

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ได้รูปแบบของกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม และช่วยให้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทราบว่ามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณได้อย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
2. เพื่อสร้างรูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
3. เพื่อประเมินรูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

#### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้  
ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

##### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม

## 2) ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

รายงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้คือ แบบวิเคราะห์เอกสารโดยศึกษาข้อมูลจากหนังสือเอกสาร ตำรา งานวิจัยและข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงตามแบบวิเคราะห์เอกสาร ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

## 3) ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม

### ขั้นที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบของกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่

ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

#### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

#### 2) ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียนเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์และจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการกำหนดคุณสมบัติประกอบด้วย

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน

หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 14 คน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จำนวน 9 คน

รวมทั้งสิ้น จำนวน 28 คน

และแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการกำหนดคุณสมบัติประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 92 คน โดยคัดเลือกจากครูผู้สอนที่ไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 14 คน โดยคัดเลือกจากกรรมการสถานศึกษา  
ยกเว้น ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ซึ่งเป็นเลขานุการโดยตำแหน่ง

ผู้ปกครอง จำนวน 342 คน โดยคัดเลือกจากผู้ปกครองที่เป็นคณะกรรมการเครือข่าย  
ผู้ปกครองระดับห้องเรียน

**รวมทั้งสิ้น** จำนวน 448 คน

### 3) ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของ  
โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

**ขั้นที่ 3 การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของ  
โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42**

#### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การออกแบบกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของ  
โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

#### 2) ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

โดยร่างและออกแบบส่วนประกอบโดยใช้ผลการศึกษาในขั้นที่1และขั้นที่2แล้วนำมา  
เรียบเรียงและนำเสนอเป็นร่างรูปแบบที่ครอบคลุมการกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

#### 3) ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ กระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย  
1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผล  
งบประมาณ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอน

**ขั้นที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting  
: SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 42**

#### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

ร่างกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน  
สตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

## 2) ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันซึ่งเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลรอบแรก จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนนครสวรรค์ โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม โรงเรียนตากลีประชาสรรค์ โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์ ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน

รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ จำนวน 4 คน

หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผน จำนวน 4 คน

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน

## 3) ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

ขั้นที่ 5 การปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม

### 2) ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ใช้ผลการศึกษาในขั้นที่ 4 มาใช้ในการในการปรับปรุงโดยวิเคราะห์ตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันซึ่งเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลรอบแรก จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนนครสวรรค์ โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โรงเรียนตากลีประชาสรรค์ โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์ ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน

รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ จำนวน 4 คน

หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผน จำนวน 4 คน

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน

### 3) ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ของรูปแบบกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม
2. การศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
3. การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม
4. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม
5. การปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม

การดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมกระบวนการงบประมาณการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ รวมทั้งรายงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงตามแบบวิเคราะห์เอกสารให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหากระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้เป็นองค์ประกอบในรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น การวิจัยในขั้นตอนนี้ได้จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถาม 2 ฉบับ แบบวิเคราะห์เอกสาร 1 ฉบับ ดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ดังปรากฏภาคในผนวก ค ใช้สอบถามผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จำนวน 28 คน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณปรากฏในภาคผนวก ค สอบถามครูผู้สอน จำนวน 92 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 14 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 342 คน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 448 คน แบบวิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน ดังปรากฏใน ภาคผนวก ค เป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและบริหารงบประมาณของโรงเรียนเป็นการศึกษาข้อมูลยืนยันกับข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับเอกสารของโรงเรียนที่นำมาวิเคราะห์ตามแบบวิเคราะห์ที่สร้างขึ้น โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษาการบริหารงานของสถานศึกษาและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในวิจัยพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามของตัวแปร

ตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 โรงเรียน โดยได้แก่ โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม แบ่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จำนวน 28 คน

## ขั้นตอนที่ 3 จัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหาร

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 42

เป็นการออกแบบกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยร่างและออกแบบส่วนประกอบโดยใช้ผลการศึกษาในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2

โดยร่างและออกแบบส่วนประกอบโดยใช้ผลการศึกษาในชั้นที่ 1 และชั้นที่ 2 แล้ว  
เรียบเรียงและนำเสนอเป็นร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ  
แบบการพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic  
Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนัก  
งานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยครอบคลุมกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน 4  
ขั้นตอนประกอบด้วย 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ  
4) การประเมินผลงบประมาณ รวมทั้งการนำเสนอการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆในกระบวนการ  
งบประมาณแต่ละขั้นตอน

นำมาเรียบเรียงและนำเสนอเป็นร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่  
บริหารงบประมาณแบบการพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน  
สตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

#### **ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ**

เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกระบวนการงบประมาณ  
ของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance  
Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันซึ่งเป็นโรงเรียน  
มาตรฐานสากลรอบแรก จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนนครสวรรค์ โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
มัชฌิม โรงเรียนตาศิลป์ประชาสรรค์ โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา จำนวน 4 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ จำนวน 4 คน หัวหน้ากลุ่มงาน  
นโยบายและแผน จำนวน 4 คน พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
จำนวน 5 คน ประกอบด้วย (ดังปรากฏในภาคผนวก ก)

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของรูปแบบกระบวนการงบประมาณ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามเกี่ยวกับ  
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติของรูปแบบกระบวนการงบประมาณที่  
ผู้วิจัยสร้างขึ้น

การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอให้โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ออกหนังสือขอ  
ความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสัมภาษณ์พร้อมทั้ง  
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตัวเอง การวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสรุปสาระ  
สำคัญแจกแจงความถี่ของผู้ตอบแต่ละรายการ

**ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน  
ที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based  
Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42**

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการปรับปรุงร่างกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนโดยผู้วิจัย  
ใช้ผลการศึกษาในขั้นที่ 4 มาใช้ในการในการปรับปรุง โดยวิเคราะห์ตามความเห็นและข้อเสนอแนะ  
ของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมาตรฐานสากล รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ  
โรงเรียนมาตรฐานสากลและหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนโรงเรียนมาตรฐานสากล พร้อมทั้ง  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 5 คนประกอบด้วย (ดังปรากฏใน  
ภาคผนวก ก) เครื่องมือที่ใช้ในการขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ นำเสนอกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนและ  
การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอน ทำให้ได้รูปแบบการ  
งบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic  
Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยวิเคราะห์ตามความเห็นและข้อเสนอแนะจาก  
แบบสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)

**สรุปการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลได้ดังนี้

**1. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาองค์ประกอบของกระบวนการบริหารงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบ  
มีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42  
ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการ  
งบประมาณของโรงเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติ  
งบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณสรุปได้ ดังนี้

1) ขั้นการจัดทำงบประมาณ การกำหนดแนวทางจัดทำงบประมาณการทบทวน  
แผนระยะยาว/การทบทวนแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การประมาณการรายรับ-รายจ่าย  
โรงเรียนดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกรายการ ยกเว้น การกำหนดแนวทางจัดทำงบประมาณอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด 2 รายการ คือ โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนงานครบถ้วนและ  
ปัจจุบันโรงเรียนกำหนดจุดเน้นและทิศทางในการจัดทำงบประมาณประจำปีชัดเจนและด้านการ  
ประมาณการรายรับ-รายจ่าย อยู่ในระดับมากที่สุด 3 รายการ คือ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม/



โครงการชัดเจน โรงเรียนใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนประมาณการรายรับและรายจ่าย และโรงเรียน  
จำแนกประเภทรายจ่ายเป็นประเภทต่างๆ เช่น หมวดรายจ่าย แผนงาน/โครงการ ฯลฯ

2) ขั้นการอนุมัติงบประมาณ การพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ  
โรงเรียนดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกรายการ ยกเว้น การจัดทำเอกสารงบประมาณ อยู่ในระดับ  
มากที่สุด 1 รายการ คือ เอกสารงบประมาณของโรงเรียนได้แสดงแผนงาน/โครงการ รายรับ รายจ่าย  
อย่างครบถ้วน

3) ขั้นการบริหารงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลง  
งบประมาณ โรงเรียนดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกรายการ ยกเว้น การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ  
อยู่ในระดับมากที่สุด 1 รายการ คือ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบันของโรงเรียนครอบคลุมสิ่งสำคัญ  
ต่อการจัดซื้อจัดจ้างโรงเรียน มีระบบการอนุมัติการตรวจสอบและกระบวนการบันทึกเพื่อควบคุมการ  
เบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นปัจจุบัน โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ/บุคคลติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ  
ให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ ด้านการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ดำเนินการในระดับปานกลาง 1  
รายการ คือ โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายงบประมาณในแผนปฏิบัติการ

4) ขั้นการประเมินงบประมาณ การประเมินผลการรายงานผลโรงเรียนดำเนินการอยู่  
ในระดับมากทุกรายการ

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

1) การจัดทำงบประมาณ

- ข้อจำกัดของระยะเวลาการจัดทำ

- การประมาณการ รายละเอียดบางรายการวัสดุในการประมาณการบางครั้งไม่  
ตรงกับการทำงานอาจมีการขออนุญาตปรับเปลี่ยนบางรายการบางกิจกรรมและโครงการมีการ  
เปลี่ยนแปลงในระหว่างปี

- โครงการหรือกิจกรรมบางอย่างไม่สามารถระบุรายละเอียดได้ล่วงหน้าได้  
ครอบคลุม เช่น การแข่งขันทางวิชาการ

ข้อเสนอแนะ

- กำหนดนโยบายจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่าย/งาน นำไปดำเนินการ

- กำหนดเวลาในการจัดทำล่วงหน้ามากขึ้น

- ดำเนินการเป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน

- การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

- การปรับเปลี่ยนงบประมาณการสนับสนุนและพัฒนาที่มีความยืดหยุ่นต่อการ  
ทำโครงการเพื่อนำไปพัฒนา

- การสอบถามความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้อง

## 2) การอนุมัติงบประมาณ

- ข้อจำกัดด้านเวลาดำเนินการ
- ข้อเสนอแนะ
- ลดขั้นตอนในการจัดทำเอกสาร
- รวดเร็วและยืดหยุ่นเป็นไปตามโครงการ
- ขั้นตอนการอนุมัติตามระยะเวลาดำเนินการ

## 3) การบริหารงบประมาณ

- มีการเปลี่ยนบุคลากรใหม่ เนื่องจากการย้ายหรือการเกษียณ การบรรจุใหม่
- ข้อเสนอแนะ
- สร้างความตระหนักแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความสำคัญในการมีส่วนร่วม
- มีการติดตามการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง
- มีความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณตามความจำเป็นเร่งด่วนเป็นไปตามโครงการ

## 4) การประเมินผลงบประมาณ

- บางโครงการยังได้ข้อมูลย้อนกลับไม่ครบถ้วน
- ข้อเสนอแนะ
- ควรทำอย่างจริงจัง เพราะจะเป็นประโยชน์ในการทำงานงบประมาณในปีต่อไป
- ดำเนินกรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาในปีต่อไป

1.2 สภาพปัจจุบันและข้อมูลจากการศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน

1) การมีส่วนร่วมของครูในสภาพปัจจุบัน ครูมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะความคิดเห็น ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การประมาณการรายรับ-รายจ่าย การพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการขั้นตอน การกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว/แผนกลยุทธ์ การประเมินผลการรายงานผลรูปแบบที่นำเสนอควรมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการในทุกขั้นตอน โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม การรายงานในระบบเอกสารต่างๆ SAR สารสนเทศ เป็นต้น

2) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบันคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การประเมินผลมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะความคิดเห็น ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การประมาณการรายรับ-รายจ่าย การพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผลและมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการ ขั้นตอนการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว/แผนกลยุทธ์ ในรูปแบบ

ที่นำเสนอ ควรจะมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การประมาณการรายรับ-รายจ่าย การพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงาน หรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการ ขั้นตอนการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว/แผนกลยุทธ์ การประเมินผล การรายงานผล ซึ่งสามารถผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม การรายงานในระบบเอกสารต่างๆ SAR สารสนเทศ เป็นต้น

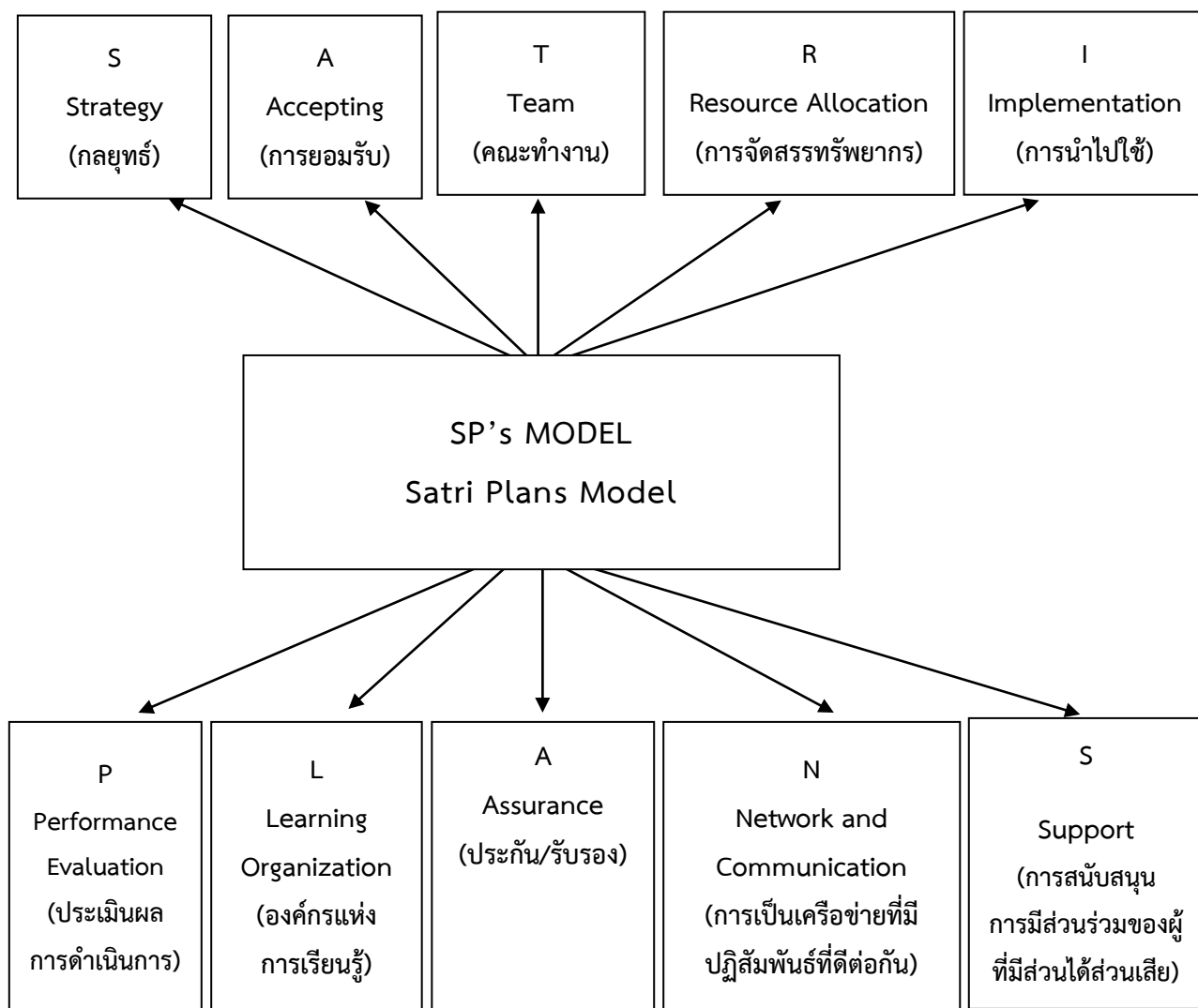
3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียน ในสภาพปัจจุบันนี้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ ในรูปแบบที่นำเสนอ ควรที่จะมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การประมาณการรายรับ - รายจ่าย การพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและมีส่วนร่วมในการร่วมปฏิบัติงานหรือได้ร่วมในกิจกรรมดำเนินการ ขั้นตอนการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว/แผนกลยุทธ์ การประเมินผล การรายงานผล ซึ่งสามารถผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ การประชุม การรายงานในระบบเอกสารต่างๆ SAR สารสนเทศ เป็นต้น

**2. จากวัตถุประสงค์ข้อที่2** เพื่อสร้างรูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยรูปแบบของกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม ได้ดังนี้

**การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42**

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ที่ให้ความสำคัญของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อสะท้อนให้เห็นผลสำเร็จของงานการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม เน้นการวางแผนและการจัดการ โดยต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยงบประมาณทั่วไปจัดสรรเป็นรายหัวและงบประมาณจากโครงการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยโรงเรียนมีการบริหารจัดการงบประมาณเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ฯลฯ เข้ามามีร่วมในการบริหารงบประมาณ ซึ่งต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีเหตุผลและโปร่งใส เพื่อให้การใช้งบประมาณนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ

ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการกำหนดรูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณของโรงเรียนและให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน จะทำให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดทำงบประมาณและทำให้การจัดทำงบประมาณมีความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับของทุกคนประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ โดยจากการวิจัยจึงได้รูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ในชื่อ Satri Plans Model ดังแผนภูมิที่ 5.1



แผนภูมิที่ 5.1 นำเสนอในการออกแบบของรูปแบบได้เป็น Satri Plans Model

**3. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อประเมินรูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB ) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

เมื่อจัดทำรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติ โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมาตรฐานสากล รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนมาตรฐานสากลและหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า 1. รูปแบบกระบวนการงบประมาณที่นำเสนอเป็นรูปแบบที่ให้อิสระโรงเรียนในการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียนมีอำนาจก็ได้กระจายอำนาจ โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณ ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ยังมีระบบตรวจสอบที่โปร่งใสเปิดเผยเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบได้ 2. ขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณที่กำหนดไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่เหมาะสมดีแล้ว 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยภาพรวมเหมาะสม

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ในการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ พบว่า การดำเนินการ 4 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบญจา ศิริผล และ ธร สุนทรายุทธ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ประเทศไทยใช้ระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณและ 4) การติดตามประเมินผลสอดคล้องกับ เกตุจันทร์ทา ศรีวะรมย์ (2560 : 13-138) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า กลยุทธ์ที่ออกแบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ในปัจจุบันได้นำเสนอขั้นตอนและ

กิจกรรมที่สำคัญในการดำเนินการจัดทำงานงบประมาณของโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การจัดทำงานงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ ในปัจจุบันได้มีการดำเนินการในระดับสถานศึกษาทุกขนาด การให้มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายโดยเฉพาะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการวัดผลประเมินผลได้จะทำให้การปฏิบัติจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อระบบจัดการงบประมาณอย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับ จารุวรรณ มาแต่้ม (2561 : ง) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาจวบศิริพันธ์ เขต 1 พบว่า แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาควรมี การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ควรสร้างและพัฒนาเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

#### 1.1 การจัดทำงานงบประมาณ

เกี่ยวกับกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณกำหนดนโยบายงบประมาณจัดทำปฏิทินงบประมาณ ทบทวนแผนระยะยาว ทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และทบทวนแผนงบประมาณ จัดทำแผนระยะสั้น ทำแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณการรายรับ-รายจ่าย งบประมาณการรายรับ จากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ งบประมาณการรายจ่าย ผลการวิจัย พบว่า การกำหนดแนวทางจัดทำงานงบประมาณโรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนงานครบถ้วน และปัจจุบันโรงเรียนกำหนดจุดเน้นและทิศทางในการจัดทำงานงบประมาณประจำปีชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ รักษาสิริ สุธิหาร (2563 : 169) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพและประสิทธิผลการบริหารงบประมาณของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ด้านการจัดทำแผนงบประมาณ มีการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนด้วย SWOT Analysis กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดอย่างชัดเจน มีกรอบงบประมาณที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในโรงเรียน รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณอย่างแท้จริงและสอดคล้องกับ ชุบุรี ม่วงกุ่ม (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแผนงานโครงการต่างๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่แนวปฏิบัติจริงอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนสร้างแรงจูงใจจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบติดตามการจัดทำตัวชี้วัดและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ สุพัฒน์ นาครัตน์ (2561 : 101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงานงบประมาณ

แบบบูรณาการเชิงพื้นที่ลักษณะวิชาการเศรษฐกิจพบว่ามีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจนในขั้นตอนการจัดทำคำของบประมาณ โดยได้พิจารณาถึงความพร้อมขีดความสามารถในการใช้จ่ายงบประมาณและแหล่งเงิน สามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ มีการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ สุรวุฒิ ตั้งดี (2558 : 147-148) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท พบว่า การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะต้องร่วมมือร่วมใจกัน ทำความเข้าใจและจัดทำงบประมาณตามขั้นตอนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการดำเนินงานที่เป็นระบบจะต้องมีการระบุ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนและมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ โดยเชื่อมโยงข้อมูลกับทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจและยุทธศาสตร์เพื่อสะท้อนผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานจะต้องให้ชัดเจน สมบูรณ์สามารถนำไปใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา

และด้านการประมาณการรายรับ-รายจ่าย พบว่า มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการชัดเจน โรงเรียนใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนประมาณการรายรับและรายจ่าย และโรงเรียนจำแนกประเภทรายจ่ายเป็นประเภทต่างๆ เช่น หมวดรายจ่าย แผนงาน/โครงการ ฯลฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ นิวิศณีย์ ลอมา (2557 : 96) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ผลการประมวลข้อเสนอแนะในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณควรจัดให้มีการประชุมเชิงวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกิดความเข้าใจตรงกัน ควรมีการคำนวณต้นทุนผลผลิตและรายงานบุคคลต่อบุคลากรในสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาทุกภาคเรียน มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอนรัดกุมโปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างเพียงพอ มีบัญชีแสดงรายการที่มีโครงสร้างของข้อมูลทางการเงิน เพื่อใช้ประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมในปัจจุบัน การจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผล มีการตรวจสอบภายใน เพื่อให้ปฏิบัติถูกต้องตรงกัน และสอดคล้องกับ ชุบริ ม่วงกุ่ม (2558 : 85) ดำเนินการวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภูเก็ต พบว่า สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงบประมาณอย่างชัดเจนและมีการวางแผนงบประมาณและมีการมอบหมายงานด้านงบประมาณ โดยมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้รับรู้ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยการแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำงบประมาณใช้จ่ายใน

แต่ละแผนงาน โครงการตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนด ครอบคลุมแหล่งงบประมาณ มีความโปร่งใส

## 1.2 การอนุมัติงบประมาณ

การพิจารณางบประมาณ การประชุมพิจารณาการจัดทำเอกสารงบประมาณกำหนดรูปแบบของสาระ ของเอกสารงบประมาณ และการเผยแพร่เอกสารงบประมาณงบประมาณประจำปี ผลการวิจัย พบว่า การจัดทำเอกสารงบประมาณของโรงเรียนได้แสดงแผนงาน/โครงการรายรับรายจ่ายอย่างครบถ้วน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพร ศรีษะเนตร (2560 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถม ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน 2) ด้านความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศ 3) ด้านความรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับ ภัสราวดี เกตุณะ (2560 : 87-89) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามรายการและแผนงานหรือที่ฝ่ายบริหารได้รับการอนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อป้องกันการรั่วไหลของงบประมาณ โดยวิธีการอนุมัติเบิกจ่ายเป็นงวด มีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน รวมถึงการรายงานผลงานต่างๆ ในใช้งบประมาณ มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานนั้นๆ และผู้ที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนมีการคำนวณต้นทุน กิจกรรมที่ครอบคลุมเงินในงบประมาณ โดยจำแนกเป็น 5 รายการ คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่นๆ การอนุมัติ และงบประมาณดำเนินการของโรงเรียน จะอนุมัติโดยผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ มีการกำหนดเกณฑ์การอนุมัติงบประมาณอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับ วีระพงษ์ ก้านกิ่ง (2560 : 117-118) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า สถานศึกษาควรมีการบริหารงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ จัดทำเอกสารหลักฐานทางการบัญชีให้ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน บันทึกบัญชีให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการรับจ่ายเงินประจำวัน พร้อมทั้งดำเนินการรายงานฐานะทางการเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินทุกประเภทให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน การรายงานการตรวจสอบพัสดุประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามกำหนด ควรประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ครูและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการ จัดเตรียมประมาณการการใช้จ่ายงบประมาณล่วงหน้า จัดทำเอกสารหลักฐานทางการบัญชีให้สมบูรณ์ บันทึกบัญชีให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ทะเบียนคุมทรัพย์สินทุกประเภทให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับ วนิด์ดา สุภาวงศ์ (2559 : 79-83) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในอำเภอ



แม่แจ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 พบว่า สถานศึกษาควรมีการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแต่งตั้งผู้แทนคณะกรรมการในการตรวจสอบการขอใช้งบประมาณตามความเหมาะสม มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 การบริหารงบประมาณ

การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณการติดตามรายรับ-รายจ่ายเป็นรายเดือนและรายโครงการการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ กำหนดหลักเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณระบบการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบันของโรงเรียนครอบคลุมถึงสิ่งสำคัญต่อการจัดซื้อจัดจ้าง โรงเรียนมีระบบการอนุมัติ การตรวจสอบและกระบวนการบันทึก เพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นปัจจุบัน และโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ/บุคคลติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ชุบริ ม่วงกุ่ม (2558 : 86) ได้ทำวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต พบว่า สถานศึกษามีเอกสารทางบัญชีประเภทต่างๆ และมีการลงบัญชีอย่างถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้ มีระบบการอนุมัติ การตรวจสอบและกระบวนการบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นปัจจุบัน และสถานศึกษามีหลักฐานเอกสารที่จำเป็นเพื่อใช้สำหรับการอนุมัติการลงรายการทางบัญชี และสอดคล้องกับ เสาวณี เรวัตโต (2562 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการงานงบประมาณของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานด้านงบประมาณประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีความเป็นเลิศมี 3 ประการ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การดำเนินการให้ทันกำหนดเวลาและมีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ วิไลพอน หล้าสุดพิสัย (2561 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจำปาสะก สปป. ลาว พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงควรวางแผนล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษาโดยมีการใช้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

### 1.4 การประเมินผลงบประมาณ

การประเมินผลงบประมาณ ประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพการรายงานผล รายงานทางการเงิน รายงานผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า การประเมินผลโรงเรียนได้กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายงบประมาณชัดเจน มีกำหนดการผลผลิตผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณ มีการจัดทำตัวชี้วัดการกำหนดเป้าหมายของผลผลิตและผลลัพธ์ตัวชี้วัดผลงาน

ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการนิยามชัดเจนและเข้าใจง่ายเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียน นำผลการประเมินไปใช้ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป มีการคิดต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวเงินเดือนครูต่อหัว และใช้ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ เสาวณี เรวัตโต (2562 : 126) ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการงานงบประมาณของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ต้องดำเนินการตามเอกสาร การรายงานตามที่กำหนดและให้ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งตรงกับหลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยใช้มาตรฐานทางการเงิน (7 Hurdles) เป็นระบบช่วยในการจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ สถานศึกษาต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ในด้านการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน ต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมินมีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในขั้นต่อไป สอดคล้องกับ จารุวรรณ มาแต่้ม (2561 : 112) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน มีบัญชีแสดงรายการที่มีโครงสร้างของข้อมูลทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมในปัจจุบัน การระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้วัดผลผลิตผลลัพธ์ของแต่ละงานชัดเจน กำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงานที่ครบถ้วนตรงตามเวลาสามารถนำไปใช้เสนอของบประมาณได้และกระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของรายงานการเงินเป็นปัจจุบันตามลำดับและสถานศึกษารายงานงบดุลประจำปีชัดเจน และสอดคล้องกับ สุรวุฒิ ตั้งดี (2558 : 145) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยนาท พบว่า การบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) ซึ่งเป็นงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร คุ้มค่ามากน้อยแค่ไหน โดยอาศัยระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดสะท้อนผลงาน ผลการประเมินนำมาใช้ในการวัดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพในการทำงาน

และผลการวิจัย พบว่า การรายงานผล โรงเรียนมีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ-รายจ่ายของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบ พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณโดยนำผลเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้เกี่ยวกับต้นทุนผลผลิตที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ รักษณาลี สุริหาร (2563 : 169) ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพและประสิทธิผลการบริหาร

งบประมาณของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า การรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้ รายงานผลดำเนินการโครงการ/กิจกรรมตามขั้นตอน PDCA จัดทำปฏิทินการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีรูปแบบที่ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์งบประมาณที่ได้รับปัญหาอุปสรรคและผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม โดยสอดคล้องกับสุภาพร ศรีษะเนตร (2560 : 115) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า ความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เพราะสถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางด้านงบประมาณอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำข้อมูลด้านงบประมาณอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารและครูการเงินและพัสดุมีข้อมูลสารสนเทศใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการใช้งาน และมีการพัฒนาการจัดทำระบบงบประมาณโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการติดตามประเมินผล และสอดคล้องกับ เสาวณี เรวัตโต (2562 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการงานงบประมาณของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การประเมินและการรายงานงบประมาณ ให้มีการติดตามประเมินผล การใช้เงิน กระจายอำนาจในการดำเนินการ ควรลดขั้นตอนต่างๆ ให้น้อยลง และดำเนินการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้มากขึ้น รวดเร็ว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ วันลัดดา สุภาวงศ์ (2559 : 87) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในอำเภอแม่แจ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 พบว่า ด้านการรายงานผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ควรให้มีการสรุปผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษานำไปปรับปรุง พัฒนาในปีต่อไป ควรมีการจัดประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานการบริหารงบประมาณตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีการรายงานการดำเนินงานให้สำนักงานเขตพื้นที่และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสอดคล้องกับ วิไลพอน หล้าสุดทิสัก (2561 : 42) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจำปาสะปปล. ลาว พบว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีหลักการสำคัญประกอบด้วย ด้านผลการดำเนินงาน มีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์และเป้าหมายการ ให้บริการผลผลิต ผลลัพธ์ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและการรายงาน

2. รูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นรูปแบบที่ออกแบบเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบัน

ได้นำเสนอเป็นขั้นตอนและกิจกรรมสำคัญในการดำเนินการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน

เริ่มตั้งแต่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การประเมินผล งบประมาณ ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน ได้ดำเนินการในโรงเรียนอยู่แล้ว แต่การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนยังไม่สอดคล้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจ การบริหารงบประมาณให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรูปแบบ กระบวนการบริหารงบประมาณที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และทำให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้เข้าใจขั้นตอนการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนและสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอน ทั้งการมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล การมีส่วนร่วม ในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะข้อคิดเห็น การมีส่วนร่วมดำเนินการและปฏิบัติการ รูปแบบที่เสนอ ข้างต้นได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม มีรายละเอียดส่วนที่พัฒนาในแต่ละ ขั้นตอนดังนี้

### 1. การจัดทำงบประมาณข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ

กลยุทธ์ (P1) แต่งตั้งคณะทำงาน (P2) รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (P3) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภายในและสภาพภายนอกสถานศึกษา (P4) วิเคราะห์สภาพปัญหาและ ความต้องการจำเป็น (P5) กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ (P6) กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จและชื่อโครงการ/กิจกรรม (D7) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา (D8) จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี (D9) ดำเนินการ (C10) การนิเทศ กำกับติดตาม ตรวจสอบ (C11) สรุปผลการดำเนินงาน (A12) ปรับปรุงการดำเนินงาน

#### การยอมรับ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดกิจการของโรงเรียนร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ 2) คณะผู้บริหาร โรงเรียน 3) คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองและครูโรงเรียน สตรีนครสวรรค์ 5) คณะกรรมการนักเรียนโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ 6) นักเรียนและผู้ปกครอง

**คณะทำงาน** ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการกลุ่มนโยบายและแผน 2) คณะกรรมการ กลุ่มงานสินทรัพย์ 3) คณะกรรมการกลุ่มงานประเมินมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการศึกษา และ 4) คณะกรรมการจัดระบบควบคุมภายใน

**หลัก 3L [ Love / Laugh / Language ]**

## 2. การอนุมัติงบประมาณข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ

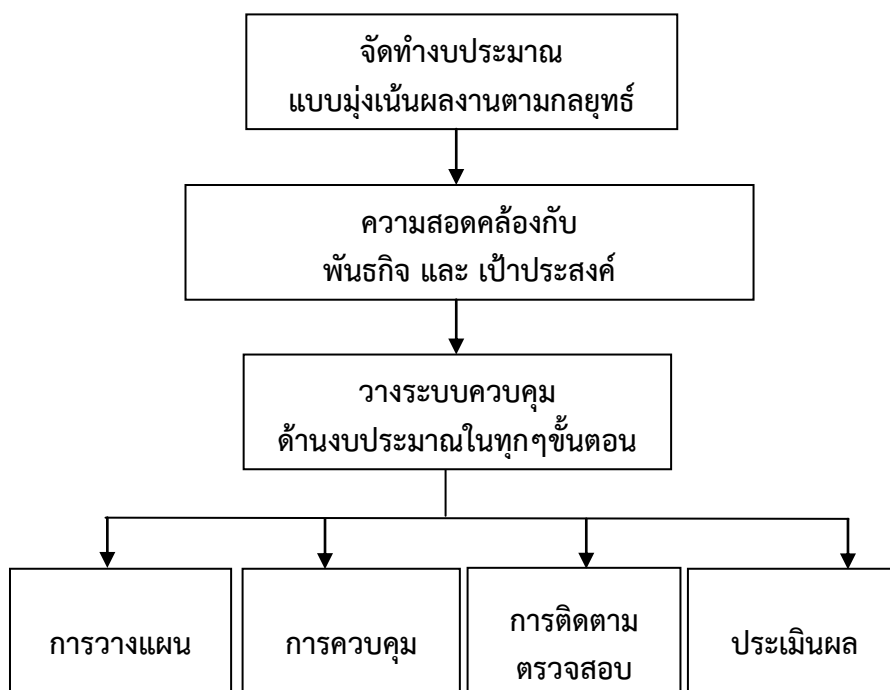
การนำไปใช้ ได้แก่ 1) **ขั้นวางแผน (Plan)** จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง 2) **ขั้นปฏิบัติ (Do)** บุคลากรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการระบุไว้ในปฏิทินปฏิบัติงานมีระบบควบคุมภายในเกิดประสิทธิภาพคุ้มค่าบรรลุวัตถุประสงค์ 3) **ขั้นตรวจสอบ (Check)** กลุ่มงานนโยบายและแผนนิเทศ กำกับ ติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนและขณะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4) **ขั้นดำเนินงานให้เหมาะสม (Action)** รายงานผลการดำเนินงาน (ผลสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไข) วิเคราะห์ร่วมกัน (เพื่อหาแนวทางพัฒนาในปีต่อไป)

## 3. การบริหารงบประมาณข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ

สมรรถนะหลักของกลุ่มงานฯ ได้แก่ 1) มีแผนงานเพื่อความเป็นสากลและสอดคล้องกับค่านิยม 2) การบริหารจัดการที่ดี 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การมีส่วนร่วมของทุกภาค

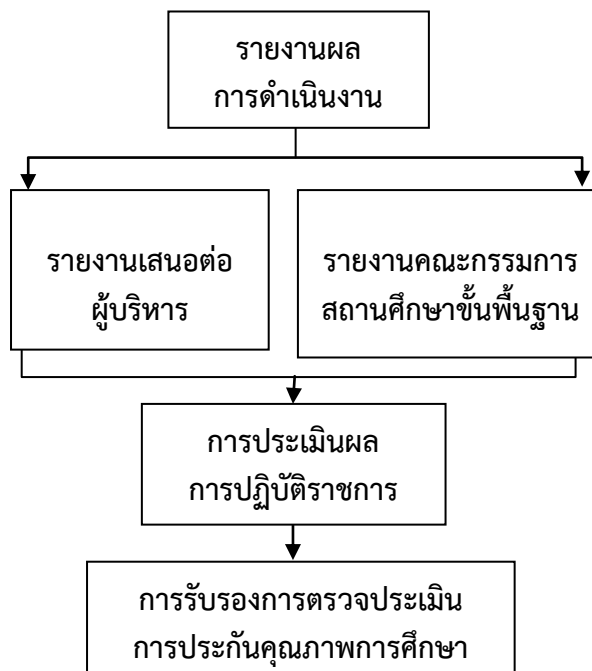
### การจัดสรรทรัพยากร

แผนปฏิบัติการประจำปี 1) การวางแผนจัดทำ 2) การควบคุม 3) การติดตามตรวจสอบ 4) การประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



แผนภูมิที่ 5.2 การจัดสรรทรัพยากร

#### 4. การประเมินงบประมาณข้อสรุปในการจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณ ประเมินผลการดำเนินการ



แผนภูมิที่ 5.3 การประเมินงบประมาณ

#### องค์กรแห่งการเรียนรู้

1) กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกัน มีการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรได้แก่ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) รูปแบบวิธีคิดเปิดกว้าง (Mental Models) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

2) มุ่งเน้นและจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อ คักยภาพของตนเองและขององค์กร

3) เรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ ทางปัญญา สำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต

ประกัน/รับรอง 1) จัดทำ SAR 2) เตรียมพร้อมรองรับการประเมิน สมศ.

การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ติดต่อกัน

เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญของโรงเรียน เว็บไซต์ของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

<http://www.sns.ac.th/home.php>วารสารโรงเรียน “อัจฉราสาร” ประชุม

เพื่อสร้างเครือข่ายที่ติดต่อกัน

1) การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและข้อมูลความรู้ที่จำเป็นและมีความสำคัญไปยังผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

2) การไหลเวียนความสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบแบบ

สองทาง

3) การสร้างรากฐานความรู้ส่งเสริมความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนา

4) การมีความรู้และความเข้าใจเป็นพื้นฐานการเรียนรู้

5) การใช้สิทธิโอกาสบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

**การสนับสนุน การมีส่วนร่วม ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย**

1) การระดมทรัพยากร โครงการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองนักเรียนทุกภาคเรียนการบริจาคทุนการศึกษาจากบุคคลและหน่วยงานภายนอกเอกชนบริษัทร้านค้าภายนอก

2) การสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ มูลนิธิการศึกษาสตรีนครสวรรค์ เครือข่ายปกครองนักเรียนและหน่วยงานภายนอกทั้งรัฐและเอกชน

กล่าวโดยสรุป รูปแบบกระบวนการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 เสนอในการวิจัยครั้งนี้จัดทำโดยยึดหลักการแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม คือ วิธีการที่เป็นระบบในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลตามยุทธศาสตร์ที่ได้ให้ความสำคัญของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลของงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อสะท้อนให้เห็นผลสำเร็จของงาน มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม เน้นการวางแผนการจัดการ โดยต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

**ข้อเสนอแนะจากการวิจัย**

**การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้**

**ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลตามยุทธศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดผลของงาน เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อสะท้อนให้เห็นผลสำเร็จของงานให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมเน้น

การวางแผนและการจัดการ โดยต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สตรีนครสวรรค์ ดังนั้น ควรจัดพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมากขึ้น
3. พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนและสนับสนุนให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
4. การจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนควรแจ้งจัดสรรทุกรายการพร้อมกันในช่วงต้นปีงบประมาณเพื่อโรงเรียนจะได้ทราบรายได้และสามารถวางแผนภายในวงเงินที่ได้รับจัดสรร

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในระดับโรงเรียน**

1. โรงเรียนควรศึกษาแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม ให้เข้าใจและพัฒนาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม
2. ส่งเสริมและสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอนตั้งแต่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการประเมินงบประมาณ ตามแนวทางที่ได้เสนอในการวิจัยหรืออาจปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) แบบมีส่วนร่วม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การประเมินผลงบประมาณ
2. ศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน
3. ศึกษารูปแบบ การพัฒนา ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน