบประมาณที่ผ่านมา							
11	วิเคราะห์แผนงานและนโยบายให้สอดคล้องกับ							
	การวิเคราะห์งบประมาณ							
12	นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการวิเคราะห์							
	งบประมาณในการอนุมัติ							
13	กำหนดประเด็นปัญหาของการวิเคราะห์งบ							
	ประมาณที่ต้องปรับปรุงใหม่							
14	ปรับปรุงการวิเคราะห์งบประมาณให้สอดคล้องกับ นโยบายที่ได้กำหนดไว้							

			ระดั	ับการป <i>ร</i> ู้	าบัติ		สำหรับ
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
	2.1 การอนุมัติงบประมาณ						
	โรงเรียนของท่านมีการอนุมัติงบประมาณตามประ	ะเด็นในข่	ข้อต่อไป <sup>เ</sup>	นี้มากน้อ	ยเพียงใด	l	
1	วางแผนเลือกสรรผู้มีความสามารถเป็นคณะ						
	กรรมการในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณโคย						
	คำนึงถึงประสิทธิภาพในการอนุมัติ						
2	วางแผนการจัดทำหลักการและเกณฑ์ในการ						
	พิจารณาอนุมัติงบประมาณ						
3	วางแผนการพิจารณาถึงผลและความถูกต้องใน						
	การใช้งบประมาณของปีที่ผ่านมาเพื่อประกอบใน						
	การพิจารณาอนุมัติ						
4	อนุมัติงบประมาณได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด						
5	การจัดทำเอกสารงบประมาณเพื่อเสนอขอ						
_	งบประมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายและ		-				
	กิจกรรมของแผนงานต่างๆ เพียงพอที่จะอนุมัติ งบประมาณให้	S	all			IJĠ	MS
6	มีการคำเนินการอนุมัติงบประมาณอย่างเป็นระบบ						
	และขั้นตอนโคยเริ่มจากการพิจารณาความถูกต้อง						
	เหมาะสมของวัตถุประสงค์และนโยบายการ						
	บริหารงานระดับมหภาคก่อนแล้วจึงพิจารณาความ						
	ถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนงาน/						
	โครงการ/กิจกรรม และจำนวนเงินงบประมาณตาม						
	ลำดับ						
7	พิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และ						
	แนวนโยบายในภาพรวมกับวัตถุประสงค์และ						
	เป้าหมายของแผนงานหลักและแผนงานรองแต่ละ						
	ด้านที่เสนอของบประมาณ						
8	วิเคราะห์ความจำเป็นเร่งค่วนของแผนงานหลักและ						
	แผนงานรอง						
9	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแผน						
	งานหลักและแผนงานรอง						

			ระดับการปฏิบัติ				
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
10	ติดตามประเมินผลการดำเนินการอนุมัติงบ						
	ประมาณ						
11	นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการอนุมัติงบ						
	ประมาณ						
12	กำหนดประเด็นปัญหาของการอนุมัติงบประมาณที่						
	ต้องปรับปรุงใหม่						
13	ปรับปรุงการอนุมัติงบประมาณให้สอดคล้องกับ						
	นโยบายที่กำหนดไว้						

ปัญหา/อุปสรรคที่พบในการอนุมัติงบประมาณของโรงเรียนของท่าน
UMNOMUNAUAAUNAS ALOUAUAMS

		ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
3. กา	รบริหารงบประมาณ						
	3.1 การใช้จ่ายงบประมาณ						
	โรงเรียนของท่านมีการใช้จ่ายงบประมาณตาม	ประเด็น	ในข้อต่อ	ไปนี้มาก	น้อยเพีย	งใด	
1	วางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ช่วย						
	ผู้บริหารทุกฝ่ายในการประเมินโครงการ						
	งบประมาณก่อนนำมาใช้						
2	วางแผนด้านการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบ						
	ประมาณ						
3	วางแผนในแนวปฏิบัติต่อการใช้จ่ายงบประมาณ						
4	ชี้แจงงบประมาณให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ						
5	จัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน						
	โดยกำหนดวิธีการยืดหยุ่นของงบประมาณ						
6_	ใช้จ่ายงบประมาณตามงบประมาณที่กำหนดไว้		- 77			- 5	
	ใช้เทคนิกด้านการษริหารเพื่อให้เกิดการประหยัด คล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณ	S					
8	รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ						
9	ติดตามประเมินผลการดำเนินการใช้จ่ายงบ						
	ประมาณ						
10	สึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ การใช้จ่ายงบประมาณ						
11	วิเคราะห์ผลการดำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณ ตามแผนที่ได้กำหนด						
12	นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการใช้จ่าย งบประมาณ						
13	กำหนดประเด็นปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณที่ต้อง ปรับปรุงใหม่						
14	ปรับปรุงการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับ นโยบายที่ได้กำหนดไว้						

		ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ			
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย			
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	3.2 การตรวจสอบการใช้งบประมาณ									
	โรงเรียนของท่านมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณตามประเด็นในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใ									
1	วางแผนกำหนดวิธีการติดตามผลการใช้									
	งบประมาณ									
2	จัดทำแผนงานหรือจัดตารางควบคุมกำกับการใช้									
	งบประมาณ									
3	วางแผนในแนวปฏิบัติต่อการคำเนินการตรวจสอบ									
	การใช้งบประมาณ									
4	คำเนินงานตามแผนการตรวจสอบการใช้									
	งบประมาณ									
5	ใช้เทคนิคด้านการเงินการบัญชีเพื่อควบคุมและ									
	ตรวจสอบการใช้งบประมาณ									
6_	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้					F-5				
MA	รายงานการใช้งบประมาณเพื่อการครวจสอบ	S	21				MS			
8	ติดตามประเมินผลการคำเนินการตรวจสอบการใช้		GILO			W GL				
	งบประมาณ									
9	ตรวจสอบเอกสารและบัญชีการเงินงบประมาณ									
10	ศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ									
	การตรวจสอบการใช้งบประมาณที่ผ่านมา									
11	นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการตรวจ									
	สอบการใช้งบประมาณ									
12	ปรับปรุงการตรวจสอบการใช้งบประมาณให้									
	สอดคล้องกับน โยบายที่ได้กำหนดไว้									
	3.3 การประเมินผลการใช้งบประมาณ				21					
	โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการใช้งบประม	มาณตาม: -	ประเด็นใ	นข้อต่อ	ไปนี้มาก	น้อยเพีย	เใค			
1	จัดทำแผนกำหนดวิธีการประเมินผลการใช้งบ									
	ประมาณ									
2	วางแผนด้านการติดตามตรวจสอบการประเมินผล									
	การใช้งบประมาณ									
3	วางแผนในแนวปฏิบัติต่อการดำเนินการประเมิน									
	ผลการใช้งบประมาณ									

		ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ
ข้อ	สภาพกระบวนการงบประมาณ	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	ผู้วิจัย
	ในโรงเรียนของท่าน	ที่สุด		กลาง		ที่สุด	
4	ดำเนินงานตามแผนการประเมินผลการใช้งบ						
	ประมาณ						
5	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้						
6	รายงานผลการติดตามตรวจสอบ						
7	รายงานผลด้านการคำเนินนโยบาย						
8	ติดตามประเมินผลการดำเนินการประเมินผล						
	การใช้งบประมาณ						
9	ศึกษาผลการปฏิบัติของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ						
	การประเมินผลการใช้งบประมาณ						
10	วิเคราะห์ผลการดำเนินงานการประเมินผลการใช้						
	งบประมาณ						
11	นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการประเมิน						
_	ผลการใช้งบประมาณ		-				
	ปรับปรุงการประเมินผลการใช้งบประมาณให้ ? สอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนดไว้	S	an				MS

ปัญหา/อุปสรรคที่พบในการจัดเตรียมงบประมาณของโรงเรียนของท่าน					

## แบบสอบถามและประเด็นในการสนทนากลุ่ม เรื่อง

## การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## คำชื้นจง

- 1. งานวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงบประมาณ ของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 2. ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ หัวหน้า หมวดวิชา หัวหน้างานการเงิน และครูผู้สอน

ข้อคิดเห็นในการสนทนากลุ่มครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ ได้นี้ไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงบประมาณให้มี คุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง และขอขอบพระคุณ ในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

3. แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ตอนที่ 2 ประเด็นในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของ

โรงเรียน

นางสาวกาญจนา สัตย์สงวน บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

# ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

	ข้อที่	สถานภาพส่วนตัว	ช่องนี้สำหรับ
			ผู้วิจัย
	1	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	
	2	อายุ	
		$() 21 - 30  \mathring{1}$ $() 31 - 40  \mathring{1}$	
		( ) 41 - 50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป	
	3	อายุการทำงานหรือจำนวนปีที่เข้าสู่งานการศึกษา (นับรวมแม้ระยะที่เริ่ม	
		เป็นครูสอน) ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนแห่งนี้	
		( ) ไม่เกิน 10 ปี ( ) 11 – 20 ปี	
		( ) 21 – 30 ปี ( ) 31 ปีขึ้นใป	
	4	ระดับการศึกษา	
JM		( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโทหรือสูงกว่า ในสาขาวิชาหรือวิชาเอก	Udimo
	5	ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน (ถ้าคนเคียวเป็นหลายตำแหน่งให้ตอบได้	
		มากกว่า 1 คำตอบ	
		( ) ผู้บริหาร ( ) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ	
		( ) หัวหน้างานการเงิน ( ) หัวหน้าหมวดวิชา	
		( ) ครูผู้สอน ( ) อื่นๆ โปรคระบุ	
	6	ประสบการณ์ด้านการศึกษาวิชางบประมาณ	
		( ) เคยศึกษาวิชาเกี่ยวกับงบประมาฉอย่างน้อย 1 รายวิชาจาก	
		สถาบันแห่งใดแห่งหนึ่ง	
		( ) เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ มากกว่า 5 วัน	
		( ) เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 3 - 5 วัน	
		( ) เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ 1 - 2 วัน	
		( ) ไม่เคยศึกษาและ ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงบประมาณ	
	7	ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณ	
		( ) เคยมากกว่า 3 ปี ( ) เคยน้อยกว่า 3 ปี ( ) ไม่เคยเลย	

# ประเด็นในการสนทนากลุ่ม

	1. การจัดเตรียมงบประมาณเพื่อการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ ท่านมีแนวทางในการปฏิบัติ งานขั้นตอนต่อไปนี้อย่างไร
	ก. การวางแผน
	ข. การปฏิบัติ
IJħ	nomenaelaunas auduauains
	ค. การติดตามประเมินผล
	ง. การปรับปรุงและพัฒนา

1 1 1 0 0 1 0 1	อนต่อไปนี้อย่างไร
ก. การว	าแผน
•••••	
ข. การป	ର ଜୁନ୍ଦ ନ୍ୟାଣ
0. 11131	N TM
ค. การติ	คตามประเมินผล
•••••	
•••••	
•••••	
•••••	
ง. การป	รับปรุงและพัฒนา
ง. การป	รับปรุงและพัฒนา
ง. การป 	รับปรุงและพัฒนา
ง. การป	รับปรุงและพัฒนา

	บรหารงบประมาณเพื่อการบรหารงบประมาณอยางมีคุณภาพ ทานมีแนวทางในการปฏ เตอนต่อไปนี้อย่างไร
ก. การ	วางแผน
	19 99
ข. การ	ปฏุบต
•••••	
•••••	
99	menaelalan has alibujaniah
ค. การ	ติดตามประเมินผล
ง. การ	ปรับปรุงและพัฒนา

#### ภาคผนวก ค

# ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมตรวจเครื่องมือวิจัย

umāvādauns avovāvānā

# ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมตรวจเครื่องมือวิจัย

## ชื่อ สกุล

รองศาสตราจารย์ คร.งามพิศ สัตย์สงวน

#### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี (โบราณคดี) มหาวิทยาลัยศิลปากร ปริญญาโท (Anthropology) มหาวิทยาลัยแคนซัส สหรัฐอเมริกา ปริญญาเอก (Anthropology) มหาวิทยาลัยมิสซูรี-โคลัมเบีย สหรัฐอเมริกา

#### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2522 อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2525 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2532 รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบัน หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์

<u> จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</u>

## ผลงานวิชาการ

งามพิศ สัตย์สงวน. <u>วัฒนธรรมข้าวในสังคมไทยและนานาชาติ</u>. กรุงเทพฯ : บริษัทรามาการพิมพ์, 2541.

 . <u>การวิจัยทางมานุษยวิทยา</u> .	พิมพ์ครั้งที่ 4.	กรุงเทพฯ : สำน	ักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2542.			

. <u>มานุษยวิทยากายภาพ : วิวัฒนาการทางกายภาพและวัฒนธรรม</u>. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

. <u>ประสบการณ์วิจัยทางมานุษยวิทยาข้ามวัฒนธรรม</u>. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

#### ผลงานวิจัย

งามพิศ สัตย์สงวน. ความเชื่อทางศาสนาใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ : บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชัน จำกัด, 2545.

งามพิศ สัตย์สงวน. <u>ทัศนคติเกี่ยวกับเพศสัมพันธ์ของนักศึกษาไทยและนักศึกษาอเมริกัน :</u>
การวิจัยข้ามวัฒนธรรมในประเทศอเมริกา และ Sexual Attitudes of Thai and American
Students : Across-Cultural Study in American Society. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
<u>พฤติกรรมจราจรในเขตกรุงเทพมหานคร</u> . กรุงเทพฯ : บริษัท เท็กซ์ แอนค์ เจอร์นัล
พับลิเคชัน จำกัด, 2545.
วัฒนธรรมข้าวในสังคมไทย : การคงอยู่และการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : บริษัท
เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชัน จำกัด, 2545.
สถาบันครอบครัวของกลุ่มชาติพันธุ์ไทยโซ่ง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2545.
<u>สถาบันครอบครัวของกลุ่มชาติพันธุ์ในกรุงเทพมหานคร</u> . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

umāvāvāulnas avovāvānā

# UMDNETATATATA AUDUATAMS

รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง

## รายชื่อโรงเรียนตัวอย่างที่เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

ขนาดเล็ก

โรงเรียนสืบนที่ธรรม โรงเรียนสหบำรุงวิทยา

โรงเรียนสัจจพิทยา โรงเรียนสุริยวงศ์

โรงเรียนสว่างวิทยา

ขนาดกลาง

โรงเรียนอุดรคริสเตียน โรงเรียนวิชชานารี

โรงเรียนเจริญราษฎร์ โรงเรียนตรังคริสเตียน

โรงเรียนเคนเน็ตแม็กเกนซี โรงเรียนผดุงราษฎร์

โรงเรียนบำรุงวิทยา

ขนาดใหญ่

โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย โรงเรียนคาราวิทยาลัย

โรงเรียนอรุณประคิษฐ์ ( ) ( ) ( ) ( ) โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา

โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม โรงเรียนรังสีวิทยา

โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย

## รายชื่อโรงเรียนตัวอย่างที่เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

- 1. โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
- 2. โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
- 3. โรงเรียนคาราวิทยาลัย
- 4. โรงเรียนปรินส์รอแยลส์วิทยาลัย
- 5. โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา

#### ภาคผนวก จ

บารวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น การวิเคราะห์ค่าความเช้าะหัน การวิเคราะห์ค่าความเช้าะหัน การวิเคราะห์ค่าความเช้าะหัน การจะหันค่าความเช้าะหัน การจะหันค่าความเช้าะหัน การจะหันค่าความเช้าะหัน การจะหนาย การจ

## การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

ในการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของการวิจัยเรื่อง "การบริหารงบประมาณอย่างมี คุณภาพในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

		Scale Mean	C D	Scale	Corrected	Alpha
		if Item	S.D.	Variance	Item-Total	if Item
		deleted		if Item	Correlation	Deleted
				Deleted		
	Var000001	413.2000	-	1952.6667	.3747	.9826
	Var000002	413.5200	-	1938.0100	.4760	.9825
	Var000003	413.5600	-	1929.5900	.5505	.9825
UM <sup>°</sup>	Var000004 Var000005	413.5200 413.5600	iains.	1937.5933 1926.6733	5590	9824
	Var000006	413.6800	-	1930.4767	.6289	.9824
	Var000007	413.6800	-	1942.8100	.5279	.9824
	Var000008	413.6000	-	1932.0000	.627	.9824
	Var000009	413.6400	-	1937.9900	.6250	.9824
	Var000010	413.5600	-	1928.8400	.5943	.9824
	Var000011	413.6400	-	1940.4067	.4843	.9825
	Var000012	413.5600	-	1943.7567	.5465	.9824
	Var000013	413.6400	-	1934.5733	.6231	.9824
	Var000014	413.8000	-	1941.7500	.4867	.9825
	Var000015	413.5200	-	1929.0933	.6441	.9823
	Var000016	413.2000	-	1941.0833	.4534	.9825
	Var000017	413.6000	-	1940.3333	.4930	.9825
	Var000018	413.5600	-	1934.0933	.6761	.9823
	Var000019	413.3200	-	1945.5067	.4605	.9825

		Scale Mean	a D	Scale	Corrected	Alpha
		if Item	S.D.	Variance	Item-Total	if Item
		deleted		if Item	Correlation	Deleted
				Deleted		
	Var000020	413.3200	-	1952.2267	.3485	.9826
	Var000021	413.0800	-	1936.4933	.6857	.9823
	Var000022	413.4400	-	1931.5900	.6392	.9823
	Var000023	413.3600	-	1930.3233	.6509	.9823
	Var000024	413.8400	-	1930.2233	.7360	.9823
	Var000025	413.6800	-	1917.3933	.8283	.9822
	Var000026	413.6400	-	1919.9900	.8665	.9822
	Var000027	413.8800	-	1941.3600	.6071	.9824
	Var000028	413.8000	-	1939.9167	.6322	.9824
	Var000029	413.9200	-	1931.2433	.6621	.9823
DIM	Var000030	413.6400		1929.3233	7837	9822
	Var000031	413.4800	<u> </u>	1942.0100	.4612	.9825
	Var000032	413.6000	-	1936.7500	.6621	.9823
	Var000033	413.4800	-	1950.5933	.5289	.9825
	Var000034	413.4400	-	1938.5067	.6440	.9824
	Var000035	413.6000	-	1922.7500	.7132	.9823
	Var000036	413.6800	-	1922.3933	.7585	.9822
	Var000037	413.9200	-	1935.9100	.5863	.9824
	Var000038	413.5200	-	1941.5933	.6086	.9824
	Var000039	413.5600	-	1944.0067	.6206	.9824
	Var000040	413.9200	-	1954.2433	.3195	.9826
	Var000041	413.9600	-	1943.5400	.5790	.9824
	Var000042	413.7600	-	1933.1900	.6865	.9823
	Var000043	413.6800	-	1935.6433	.6566	.9823
	Var000044	413.5600	-	1944.8400	.4720	.9825
	Var000045	413.7600	-	1929.6900	.7484	.9823

		Scale Mean	C D	Scale	Corrected	Alpha
		if Item	S.D.	Variance	Item-Total	if Item
		deleted		if Item	Correlation	Deleted
				Deleted		
	Var000046	413.7200	-	1939.2100	.6559	.9824
	Var000047	413.6000	-	1937.2500	.7415	.9823
	Var000048	413.6400	-	1931.3233	.6772	.9823
	Var000049	413.0400	-	1954.2067	.2580	.9827
	Var000048	413.9200	-	1939.4933	.4280	.9826
	Var000051	413.0000	-	1957.5000	.2442	.9827
	Var000052	413.7200	-	1953.8767	.2962	.9826
	Var000053	413.8000		1948.9167	.3438	.9826
	Var000054	413.7600		1941.8567	.5339	.9824
	Var000055	413.8000	T	1947.4167	.4345	.9825
11189	Var000056	413.8400		1936.0567	(5780)	9824
	Var000057	413.8800		1931.4433	.7174	.9823
	Var000058	413.6800		1948.7267	.4749	.9825
	Var000059	413.8000		1929.5833	.6312	.9824
	Var000060	413.7600		1946.2733	.4563	.9825
	Var000061	413.8000		1930.4167	.6188	.9824
	Var000062	413.6000		1956.4167	.3378	.9826
	Var000063	413.5200		1945.0100	.5410	.9824
	Var000064	413.6000		1925.0833	.7307	.9823
	Var000065	413.3200		1948.8933	.4643	.9825
	Var000066	413.4000		1947.0833	.5873	.9824
	Var000067	413.3600		1943.0733	.5467	.9824
	Var000068	413.5200		1943.4267	.5104	.9825
	Var000069	413.6000		1940.0833	.5414	.9824
	Var000070	413.4000		1937.6667	.6176	.9824
	Var000071	413.5200		1930.0933	.7473	.9823

		Scale Mean	a D	Scale	Corrected	Alpha
		if Item	S.D.	Variance	Item-Total	if Item
		deleted		if Item	Correlation	Deleted
				Deleted		
	Var000072	413.8000		1939.5000	.5730	.9824
	Var000073	413.7600		1940.0233	.5661	.9824
	Var000074	413.6000		1941.5833	.6498	.9824
	Var000075	413.4400		1938.5900	.7346	.9823
	Var000076	413.3200		1959.9767	.2187	.9827
	Var000077	413.5600		1938.7567	.6423	.9824
	Var000078	413.4800		1935.7600	.7557	.9823
	Var000079	413.4000		1941.4167	.5506	.9824
	Var000080	413.6400		1933.6567	.6383	.9824
	Var000081	413.5200	T	1930.8433	.6178	.9824
UM	Var000082 Var000083	413.5200		1944.5933 1942.0933	.5001	9824
	Var000084	413.5600		1939.4233	.5653	.9824
	Var000085	413.5600		1951.2567	.4033	.9825
	Var000086	413.8000		1939.0000	.5308	.9824
	Var000087	413.7200		1937.6267	.6663	.9823
	Var000088	413.6800		1946.9767	.5100	.9825
	Var000089	413.6800		1932.4767	.7136	.9823
	Var000090	413.7600		1941.1900	.5456	.9824
	Var000091	413.8000		1928.2500	.5732	.9824
	Var000092	413.8000		1940.2500	.4723	.9825
	Var000093	413.7200		1940.5433	.5112	.9825
	Var000094	413.6800		1922.0600	.6641	.9823
	Var000095	413.5600		1921.5900	.8007	.9822
	Var000096	413.5200		1929.2600	.6944	.9823
	Var000097	413.6800		1920.2267	.7323	.9823

		Scale Mean	G D	Scale	Corrected	Alpha
		if Item	S.D.	Variance	Item-Total	if Item
		deleted		if Item	Correlation	Deleted
				Deleted		
	Var000098	413.3600		1925.5733	.6739	.9823
	Var000099	413.4800		1927.2600	.7476	.9823
	Var000100	413.4800		1941.2600	.5677	.9824
	Var000101	413.6400		1930.3233	.6938	.9823
	Var000102	413.7200		1960.8767	.2285	.9826
	Var000103	413.7600		1955.1067	.3383	.9826
	Var000104	413.6400		1950.4900	.4492	.9825
	Var000105	413.6800		1940.2267	.4811	.9825
	Var000106	413.5600		1948.0067	.4653	.9825
	Var000107	413.6800	T	1949.8100	.4532	.9825
III	Var000108	413.6000		1938.5833	\.\(\frac{6279}{}\)	9824
	Var000109	413.6800		1931.3100	.7346	.9823
	Var000110	413.7200		1927.0433	.7306	.9823
	Var000111	413.7600		1940.2733	.5121	.9825
	Var000112	413.6800		1940.4767	.5697	.9824
	Var000113	413.6800		1934.8100	.6105	.9824

#### RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASE = 25

N OF ITEMS = 113

Alpha = .9829

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวกาญจนา สัตย์สงวน

เกิด 6 พฤศจิกายน 2492 ที่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ที่ทำงาน โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2511 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอรุณประดิษฐ์

จังหวัดเพชรบุรี

พ.ศ.2515 สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกเศรษฐศาสตร์และ

บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2540 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2515 บรรจุเป็นครูผู้สอนโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี

พ.ศ.2521 เจ้าหน้าที่งานธุรการ-การเงิน โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี

พ.ศ.2525 – ปัจจุบัน หัวหน้างานการเงิน โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี