

การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายภูมิภาคิณศม์ อิศระยางกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

A DEVELOPMENT OF FUTURE BUDGET AND FINANCIAL MANAGEMENT MODEL  
FOR BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

Mr. Phompakin Israyankul

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนา รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคต สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย	นายภูมิภาคิณสม์ อิศระขางกุล
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโห

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโห)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก)

ภูมิภาคิณศม์ อิศสระยงดูล : การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน. (A DEVELOPMENT OF FUTURE BUDGET AND FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR  
 BASIC EDUCATION INSTITUTIONS) อ. ที่ปริภยวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์,  
 อ. ที่ปริภยวิทยานิพนธ์ร่วม: ศศ.ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท, 309 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
 งบประมาณและการเงินของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน การวิจัยมีขั้นตอนสำคัญคือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของ  
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 2) ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 3) ตรวจสอบความ  
 เหมาะสมและประโยชน์ของรูปแบบ 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ประชากรคือ สำนักนโยบยและแผน สำนักงานคณะกรรมการ  
 การศึกษาชั้นพื้นฐาน 1 แห่ง กองงบประมาณ 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน 1 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 226  
 แห่ง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน 30,498 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple  
 Random Sampling) จำนวน 926 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 581 แห่ง (1 แห่ง ต่อผู้ให้ข้อมูล 1 คน) คือ ผู้อำนวยการสำนักนโยบยและ  
 แผนการศึกษาชั้น 1 คน หัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ 1 สำนักนโยบยและแผนการศึกษาชั้นพื้นฐาน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษา 89 คน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบยและแผนเขตพื้นที่การศึกษา 47 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน 278 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน  
 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม,แบบตรวจสอบและประเมินรูปแบบ,แบบสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ  
 ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ค่าร้อยละ

ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับการปฏิบัติจริงสูงสุดในปัจจุบันของการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.85$ ) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.62$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.52$ ) 2.ระดับ  
 การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.97$ ) รองลงไป คือ การบริหาร  
 งบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.79$ ) และการบริหารงบประมาณและ  
 การเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.70$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการ  
 จำเป็นของการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน  
 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า PNI modified = -0.81) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงิน  
 ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI modified = -0.80) และเพิ่มการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดย  
 โรงเรียน (ค่า PNI modified = 0.41) 3.รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีความ  
 เหมาะสมและเป็นประโยชน์ คือ“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”  
 ( School-Based Budgeting and Financial Management Model for Basic Education Institutions) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ คือ 1  
 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน และมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนใน  
 การบริหารงบประมาณและการเงิน 2.ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว 3. ลด  
 ระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหาร  
 งบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้ 1.ควรแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ที่  
 เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน  
 สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2.ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินความพร้อมทั้งก่อนและหลังการนำรูปแบบการ  
 บริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้เพื่อติดตามประเมินผล

ภาควิชา ..... นโยบย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต.....  
 สาขาวิชา ..... บริหารการศึกษา ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปริภยวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา 2554 ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปริภยวิทยานิพนธ์ร่วม.....

#5184488027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : FINANCIAL MANAGEMENT / EDUCATION BUDGET

PHOMPAKIN ISRAYANGKUL : A DEVELOPMENT OF FUTURE BUDGET AND FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR BASIC EDUCATION INSTITUTIONS.

ADVISOR : ASSOC. PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR : ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., 309 pp.

The purpose of this descriptive research is 1) to study budget and financial management of basic education institutions in current and ideal situation, and 2) to develop a future budget and financial management model for basic education institutions. The research is divided into 5 processes: 1) studying budget and financial management of basic education institutions in current and ideal situation. 2) drafting a future budget and financial management model for basic education institutions, 3) reviewing the suitability and usefulness of the model, and 4) improving and proposing the model. Populations are the Bureau of Policy and Planning : Office of the Basic Education Commission 1 bureau, Budget Unit : Office of the Basic Education Commission 1 unit, Basic Education Services Areas 226 areas, basic education institutions 30,498 schools. Samples are 960 persons (1 bureau or 1 unit or 1 area or 1 school = 1 person) from simple random sampling. Informants are director of Bureau of Policy and Planning : Basic Education Commission 1 person, head of budgeting unit 1 person, director of Basic Education Services Areas 89 persons, director of Policy and Planning : Basic Education Services Areas 47 persons, director of school 278 persons and deputy director of school 165 person. The research tools are questionnaire, model review and evaluation form, and focus group. Statistics used in this research are arithmetic mean, standard deviation, and percent.

The result of the research can be summarized as the following: 1. Budget and financial management of basic education institutions in the current situation: It is found that the action level of budget and financial management of basic education institutions by Basic Education Services possess the most ( $\bar{X} = 3.85$ ) followed by Basic Education Commission ( $\bar{X} = 3.62$ ), and by school ( $\bar{X} = 3.52$ ) respectively. 2. Budget and financial management of basic education institutions in the ideal situation: It is found that Basic Education Commission, Basic Education Services and schools want to have the action level of budget and financial management of basic education institutions by school (Priority Need Index : PNI modified ) the most (PNI modified = 0.41) followed by Basic Education Services (PNI modified = -0.80) , and by Basic Education Commission ( PNI modified = -0.81) respectively. 3. A suitable and usefulness of a development future budget and financial management model for basic education institutions is the **“School-Based Budgeting and Financial Management Model for Basic Education Institutions”** which is composed of three elements: 1. Increasing the action level of budget and financial management of basic education institutions by school and empowering budget and financial management to deputy director of school. 2. Decreasing the action level of budget and financial management of basic education institutions by Basic Education Commission and providing budgeting staff to do budget and financial work replace teacher. 3. Decreasing the action level of budget and financial management of basic education institutions by Basic Education Services and providing budgeting staff to do budget and financial work replace teacher. Suggestions for research result application are 1. The result should be adjusted as a regulation to support for implementation the Budget and Financial Management for Basic Education Institutions. 2. The result should be determined as timeframe to implementation the Budget and Financial Management for Basic Education Institutions in order to evaluate and follow up the model using.

Department : Education Policy, Management and Leadership Student’s Signature .....

Field of Study : Educational Administration Advisor’s Signature .....

Academic Year : 2011 Co-advisor’s Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.พฤษีศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโหาอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความกรุณา มีเมตตาให้ความช่วยเหลือและการให้คำปรึกษา แนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและกำลังใจในการดำเนินการวิจัยโดยตลอดทุกขั้นตอน

กราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำให้กำลังใจ ให้ความรักและความห่วงใยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือการวิจัยและตรวจสอบรูปแบบที่ได้จากการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ประพันธ์ ศิริรัตน์ธำรง ผู้มีพระคุณ ผู้ให้ความคิด ผู้จุดประกายความคิดและผู้มอบสิ่งที่ดีงามให้กับชีวิตของผู้วิจัยและครอบครัวของผู้วิจัย

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบคุณและยกย่องครอบครัวของผู้วิจัย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากกำลังใจที่ยิ่งใหญ่และการให้ความช่วยเหลือในทุกๆ เรื่องและทุกๆ ด้านอย่างไม่มีเงื่อนไขของทุกคนในครอบครัว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2 คำถามการวิจัย.....	5
3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
5 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
6 วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงบประมาณ.....	13
2 แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงบประมาณ.....	16
3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ.....	22
4 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles).....	30
4.1 การวางแผนงบประมาณ.....	30
4.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต.....	33
4.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง.....	38
4.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ.....	43
4.5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน.....	45
4.6 การบริหารสินทรัพย์.....	46
4.7 การตรวจสอบภายใน.....	47

5	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน.....	49
6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อการศึกษา.....	54
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
1	กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินโดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณมาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) และรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน.....	74
2	(R1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัญหาของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	74
3	(D1) ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	79
4	(R2) ประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำร่างรูปแบบไปสอบถาม อาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาบริหารการศึกษา หรือ ศึกษาศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการสถานศึกษา.....	79
5	(D2) ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	80
6	(R3) จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการสถานศึกษารองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	81
7	(D3) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสรุปเขียนรายงาน.....	82



บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร งบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	83
2	ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1).....	148
3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสม ประโยชน์ ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของรูปแบบการบริหารงบประมาณและ การเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	155
4	ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2).....	196
5	ผลการปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ต่อรูปแบบการบริหาร งบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	202
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	232
	สรุปผลการวิจัย.....	232
	อภิปรายผล.....	238
	ข้อเสนอแนะ.....	245
	รายการอ้างอิง.....	248
	ภาคผนวก.....	260
	ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	261
	ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	264
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	309

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา.....	3
2	การดำเนินการ และผลที่ได้แต่ละขั้นตอน.....	71
3	ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง.....	83
4	ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงาน.....	84
5	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ: การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน.....	85
6	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน...	86
7	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายใน โรงเรียน.....	87
8	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียน.....	88
9	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดสรรงบประมาณ ให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน.....	90
10	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียน.....	91
11	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกัน ได้ของโรงเรียน.....	92
12	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรร งบประมาณของโรงเรียน.....	93
13	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน.....	95

ตารางที่	หน้า
14	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต : การกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน..... 96
15	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต : การกำหนดต้นทุนของ โรงเรียน..... 97
16	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน..... 98
17	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน..... 99
18	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของ โรงเรียน..... 100
19	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน..... 101
20	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของ โรงเรียน..... 102
21	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน..... 104
22	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การ กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงิน งบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน..... 105
23	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การจัดทำ ระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณ และระบบบัญชีเกณฑ์เงินสด ไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ คงค้าง..... 106

ตารางที่	หน้า	
24	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน.....	109
25	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลผลิตและงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน.....	110
26	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน.....	113
27	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน: การกำหนดการกักเงินเหลือปีของโรงเรียน.....	114
28	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน.....	115
29	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน : การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน.....	116
30	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน : การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการ ในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน.....	117
31	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ : การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน.....	119
32	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน.....	120

ตารางที่	หน้า	
33	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียน.....	121
34	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน.....	122
35	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน.	123
36	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน.....	124
37	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน	125
38	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียน.....	126
39	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน.....	128
40	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของ โรงเรียน.....	126
41	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน.....	130
42	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและ การรายงานผลของโรงเรียน.....	131
43	สรุปสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและ การเงิน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และ โรงเรียน.....	133
44	สรุปประเด็นการบริหารงบประมาณและการเงิน ที่ต้องได้รับการพัฒนา.....	134

ตารางที่	หน้า
45	วุฒิการศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินร่างรูปแบบการบริหาร งบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการ งบประมาณ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 156
46	ตำแหน่งทางการบริหารของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินร่างรูปแบบ การบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย กระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 156
47	หน่วยงานของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินร่างรูปแบบการบริหาร งบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการ งบประมาณ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 157
48	ความเหมาะสมและประโยชน์ของชื่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณ โดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน..... 158
49	ความเหมาะสมและประโยชน์ของลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหาร งบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการ งบประมาณ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 158
50	ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณ และการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณ โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน : การวางแผนงบประมาณ..... 159
51	ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณ และการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณ โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน : การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต..... 163
52	ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณ และการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณ โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน : การบริหารการจัดหา..... 165
53	ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณ และการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณ โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน : การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของ โรงเรียน..... 167

ตารางที่	หน้า
54	ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน... 172
55	ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การบริหารสินทรัพย์ของโรงเรียน..... 173
56	ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การตรวจสอบภายในของโรงเรียน..... 177
57	ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 180
58	ผลการปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ต่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 202

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 มาตรฐานกับการจัดทำประมาณระบบ ใหม่.....	6
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
3	รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา ขั้นฐาน.....	224



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการศึกษาไว้ว่าให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ได้กำหนดให้สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service) ที่โรงเรียน เป็นการบริหารที่ให้สถานศึกษาเป็นหน่วยตัดสินใจหลัก โรงเรียนที่ได้รับการกระจายอำนาจมี อิศระในการปฏิบัติงาน 5 เรื่อง คือ 1) มีอำนาจกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 2) มีอำนาจในการควบคุมงบประมาณ 3) มีอำนาจในการบริหารงานบุคคล 4) มีอำนาจในการบริหารหลักสูตร และ 5) มีอำนาจในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในการกระจาย อำนาจทั้ง 5 ด้าน ให้กับสถานศึกษา การกระจายอำนาจด้านงบประมาณนับเป็นหัวใจของการกระจายอำนาจ เพราะถ้าโรงเรียนไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ ก็จะมีอำนาจในการบริหารในเรื่องอื่นๆ น้อยลง

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ครั้งที่ 2) พ.ศ. 2545 ยังกำหนดให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน และให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ตามมาตรา 58 ที่กำหนดให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา ได้แก่ 1. ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 2. ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความ

เหมาะสมและความจำเป็นทั้งนี้ ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และตามมาตรา 60 ที่กำหนดให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ได้แก่ 1. จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน 2. จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อยตามความเหมาะสมและความจำเป็น 3. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่มตาม มาตรา 10 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง 4. จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา 5. จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์กรมหาชน

เมื่อพิจารณาถึงเรื่องของการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาแล้ว รัฐและหน่วยงานทางการศึกษามักจะมองว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากงบประมาณมีไม่พอ ต้องเพิ่มงบประมาณอีกจึงจะแก้ปัญหาหรือพัฒนาได้มากกว่านี้ แต่จากผลการศึกษาของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา (2550) ชี้ว่า ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานในระบบรวมที่รัฐและผู้ปกครองจ่าย เฉลี่ยต่อหัวรวม 21,015 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 26 ของรายได้ประชาชาติเฉลี่ยต่อคน ดังนั้น ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาของประเทศไทยนั้นมีได้น้อยแต่อย่างใด แต่ขาดการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีคุณภาพต่ำ

รายงานฉบับนี้ได้สรุปว่าปัญหาการศึกษาในระดับพื้นฐานของไทย ไม่ใช่เพียงเรื่องปริมาณหรือเม็ดเงินที่จำเป็นต้องใช้เท่านั้น แต่ที่สำคัญกว่ามากคือ จะบริหารจัดการกันอย่างไรให้มีความคุ้มค่า ข้อมูลที่ช่วยเสริมรายงานข้างต้น คือสถิติที่แสดงประสิทธิภาพของการใช้เงินลงทุนทางการศึกษากับอัตราการได้เข้าเรียนระดับมัธยมของประเทศต่างๆ พบว่า ไทยใช้งบการศึกษาราวร้อยละ 4 ของ GDP เป็นสัดส่วนที่สูงกว่าเกาหลีใต้และจีน แต่ไทยมีอัตราประชากรได้เข้าเรียนระดับมัธยมต่ำกว่าทั้ง 2 ประเทศ

แม้รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้การศึกษาเป็นอันดับสูงสุดติดต่อกันมาหลายปี และจำนวนเงินเพิ่มขึ้นแต่ในปีงบประมาณ 2551 และ 2552 นั้น สัดส่วนงบการศึกษาต่องบประมาณของประเทศและต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ลดลงจากปี 2550 เล็กน้อย ในปีงบประมาณ 2553 ตัวเงินงบประมาณประจำปี 2553 ทั้งหมดลดลงจากปีงบประมาณ 2552 ถึง 12.9% เนื่องจากประเทศไทยมีปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว รัฐบาลเก็บภาษีและหารายได้ได้ลดลง ทำให้จำนวนเงินงบประมาณกระทรวงศึกษาลดลงด้วย แต่สัดส่วนยังอยู่ในเกณฑ์สูง โดยจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการในปีงบประมาณ 2552 ส่วนใหญ่ คือ ราว 2.2 แสนล้านบาทหรือร้อยละ 63.22 ของงบทั้งกระทรวง (ในปีงบประมาณ 2552) ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งดูแลครูและนักเรียนตั้งแต่ปฐมวัยถึงมัธยมเป็นจำนวนมากที่สุด หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณมารองลงไปคือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยตรง 78 แห่ง บวกกับ งบสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา รวมเป็นเงิน 72,058.6 ล้านบาท (20.55% ของงบทั้งกระทรวง) ถ้าเปรียบเทียบงบประมาณกับจำนวนผู้เรียนและเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ประเทศไทยมีนโยบายในการจัดสรรงบการศึกษาให้กับลูกคนรวยคนชั้นกลางที่มีโอกาสได้เรียนถึงชั้นอุดมศึกษามากกว่า ลูกคนจนเป็นสัดส่วนค่อนข้างสูง ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้งบประมาณรายปีละ 18,000 ล้านบาท ขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาได้งบในปีงบประมาณ 2553 ก่อนข้างสูงถึง 38,638.2 ล้านบาท งบประมาณปี 2553 อุดมศึกษาได้ลดลงจากปี 2552 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษาก็ได้ลดลงเช่นกัน เนื่องจากงบประมาณปี 2553 ทั้งหมดลดลง มีเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้เพิ่มขึ้น ดังตารางที่ 1 การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา

ตารางที่ 1 การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา

หน่วยงาน	ปีงบประมาณ 2552	ปีงบประมาณ 2553
(ยอดรวม)กระทรวงศึกษาธิการ	350,556.6	345,665.5
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา	32,925.5	38,638.2
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	236.5	245.9
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	221,646.4	218,067.9
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	18,454.0	18,240.6
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	6,666.5	5,957.7
รวม สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ 78 แห่งและ หน่วยงานพิเศษ 6 แห่ง	70,628.0	64,761.1

ที่มา : สำนักงานงบประมาณ งบประมาณโดยสังเขปปีงบประมาณ 2553

จึงกล่าวได้ว่าประเด็นปัญหาที่แท้จริงของการบริหารจัดการศึกษาซึ่งยังไม่มีการวิจัยและวิเคราะห์กันมากนักคือประเทศไทยมีการใช้จ่ายงบประมาณการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งที่ผ่านมา วิธีการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณปีต่อปี โดยสำนักงบประมาณเป็นผู้พิจารณาจัดสรรให้ตามรายการต่าง ๆ ที่กระทรวงต่างๆ ขอมมา ซึ่งแต่ละกรมกองกระทรวงก็มักจะขอเพิ่มขึ้นทุกปี ตามการขยายตัวของส่วนราชการ เรียกว่าเป็นการพิจารณาตามรายการมากกว่าจะพิจารณาอย่างเป็นระบบของคร่อมบนพื้นฐานของผลลัพธ์ของงานและการลำดับความสำคัญก่อนหลัง เนื่องจากการศึกษาเป็นงานที่ต้องพึ่งพาครูอาจารย์ บุคลากรต่างๆ เป็นสัดส่วนงบการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจึงจัดสรรเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทนบุคลากรถึงร้อยละ 83 เป็นเงินบริหารจัดการร้อยละ 10 เหลืองบที่จะไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพียงราวร้อยละ 7 ทำให้มีการใช้งบประมาณในการก่อสร้างหอประชุม อาคารต่าง ๆ รั้ว ป้ายชื่อขนาดใหญ่ ฯลฯ มากเกินความจำเป็น งบเงินเดือน ผลตอบแทนบุคลากรโดยรวมก็มีสัดส่วนสูง เพราะมีบุคลากรทั้งกระทรวงมากกว่ากระทรวงอื่นๆ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับพื้นฐานและงานด้านบริหารจัดการธุรการ ซึ่งไม่ใช่งานสอน งบใช้จ่ายประเภทค่าไฟฟ้า ค่าน้ำ วัสดุสิ้นเปลืองก็ค่อนข้างสูง ส่วนงบประมาณที่จะใช้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน กลับมีน้อย ระบบงบประมาณที่ดีในปัจจุบันเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting: PBB) ที่มีมาตรฐานจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ได้แก่ 1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) 2. การกำหนดผลผลิตและคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Specification and Costing) 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) 4. การบริหารจัดการและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) 5. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) 6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ดังนั้นหากนำระบบงบประมาณดังกล่าวมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้จ่ายงบประมาณมากยิ่งขึ้น จึงควรทำการวิจัยวิเคราะห์เพื่อการหาทางปฏิรูปการจัดสรรและการใช้งบประมาณการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมเพิ่มขึ้นอย่างจริงจัง

สภาการศึกษาในการประชุมครั้งที่ 3 / 2553 เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2553 ได้ให้ความเห็นชอบนำเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษา 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การเงินการคลัง 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3) ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม 4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความเข้มแข็งของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเงินเพื่อการศึกษา 6 ประการ ได้แก่ 1. กลไกการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา 2. กลไก

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อการระดมทุนจัดการศึกษา 3. กลไกการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษา 4. กลไกการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา การออกแบบพัฒนาระบบข้อมูล 5. กลไกด้านกฎหมาย ปรับปรุงกฎกระทรวง ระเบียบวิธีปฏิบัติ ปรับปรุงกฎหมายเดิม 6. กลไกการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง

ดังนั้น การบริหารงบประมาณและการเงิน จึงเป็นวาระแห่งชาติในอนาคต การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรองรับยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการเงินเพื่อศึกษาดังกล่าว

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 3. คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีคำถามที่ต้องการคำตอบจากการวิจัย 2 ข้อ คือ

3.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

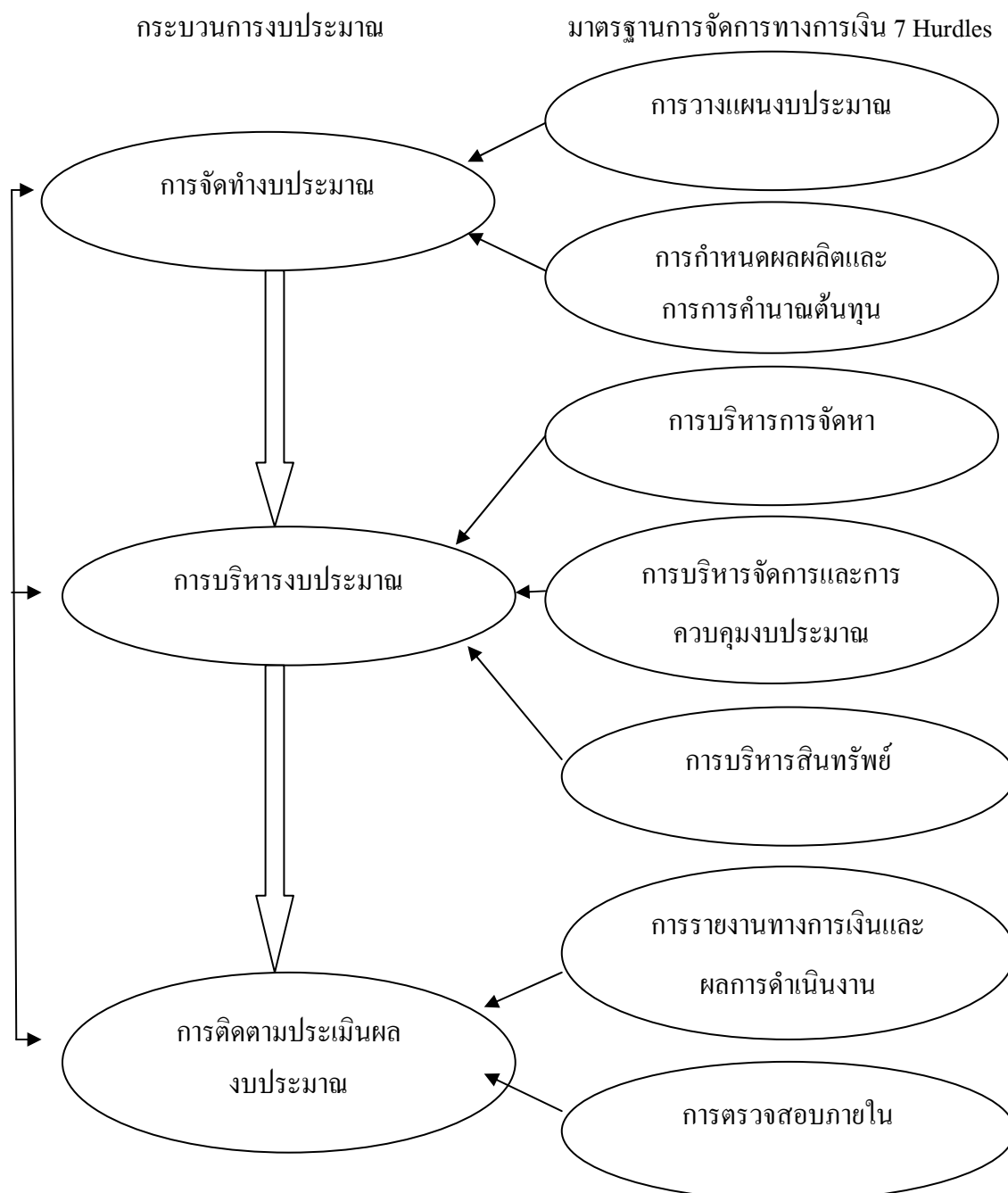
3.2 รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินที่พึงประสงค์ในอนาคต สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

## 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน กระบวนการงบประมาณ มาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อปัญหาความเหลื่อมล้ำในการจัดสรรงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ดังนี้

4.1 การบริหารงบประมาณและการเงินใช้แนวคิดเรื่อง มาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่ ของ ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ ดังแผนภาพที่ 1

ภาพที่ 1 มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 มาตรฐานกับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่



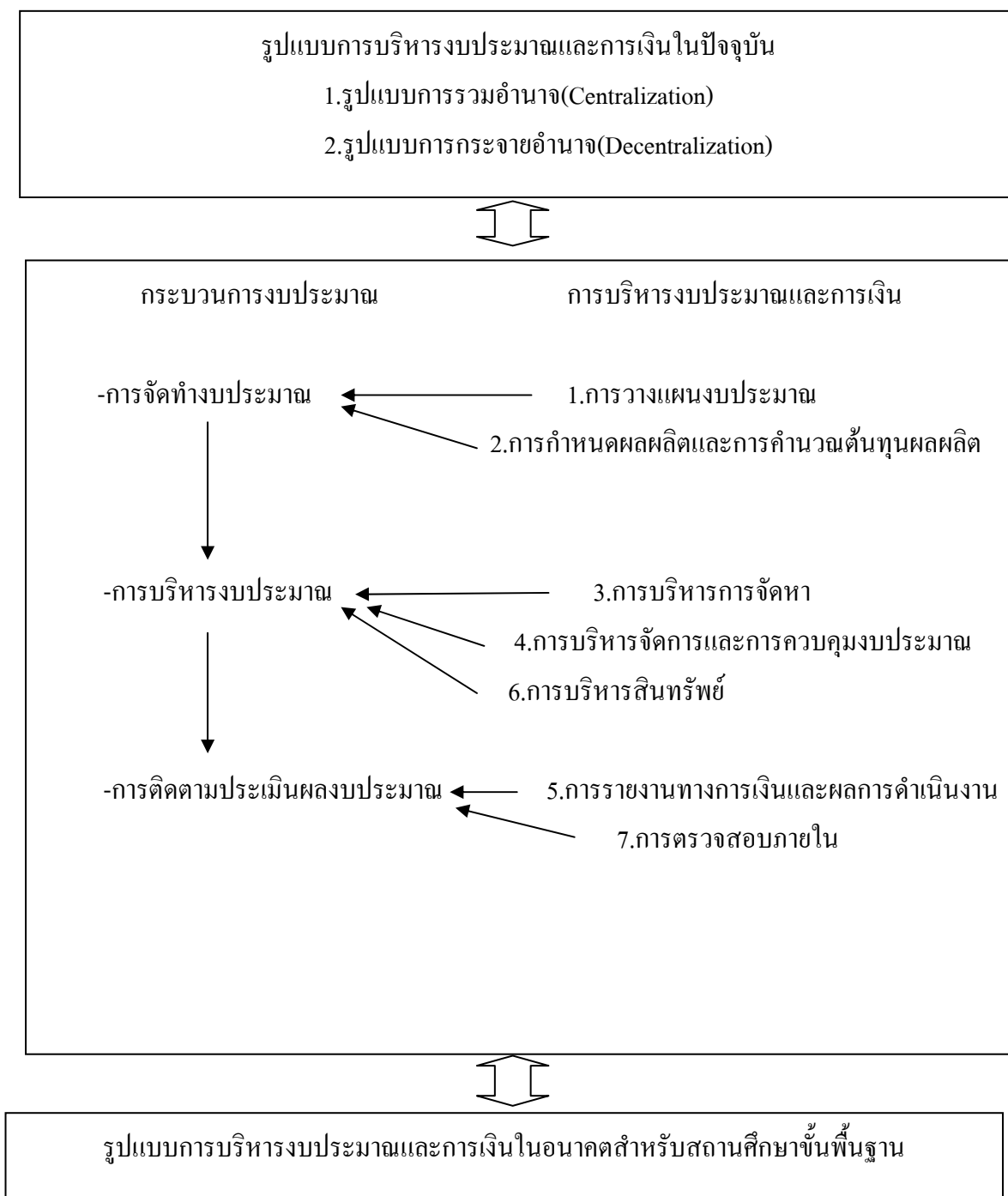
**4.2 รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน ใช้แนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ ของ Samuel Humes IV (1991:3) มีการบริหาร 2 รูปแบบ ได้แก่**

4.2.1 รูปแบบการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินจากส่วนกลาง โดยอำนาจและความรับผิดชอบสูงสุดอยู่กับผู้บริหารต้นสังกัดของสถานศึกษาในส่วนกลาง คือ กระทรวงศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.2 รูปแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการบริหารงบประมาณและการเงิน 4 ด้าน โดยที่มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมระหว่างผู้บริหารต้นสังกัดของสถานศึกษาในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและสถานศึกษา

โดยภาพรวมแล้ว กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงไว้ในภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย





## 5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาในระบบประเภทสามัญศึกษา โดยไม่รวมสถานศึกษาเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ

5.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาสภาพปีการศึกษา 2553

## 6. วิธีดำเนินการวิจัย

6.1 กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินโดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณ มาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) และรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

6.2 (R1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัญหาของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 3 (D1) ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 4 (R2) ประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำร่างรูปแบบไปสอบถามอาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาบริหารการศึกษา หรือศึกษาศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นที่ 5 (D2) ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 6 (R3) จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นที่ 7 (D3) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสรุปเขียนรายงาน

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ (เชิงปฏิบัติการ)

7.1 **รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน** หมายถึง การบริหารงบประมาณและการเงิน 2 รูปแบบ ได้แก่ 1.รูปแบบการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินจากส่วนกลาง โดยอำนาจและความรับผิดชอบสูงสุดอยู่กับผู้บริหารต้นสังกัดของสถานศึกษาในส่วนกลาง คือ กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. รูปแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินโดยที่มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมระหว่างผู้บริหารต้นสังกัดของสถานศึกษาในส่วนภูมิภาคและสถานศึกษา

7.2 **การบริหารงบประมาณและการเงิน** หมายถึง การจัดการงบประมาณและการเงินตามแนวคิดของมาตรฐานการบริหารทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ประกอบด้วย 1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) 2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Specification and Costing) 3. การบริหารการจัดหา (Procurement Management) 4. การบริหารจัดการและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) 5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) 6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

7.3 **การวางแผนงบประมาณ** หมายถึง การจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องตามมาตรฐาน (Standards) 9 ประการ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ข้อมูลงบประมาณมีความครอบคลุมครบถ้วน (Comprehensiveness) มาตรฐานที่ 2 การวางแผนระยะปานกลาง (Medium Term Plan) มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดสรรงบประมาณ มาตรฐานที่ 4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based) มาตรฐานที่ 5 การจัดสรรงบประมาณมีความคงเส้นคงวา (Consistent) มาตรฐานที่ 6 งบประมาณมีรายละเอียดเพียงพอต่อการควบคุม (Sufficient Detail) มาตรฐานที่ 7 ข้อมูลแผนและผล สามารถเปรียบเทียบกันได้ (Comparable) มาตรฐานที่ 8 การกำหนดความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ (Responsibility) มาตรฐานที่ 9 การวางแผนระยะยาวเชิงรุก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.4 **การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต** หมายถึง การจัดทำต้นทุนในแต่ละผลผลิต และการกำหนดผลผลิตของสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นข้อมูลนำไปใช้กำหนดค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนงบประมาณ

**7.5 การบริหารการจัดหา** หมายถึง การจัดทำขั้นตอนบริหารการจัดหา ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดหา การกำหนดกระบวนการจัดหา การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหา การกำหนดวิธีการจัดหา การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดหา การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหา และการจัดตั้งหน่วยงานจัดหา

**7.6 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ** หมายถึง การจัดทำขั้นตอนการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมีมาตรฐานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 8 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นของหน่วยปฏิบัติ การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การใช้แนวคิดรูปแบบรัฐเป็นผู้ซื้อบริการจากผู้ผลิต (Purchaser/Provider/Ownership Model) ตามกรอบแนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ (Types of appropriation) เป็นงบประมาณสำหรับผลผลิต (Output Appropriations) และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ (Subsidy Appropriations) และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ (Additions to Net Asset Appropriations) การกำหนดการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ (Budget Variations) การกำหนดการกั้นเงินเหลือมปี (Encumbrance) และการกำหนดการประมาณการฐานะเงินสด (Cash Flow Forecasts)

**7.7 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน** หมายถึง การจัดทำรายงานที่แสดงถึงรายการวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ รายการที่ใช้วงเงินงบประมาณ รายการต้นทุนในการผลิตและการให้บริการ รายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาตามการวางแผนงบประมาณ

**7.8 การบริหารสินทรัพย์** หมายถึง การจัดทำขั้นตอนการบริหารสินทรัพย์เพื่อวางแผนจัดสรร และบริหารทรัพยากรที่ได้รับทั้งทางตรง และทางอ้อมของสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ (Acquisition) การใช้งานและการบำรุงรักษา (Operation & Maintenance) และการจำหน่าย (Disposal) การจัดทำรายการรับรู้สินทรัพย์ (Asset Recognition) การจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ (Asset Registers) การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ (Asset Valuation) การจัดทำแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Plan) การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ (Replacement Plan) การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ (Usage Evaluation)

**7.9 การตรวจสอบภายใน** หมายถึง การจัดทำขั้นตอนการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบควบคุมด้านการบริหาร (Management Audit) และเพื่อตรวจสอบควบคุมทางด้านบัญชีและการเงิน (Accounting and Financial Audit) ได้แก่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยง การกำหนดกรอบการปฏิบัติงาน การกำหนดหลักมาตรฐานสากล การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผล

**7.10 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบ ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

8.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ใช้ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้มแข็งของสถานศึกษา

8.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถใช้รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาได้อย่างครบวงจร ทั้งในด้านกระบวนการงบประมาณ และรูปแบบงบประมาณและการเงิน

8.3 สาขาวิชาบริหารการศึกษาสามารถนำรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินให้ลึกซึ้งต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็น 6 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงบประมาณ
2. แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงบประมาณ
3. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ
4. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)
5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อการศึกษา

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงบประมาณ

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544 : 13-15) ได้กล่าวถึง ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) เริ่มจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540-2544 ซึ่งสำนักงานงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้ได้ศึกษาการใช้จ่ายทรัพยากรการลงทุนภาครัฐ และการศึกษาปรับปรุงระบบการจัดงบประมาณ โดยจ้างที่ปรึกษา 2 คณะ คือ บริษัท โมโกโร (Mokoro) รับผิดชอบศึกษาการใช้ทรัพยากรภาครัฐที่ผ่านมา และบริษัท เคพีเอ็มจีบาร์เรนต์ (KPMG Barents) ร่วมกับสำนักงานงบประมาณ ศึกษาปรับปรุงระบบงบประมาณมุ่งเน้นให้การจัดสรรทรัพยากรภาครัฐ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาในเรื่องดังกล่าวได้เน้นวิธีการในการดำเนินงานพอสรุปได้ ดังนี้

(1) พัฒนาระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์สำหรับหน่วยงานนำร่อง จัดทำแผนการปรับเปลี่ยนขั้นต้น เพื่อไปสู่ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ซึ่งจะเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐ โดยจะเริ่มจากหน่วยงานทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีความพร้อมก่อน

(2) พัฒนาระบบการรายงานผลทั้งทางการเงินและผลการดำเนินงานที่โปร่งใสสำหรับหน่วยงานนำร่องเพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนให้มีโอกาสตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ

(3) พัฒนาระบบกระจายอำนาจการจัดสรรงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง โดยจะครอบคลุมถึงการเสริมสร้างความสามารถในการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานนำร่อง ระบบรายงานผลที่เปรียบเทียบกับแผนงาน และการที่สำนักงานงบประมาณและกรมบัญชีกลางจะให้ความ

ยึดหยุ่นในการจัดการงบประมาณแก่หน่วยงานมากขึ้นเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะและความเข้มของมาตรฐานการควบคุมทางการเงินและระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ ข้อกำหนดดังกล่าวจะถูกระบุไว้ในข้อตกลงการใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานและสำนักงบประมาณ

(4) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ เป็นการดำเนินการจัดระบบรายงานค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของภาครัฐ ให้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งสิ้นของรัฐบาล ทั้งนี้กิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นที่ได้รับการสนับสนุนจากเงินกู้และเงินช่วยเหลือทั้งหมด จะต้องรายงานไว้ในแผนการเงินของภาครัฐด้วย โดยเริ่มแสดงข้อมูลเบื้องต้นเป็นตัวอย่างภายในปีงบประมาณ 2543

(5) พัฒนาระบบบัญชีการเงินภาครัฐที่เทียบเท่ากับมาตรฐานนานาชาติที่กำหนดโดย International Federation of Accountants (IFAC) ทั้งนี้ระบบดังกล่าวจะรวมค่าใช้จ่ายซึ่งจะเป็นภาระของรัฐที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้ในเอกสารงบประมาณด้วย

(6) พัฒนาระบบการจัดทำงบประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าสำหรับหน่วยงานนำร่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าที่สามารถแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายในอนาคตภายใต้แผนงานหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในปัจจุบัน การพัฒนาประมาณการรายจ่ายล่วงหน้านี้จะเชื่อมโยงเข้ากับแผนการคลังระยะปานกลางที่จัดทำโดยสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย

(7) กระจายอำนาจงบประมาณและการบริหารงบประมาณสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นการออกแบบวิธีการจัดสรรเงินอุดหนุนในรูปแบบใหม่ รวมทั้งการกำหนดมาตรการที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถในการจัดการทางการเงินให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

(8) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการทางการเงินในระดับมหภาค ตลอดจนพัฒนาระบบบริหารการเงินในระดับหน่วยงานเพื่อสร้างความโปร่งใสให้แก่การจัดสรรงบประมาณ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลทางการจัดการและทางการเงินเข้าด้วยกัน เพื่อให้การตัดสินใจของหน่วยงานอยู่บนฐานข้อมูลที่ทันสมัย สมบูรณ์ ครบถ้วน และเชื่อถือได้

(9) ทบทวน ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณ รายงานทางการเงินและการคลัง

(10) ปรับปรุงระบบการบริหารงานพัสดุ โดยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านพัสดุและเน้นให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ในราคาที่เหมาะสมและทันเวลาที่จะใช้ รวมทั้งให้มีการดูแลบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้งานได้อย่างคุ้มค่า

(11) ขยายผลการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุต่อจากโครงการนำร่องให้ครอบคลุมทั่วทั้งภาครัฐ

สำนักงานประมาณมีกลยุทธ์ในการดำเนินการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ โดยเริ่มจากการดำเนินโครงการนำร่อง (Pilot project) ในส่วนราชการที่มีความพร้อมโดยคัดเลือกจากความสมัครใจของหน่วยงานและมีผู้นำที่มีความตั้งใจ หลังจากสำนักงานประมาณได้คัดเลือกหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณแล้ว กลยุทธ์ต่อไป คือ การใช้วิธีแบบมีเงื่อนไข (Hurdle Approach) คือการกำหนดเงื่อนไขให้หน่วยงานนำร่องดำเนินการ ก่อนที่หน่วยงานนำร่องจะได้รับความคล่องตัวทางการเงิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิผล เงื่อนไขดังกล่าวคือ การลงนามบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding : MOU) ระหว่างสำนักงานประมาณและหน่วยงานนำร่องเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน และการลงนามในข้อตกลงการใช้ทรัพยากร (Resource Agreement หรือ Output Agreement)

ณรงค์ สัจพันโรจน์ (2539: 2) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึงแผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงินที่แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมด ในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกระจายงบประมาณบริหารกิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน การดำเนินงาน ให้บรรลุตามแผน ประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอนคือ 1) การจัดเตรียม 2) การอนุมัติ 3) การบริหาร

วิศิษฐ์ กมลานนท์ (2540: 13) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึงการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบ ทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534: 9) ได้ให้ความหมายการบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนการใช้จ่ายเงินเพื่อการดำเนินการต่างๆ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแล การดำเนินงานได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารงบประมาณ หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องการจัดทำและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน

และผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการบริหารการเงินการ  
บริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่าย การบริหารงานงบประมาณ ในหน่วยงานราชการ  
ไว้เป็นหัวข้อดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 39-50)

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
  - การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
  - การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ
  - การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - การตรวจสอบติดตามการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน
  - การประเมินผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - การจัดการทรัพยากร
  - การระดมทรัพยากร
  - การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
  - การเบิกเงินจากคลัง
  - การรับเงิน
  - การเก็บรักษาเงิน
  - การจ่ายเงิน
  - การนำส่งเงิน
  - การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี



6. การบริหารบัญชี
  - การจัดทำบัญชีการเงิน
  - การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
  - การจัดหาพัสดุ
  - การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และการจัดซื้อจัดจ้างการควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของงานงบประมาณไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 52-75)

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ
2. การขออนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดแบบรูปรายการ หรือลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและงบการเงิน

19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณ
22. การจัดทำหรือการจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

จากขอบข่าย ภารกิจ และแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านงบประมาณไปยังสถานศึกษา พบว่า ตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีผลใช้บังคับเมื่อ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นมานั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการมอบอำนาจ หรือกระจายอำนาจ ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับครอบคลุมการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 เรื่อง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546: 24-146)

1. การดำเนินการจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่นๆ ที่กำหนดในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า การพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เต็มวง ที่ได้รับมอบอำนาจ
2. การรับรองการใช้สิทธิเบิกจ่ายเงินค่าเช่าบ้านของตนเอง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. การอนุมัติการเบิกจ่ายเงินของสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้เบิกเงินตรงกับสำนักงานคลังจังหวัดให้เป็นไปอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ
4. การลงนามในใบแจ้งการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแทนกัน และใบแจ้งการโอนกลับเงินงบประมาณเบิกแทนกันของสถานศึกษา
5. การจัดหาพัสดุตามหลักเกณฑ์การใช้พัสดุที่ผลิตจากต่างประเทศ ดังนี้
  - 5.1 เป็นการจัดหาอะไหล่ซึ่งมีความจำเป็นต้องระบุยี่ห้อและความจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ
  - 5.2 เป็นการจัดหาครั้งหนึ่งที่มีวงเงินไม่เกิน 2 ล้านบาท หรือราคาพัสดุนำเข้าจากต่างประเทศมีราคาต่อหน่วยไม่เกิน 2 ล้านบาท
6. การรับรองการใช้สิทธิ ออกหนังสือรับรองการมีสิทธิ การอนุมัติการจ่ายเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับ การรักษาพยาบาลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และของตนเอง
7. การอนุมัติการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับ การช่วยเหลือบุตรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

8. การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับ การช่วยศึกษาบุตรในการแจ้งใช้สิทธิ การตอบรับการใช้สิทธิ การอนุมัติการเบิกจ่ายเงินและการออกหนังสือรับรองการใช้สิทธิ ของตนเองข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
9. การอนุมัติการเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ภายในประเทศของสถานศึกษา
10. การอนุมัติจ่าย เงินค่ารับรองประเภทค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่มในการประชุมราชการของสถานศึกษา
11. การอนุมัติ ค่าใช้จ่ายในการเป็นสมาชิกอินเทอร์เน็ต (Internet) ของสถานศึกษา
12. การอนุมัติจ่ายเงินรางวัล กรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกหรือการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา
13. การอนุมัติเบิกจ่าย ค่าดอกไม้เพื่อมอบให้บุคลากรต่างๆ ค่าพวงมาลัยและพานประดับพุ่มดอกไม้ของสถานศึกษา
14. การอนุมัติจ่ายในการจัดงานต่างๆของสถานศึกษา
15. การอนุมัติเบิกจ่ายในการจัดรายการ ผลิตรายการ และถ่ายทอดสดทางสถานีวิทยุและโทรทัศน์ของสถานศึกษา
16. การอนุมัติเบิกจ่ายในการจ้างเหมาเอกชน ดำเนินงานของสถานศึกษา
17. การอนุมัติจ่ายเกี่ยวกับค่าบริการและใช้สถานที่ของสถานศึกษา
18. การอนุมัติเบิกจ่ายค่าตกแต่งและประดับไฟฟ้า บริเวณอาคารที่ทำการของสถานศึกษา
19. อนุมัติเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายเครื่องแบบและเครื่องนอนของสถานศึกษา
20. อนุมัติจ่ายค่าใช้จ่ายบริการวิทยุโทรศัพท์เคลื่อนที่ของสถานศึกษา
21. การพิจารณาอนุมัติเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆและก่อนนี้ผูกพันในหมวดค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุ หรือหมวดอื่นที่เบิกจ่ายในลักษณะเดียวกันของสถานศึกษา
22. การอนุมัติเบิกจ่ายค่าจ้างทำเครื่องหมายตอบแทน ผู้ช่วยเหลือราชการของสถานศึกษา
23. การอนุมัติเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายเครื่องถ่ายเอกสารของสถานศึกษา
24. การอนุมัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาปฏิบัติราชการนอกเวลาราชการปกติ
25. การอนุมัติเบิกจ่ายเงินค่าโทรศัพท์ โทรสาร ค่าส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่เดินทางไปราชการต่างประเทศ
26. การใช้สำเนาเอกสารจ่ายเงินกรณีที่ไม่เสร็จรับเงินสูญหาย ในการเบิกจ่ายเงินของสถานศึกษา
27. การอนุญาตให้เก็บเงินไว้ใช้จ่าย เพื่อบูรณะทรัพย์สินในสถานศึกษา

28. การขอเจ้าหน้าที่ตำรวจรักษาการณ์ และเจ้าหน้าที่ตำรวจควบคุมเงินของสถานศึกษา
29. การอนุมัติค่าใช้จ่ายการดำเนินคดีตามคำพิพากษาศาลของสถานศึกษา
30. การพิจารณาแก้ไขปัญหาการชดเชย ค่างานก่อสร้างตามสัญญาแบบปรับราคาของสถานศึกษา
31. การอนุมัติจ่ายเงินยืมในสถานศึกษา
32. อนุมัติเบิกค่าใช้จ่าย ค่าเช่าใช้บริการวิทยุ โทรศัพท์ระบบต่างๆ ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย และองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยของสถานศึกษา
33. การยกเลิกใบเสร็จรับเงินสูญหายของสถานศึกษาซึ่งเป็นส่วนราชการผู้เบิกเงินกับสำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอบาง
34. การเก็บรักษาเงินบำรุงการศึกษาเป็นเงินสดสำรองจ่าย ณ สถานศึกษาและวงเงินฝากธนาคารของสถานศึกษา ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค 0414 / 209 ลงวันที่ 7 มกราคม 2547
35. การอนุมัติเบิกจ่ายเงิน การก่อหนี้ผูกพันเกี่ยวกับรายได้ของสถานศึกษา ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 3734/2547 เรื่อง มอบอำนาจ เกี่ยวกับเงินรายได้ของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ขอบข่ายหรือภารกิจการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงินการบัญชีและการบริหารพัสดุและทรัพย์สินรวมทั้งการรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

#### หลักการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณรัฐบาลได้เลือกใช้ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based budgeting: PBB) โดย วันที่ 14 กันยายน 2542 ได้มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสำนักงบประมาณและกระทรวงศึกษาธิการ โดยกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดข้อตกลงในการดำเนินงาน ตามโครงการนำร่องโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ ด้านการศึกษาเป็นระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ ให้หน่วยงานมีอิสระคล่องตัว ในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า เป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึง ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร ที่ได้ใช้ไปกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หลักการของระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเขตพื้นที่และหน่วยงานปฏิบัติ (โรงเรียน) คือ จะมีการกำหนดภารกิจ ผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ถือเป็นเงื่อนไขสัญญาในการได้รับและใช้จ่ายงบประมาณ

ที่กรมสามัญศึกษาจะจัดสรรให้เป็นเงินก้อน (Block Grant) แก่เขตพื้นที่ เพื่อจัดสรรให้แก่โรงเรียน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียน มีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและเกิดผลผลิตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าและเมื่อดำเนินการจนประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ยังมีเงินเหลือก็ไม่ต้องส่งคืนคลัง สามารถเก็บไว้ใช้ในปีต่อไปได้ ทั้งนี้จะมีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีขั้นตอนรัดกุมและโปร่งใส ปรับระบบการบัญชีและการเงินให้เชื่อมโยง กับการคำนวณความคุ้มค่าเทียบกับผลผลิต เน้นการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ในการใช้จ่ายงบประมาณ กำหนดให้มีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด (ศูนย์ประสานงานปรับปรุงระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา, 2544: 6,8)

หลักการและแนวคิด ในการบริหารงานงบประมาณมีดังนี้ 1) ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาค 2) มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ 3) ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหาร 4) มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ การจัดการงบประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 52) หลักการแนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management: SBM) ได้แก่ 1) การบริหารที่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการบริหารงานงบประมาณ 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (PARTICIPATION) ในรูปคณะกรรมการ 3) หลักการบริหารจัดการต้องตอบสนอง และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2544). การประชุมสัมมนาทางวิชาการ หน้า 29

การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540–2544 โดยปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารภาครัฐ ระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุ กฎหมายและวัฒนธรรมการทำงานและค่านิยม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governmance) ประกอบด้วย หลักนิติธรรมโดยการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ หลักความโปร่งใสด้วยการเปิดเผยข้อมูลขั้นตอน แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ประชาชนเข้าใจรับทราบ หลักการมีส่วนร่วมคือการให้โอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบ การตัดสินใจและการร่วมดำเนินงาน หลักความรับผิดชอบ คือการตระหนักในสิทธิและหน้าที่สำนึก ในความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่าหมายถึง การบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม ในส่วนของการปรับเปลี่ยนงบประมาณได้มีมาตรการให้สำนักงบประมาณ ศึกษาการใช้จ่ายทรัพยากร การลงทุนภาครัฐและการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ โดยจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษา การใช้จ่ายทรัพยากรภาครัฐที่ผ่านมา และการปรับปรุงระบบงบประมาณ โดยมุ่งเน้นให้การจัดสรรทรัพยากร

ภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544: 5)

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ

เป็นการกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนสำคัญในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ รวมทั้ง การดำเนินการและการประเมินผลการตัดสินใจนั้น ลักษณะ ของกระบวนการงบประมาณของแต่ละองค์กร มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึง กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น หน่วยงานในภาครัฐ และเอกชน

สถาบันเพื่อประชาธิปไตยในแอฟริกาใต้ (The Institute for Democracy in South Africa, 2004: Online) ได้กล่าวถึง กระบวนการงบประมาณของประเทศต่างๆ ไว้ว่า กระบวนการงบประมาณของแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน แต่กระบวนการงบประมาณของ ประเทศส่วนใหญ่ จะมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผู้บริหารในระดับต่างๆ ของรัฐบาล
2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Enactment) เป็นขั้นของการนำแผน งบประมาณ มาอภิปราย ปรับเปลี่ยนและอนุมัติโดยฝ่าย
3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เป็นการนำแผนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ไปสู่การปฏิบัติ
4. การตรวจสอบและประเมินงบประมาณ (Budget Auditing and Assessment) การใช้จ่ายงบประมาณ จะได้รับการตรวจสอบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของ การใช้งบประมาณ

อโรสัน (Arosan, 1985: 255) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณของรัฐบาลกลาง ในสหรัฐอเมริกา มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณของฝ่ายบริหาร งานจัดเตรียมงบประมาณเป็น งานที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก โดยมีการกำหนดวิธีการจัดทำงบประมาณขึ้นมาก่อน แล้ว ทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดเตรียมงบประมาณ
2. การอนุมัติงบประมาณของสภา การอนุมัติงบประมาณต้องผ่านความชอบ ของสภาองเกรส
3. การควบคุมและการดำเนินการตามพระราชบัญญัติงบประมาณ

4. การประเมินผลและตรวจสอบ และวางจรรยาบรรณของมลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น มี 4 ขั้นตอนเช่นเดียวกับ รัฐบาลกลาง คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง
2. การอนุมัติงบประมาณโดยสภาผู้แทนของมลรัฐ
3. การควบคุมและการดำเนินงาน
4. การทบทวนและการตรวจสอบ

ซัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546: 88-89) ได้นำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงบประมาณของกรมควบคุมโรค มี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ

1. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ เมื่อหน่วยงานกลาง 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายงบประมาณของประเทศ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ประมาณการรายได้ล่วงหน้า กำหนด กรอบการคลังมหภาค นโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้ คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงานประมาณจะแจ้งเวียนเอกสารดังกล่าว พร้อมกับ ปฏิทินงบประมาณ แบบฟอร์มและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณให้กับทุกส่วน ราชการ เพื่อจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี กระทรวงสาธารณสุขแจ้งนโยบายและยุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ยุทธศาสตร์เป้าหมาย การให้บริการกระทรวงฯ ให้กรมควบคุม โรคจัดทำแผนค่าของงบประมาณประจำปี โดยกองแผนงานแจ้งกรอบแนวคิดและกรอบวงเงินใน การจัดทำงบประมาณประจำปีให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯ จัดทำค่าของงบประมาณประจำปี แยกเป็นรายแผนงาน/งาน ส่งกลับให้กองแผนงานรวบรวมจัดทำเป็นแผนค่าของงบประมาณของ กรมฯ ในระดับแผนงาน/งาน/โครงการ เสนอให้คณะผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ พิจารณาให้ ความเห็นชอบ และจัดส่งให้กระทรวงสาธารณสุขพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้สำนัก งบประมาณ ในส่วนของแผนงานที่เกี่ยวข้องกับเอดส์ สำนักโรคเอดส์ วัณโรคและโรคติดต่อ ทางเพศสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพในการจัดทำเป็นแผนบูรณาการร่วมกับส่วนราชการอื่น ส่งให้สำนักงานประมาณและแยกวงเงินเฉพาะส่วนที่ดำเนินการ โดยกรมควบคุมโรค มาตั้งไว้รวม เป็นแผนงบประมาณของกรมก่อนจัดส่งให้สำนักงานประมาณ

2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ เมื่อสำนักงานประมาณพิจารณาวงเงินค่าขอ ของทุกส่วน ราชการแล้วจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ ความเห็นชอบก่อน นำเสนอเข้าสู่การประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร หลังจากผ่านความเห็นชอบจากการประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรแล้ว กรมควบคุม โรคจะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการพิจารณาของงบประมาณ รายจ่ายประจำปี พร้อมกับ

หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ลำดับต่อไปจะถูกนำไป พิจารณาในการประชุมพิจารณา งบประมาณของสภาผู้แทนราษฎร วาระ 2, 3 และการพิจารณา ของวุฒิสภาก่อนประกาศใช้เป็น พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ในขั้นตอนของการบริหารงบประมาณ สำนัก งบประมาณ แจ้งเวียนให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่าย งบประมาณ ตาม วงเงินที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณประจำปี กรมควบคุมโรคจะให้ความ เห็นชอบบัญชี จัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค และแจ้งให้ทุก หน่วยงานจัดทำ แผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินที่ได้รับจัดสรรพร้อมกับ อนุมัติให้ดำเนินการ ตามแผน โดยกองแผนงานเป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณใน ภาพรวมของกรมฯ จัดส่งให้กรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณใช้ในการ กำกับ ติดตามรายงาน การเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนและระยะเวลา ที่กำหนด และใน ระหว่างปีงบประมาณหากมีการ ปรับแผนการดำเนินงานหรือมีการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หน่วยงานจะต้องเสนอขออนุมัติ ปรับแผน โดยมีกองคลังเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในขั้นตอน การอนุมัติเงินประจำงวด การ เบิกจ่ายงบประมาณและการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4. ขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณ ในระหว่างปีงบประมาณจะมี การติดตาม ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณโดยหน่วยงานหลัก 2 หน่วยงาน

4.1 กองคลัง รับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ มีหน้าที่ใน การติดตาม ตรวจสอบ เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและสรุป รายงานการใช้จ่าย งบประมาณจำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้กับสำนัก นโยบาย และ ยุทธศาสตร์ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) เป็นรายเดือน

4.2 กองแผนงาน รับผิดชอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการใช้จ่าย งบประมาณ และจัดทำรายงานตามแบบฟอร์มของสำนักงบประมาณ ในภาพรวม ของกรมฯ จำแนก ตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักตรวจและ ประเมินผล (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) และสำนักงบประมาณเป็น รายไตรมาส และเมื่อ สิ้นปีงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณ (Budget Process) และวงจรงบประมาณ (Budget Cycle) มี ความหมายเหมือนกันคือ ทั้ง 2 คำนี้ ต่างก็มีความหมายถึงกิจกรรมทุกชั้นเริ่มตั้งแต่ การเสนอขอ งบประมาณ จนถึงการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ การมีกระบวนการงบประมาณมีประโยชน์ ต่อสถานศึกษาดังนี้ (Stoops; Rafferty; & Johnson, 1980: 122-123)

1. ทำให้การวางแผนการศึกษาพัฒนาขึ้น



2. ทำให้เห็นภาพรวมของแผนงานของโรงเรียนทั้งหมด
3. ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณ
4. ทำให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในโรงเรียน
5. ทำให้ผู้เสียภาษีมีความมั่นใจในการใช้งบประมาณ
6. ทำให้งบประมาณสมดุลกับรายได้
7. ทำให้มีการควบคุมค่าใช้จ่าย
8. ช่วยในการบริหารการเงินของโรงเรียน
9. ช่วยในการบริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตร
10. ทำให้มีการคาดคะเนภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งกระตุ้นให้มีการวางแผนระยะยาวและงบประมาณต่างๆ

กระบวนการงบประมาณ เป็นการกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินการและการประเมินผลการตัดสินใจนั้น ลักษณะของกระบวนการงบประมาณของแต่ละองค์กร มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น หน่วยงานในภาครัฐ และเอกชน

สถาบันเพื่อประชาธิปไตยในอาฟริกาใต้ (The Institute for Democracy in South Africa, 2004: Online) ได้กล่าวถึง กระบวนการงบประมาณของประเทศต่างๆ ไว้ว่า กระบวนการงบประมาณของแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน แต่กระบวนการงบประมาณของประเทศส่วนใหญ่จะมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผู้บริหารในระดับต่างๆ ของรัฐบาล
2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Enactment) เป็นขั้นของการนำแผนงบประมาณมาอภิปราย ปรับเปลี่ยนและอนุมัติโดยฝ่ายกฎหมาย
3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เป็นการนำแผนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไปสู่การปฏิบัติ
4. การตรวจสอบและประเมินงบประมาณ (Budget Auditing and Assessment) การใช้งบประมาณจะได้รับการตรวจสอบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ก: 14) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ ให้สถานศึกษาจัดทำคำของบประมาณ รายจ่ายประจำปี งบลงทุน งบดำเนินการ งบเงินอุดหนุน งบบุคลากร โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาและจัดส่งให้เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้พิจารณาและเรียงลำดับ ความสำคัญ ตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และหลักเกณฑ์การจัดตั้ง งบประมาณส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ 15 ธันวาคม ทุกปี

2. การบริหารงบประมาณ เมื่อได้รับงบประมาณให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและ งบประมาณที่ได้รับ ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรวบรวมเสนอสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบบัญชี การจัดสรร กับใบโอนจัดสรรหรือหนังสือแจ้งโอนการจัดสรร จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดทำทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ

3. การรายงานผลการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการ บริหาร งบประมาณตามแบบที่กำหนดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายใน 7 วัน นับแต่ วันสิ้นไตรมาส เพื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวบรวมส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานต่อไป

จากการศึกษากระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แม้ องค์กรต่างๆ จะมีกระบวนการงบประมาณที่แตกต่างกัน แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียด แต่องค์กร ส่วนใหญ่มีกระบวนการงบประมาณที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และกำหนดค่าใช้จ่าย เป็นการจัดทำแผนทางการศึกษา ประมาณการรายจ่าย ประมาณการรายรับ และสร้างสมดุลระหว่างรายจ่ายกับรายรับ

2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้มีอำนาจ อนุมัติตามที่ กฎหมายกำหนด

3. การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารควบคุม การใช้จ่ายงบประมาณให้ เป็นไปตาม แผน หรือปรับแผนหากมีกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

4. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณ บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

### กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา

งบประมาณของสถานศึกษาจะต่างจากงบประมาณในภาคธุรกิจ เนื่องจาก งบประมาณของสถานศึกษา ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ไม่ได้ยึดเงินที่เป็นผลกำไรเหมือนภาค ธุรกิจ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของภาครัฐ คือ การใช้จ่ายงบประมาณอย่างฉลาด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา และหลีกเลี่ยงการใช้งบประมาณสูญเปล่า (Stoops; Rafferty; & Johnson, 1980: 121)

จาร์วิส; เจนทรี; และ สตีเฟนส์ (Jarvis; Gentry; & Stephens, 1967: 128-129) เห็นว่า กระบวนการงบประมาณที่สมบูรณ์ของโรงเรียน มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน เริ่มต้นด้วยการกำหนดแผนงานที่ต้องการพัฒนาโรงเรียน จากนั้นก็ประมาณการงบประมาณ ให้เพียงพอในการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งการประมาณการงบประมาณจะมี 2 ส่วน คือ 1) ประมาณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ทั้งหมด 2) ประมาณรายได้เพื่อแผนงานที่จะพัฒนาโรงเรียน มีความสมดุลกับรายได้และรายจ่าย การดำเนินการในขั้นตอนแรก ที่เสร็จสิ้นสมบูรณ์

2. การอนุมัติ การอนุมัติงบประมาณ มี 3 ขั้นตอน 1) ส่งร่างเอกสาร งบประมาณให้ผู้อนุมัติอ่านล่วงหน้า 2) การนำเสนอของงบประมาณต่อหน่วยงานในที่ประชุมที่จัดขึ้น โดยเฉพาะ 3) การอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการการศึกษา

3. การบริหารงบประมาณ งบประมาณที่ได้อนุมัติจะถูกบันทึกในหมวดหมู่ ตามรหัสบัญชี ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้ดำเนินการตามแผนงาน ที่กำหนดไว้

4. การประเมินผล การประเมินผลงบประมาณจะต้องจัดทำเป็นระยะตลอดปี การศึกษา เพื่อดูว่ารายจ่ายและรายจ่ายมีความสมดุลกัน มีวิธีประเมิน 3 วิธี คือ 1) รายงานให้คณะกรรมการศึกษา ทราบเป็นทุกเดือน 2) การตรวจสอบภายในตามข้อตกลงที่กำหนด 3) การตรวจสอบภายนอกทุกปี

กูเทก (Gutek, 1983: 136) เห็นว่า การจัดเตรียมงบประมาณของโรงเรียน จะจัดทำทุกปี กระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของโรงเรียน โดยนำเสนอในจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ กำหนดแผนงาน บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และสิ่งจำเป็นต่างๆ เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์จัดลำดับความสำคัญทางด้านศึกษา โดยการจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น โดยให้สมาชิกชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครูเข้ามามีส่วนร่วม

2. ประมาณการรายได้ที่จะได้รับ เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนทางการศึกษา จำแนกรายได้ตามแหล่งต่าง ๆ

3. คำนวณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนการศึกษา

กัทรี; และ รีด (Guthrie; & Reed, 1991: 279) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน มี 4 ขั้นตอน

1. การจัดทำแผน เริ่มต้นที่การจัดทำแผนของโรงเรียน โดยการกำหนด พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของปีงบประมาณหน้า คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และชุมชนจะต้องร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ โรงเรียนและเขตมักจะละเอียดในการกำหนด จุดมุ่งหมายและข้อตกลงเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณ ทำให้มีการตัดสินใจผิดพลาด เพื่อให้การวางแผนงบประมาณสะดวกขึ้น โรงเรียนต้องจัดทำปฏิทินงบประมาณ การจัดทำปฏิทิน งบประมาณต้องกำหนดเส้นตายของวันทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับวันเวลาที่กฎหมายกำหนด เช่น วันที่กฎหมายกำหนดให้มีการอนุมัติงบประมาณ หรือปฏิทินวิชาการของโรงเรียน ปฏิทิน งบประมาณจะให้ข้อมูลรายการที่สำคัญ เช่น ข้อมูลการคาดคะเนการเข้าเรียนของนักเรียน และทำให้ทุกคนได้ทราบกิจกรรมการทำงบประมาณอย่างชัดเจน สามารถเข้ามาร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้

2. การบริหารงบประมาณ เมื่อมีการทำแผนงบประมาณเสร็จแล้ว สิ่งสำคัญ คือต้องทำให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร

3. การจัดทำบัญชี เมื่อมีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนก็ต้องมีการบันทึก ค่าใช้จ่าย เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละรายการไม่ให้จ่ายเกินจากที่กำหนดไว้ในแผน และข้อมูลจากระบบบัญชีจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ หรือวิเคราะห์ความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณ

4. การประเมินผล วิธีที่ใช้ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้ งบประมาณ คือ การวิเคราะห์ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness)

เดรก; และ โร (Drake; & Roe, 1994: 85-87) เสนอกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน มี 7 ขั้นตอน

1. การวางแผน เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และโครงการ
2. การประสานงาน เป็นการประสานชุมชน ครู นักเรียนเข้าร่วมในการจัดทำงบประมาณ
3. การสร้างความเข้าใจ โดยเผยแพร่เรื่องงบประมาณให้สาธารณชนทราบ การที่จะให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ชุมชนเข้าใจโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนต้องเผยแพร่แผนและการปฏิบัติตามแผนให้ชุมชนทราบ

4. การนำเสนองบประมาณให้กับสาธารณชน มีวิธีนำเสนอหลายวิธี เช่น การรับฟังความคิดเห็น การรายงานผลให้คณะกรรมการการวิจัย และการรายงานทางบัญชี

5. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการอนุมัติให้ใช้งบประมาณโดยคณะกรรมการ การศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนจะนำเสนอข้อมูลต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการศึกษาพิจารณา การอนุมัติงบประมาณเป็นสิ่งที่ทำกันตลอดปี

6. การบริหารงบประมาณ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำบัญชี การควบคุม การโอน เปลี่ยนแปลงงบประมาณ

7. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่า มีการใช้งบประมาณให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ หรือไม่ การประเมินผลงบประมาณทำได้หลายวิธี เช่น การตรวจสอบ การวิจัย การสำรวจ

สโลสสัน (Slosson, 2000: Online) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณจะต้องแก้ปัญหาต่อไปนี้ 1) ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ่ายให้กับการดำเนินการในสิ่งที่กฎหมายกำหนด 2) การไม่มีงบประมาณสนับสนุนคนที่คิด โครงการดี ๆ 3) การไม่มีงบประมาณ ความต้องการในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากค่าใช้จ่ายของสำนักงานต้องใช้เงินจำนวนมาก งบประมาณมิใช่เป็นเรื่องเฉพาะการเงิน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมืองด้วย ถ้างบประมาณเป็นเพียงแค่การเงินผู้บริหาร และพนักงานบัญชีทำแผนงบประมาณ 2-3 ชั่วโมงก็เสร็จเรียบร้อย การทำงานงบประมาณ ถ้าไม่คำนึงถึงความสนใจของสังคมและอารมณ์ของคนเกี่ยวกับงบประมาณ ก็จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเสียไป ดังนั้น การทำงานของสถานศึกษาต้องมีกระบวนการงบประมาณที่โปร่งใส และเป็นความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร โดยทฤษฎีกระบวนการงบประมาณจะต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจน เปิดเผย และมีเหตุผล ผล กระบวนการงบประมาณต้องเปลี่ยนสถานศึกษาจากเดิมที่จัดงบประมาณ เพื่อสนองความต้องการของบุคคลเป็นการจัด งบประมาณที่มีเหตุผล มีการวางแผน ใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้งบประมาณที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และความต้องการด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และมีงบจำนวนหนึ่งเหลือพอสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดในช่วงปลายปีงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความรู้ครูและบุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณ
2. เผยแพร่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้ทุกคนทราบ โดยจัดพิมพ์งบประมาณที่โรงเรียน ได้รับจัดสรร และจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนเผยแพร่
3. กำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในปีที่กำลังจะมาถึง และปีถัดไป
4. กำหนดค่าใช้จ่ายประจำและเผยแพร่ข้อมูล
5. รวบรวมค่าของงบประมาณและจัดพิมพ์ค่าของงบประมาณของโรงเรียน และแสดงข้อมูลงบประมาณที่แต่ละฝ่ายได้รับในปีก่อน และงบประมาณที่ขอปีนี้

6. กำหนดวงเงินสำรอง จำนวนเงินที่สำรองขึ้นกับขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ อาจสำรองไว้ร้อยละ 4 ของงบที่โรงเรียนควบคุมได้ โรงเรียนขนาดเล็กอาจสำรองไว้ ร้อยละ 10-12

7. จัดสรรงบประมาณและพิมพ์เผยแพร่ผลการจัดสรรให้ทุกคนทราบ กระบวนการงบประมาณที่เปิดเผย อาจใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจทำงบประมาณ โดยคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว แต่ก็มีประโยชน์อย่างยิ่ง กระบวนการงบประมาณที่ดี จะทำให้การจัดสรรงบประมาณตอบสนองการเรียนการสอนที่สำคัญ และให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณที่แท้จริงของโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศของโรงเรียนจะพัฒนาขึ้น เมื่อบุคลากรเข้าใจว่า งบประมาณของโรงเรียนมาจากที่ใด และจะนำไปใช้ที่ใด และทำไมจึงนำไปใช้ที่นั่น

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ประกอบด้วย

##### 4.1 การวางแผนงบประมาณ

มานพ พรหมโชติ และคณะ (2545 : 152) การวางแผนงบประมาณ หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน และ ตัวบ่งชี้ของความสำเร็จของงาน

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544 : 1-3) การวางแผนงบประมาณ หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้น จากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณ เวลา คุณภาพ และต้นทุนพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ รวมทั้งจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์

สรุปได้ว่า การวางแผนงบประมาณหมายถึง การบ่งบอกที่จะใช้งบประมาณในอนาคต โดยจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเสนอของบประมาณ การวางแผนงบประมาณ เป็นกระบวนการบริหารที่ต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบว่า องค์กรต้องการอะไร ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร ทำไมต้องทำทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้มีอะไรบ้าง การวางแผนงบประมาณ ต้องระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

ผลผลิต ตัวชี้วัด และเครื่องมือในการวัดความสำเร็จของงาน สิ่งที่จะชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานหรือสถานศึกษา มีมาตรฐานในด้านการวางแผนเพียงใด จะพิจารณาได้จากมาตรฐานการวางแผน 9 ด้าน คือ

1. ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม
2. แผนงบประมาณระยะปานกลาง
3. การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม
4. การจัดทำงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
5. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
6. ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ
7. การเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน
8. ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ
9. การบริหารเชิงรุก

1. ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม

ข้อมูลงบประมาณ หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมถูกต้องของงบประมาณภายนอกและงบประมาณที่ได้รับรัฐเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องทราบและใช้วางแผนงบประมาณควบคุมการบริหารใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามประสิทธิภาพ ข้อมูลดังกล่าวนี้ประกอบด้วยรายได้และรายจ่ายจากทุกแหล่งทรัพย์สินและหนี้สินทั้งที่เป็นเงินสดและมีใช้เงินสด กระแสเงินสด ต้นทุนผลผลิตและแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนที่จะดำเนินงานให้หน่วยงานเกิดความสำเร็จ

2. แผนงบประมาณระยะปานกลาง

การกำหนดกรอบวงเงินล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ที่กำหนดในปีงบประมาณที่ขอตั้ง และล่วงหน้าอีก 3 ปี รวมเป็น 4 ปีทำให้เกิดข้อดีในการวางแผนงบประมาณ คือ หน่วยงานเห็นภาพรวมของงบประมาณทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันเกิดจากนโยบายในปัจจุบัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานกรอบวงเงินล่วงหน้าจะต้องมีการทบทวน และปรับปรุงทุกปี เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์สภาพแวดล้อม และนโยบายของรัฐที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม

หน่วยงานจะต้องมีกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ให้แก่หน่วยงานภายในสังกัดที่ชัดเจน และเหมาะสมการจัดสรรงบประมาณต้องมีความสัมพันธ์กับผลผลิต สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ชัดเจน มีการติดตามทบทวนผลงาน กระบวนการจัดสรรงบประมาณ

ทุกปี การพิจารณาว่า หน่วยงานมีการจัดสรรงบประมาณได้เหมาะสมมากน้อยเพียงไรพิจารณาได้จากความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลงาน

#### 4. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เป็นมาตรฐานที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดทำงานงบประมาณที่สะท้อนแนวความคิดการบริหารงบประมาณ ที่เน้นผลผลิตที่เกิดจากหน่วยงาน ที่จะส่งมอบไปให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ต้องครอบคลุมด้านปริมาณคุณภาพ ต้นทุน และเวลา มีตัวบ่งชี้ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ นั่นคือ การจัดสรรงบประมาณต้องสอดคล้องกับผลผลิต

#### 5. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม

หน่วยงานต้องใช้เกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน ในการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มเป้าหมาย โครงสร้างของหน่วยงาน เช่น ถ้ารัฐกำหนดผลลัพธ์ของการศึกษาระดับประถมศึกษาให้เด็กอายุตั้งแต่ 6 – 12 ปีได้เข้าเรียน เกณฑ์มาตรฐาน ในการจัดสรรทรัพยากรต้องยึดจำนวนเด็กที่มีอายุตามที่กำหนดทุกจังหวัด แต่ค่าใช้จ่ายอาจแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมของพื้นที่

#### 6. ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ

การควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์จำเป็นจะต้องมีรายละเอียดระบุเนื้อหาใน เอกสารงบประมาณ เช่น ระบบบัญชีผลผลิต ผลลัพธ์ รายงานทางการเงิน ต้นทุนผลผลิต เป็นต้น เพื่อให้ได้ทราบว่างบประมาณที่ลงทุนไปกับผลผลิตมีผลอย่างไรต่อผลลัพธ์ การมีรายละเอียดที่เพียงพอจะเป็นประโยชน์ต่อการวัดผลงาน

#### 7. การเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน

มาตรฐานนี้จะบ่งชี้ถึง ความรับผิดชอบ และความสามารถในการบริหาร การที่จะทราบได้ว่าการวัดผลทั้งผลงาน และการเงิน สิ่งที่สำคัญในการเปรียบเทียบผลงานคือ ผู้วัดต้องใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศ และ ช่วงเวลาเดียวกัน สำหรับช่วงเวลาที่รายงานผลนั้นมีรูปแบบของการรายงานผลได้ 4 ช่วงเวลา คือ

- 7.1 การรายงานระยะปานกลาง คือ รายงานผล 4 ปี
- 7.2 การรายงานตามปีงบประมาณ
- 7.3 การรายงานช่วงเวลา 4 ครั้งต่อปี (ไตรมาส)
- 7.4 การรายงานผลประจำเดือน



ข้อมูลผลผลิตที่ต้องเตรียมเพื่อรองรับการวัด และประเมินผลรายงาน ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุน และ การเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์

#### 8. ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ

ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ การนำงบประมาณหรือทรัพยากรที่ได้รับ ซึ่งเป็นปัจจัย นำเข้ามาบริหารจัดการให้เกิดผลงานตามที่ได้วางแผนกลยุทธ์ไว้ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ ตามที่ต้องการในเรื่องความรับผิดชอบนี้ ผู้บริหารต้องกระจายความรับผิดชอบ ให้รองผู้อำนวยการ สถานศึกษาร่วมวางแผนรับผิดชอบผลงาน และทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างผลงาน

#### 9. การบริหารจัดการเชิงรุก

การบริหารเชิงรุก หมายถึง การบริหารที่เน้นการพัฒนางานในอนาคต โดยใช้ต้นทุนต่ำ ที่สุดผู้บริหารต้องมีการคาดคะเน หรือมุมมองที่กว้างไกลและสามารถลงมือปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ คาดหวัง สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงในการบริหารเชิงรุก คือ

9.1 หน่วยงานจะต้องมีความคาดหวังไว้ชัดเจนว่า ผลผลิตคืออะไร เป้าหมายของ ผลผลิตคือใคร จำนวนเท่าใด ซึ่งแต่เดิมทราบเพียงว่างบประมาณจ่ายไปเท่าใด

9.2 ผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการวางแผนและบริหารจัดการงบประมาณเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการคิดต้นทุน โครงสร้างที่เชื่อมโยงกับผลผลิต มีความรู้เกี่ยวกับการรายงานทาง การเงินและงบประมาณ การบริหารทีมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของความรู้เชิงเทคนิคในการพัฒนา ผลผลิต และทักษะในการบริหารทรัพยากร มีวิสัยทัศน์มีภาวะผู้นำมีความสามารถในการปรับเวลา การทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

9.3 ผู้บริหารต้องมีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ ผลงาน เช่น ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนผลผลิต ค่าใช้จ่ายทรัพย์สิน หนี้สิน เป็นต้น

#### 4.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคิดคำนวณต้นทุนผลผลิต เป็นการกำหนดว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม ผลผลิตทางการศึกษาต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งใน ด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลาและ ต้นทุน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนงบประมาณ และการ กำหนดผลผลิตจะต้องคำนึงถึงการยอมรับจากส่วนกลาง คือ ผู้กำหนดนโยบายงบประมาณ สิ่ง ที่สำคัญคือ ผลผลิตนั้นต้องนำเสนอบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น นักเรียนที่สำเร็จการศึกษา (มานพ พรหมโชติ และคณะ, 2545 : 153)

##### 1. ความสำคัญของต้นทุนผลผลิต

###### 1.1 การพิจารณาทางเลือกในการจัดการผลผลิต

1.2 ตัวเงินที่มีโอกาสประหยัดได้ จากการเปลี่ยนแปลงผลผลิต กระบวนการผลิต หรือ งดไม่ดำเนินการผลิต

1.3 การคำนวณเงินที่ต้องใช้ในการจัดทำโครงการใหม่

1.4 การคิดราคาของผลผลิต เพื่อการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน

1.5 การคิดต้นทุนของโครงการหรือกิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์งบประมาณ และ การจัดสรรรายจ่ายประจำหรือรายจ่ายอื่นๆ ให้กับผลผลิต โครงการ หรือผลิตภัณฑ์

2. หลักการในการจัดทำต้นทุนผลผลิต (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 16-18)

2.1 กำหนดผลผลิตที่ดำเนินการผลิต หรือการใช้บริการที่จัดทำโดยกรมหรือหน่วยงาน

2.2 ระบุต้นทุนทุกด้านของหน่วยงาน ซึ่งเป็นต้นทุนที่ใช้ในการจัดทำผลผลิต หน่วยงานทางการศึกษามีต้นทุนอยู่มาก และมีรายละเอียดมาก เช่น ต้นทุน บุคลากร สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ ตำราเอกสาร เป็นต้น

2.3 กำหนดต้นทุนทางตรง ซึ่งต้นทุนทางตรงจะระบุผลผลิต ถือได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายโดยตรงที่จะก่อผลผลิตนั้นๆ ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพาหนะ

2.4 กำหนดต้นทุนทางอ้อม มิได้เป็นต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายผลผลิตใดผลผลิตหนึ่ง เป็นค่าใช้จ่ายโดยทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุน เช่น การบริหารค่าใช้จ่ายทางการเงิน ต้นทุนในการเช่าพื้นที่ ต้นทุนทำความสะอาด เป็นต้น

2.5 คิดค่าใช้จ่ายรวมระหว่างต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม โดยนำต้นทุนทางตรง และต้นทุนผลผลิตรวมเป็นยอดรวมทั้งหมด ซึ่งจะเป็ต้นทุนผลผลิตในการให้บริการทางการศึกษา ก็นำต้นทุนทางตรง รวมกับต้นทุนทางอ้อม

2.6 เมื่อคิดค่าใช้จ่ายเสร็จควรตรวจสอบ วิธีการคิดต้นทุนที่ถือว่าสอดคล้องกับมาตรฐานหรือไม่ ให้บริการ จะทำให้การกำหนดราคา หรือค่าใช้จ่าย

3. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยศึกษาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทุกอย่างได้มีภาระบู่ไว้ชัดเจนหรือไม่และรวมอยู่ในวิธีการคิดหรือไม่ต้นทุนกระบวนการผลิตหรือการหัวข้อดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ, 2545: 2)

3.1 การคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity - Based Costing : ABC) ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรมหรือ ABC เป็นระบบการบริหารต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งระบบดังกล่าวจะเน้นการบริหารต้นทุน โดยแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงาน

ขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรมรวมทั้งผลได้จาก การประกอบกิจกรรมเหล่านั้น ขั้นตอนง่ายๆ ของระบบ ABC ประกอบด้วยการกำหนดกิจกรรมการคิด ต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงาน ความจำเป็นในการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรม และ ปัจจัยที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบ ABC ประสบความสำเร็จ (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ 2545 : 2-3) มีดังนี้

### 3.1.1 ความจำเป็นในการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมเนื่องจาก สาเหตุต่างๆ ดังนี้

3.1.1.1 ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม มักให้ข้อมูลต้นทุนผลผลิตที่บิดเบือน ไปจากความจริง ทั้งนี้เนื่องจากการคิดต้นทุนผลผลิตแบบเดิม ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การใช้ปัจจัย การผลิตต่างๆ ล้วนสัมพันธ์เป็นสัดส่วนโดยตรงกับค่าใช้จ่ายในการผลิต เช่นเดียวกับต้นทุนทางตรง ในการผลิต แต่แท้จริงแล้วปริมาณการใช้กิจกรรม จะต้องเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรม เข้าสู่ผลผลิต

3.1.1.2 ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม เน้นการจำแนกค่าใช้จ่ายขององค์กร โดย แสดงบัญชีค่าใช้จ่ายที่ใช้ชื่อหน้าทำงาน หรือประเภทการจ่ายเงินมากกว่าที่จะแสดงบัญชีค่าใช้จ่าย ที่ใช้ชื่อกิจกรรม ซึ่งการจำแนกลักษณะดังกล่าว ไม่ได้ให้ข้อมูลที่แสดงถึงสาเหตุที่แท้จริงของการเกิด ต้นทุน

3.1.1.3 ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมเน้นการควบคุมการปฏิบัติงานโดย วิเคราะห์ผลต่างการดำเนินงาน ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่สอดคล้อง และไม่ทันการณ์ที่ ผู้บริหารจะสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ ในขณะที่ระบบ ABC เน้นการกำหนดและการ วิเคราะห์กิจกรรมที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารงาน

3.1.1.4 ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม เน้นตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน แต่ไม่แสดงให้เห็นถึง ผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงต้นทุน เวลาที่ใช้ในการประกอบกิจกรรม และ ความยืดหยุ่นของกิจกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

3.1.1.5 ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม ไม่ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน จะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหนึ่งๆ กับกิจกรรมอื่นๆ ที่ ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นๆ ได้ดียิ่งขึ้น

## 3.2 ขั้นตอนในการจัดทำข้อมูลและออกแบบระบบต้นทุนกิจกรรม

### 3.2.1 ขั้นตอนในการจัดทำระบบต้นทุนกิจกรรม

#### 3.2.1.1 กำหนดความต้องการข้อมูลให้ชัดเจน

#### 3.2.1.2 ประเมินขีดความสามารถ ในการใช้งานของระบบการบริหารต้นทุน

ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

3.2.1.3 ศึกษาประเมินผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายในการนำระบบ ABC ไปใช้

3.2.1.4 สร้างความยอมรับในแนวคิด ABC ให้เกิดขึ้นในฝ่ายบริหารระดับสูง

3.2.1.5 พัฒนาการออกแบบระบบ ABC ในเชิงแนวคิดขึ้น

3.2.1.6 จัดทำแผนงานสำหรับการบริหาร โครงการและแผนกำลังคน กำหนดระยะเวลาโครงการ รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรม และสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรทั้งระบบบนและระดับล่าง

3.2.1.7 วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อกำหนดกิจกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ

3.2.1.8 ออกแบบ จัดทำและทดสอบระบบ

3.2.1.9 ติดตามตรวจสอบการนำระบบ ABC มาใช้และผลกระทบของระบบดังกล่าวและดำเนินการแก้ไข

3.2.2 กระบวนการของ ABC มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

3.2.2.1 กำหนดตัวผลผลิตขององค์กร

3.2.2.2 วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อที่จะกำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิต

3.2.2.3 กำหนดตัวหลักค้ำคั่นทุน ซึ่งเป็นตัวกำหนดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบกิจกรรมในระดับนั้นๆ

3.2.2.4 ระบุต้นทุนทางตรง และปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่างๆ โดยพิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวหลักค้ำคั่นกิจกรรมของแต่ละผลผลิต

3.2.2.5 เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตที่เกี่ยวข้องและปันส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ เข้าสู่ตัวผลผลิตนั้นๆ

3.2.2.6 กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3.2.2.7 บริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ที่เป็นตัวก่อให้เกิดตัวผลผลิตนั้นๆ ตลอดจนประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

3.3 ตัวหลักค้ำคั่นทรัพยากรและตัวหลักค้ำคั่นกิจกรรม

3.3.1 ตัวหลักค้ำคั่นทรัพยากร (Resource Driver) ในขั้นตอนแรกของการปันส่วนในระบบ ABC ต้นทุนทรัพยากรต่างๆ หรือต้นทุนตามประเภทการจ่ายเงิน จะปันส่วนเข้าสู่กลุ่มต้นทุนกิจกรรมของแต่ละศูนย์กิจกรรม ตัวหลักค้ำคั่นที่นำมาใช้ในการปันส่วนต้นทุนตามผังบัญชีเข้าสู่กลุ่มต้นทุนกิจกรรมต่างๆ เรียกว่าตัวหลักค้ำคั่นทรัพยากร ซึ่งทำได้ 3 วิธีคือ

3.3.1.1 การปันส่วนทางตรง (Direct Charging allocation) นำมาใช้ในกรณีที่ สามารถทราบปริมาณทรัพยากรที่ใช้ไปจริงในแต่ละกิจกรรมได้โดยเด่นชัด

3.3.1.2 การปันส่วนโดยอาศัยการประมาณ (Estimation allocation) นำมาใช้ ในกรณีที่ไม่สามารถวัดปริมาณการใช้ทรัพยากรไปในกิจกรรมต่างๆ ได้โดยตรง จึงจำเป็นต้องหา ข้อมูลจากการดำเนินงานมาใช้ประกอบ การวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ทรัพยากร โดยส่วนใหญ่ ตัวผลิตภัณฑ์ทรัพยากรมักจะอยู่ในรูปน้ำหนักรงาน หรือสัดส่วนเวลาที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ

3.3.1.3 การปันส่วนโดยอาศัยดุลพินิจเข้าช่วย (Arbitrary allocation) นำมาใช้ ในกรณีที่ไม่สามารถประมาณสัดส่วนของทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมนั้นๆ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์

3.3.2 ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม คือ เกณฑ์ที่นำมาใช้ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรมใน แต่ละกลุ่มต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลผลิต ซึ่งข้อมูลต้นทุนผลผลิตจะมีความถูกต้อง และสอดคล้องกับ กระบวนการผลิตมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมที่เลือกมาใช้ว่า มีความสัมพันธ์ที่ เป็นเหตุเป็นผลกับกิจกรรมนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

3.4 แนวทางการนำระบบ ABC ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน การคำนวณต้นทุน ผลผลิตต่อหน่วยงานของสถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้ (มานพ พรหมโชติ และคณะ, 2545 : 140 – 143)

3.4.1 หน่วยงานของสถานศึกษา จำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

3.4.1.1 หน่วยการเรียนการสอน หมายถึง ห้องหรือชั้นเรียน เช่น ชั้นก่อน ประถมศึกษา ชั้นประถมศึกษา เป็นต้น

3.4.1.2 หน่วยสนับสนุน หมายถึง หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนการเรียน การสอนโดยทั่วไป เช่น ห้องสมุด ห้องฝึกปฏิบัติการทางเคมี ฟิสิกส์ ชีวะ ภาษาและโรงพลศึกษา เป็นต้น

3.4.2 รวบรวมข้อมูลต้นทุนทางตรง หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ของสถานศึกษาที่ สามารถระบุได้ว่าเป็นของหน่วยงานใด ประกอบด้วย

3.4.2.1 เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และค่าสวัสดิการของครูผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานแต่ละประเภท

3.4.2.2 ค่าวัสดุที่หน่วยงานแต่ละประเภทเบิกไปใช้

3.4.2.3 ค่าซ่อมแซม และบำรุงรักษาอุปกรณ์ หรือ ครุภัณฑ์ของหน่วยงาน

3.4.2.4 ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์หรือครุภัณฑ์ของหน่วยงาน

3.4.3 รวบรวมข้อมูลต้นทุนทางตรง หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ของสถานศึกษาที่ไม่ อาจระบุเข้ากับหน่วยงานใด ได้แก่ ค่าสาธารณูปโภค ค่าเช่าทรัพย์สิน ค่าจ้างเหมา ค่ารับรอง ค่า เสื่อมราคาทรัพย์สินที่ใช้ร่วมกัน

3.4.4 กำหนดสัดส่วนในการปันส่วนต้นทุนทางอ้อม ให้กับหน่วยงานการเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งอาจใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลายเกณฑ์ร่วมกันก็ได้

3.4.4.1 จำนวนพื้นที่ของแต่ละหน่วยงานต่อจำนวนพื้นที่ทั้งหมด

3.4.4.2 จำนวนนักเรียนของแต่ละหน่วยงานต่อจำนวนนักเรียนทั้งหมด

3.4.4.3 จำนวนเวลาที่แต่ละหน่วยงานใช้ต่อจำนวนเวลาที่ใช้ทั้งหมด

3.4.4.4 จำนวนค่าใช้จ่ายทางอ้อมของแต่ละหน่วยงาน ต่อจำนวนค่าใช้จ่ายทางอ้อมรวม

3.4.5 ปันส่วนต้นทุนทางอ้อมให้หน่วยการเรียนการสอน และหน่วยสนับสนุนแต่ละหน่วย

3.4.6 รวมต้นทุนทางตรงกับต้นทุนทางอ้อมที่ได้รับการปันส่วน จะได้ต้นทุนรวมของแต่ละหน่วยงาน (หน่วยการเรียนการสอนและหน่วยสนับสนุน) ต่อจากนั้นให้ปันส่วนต้นทุนสนับสนุนให้กับหน่วยการเรียนการสอนอีกทอดหนึ่ง ต้นทุนรวมของหน่วยการเรียนการสอน = ต้นทุนทางตรง + ต้นทุนทางอ้อมปันส่วน + ต้นทุนหน่วยสนับสนุนปันส่วน

$$\text{ต้นทุนต่อผู้เรียน} = \frac{\text{ต้นทุนรวมของหน่วยการเรียนการสอน}}{\text{จำนวนนักเรียนในหน่วยการเรียนการสอน}}$$

สรุปได้ว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิต หมายถึง การคิดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนกิจกรรมในแต่ละผลผลิต ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น เวลา คน วัสดุ ฯลฯ ซึ่งขั้นตอนในการคิดต้นทุนผลผลิต ประกอบด้วย การออกแบบระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม การวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ หรือสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนในแต่ละกิจกรรม หรือผลผลิต และแนวทางการนำระบบ การคิดต้นทุนกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

#### 4.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือกและขั้นตอนการคัดเลือกผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงิน มีขั้นตอนที่รัดกุม

การซื้อ หมายถึง การจัดหาพัสดุที่มีจำหน่ายสำเร็จรูปหรือกึ่งสำเร็จรูปแต่ต้องประกอบให้เป็นพัสดุสำเร็จรูปก่อนที่จะส่งมอบให้ผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อต้องการพัสดุที่พร้อมใช้งานได้ทันที

การจ้าง หมายถึง การจัดหาพัสดุที่โดยปกติไม่มีการผลิตไว้สำเร็จรูป ต้องมีกระบวนการในการเตรียมการผลิต ดำเนินการผลิต โดยผู้ว่าจ้างอาจจำเป็นต้องควบคุมกระบวนการ เตรียมการ และกระบวนการผลิตของผู้รับจ้างหรือไม่ก็ได้ การจ้างตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุหมายความรวมถึงการจ้างทำของ และการรับขน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และการจ้างเหมาบริการ (มาณพ พรหมโชติ และคณะ, 2545 : 42)

1. วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง สรุปได้ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 : 3-2)

- 1.1 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
- 1.2 เพื่อจัดซื้อจัดจ้างโดยมีต้นทุนต่ำสุด หรือราคาสมเหตุสมผล
- 1.3 เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุที่ทำการซื้อแล้วให้อยู่ในมาตรฐานที่ดี สำหรับการใช้งาน
- 1.4 เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด
- 1.5 เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการซื้อหาพัสดุ
- 1.6 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้า และทำให้การจัดซื้อพัสดุได้ในราคาต่ำกว่าผู้ซื้อรายอื่น
- 1.7 เพื่อแสวงความร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุ

2. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง ซึ่งมีหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายงบประมาณ ส่วนใหญ่ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 : 3)

2.1 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

- 2.1.1 คาดคะเนความต้องการจากแผนงาน งาน โครงการ
- 2.1.2 พิจารณาปัจจัยต่างๆ ปริมาณ คุณภาพ ราคา คุณลักษณะการใช้งาน
- 2.1.3 พิจารณาวิธีการจัดซื้อ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม

2.2 การเลือกแหล่งขาย

- 2.2.1 จัดทำรายชื่อผู้ขาย
  - 2.2.2 ประเมินผู้ขาย ด้านการบริหารจัดการปริมาณคุณภาพ การเงินการบริการ
- หลังขาย

2.2.3 คัดเลือกผู้ขาย

2.3 การออกคำสั่งซื้อ

2.3.1 ทำสัญญาซื้อขาย

- 2.3.2 การติดตามการสั่งซื้อ
- 2.4 การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ
  - 2.4.1 ตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ
  - 2.4.2 ตรวจสอบความถูกต้อง
  - 2.4.3 ลงนามอนุมัติตรวจรับพัสดุ
  - 2.4.4 การบันทึกและจัดเก็บเอกสาร
- 2.5 การเบิกจ่ายพัสดุ
  - 2.5.1 กัดแยกประเภทพัสดุ
  - 2.5.2 จัดเก็บรักษาพัสดุ
  - 2.5.3 บรรจุหีบห่อเพื่อแจกจ่าย
  - 2.5.4 ขนส่งไปสู่ผู้ใช้พัสดุ
- 2.6 การติดตาม และประเมินผล
  - 2.6.1 ด้านผู้ขายติดตามผลการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ การบริการหลังการขาย
  - 2.6.2 การบริหารจัดการซื้อจัดจ้าง เกี่ยวกับการเบิกจ่าย ความพอใจของผู้ใช้ การบำรุงรักษา
- 3. หลักการจัดหาพัสดุ
 

การจัดหาพัสดุยึดหลักสำคัญ 5 ประการ (มาตรฐาน พรามห โชติและคณะ 2545 : 4 - 5)

  - 3.1 หลักความคุ้มค่า (Efficiency)
  - 3.2 หลักความโปร่งใส (Transparency)
  - 3.3 หลักความรับผิดชอบ (Accountability)
  - 3.4 หลักนิติธรรม (Legitimacy)
  - 3.5 หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม (Equality)
- 4. ระดับความรับผิดชอบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 4.1 ระดับความรับผิดชอบต่อ
    - 4.1.1 ระดับการบริหารทั่วไป การจัดหาให้ได้พัสดุที่มีคุณภาพ ปริมาณ เวลา ที่ถูกต้อง
    - 4.1.2 ระดับปฏิบัติการ สนับสนุนให้มีการจัดหาพัสดุจากแหล่งที่เชื่อถือได้ราคาเหมาะสม
  - 4.2 การกำหนดความรับผิดชอบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง
    - 4.2.1 การรวมอำนาจจัดซื้อจัดจ้าง ให้แก่บุคคลรับผิดชอบคนเดียว หรือ หน่วยงานเดียว



4.2.2 การกระจายอำนาจให้หน่วยงานต่างๆในองค์กร ช่วยกันจัดหาพัสดุ

#### 5. วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดวิธีการ จัดซื้อจัดจ้าง 5 วิธีดังนี้

- 5.1 วิธีตกลงราคา
- 5.2 วิธีสอบราคา
- 5.3 วิธีประกวดราคา
- 5.4 วิธีพิเศษ
- 5.5 วิธีกรณีพิเศษ

และตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์ (E – Auction) พ.ศ. 2549

#### 6. ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง

- ขั้นที่ 1 การรายงานขอซื้อขอจ้าง
- ขั้นที่ 2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง
- ขั้นที่ 3 การอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้าง
- ขั้นที่ 4 การทำสัญญาหรือข้อตกลง
- ขั้นที่ 5 การตรวจรับพัสดุหรือการตรวจการจ้าง

#### 7. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

- 7.1 วิธีตกลงราคา
  - 7.1.1 กรณีปกติ
  - 7.1.2 กรณีจำเป็นและเร่งด่วน

#### 7.2 วิธีสอบราคา

7.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ 2 คณะได้แก่คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ หรือ การตรวจการจ้าง

7.2.2 เจ้าหน้าที่พัสดุทำประกาศสอบราคา ส่งประกาศและเอกสารสอบราคาก่อนวันเปิดซองไม่น้อยกว่า 10 วัน

7.2.3 เจ้าหน้าที่พัสดุปิดประกาศ ณ ที่ทำการโดยเปิดเผย และส่งประกาศให้ผู้มีอาชีพโดยตรง หรือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

7.2.4 เจ้าหน้าที่ลงรับ โดยไม่เปิดซองพร้อมระบุวัน เวลาที่รับซอง ส่งมอบหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเก็บรักษาเพื่อส่งมอบคณะกรรมการเปิดซอง

7.3 วิธีการประกวดราคา วิธีนี้ทำให้มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางทำให้ได้ราคาถูก และเป็นการให้ความยุติธรรมกับผู้ขายพัสดุสอดคล้องกับระบบการค้าเสรี

7.3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ 3 คณะ คือ คณะกรรมการรับและเปิดซอง คณะกรรมการพิจารณาผล ประกวดราคา และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือตรวจรับงานจ้าง

7.3.2 จัดทำประกาศฯ เอกสารประกวดราคา

7.3.3 ให้เจ้าหน้าที่พัสดุปิดประกาศ ส่งประกาศ ต้องทำก่อนการขาย 7 วันทำการ ช่วงการขาย 7 วันทำการ ปิดการขายก่อนรับซอง 7 วันทำการ

7.4 วิธีพิเศษ แต่งตั้งคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง โดยวิธีพิเศษ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือตรวจรับงานจ้าง

7.5 วิธีกรณีพิเศษ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือตรวจงานจ้าง

## 8. กลยุทธ์ในการจัดหาพัสดุ

การจัดหาพัสดุที่ผ่านมามีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดหาเชิงประสิทธิภาพอยู่หลายประการ ดังนั้นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต้องปรับแนวคิดดังนี้

8.1 เปลี่ยนการจัดการเชิงระเบียบ เป็นการจัดหาพัสดุเชิงกลยุทธ์ ต้องเป็นการบริหารเชิงรุก กล่าวคือ แทนที่จะจัดหาพัสดุต่อเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว เปลี่ยนไปเป็นการวางแผนจัดหาตลอดทั้งปี โดยคำนึงถึงเวลาที่ต้องการใช้พัสดุเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการได้ตลอดเวลา

8.2 ยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดหาไปให้หน่วยใช้พัสดุเป็นผู้จัดหา

8.3 จัดหาโดยมืออาชีพ การจัดหาพัสดุตามระบบใหม่ ควรเป็นการดำเนินการ โดยเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรงให้สถานศึกษา แต่หากยังไม่สามารถมีเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรงได้ จำเป็นต้องให้ครูอาจารย์ทำหน้าที่ต่อไป เพื่อนำไปสู่การพัฒนาครูอาจารย์ให้มีศักยภาพในการจัดหา

8.4 การมีส่วนร่วมในการจัดหา

8.5 การบูรณาการในการจัดหาเข้ากับการวางแผนและการบริหารจัดการ

8.6 การบริหารเชิงรุก วางแผนจัดหาพัสดุตลอดทั้งปี คำนึงถึงเวลาที่ต้องใช้

8.7 คำนึงถึงคุณภาพที่เหมาะสมกับราคามากกว่าคำนึงถึงราคาต่ำกว่าแต่คุณภาพด้อยกว่า

8.8 การเข้าถึงสินค้าและบริการมีความรอบรู้ในสินค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่

8.9 การกำหนดวิธีการจัดหาด้วยวิธีการอื่นๆ แทนการให้ความสำคัญกับวิธีซื้อและจ้างเป็นหลัก โดยใช้พัสดุที่ใช้จ่ายงบประมาณน้อยที่สุด สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาพัสดุที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส คุ่มค่าและเป็นธรรม ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง กลยุทธ์ในการจัดหาพัสดุ

#### 4.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจักระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงบประมาณให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สูงสุด มีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณและกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน

4.4.1 การบริหารทางการเงินของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องมีการกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

##### 4.4.2 ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี

การบัญชี หมายถึง การบันทึกรายการเงินทั้งในด้านรายรับ รายจ่าย ตลอดจนการโอนบัญชี การแยกประเภท การสรุปผล และการแปลความหมายจากข้อมูล การจัดทำบัญชีของหน่วยงานภาครัฐตามเกณฑ์คงค้าง เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้ และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงาน รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่าย รอคัดและการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินถาวร ให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้นๆ วิธีนี้จะทำให้หน่วยงานภาครัฐ ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กรหน่วยงานที่เสนอรายงาน ต้องจัดทำงบการเงินตามเกณฑ์คงค้าง ยกเว้น ข้อมูลที่เกี่ยวกับกระแสเงินสด

เกณฑ์คงค้าง หมายถึง หลักเกณฑ์ทางบัญชีที่ใช้รับรู้รายการ และเหตุการณ์เมื่อเกิดขึ้น มิใช่รับรู้เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสดออกไป หรือรายการเทียบเท่าเงินสด ซึ่งทำให้รายการและเหตุการณ์ต่างๆ ได้รับการบันทึกบัญชี และแสดงในงบการเงินภายในงวดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการเกิดรายการ และเหตุการณ์นั้น

##### 4.4.3 การควบคุมงบประมาณ

หลังจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้ผ่านการพิจารณาของรัฐสภา หน่วยงานภาครัฐ จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินตามรูปแบบที่สำนักงานงบประมาณ กำหนดและจัดส่งให้สำนักงานงบประมาณภายในเดือนตุลาคมของปีงบประมาณนั้น (ชัยสิทธิ์ เถлимมิ ประเสริฐ, 2544 : 4 - 40)

#### 4.4.3.1 การควบคุมการเบิกจ่ายเงิน

4.4.3.1.1 ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน เมื่อมีการจัดเก็บเงินรายได้ และนำฝากธนาคารเรียบร้อยแล้ว เมื่อจะจ่ายเงิน ดำเนินการดังนี้

4.4.3.1.1.1 ต้องมีเอกสารที่ใช้เบิกจ่ายเงิน เช่น ใบสำคัญจ่ายเงิน ใบยืมเงิน ทดลองจ่าย ใบสำคัญรับเงินแทน ใบเสร็จรับเงิน

4.4.3.1.1.2 กำหนดตัวบุคคลที่มีอำนาจอนุมัติและบุคคลที่รับมอบอำนาจ

4.4.3.1.1.3 กำหนดตัวบุคคลที่มีอำนาจลงนามจ่ายเงินในเช็ค

4.4.3.1.1.4 ควบคุมการเบิกจ่ายเงิน

4.4.3.1.1.5 การจ่ายเงินทุกรายการต้องจ่ายเป็นเช็คของธนาคารขีด คำว่า หรือผู้ถือ และขีดคร่อมทุกครั้ง โดยใช้คำว่า A/C Payee only

4.4.3.1.2 การควบคุมงบประมาณ ทำขั้นตอนดังนี้

4.4.3.1.2.1 จัดทำแผนการดำเนินงานเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

4.4.3.1.2.2 การควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ ให้อยู่ในกรอบและวัตถุประสงค์ที่ได้รับงบประมาณ

4.4.3.1.2.3 การเบิกจ่ายเงินยืมทดลองจ่าย การจ่ายเงินทุกรายการให้จ่ายเป็นเช็คยกเว้นการใช้จ่ายเล็กน้อยให้จ่ายจากเงินยืมทดลองจ่ายทำทะเบียนเงินยืมทดลองจ่าย การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

4.4.3.1.2.4 การจัดทำรายงานทางการเงิน งบรายได้รายจ่าย - รายเดือน รายงวดและประจำปี

4.4.3.1.2.5 การควบคุมสินทรัพย์ การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจนับวัสดุ และครุภัณฑ์

#### 4.4.3.2 การจัดสายงานด้านบัญชีและการเงิน

4.4.3.2.1 งานการเงิน ดูแลรับผิดชอบด้านการเงิน และการเบิกจ่ายเงิน โดยแต่ละส่วนมีความรับผิดชอบดังนี้

4.4.3.2.1.1 หน่วยรับเงินรับรายได้ทุกประเภท จัดทำใบสำคัญรับเงิน รายงานการนำเงินสด / เช็คฝากธนาคาร

4.4.3.2.1.2 หน่วยจ่ายเงิน จ่ายเงินทุกประเภท รวบรวมใบสำคัญจ่ายเงิน ที่จ่ายแล้วให้ฝ่ายบัญชี สรุปรายการจ่ายเงินประจำปี

4.4.3.2.1.3 จัดเบิกเงิน รวบรวม รายละเอียด การขอเบิกเงินจัดทำ ใบสำคัญจ่าย เพื่อมอบให้หน่วยงานทำการจ่ายเงิน จัดทำบัญชีเงินเดือน และรายละเอียดประกอบ เป็นรายบุคคล

4.4.3.2.2 งานบัญชี หน้าที่ จัดทำบัญชีทั้งหมดของหน่วยงาน จัดทำทะเบียน  
ทุกประเภท ทำรายงานการเงิน ตรวจสอบความถูกต้อง

4.4.3.2.3 งานพัสดุ หน้าที่รับผิดชอบในการจัดซื้อ จัดจ้าง ควบคุม ดูแลจัดทำ  
ทะเบียน เพื่อตรวจสอบ ความถูกต้อง ตามพัสดุจริง

สรุปได้ว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การบริหารการเงิน  
ของหน่วยงานภาครัฐ ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี การควบคุมงบประมาณ การควบคุมการ  
เบิกจ่ายเงิน การจัดสายงานทางด้านบัญชีและการเงิน ที่มีประสิทธิภาพ โดยสิ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่าง  
เด่นชัด ปรับระบบบัญชีจากบัญชีเกณฑ์เงินสด เป็นบัญชีเกณฑ์คงค้างหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย

#### 4.5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงิน หมายถึง การนำเสนอข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงฐานะการเงิน  
และผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องทราบ ถึงผล การดำเนินงานว่า  
บรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไร (สำนักงาน  
คณะกรรมการประถมศึกษา, 2545 : 17)

การรายงานผลทางการเงิน หมายถึง การรายงานผลผลิตเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายใน  
ด้าน ผลผลิตและผลการดำเนินงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

4.6.1 รูปแบบการนำเสนอรายงานทางการเงิน ยึดถือตามเอกสาร กรมบัญชีกลาง  
ประกอบ ด้วย (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2544 : 6-2)

4.6.1.1 งบแสดงฐานะการเงิน หรืองบดุลที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง  
สินทรัพย์ หนี้สิน

$$\text{ทรัพย์สิน} = \text{หนี้สิน} + \text{ส่วนทุน}$$

4.6.1.2 งบแสดงผลการดำเนินงาน

4.6.1.3 งบกระแสเงินสด (Statement of cash flow ) เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ผู้ใช้  
งบการเงินใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์

4.6.1.4 หมายเหตุประกอบงบการเงิน ประกอบด้วย การอธิบายและการวิเคราะห์  
รายละเอียดของจำนวนเงินที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงานและงบ  
กระแสเงินสด

4.6.1.5 การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะทาง  
การเงิน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการหารายได้ขององค์กร

4.6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544: 6- 17)

4.6.2.1 การรายงานติดตามผลงบประมาณ ติดตามจากการจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดหาพัสดุ เป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด 6.2.2. การประเมินผลแผนงาน / โครงการ D. Stuffbeam ได้เสนอตัวแบบไว้มีชื่อว่า "CIPP Model" พิสนุ พงศ์ศรี, 2549 : 45) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

4.6.2.2.1 การประเมินผลบริบทหรือสภาพแวดล้อม เป็นการประเมินในภาพกว้าง ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง การบริหารจัดการ เทคโนโลยี

4.6.2.2.2 การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น ปัจจัยนำเข้า ในด้านอัตราค่าจ้างงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

4.6.2.2.3 การประเมินผลกระบวนการ เพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินงาน ตามขั้นตอนของแผนงานโครงการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบตัดสินใจของผู้บริหาร

4.6.2.2.4 การประเมินผลผลิต เพื่อวัดผลและแปลความหมายของผลสำเร็จของแผนงาน โครงการ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการ

สรุปได้ว่า การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง รูปแบบการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ งบแสดงฐานะการเงินหรืองบดุล งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด หมายเหตุประกอบงบการเงิน การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินและการรายงานผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของผลผลิต และผลลัพธ์ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

#### 4.6 การบริหารสินทรัพย์

ตามหลักการบัญชีสินทรัพย์ขององค์กรหมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ ที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขาย และเพื่อใช้ประกอบการขององค์กร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ สินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์อื่นๆ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544: 5- 11)

##### 1. วงจรการบริหารสินทรัพย์

กระบวนการบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน คือ การวางแผนกำหนดความต้องการใช้สินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและดูแลรักษาสินทรัพย์ รวมถึงการกำจัดสินทรัพย์เมื่อหมดความจำเป็น ซึ่งกระบวนการวางแผนการ

ปฏิบัติงานเริ่มต้นจาก (1) การกำหนดผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายเป็นอันดับแรก จากนั้นตามด้วย (2) การกำหนดผลงานหรือวัตถุประสงค์ แล้วตามด้วย (3) การกำหนดกระบวนการหรือวิธีการ และ (4) การกำหนดทรัพยากร ส่วนการดำเนินงานเริ่มต้นจาก (1) การกำหนดกำหนดทรัพยากร ตามด้วย (2) การกำหนดกระบวนการ (3) การกำหนดผลงาน (4) การกำหนดผลลัพธ์

2. การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ คือ กรรมวิธีในการดำเนินการที่จะให้ได้มาซึ่งพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรตามกำหนดเวลาและมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานคลังพัสดุและการเก็บรักษา เป็นการดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้การรับพัสดุ การเก็บรักษา การจ่ายพัสดุ มีความประหยัด และมีประสิทธิภาพในการบริหารงานคลังพัสดุและการเก็บรักษา ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ส่วน คือการจัดการงานคลังพัสดุและการเก็บรักษาพัสดุ

4. การจำหน่ายพัสดุ เป็นการตัดยอดพัสดุออกจากบัญชีคุม โดยกำหนดปลดพัสดุในครอบครองของหน่วยงาน ออกจากความรับผิดชอบด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การขาย การบริจาค การโอน การแลกเปลี่ยน การแปรสภาพไปใช้ประโยชน์หรือการทำลาย

สรุปได้ว่า การบริหารสินทรัพย์หมายถึง การจัดระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่และที่จะจัดหาให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า มิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดเปลืองไปโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งวงจรการบริหารสินทรัพย์ประกอบด้วย การวางแผนกำหนดความต้องการใช้สินทรัพย์ การจำแนกประเภทสินทรัพย์ การวิเคราะห์มูลค่าสินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การบริหารงานคลังพัสดุ และการเก็บรักษาและการจำหน่าย

#### 4.7 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน ส่วนราชการดำเนินการตรวจสอบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ( มาณพ พรหมโชติ และคณะ, 2545: 156) คือ

4.7.1 การตรวจสอบทางการเงิน เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่างๆ ในอดีต เพื่อทดสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น มีความถูกต้องครบถ้วนหรือไม่

4.7.2 การตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบในประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

4.7.2.1 ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

4.7.2.2 ความสามารถในการผลิต หรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร

4.7.2.3 ต้นทุนของการดำเนินการ หรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรสามารถปฏิบัติงาน ใน ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานตรวจสอบภายในจะสอบทานกิจกรรมต่างๆ แล้วนำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์รวมถึงผลการประเมินที่ชัดเจน เพื่อเสนอแนะต่อผู้บริหาร รวมถึง การสนับสนุนให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

#### 4.7.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน

4.7.3.1 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี และความโปร่งใส ในการ ปฏิบัติงาน

4.7.3.2 ส่งเสริมให้มีการบันทึกบัญชี และรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

4.7.3.3 ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

4.7.3.4 เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ

4.7.3.5 ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าของการประพฤตินิชอบในองค์กร จึงลด โอกาสความเสียหายร้ายแรงและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

#### 4.7.4 ขอบเขตของงานตรวจสอบภายใน มีดังนี้

4.7.4.1 การสอบทานความเชื่อถือได้และความสมบูรณ์ของข้อมูล

4.7.4.2 การสอบทานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบงานที่ใช้ใน การดำเนินงานมี การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

4.7.4.3 การสอบทานความเหมาะสมของการเก็บรักษาสินทรัพย์ และสามารถ พิสูจน์ความมีอยู่จริงของสินทรัพย์เหล่านั้น

4.7.4.4 การสอบทานว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างประหยัด และมี ประสิทธิภาพ

4.7.4.5 การสอบทานดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่แผนงานวางไว้

4.7.5 กระบวนการและขั้นตอนการตรวจสอบภายใน การวางแผนตรวจสอบ มีการ เตรียม การ กำหนดวัตถุประสงค์ สืบหาข้อมูล และการควบคุมภายในและประเมินความเสี่ยง

การควบคุมภายใน หมายถึง การกระทำใดๆ ของฝ่ายบริหารเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4.7.6 แนวทางในการประเมินการควบคุมภายใน แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

4.7.6.1 สภาวะแวดล้อมเพื่อการควบคุม

4.7.6.2 ประเมินความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำ ใดๆอย่างหนึ่งซึ่งมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ



องค์กรเบี่ยงเบนไป ซึ่งการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ขององค์กร กิจกรรมความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงการบริหาร

4.7.6.3 กิจกรรมเพื่อการควบคุม

4.7.6.4 ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร

4.7.6.5 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การตรวจสอบภายใน หมายถึง การสอบทานความถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงินและการตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบการรายงานผลการตรวจสอบและการติดตามผลหลังการตรวจสอบ

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

ใช้แนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ ของ Samuel Humes IV (1991:3) มีการบริหาร 2 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินจากส่วนกลาง โดยอำนาจและความรับผิดชอบสูงสุดอยู่กับผู้บริหารต้นสังกัดของสถานศึกษาในส่วนกลาง คือ กระทรวงศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. รูปแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินโดยที่มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมระหว่างผู้บริหารต้นสังกัดของสถานศึกษาในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและสถานศึกษา

ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดให้กระจายอำนาจในการปกครองแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเกิดพระราชบัญญัติว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อลดปัญหาการจัดการศึกษาที่เป็นไปในลักษณะการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ขาดระบบการกำกับตรวจสอบคุณภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง และขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีหลักการการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา ให้ระบบการจัดการศึกษาสอดคล้องกับระบบบริหารราชการแผ่นดินที่ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและประชาชน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยเสนอการจัดโครงสร้างหน้าที่ขององค์กร การแบ่งส่วนงานตามที่ได้บัญญัติไว้ในหมวดที่ 5 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของประเทศ

### หลักการของการกระจายอำนาจทางการศึกษา

หลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1. การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

ความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ หมายถึง ความเป็นเอกภาพในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษา มีมาตรฐานและทิศทางในการจัดการศึกษาเหมือนกัน แต่เปิดโอกาสให้แต่ละท้องถิ่นเลือกวิธีดำเนินการที่หลากหลายได้ด้วยตนเอง ส่วนกลางจะเพียงแต่กำหนดนโยบาย ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น

การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นดำเนินการได้หลากหลายด้วยตนเอง เป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันที่มุ่งให้มีการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักการแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ทั้งยังกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน และการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยกำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจขึ้นเพื่อที่จะพัฒนาการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจัดการศึกษานั้น ถึงแม้ว่าจะให้มีการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐยังต้องทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย กล่าวคือ กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาของท้องถิ่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา (รวมถึงการ

ระดมทรัพยากรทางการศึกษา) ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแนวปฏิบัติการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้

1.1 สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากหลักสูตรการเรียนการสอนตามปกติได้ เพื่อเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือบริการอื่น เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของนักเรียน

1.2 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

1.3 สถานศึกษาต้องเสนอโครงการในการระดมทรัพยากรเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4. สถานศึกษาจะต้องแจ้งให้ผู้ปกครองทราบถึงค่าใช้จ่ายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐตามมาตรา 43 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการที่จะขอให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมรับภาระตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษาตามมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

1.5 การใช้จ่ายทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นที่ได้รับจากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับโครงการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6 ให้สถานศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามโครงการต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเปิดเผยให้ทราบโดยเปิดเผย

1.7 การรับบริจาคนอกเหนือจากโครงการในการระดมทรัพยากร ให้หัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการได้ตามระเบียบและคำสั่งของทางราชการ ทั้งนี้ต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของผู้บริจาคและไม่เป็นไปเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือเงื่อนไขใดใดกับทางราชการ

1.8 สถานศึกษาต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริจาคได้ทราบว่า สามารถนำใบเสร็จรับเงิน (ใส่ชื่อ นามสกุลของผู้ปกครองนักเรียน) ที่บริจาคให้แก่สถานศึกษาไปยกเว้นหรือลดหย่อนภาษีได้ตามประกาศของอธิบดีกรมสรรพากร

บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้ทูลเกล้าฯ หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้งบประมาณให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ดังนี้

(1) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาระดับภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน

(2) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

(3) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่ม ตามมาตรา 10 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา และความเป็นธรรม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

(4) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐ ตามนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

2. การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาได้กำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (มาตรา 39) นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 41 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความ

ต้องการภายในท้องถิ่น โดยมีเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ประสานและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

3. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น การกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคล ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพื่อที่จะระดมทรัพยากรจากทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามหลักการทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) และเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ชุมชนท้องถิ่นอย่างทั่วถึง การกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาและการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษา กำหนดให้มีคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากชุมชนและองค์กรต่างๆในท้องถิ่น เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชน ตลอดจนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ ในพื้นที่สามารถเข้ามาเป็นกรรมการ ร่วมให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน ประชาชน องค์กรและสถาบันสังคมกับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4. การประหยัด คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการประหยัด คุ่มค่า คำนึงถึงการดำเนินการที่ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการให้ได้ผลประหยัดคุ่มค่า ลดปัญหาความซ้ำซ้อนและความสูญเปล่าในการจัดการโดยจัดโครงสร้างสายการบริหารที่สั้นลง มีเพียงการบริหารระดับส่วนกลางและการบริหารระดับองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่นเท่านั้น นอกจากนี้การกระจายอำนาจยังเปิดโอกาสให้มีอิสระในการใช้ทรัพยากรบนหลักการของความคุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถตรวจสอบได้ ในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ได้ปรับลดหน่วยงานให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด เพื่อบริหารงานด้วยความมีประสิทธิภาพ ให้บังเกิดประสิทธิผลและปรับเปลี่ยนภารกิจจนทำให้ลดจำนวนเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานลงได้จำนวนมาก

5. ความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับโอกาสทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ในการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีพื้นที่พอเหมาะและคำนึงถึงความเหมาะสมในด้านปริมาณงานที่ใกล้เคียงกัน และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการจัดการศึกษา

#### **การกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณ**

ในการศึกษาการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาที่กล่าวมา ใช้แนวคิดของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ที่กล่าวว่า การปฏิรูปโครงสร้างขององค์กร

และการกำหนดอำนาจหน้าที่ ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร ของผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา กระบวนการบริหารมีความโปร่งใสและอยู่ในวิสัยที่จะตรวจสอบได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคนอื่นๆ. 2541: 28-29,93-94) หลักการที่สำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ได้แก่การบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย ในการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการ ของชุมชนและสังคมได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว ทันท่วง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 184) การบริหารแบบกระจายอำนาจ จะต้องสามารถตรวจสอบได้ จากสังคมหรือจากผู้มีส่วนได้เสีย ในการจัดการศึกษา (Brown, 1990: 96)

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อการศึกษา

ฉัตร เสกสรรค์วิริยะ; และคนอื่นๆ (2542: 58) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบ การบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจของสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี จากผลการศึกษา พบว่า การบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจ ในลักษณะที่สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี ดำเนินการอยู่ให้มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม มากขึ้น เพราะการกระจายอำนาจเท่ากับการกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โครงการและกิจกรรม ดังนั้น ทีมงานของอำเภอต่างๆ ต้องมีศักยภาพในการวิเคราะห์ สถานการณ์ มีความรู้ทางวิชาการ เพื่อประกอบในการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการความรู้ ด้านบูรณาการ ต้องมีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทางจังหวัดเองก็ต้องมีบทบาทหน้าที่ในด้าน การ สนับสนุนวิชาการให้กับอำเภอ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ ทางเลือกกิจกรรม ควบคุมกำกับงาน และประเมินผล รวมทั้งต้องคิดค้นกลวิธีใหม่ๆ มาแก้ไข ปัญหาให้เหมาะสมกับพื้นที่

ดิเรก วรรณเชียร (2545: 114-115) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษาด้านงบประมาณ พบว่า โรงเรียนดำเนินการด้านงบประมาณในระดับน้อย 9 รายการ ได้แก่ 1) การระดมทรัพยากร 2) การบริหารการบัญชี 3) การบริหารการเงิน 4) การเบิกจ่าย งบประมาณ 5) การหารายได้ 6) การบริหารพัสดุ 7) การจัดสรรงบประมาณภายใน โรงเรียน 8) การตรวจสอบติดตามและรายงานผล 9) การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนงบประมาณ ระยะปานกลาง และดำเนินการได้ ในระดับน้อยที่สุด 3 รายการ ได้แก่ 1) การรายงานผลงาน ประจำปี 2) การ โอนงบประมาณข้ามหมวด 3) การหาประโยชน์จากทรัพย์สิน นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนมีปัญหาและความต้องการ ทางด้านงบประมาณ ดังนี้

1. การระดมทรัพยากรจากองค์กรต่าง ๆ มีน้อย มักองงบประมาณจากกรม

2. ระบบบัญชีของโรงเรียนซับซ้อนไม่เป็นปัจจุบัน โรงเรียนยังใช้บัญชีแบบเดิม มีความต้องการบริหารบัญชีแบบพึงรับพึงจ่าย
3. ระเบียบการเงินซับซ้อนยุ่งยากไม่คล่องตัว
4. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ทำได้ยาก
5. การบริหารพัสดุ มีปัญหาที่ระเบียบมีขั้นตอน และช่องว่างให้เกิดทุจริต ได้ง่าย
6. การตรวจสอบติดตามงบประมาณ มีปัญหาเรื่องรายงานไม่เป็นปัจจุบัน
7. การจัดตั้งงบประมาณ มีความต้องการจัดตั้งงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และการจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง
8. การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียนต้องการระบบการรายงานที่ถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น
9. การโอนงบประมาณ ทำได้ยากโรงเรียนไม่มีอำนาจ
10. โรงเรียนต้องการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ธีระ รุณเจริญ (2545: 45-47,141) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนมีอุปสรรคด้านงบประมาณในระดับมากในเรื่อง 1) งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอที่จะดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ 2) ไม่สามารถจัดหางบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณและรายได้ใน ปัจจุบัน ในด้านผู้บริหาร โรงเรียนมีปัญหาดังนี้ 1) ความไม่รู้และไม่สามารถปฏิบัติตามการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ วิชาการ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยังคงเน้นงานธุรการอยู่มาก ผู้บริหารยังมีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณที่ดี นอกจากนี้ยังพบว่า สักยภาพในการรับการกระจายอำนาจด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณและสามารถตรวจสอบได้ การเสนอและการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยตรง การประเมินการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำและต่อเนื่อง

สุรศักดิ์ หนูพันธ์ (2545: 74-75) ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ โดยศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน 9 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถวางแผนและจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน โดยโรงเรียนได้เอง 2) บริหารงบประมาณประจำปีทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียนได้เอง 3) ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณของโรงเรียนได้เอง 4) เสนอขออนุมัติเงินตามโครงการได้ถูกต้องตามระเบียบการงบประมาณของทางราชการ 5) จัดทำเงินนอกงบประมาณ เพื่อเสนอคำขออนุมัติ

แผนงานและโครงการต่อคณะกรรมการสถานศึกษา 6) จัดทำบัญชีการเงินของโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงการคลัง 7) เก็บรักษาเงินทั้งรายรับ รายจ่ายตามระเบียบ การเก็บรักษาเงิน และสามารถตรวจสอบได้โดยตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินเอง 8) จัดทำทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ และบัญชีผลประโยชน์ที่เกิดจากราชพัสดุ 9) จัดทำงบประมาณ เบิกจ่าย ควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนทั้งขนาดใหญ่ กลาง เล็ก มีความพร้อมด้านความสามารถวางแผน และจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยโรงเรียนได้เองน้อยกว่าความสามารถด้านอื่นๆ

อารีลักษณ์ พงษ์โสภา (2545: 91) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการงบประมาณกับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ ในระดับสูง ( $r = .765^{**}$ ) โดยกระบวนการงบประมาณเกี่ยวกับการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ นโยบายงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

พรพิมล ชินภักดี (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม เกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน

สำรวม ธีรนนท์ทางกูร (2546: 121-122) ได้ศึกษาความพร้อมในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 1 ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ใน ระดับดี ในด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ และการจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของสถานศึกษา เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานกับกลุ่มที่ไม่ได้เป็น พบว่า มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในด้านระดับความพร้อมตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน พบว่า มี 3 ด้านที่มีความพร้อมในระดับ



มาก ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการบริหารการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ส่วนอีก 4 ด้าน มีความพร้อมในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการคำนวณ ต้นทุนผลผลิต ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหาร สินทรัพย์ และ ด้านการตรวจสอบภายใน

ทัศนีย์ สุวรรณภา (2547: 83, 86) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในชั้นการวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีปัญหาในระดับมาก 1 รายการ คือ ปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดภารกิจ บทบาท หน้าที่ที่โรงเรียนรับผิดชอบ ส่วนการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง มีปัญหาในระดับมาก 3 รายการ คือ 1) ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับดำเนินงานประจำ 2) ความชัดเจนของภาระรายจ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวม 3) การปรับปรุงวงเงินในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลาง โดยคำนึงถึงดัชนีทางเศรษฐกิจมหภาคที่สำคัญ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ลดาวัลย์ นิवासวัต (2547: 84) ได้ศึกษาการดำเนินการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้ศึกษาการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารทรัพยากร ผลการศึกษา พบว่า เรื่องที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการ คือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน (ร้อยละ 33.33) การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตผลลัพธ์ (ร้อยละ 27.87) การจัดทำเอกสารการเงินเผยแพร่ เพื่อทำความเข้าใจกับคณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา (ร้อยละ 26.44) ส่วนเรื่องที่โรงเรียนดำเนินการแล้วมีปัญหามากที่สุดเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐานการ บริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สิน และรายได้ต่าง ๆ ของโรงเรียนเอง 2) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการพิจารณา งบประมาณของโรงเรียน 3) การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน 4) การจัดทำเอกสาร เผยแพร่เพื่อทำความเข้าใจของคณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ โดยมีระดับของปัญหาในระดับปานกลาง

วรรณิ แก้วศิริ (2547: 62) ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการบริหารงบประมาณ 10 ด้าน ได้แก่ 1) โรงเรียนเสนอแผนงบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นชอบ 2) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในสถานศึกษา 3) เปิดโอกาสให้ชุมชนมี ส่วนร่วมในการกำหนด

นโยบายบริหาร 4) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง 5) ทำรายงานสถานภาพการเงินต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 6) ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการเมื่อเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณ 7) จัดทำแผนงาน/โครงการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบตรวจสอบได้ 8) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 9) จัดทำกรอบงบประมาณการใช้จ่ายล่วงหน้าระยะ 3 ปี 10) นำกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งเน้นผลงานมาใช้ดำเนินการ ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมเต็ม รูปแบบในด้านการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 19.88) และโรงเรียนมีความไม่พร้อมในการจัดทำรายงานสถานภาพการเงินต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินมากกว่าด้านอื่น ๆ (ร้อยละ 7.45)

สมพร ไชยปินดิ (2547: 65-69) ได้ศึกษาการวางแผนการศึกษาและปัญหาของการวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่สุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนประถมศึกษามีปัญหาด้านการวางแผนงบประมาณ ดังนี้

1. ในขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน ในท้องถิ่นในการเสนอปัญหา และความต้องการเป็นรายการที่มีปัญหามากกว่ารายการอื่น
2. ในขั้นการจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน พบว่า การกำหนดนโยบาย เป้าหมายวัตถุประสงค์ของแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเป็นรายการที่มีปัญหา มากกว่ารายการอื่น
3. ในขั้นของการนำแผนการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ความเพียงพอของงบประมาณตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่กำหนดไว้ เป็นรายการที่มีปัญหามากกว่ารายการอื่น ๆ
4. ในขั้นของการติดตามประเมินผลและรายงาน พบว่า การกำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมและครอบคลุมในการติดตามประเมินผล เป็นรายการที่มีปัญหาสูงสุด

เรดเมอร์ และ แอลเบิร์ต (Redmer; & Albert, 1988: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับงบประมาณซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ของงบประมาณ โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมการจัดทำงบประมาณกับทัศนคติที่มีต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณ ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการดำเนิน กิจกรรมงบประมาณกับทัศนคติที่มีต่อกระบวนการงบประมาณ นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และความรับผิดชอบในงบประมาณอาจมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณ

มูลนิธินี้ก็เพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอน ได้จัดทำรายงานเสนอให้บุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น รายงานนี้ระบุว่าครูและครูใหญ่ มีความต้องการมีอำนาจการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และให้ครูใหญ่มีอำนาจในการจ้างครู การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีขึ้นในปี 1980 ที่เขตการศึกษาแอดมอนตัน (Edmonton) โดยดำเนินการใน 190 เขตการศึกษา งบประมาณ 3,000 ล้านดอลลาร์ ในปี 1988-1989 ทำให้ ร้อยละ 74 ของงบประมาณปฏิบัติการของเขตการศึกษา ได้กลายเป็นเงินเดือนครู วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ บริการสาธารณูปโภค และค่าบำรุงรักษาโรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูใหญ่เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน และให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้อำนวยการเขตการศึกษา เห็นว่า โรงเรียนได้มีการพัฒนาขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเทียบกับสิบปีที่ผ่านมา (McConaghy, 1989: 486-487)

ซาโตริ (Satori, 1989: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนมัธยมปลาย 4 โรงเรียน เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณด้านการสอน การสนับสนุน และการบริหารของโรงเรียน งานวิจัยนี้ได้ศึกษากระบวนการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และวิเคราะห์วัตถุประสงค์และแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรอื่น ๆ ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณ งานวิจัยนี้ได้ศึกษากระบวนการจัดทำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัยได้เข้าร่วมประชุมพิจารณางบประมาณของโรงเรียน สัมภาษณ์บุคลากร และวิเคราะห์เอกสารงบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งการตัดสินใจมี 3 รูปแบบ คือ การตัดสินใจแบบใช้เหตุผล (Rational Model) การตัดสินใจแบบราชการ (Bureaucratic Model) และการตัดสินใจแบบการเมือง (Political Model) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ตัดสินใจแบบราชการ และแบบการเมืองในการพิจารณาเกี่ยวกับงบประมาณ และไม่พบว่า มีการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล (ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน) ในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

กอนซาเลส (Gonzales, 1997: Abstract) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณของโรงเรียน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

- 1) ศึกษาว่าครูใหญ่ของโรงเรียนรัฐบาลขนาดใหญ่ ระดับมัธยมปลาย บริหารจัดการงบประมาณที่โรงเรียนมีอิสระในการใช้อย่างไร
- 2) ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณที่โรงเรียนมีอิสระในการใช้การวิจัยนี้ศึกษา จากครูใหญ่จำนวน 1,303 คนทั่วประเทศ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่มีงบประมาณสำหรับใช้จ่ายในแต่ละปีจำนวนมาก บางโรงเรียนมีมากถึง 1 ล้านดอลลาร์ ครูใหญ่ส่วนมากสามารถใช้เงินเหลือมีปีได้ และสามารถนำเงินของโรงเรียนไปฝากในบัญชีที่มีดอกเบี้ย

ระยะยาว การวิจัยนี้ พบว่า มืองค์ประกอบ 4 ด้านที่อิทธิพลต่อความรับผิดชอบของครูใหญ่ ได้แก่ 1) แหล่งการเรียนรู้ 2) การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) แนวโน้มในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความรับผิดชอบของครูใหญ่ และ 4) การดำเนินการตามนโยบายของมลรัฐ และเขตการศึกษา

โกทซ์ และ เฮสส์ (Goertz; & Hess, 1998: 490) ได้ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตการศึกษา 4 เขต ได้แก่ ชิคาโก ฟอรัทเวอร์ท นิวยอร์ก ซิติ และโรเชสเตอร์ โดยส่งแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 2,000 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรฝ่ายสนับสนุนการสอน ครูผู้สอน และผู้ปกครอง จาก 30 โรงเรียนใน 4 เขตการศึกษา ข้างต้น ผลการวิจัย พบว่า 1) การมีกระบวนการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างชัดเจนเป็นทางการ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน แต่ถึงอย่างไร ผู้บริหารโรงเรียนก็ยังมีอิทธิพลต่องบประมาณของโรงเรียน มากกว่าคนอื่น ๆ 2) งบประมาณ ที่โรงเรียนมีอำนาจในการใช้จ่ายมีจำนวนไม่มาก ทำให้โรงเรียนไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว 3) โรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลคะแนนสอบในการวิเคราะห์ความต้องการของนักเรียน และกำหนดโครงการโดยเฉพาะในเขตที่มีการทำแผนพัฒนาโรงเรียน

โอดเดน และ คาโรลิน (Odden; & Carolyn, 1998) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสรุปผลไว้ว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะประสบความสำเร็จจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ยึดจุดมุ่งหมายของมลรัฐและเขตการศึกษา มาตรฐานและเทียบเคียง สมรรถนะ โดยมีจุดเน้นของการปฏิรูปมุ่งไปที่ยกระดับการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น และรวบรวมศักยภาพของครูเพื่อปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการสอน
2. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยสร้างเครือข่ายสภาการตัดสินใจของครูและทีมงาน
3. เปิดให้โรงเรียนจัดหาและคัดเลือกบุคลากรได้เอง เพื่อจะได้สร้างคณะทำงานที่ร่วมกันทำงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมของโรงเรียน
4. จัดให้มีการพัฒนาด้านวิชาชีพทั่วทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และทักษะในการบริหารจัดการ
5. สร้างวัฒนธรรมทางวิชาชีพที่ส่งเสริมในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง แก่ นักเรียนทุกคน

6. สร้างระบบที่มีการพัฒนาอย่างดีเพื่อบุคลากรทุกคนเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติที่ดีที่สุด
7. พัฒนาการให้รางวัลบุคลากรที่ช่วยทำให้โรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายและมีมาตรการลงโทษสำหรับคนที่ไม่ช่วย
8. เลือกผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้
9. จัดให้โรงเรียนสามารถควบคุมงบประมาณและมีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณดำเนินงานใหม่ เพื่อให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิลสัน และ แมคเพค (Wilson; & McPake, 2000: 126) ได้ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมาเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรการทำแผนพัฒนาโรงเรียน การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจให้โรงเรียน และการประเมินผลและพัฒนาครู ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 86 ของโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มรูปแบบ มีโรงเรียนร้อยละ 1 ที่ไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการที่โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพราะจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยควบคุม และให้ความสำคัญกับงานที่ทำ บางโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียน มักจะรายงานเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนให้คณะกรรมการโรงเรียนทราบ มากกว่าที่จะขอคำปรึกษาจากคณะกรรมการโรงเรียน

มัย สุขเอี่ยม (2535: 213-215) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนา การศึกษาแบบมีส่วนร่วม ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วม และต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น และอาจารย์ ตามลำดับ และยังพบว่า อาจารย์ได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมต่ำกว่ากลุ่มอื่น ทั้งนี้ในการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มมากน้อยแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับแผนแต่ละระดับ ส่วนวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมควรใช้หลาย ๆ วิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเป็นคณะกรรมการวางแผนระดับต่าง ๆ การให้ข้อมูล เป็นต้น

สิริภัทร ศรีทำบุญ (2541: 80-81) ได้ศึกษาความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตเทศบาลขอนแก่นเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในงานธุรการ การเงิน และพัสดุ พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการร่วมเสนอแนวคิด การบริหาร งบประมาณ การพิจารณางบประมาณของโรงเรียน และการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกรายการ

อามร มุตวงศ์ (2552) ได้ทำการสำรวจสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 จากการบริหารงานทั้ง 4 ด้านของโรงเรียน ได้ผลการสำรวจมีดังนี้

1. ด้านวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ เนื่องจากขาดความพร้อมด้านบุคลากร สื่อ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เทคโนโลยี เพราะ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อย ครู ขาดความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร เทคนิคการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สื่อเทคโนโลยีที่มีอยู่ชำรุดทรุดโทรมใช้การไม่ได้ขาดแคลนหนังสือแบบเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ

2. ด้านงบประมาณ มีไม่เพียงพอ เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณใช้จำนวนนักเรียน เป็นเกณฑ์ในการจัดสรร งบประมาณจึงไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายเพื่อบริการขั้นพื้นฐานของโรงเรียน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุสำนักงาน เป็นต้น โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีความพร้อม จึงได้รับการช่วยเหลือจากชุมชนมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่ไม่มีความพร้อมหรืออยู่ในชนบทที่มีประชากรรายได้ต่ำ

3. ด้านบุคลากร มีครูไม่ครบชั้น ไม่ครบตามวิชา ครูไม่มีความชำนาญในการสอนบางวิชา ซึ่งเป็นความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้นักเรียนไม่ได้รับความรู้ขาดการฝึกทักษะในบางวิชา ไม่เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนด เมื่อครูขาดความชำนาญวิธีการสอนจึงไม่เป็นที่หลากหลาย โดยเฉพาะขาดครูในวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

4. ด้านบริหารทั่วไป โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงาน แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีบุคลากรไม่เพียงพอ แต่ต้องปฏิบัติงานเช่นเดียวกับโรงเรียนประเภทอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องบริหารจัดการภายใต้ภาวะการณ์ขาดแคลน สื่อ เทคโนโลยีรวมทั้งระบบเครือข่ายจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน แต่สื่อเทคโนโลยีระบบเครือข่ายที่มีอยู่มีปัญหาไม่ทันสมัย ค่าเช่า ทำให้ไม่สามารถสื่อสารหรือรับข้อมูลสารสนเทศจากเขตพื้นที่ โรงเรียน หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ๆ ได้ หรือถ้าสามารถสื่อสารรับข้อมูลสารสนเทศได้ก็ เป็นไปอย่างล่าช้าไม่ทันเวลาที่เวลาที่กำหนด คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากไม่ค่อยมีเวลาต้องประกอบอาชีพหารายได้ ขาดความเข้าใจในการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา ส่วนหนึ่งไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน โดยผลการศึกษาวินิจฉัยได้ชี้ให้เห็นว่า การผลิตบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยในระบบตลาดผู้ผลิตน้อยราย (Oligopoly Market) เป็นการผลิตที่

สะท้อนถึงความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า มีจำนวนสถานศึกษาเพียง 103 โรงที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จากจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 737 โรง คิดเป็นร้อยละ 14.0 ของจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ ในจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว มีจำนวนสถานศึกษาเพียง 603 โรง คิดเป็นร้อยละ 81.8 ที่มีผลตอบแทนต่อขนาดลดลง (Decreasing Return to Scale) ซึ่งหมายความว่า การที่รัฐได้ทุ่มเททรัพยากรเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานมาโดยตลอดนั้น มิได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพการผลิตของภาคบริการการศึกษา (Output) ซึ่งสะท้อนถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการการผลิตบริการการศึกษาของรัฐในตลาดสินค้าและบริการ (Inefficiency) เพื่อให้การจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐสามารถให้บริการการศึกษาด้วยคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องความต้องการของผู้เรียน รวมทั้งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิต่อระบบทรัพยากรเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องผลักดันการปฏิรูปการเงินเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้ภาคบริการการศึกษาซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจหนึ่งในตลาดสินค้าและบริการ มีการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้หลักการและแนวคิด ยุทธศาสตร์ แนวทาง/มาตรการ ดังนี้

## 1. หลักการ/แนวคิดการปฏิรูปการเงินเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 การศึกษาขั้นพื้นฐานมิใช่เป็นภาคการผลิตอย่างเสรี (Free Market) แต่เป็นภาคการผลิตที่มีการกำกับโดยรัฐ (Regulated Market)

1.2 การให้บริการศึกษาแก่พลเมืองตามสิทธิขั้นพื้นฐานที่บัญญัติในรัฐธรรมนูญ รัฐต้องดำเนินการภายใต้หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม

1.3 รัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ลงมือจัดการศึกษา (Provider of Educational Services) เป็นหลักมาเป็นผู้สนับสนุน (Promoter) ผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้กำหนดนโยบายการศึกษาพื้นฐาน (Policy Maker) เป็นหลัก และให้บทบาทในการลงมือจัดการศึกษาเองเป็นรองเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและการระดมทุนเพื่อการศึกษาจากทุกภาคส่วนของสังคม

1.4 รัฐสามารถใช้เครื่องมือทางการเงินเป็นกลไกในการปรับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาผ่านระบบกลไกตลาด เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนอย่างทัดเทียมกัน

1.5 การให้การอุดหนุนผู้เรียนผ่านด้านอุปสงค์ (Demand-side Financing) ควรดำเนินการภายใต้หลักความเท่าเทียมกัน โดยปฏิบัติต่อสถานศึกษาของรัฐและเอกชนภายใต้กฎ

กตिकाหรือหลักเกณฑ์เดียวกัน โดยไม่คำนึงว่าผู้เรียนจะเข้าศึกษาในสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน ตลอดจนการส่งเสริม สนับสนุนด้านทรัพยากรผ่านการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัว และการใช้ มาตรการภาษีอากรเป็นเครื่องมือในการระดมทุนและการสนองทุนเพื่อการศึกษา

1.6 ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในส่วนที่เกินกว่าเกณฑ์ มาตรฐานที่รัฐพึงให้กับผู้เรียนทุกคน (รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้กับ ผู้เรียน)ตามสิทธิที่บัญญัติในรัฐธรรมนูญและกฎหมายการศึกษา หากสถานศึกษาสามารถให้บริการ การศึกษาที่ดีและมีคุณภาพเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ

1.7 รัฐจัดให้มีทุนเงินให้เปล่าสำหรับนักเรียนที่ด้อยโอกาส/ยากจนแต่มีความสามารถ ในการเรียน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาเช่นเดียวกับพลเมืองทั่วไป โดยให้ทุนให้เปล่าสำหรับ เป็นค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าใช้จ่ายในการเรียน และค่าครองชีพระหว่างเรียน ตาม ความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล ตามหลักเกณฑ์ที่กองทุนกำหนด

1.8 รัฐจำเป็นต้องเข้าไปแทรกแซง/กำกับการทำงานของกลไกตลาด เพื่อให้เกิดการ แข่งขันอย่างเป็นธรรม และเกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงความเสมอ ภาคและโอกาสในการรับบริการการศึกษาของพลเมือง

1.9 รัฐจะจัดการให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มีความเป็นอิสระทางความคิด การบริหารจัดการด้านการเงิน บุคลากร วิชาการ และการบริหารทั่วไป และการแข่งขันระหว่างสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน

1.10 กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบบุคคลและคณะบุคคล ในเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อมุ่งให้สถานศึกษาจัดบริการการศึกษาให้มีคุณภาพและ มาตรฐาน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก มากกว่ามุ่งสนองตอบความต้องการของ เขตพื้นที่และหน่วยงานส่วนกลาง

1.11 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา ควบคู่กับความ โปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

1.12 ใช้มาตรการทางการเงินและการคลังเป็นเครื่องมือในการระดมทุนและการสนอง ทุนเพื่อการศึกษา โดยให้ภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาภายใต้ กลไกตลาดและสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียมกัน

## 2. ยุทธศาสตร์ แนวทาง/มาตรการ

### 2.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร



2.1.1 การยุบ รวม เลิก โรงเรียนขนาดเล็กที่ด้อยประสิทธิภาพ ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสูง โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก – ขนาดกลาง ในเขตเทศบาล และให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

2.1.2 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่อยู่นอกเขตเทศบาล อาจจำเป็นต้องยุบ รวม เลิกโรงเรียนบางส่วน แล้วใช้ระบบการบริหารจัดการ โดยการจัดรถบริการรับ - ส่งนักเรียนในพื้นที่ใกล้เคียงกันให้สามารถเดินทางไปเรียนได้สะดวก โดยรัฐเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าว

2.1.3 สถานศึกษาขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล การเดินทางไม่สะดวก รัฐยังจำเป็นต้องให้สถานศึกษาคงอยู่ต่อไปเพื่อให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน พร้อมกับทุ่มงบประมาณเพื่อการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

2.1.4 ให้หน่วยงานส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำแผนขั้นตอนการยุบ รวมเลิกสถานศึกษา และดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 5 ปี โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการให้บริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2.2 ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

2.2.1 ให้สถานศึกษาที่มีความพร้อม สามารถเปลี่ยนสถานะเป็นโรงเรียนพันธะสัญญา(Charter School) โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของสถานศึกษา

2.2.2 ให้สถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนพันธะสัญญา (Charter School) สามารถจ้างครู และบุคลากรทางการศึกษาที่รับเข้าใหม่เป็นพนักงานของรัฐซึ่งได้รับค่าตอบแทน 1.7 เท่าของอัตราเงินเดือนตามระบบราชการ และให้ได้รับสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เช่นเดียวกับข้าราชการ เพื่อให้ระบบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีความคล่องตัว และสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

2.2.3 เงินเหลือจ่ายทั้งที่เป็นเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณที่สถานศึกษา ระดมมาได้ สามารถนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตคือจำนวนและคุณภาพของผู้เรียน

2.2.4 ลดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานส่วนกลาง เขตพื้นที่ การศึกษา ให้เหลือเพียงการกำกับในเชิงนโยบาย แผน มาตรฐาน การส่งเสริมสนับสนุนด้าน ทรัพยากร และการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา และเพิ่มบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของสถานศึกษา เพื่อให้กระบวนการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสิ้นสุดที่สถานศึกษา

## 2.3 ยุทธศาสตร์การสร้างแรงจูงใจผ่านเครื่องมือทางการเงิน

2.3.1 ปรับกลไกการจัดสรรเงินจากเดิมที่เป็นการจัดสรรผ่านด้านอุปทานหรือสถานศึกษา (Supply-side Financing) เป็นหลัก มาเป็นการจัดสรรผ่านด้านอุปสงค์หรือตัวผู้เรียนให้มากขึ้น (Demand-side Financing) โดยจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนรายหัวที่รวมเงินเดือน (Unit Cost) ในลักษณะเงินก้อน (Block Grant)

2.3.2 ใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจให้สถานศึกษาที่สามารถปรับประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสนองตอบความต้องการของผู้เรียน

2.3.3 เงินอุดหนุนรายหัวที่สถานศึกษาได้รับ หากใช้ไม่หมดให้สะสมไว้ใช้ในปีงบประมาณต่อไป โดยไม่ต้องส่งคืนกระทรวงการคลัง

2.3.4 เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการจะได้รับการส่งเสริม สนับสนุนด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ จะต้องแสดงศักยภาพในการบริหารและจัดการศึกษาที่สะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นจากสถานภาพที่เป็นอยู่เดิม

2.3.5 ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รับผิดชอบการประเมินสถานศึกษาในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้ทรัพยากร นอกเหนือจากการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียน

#### 2.4 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ครูและบุคลากรทางการศึกษา)

2.4.1 ให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการยุบ รวม เลิกสถานศึกษา รวมทั้งเลิกครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาให้สะท้อนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคล และการใช้ห้องเรียนในแต่ละโรงเรียน

2.4.2 หากเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเลิกครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และพบว่ายังขาดครูอีกเท่าใด ก็ให้จ้างครูเพิ่มขึ้น โดยเน้นครูที่อยู่ในกลุ่มสาขาขาดแคลน อาทิ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

2.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก - ขนาดกลางที่ถูกยุบ เลิก รวม ให้โอนไปเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสถานศึกษาที่ใหญ่ขึ้น เพื่อมิให้กระทบสิทธิประโยชน์ที่มีอยู่เดิม และให้สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบสถานศึกษาที่อยู่ระหว่างการยุบ รวม เลิกชั้นเรียน และมีให้มีการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ระหว่างการยุบ รวม เลิกสถานศึกษา หากมีการเกษียณอายุ โอนย้ายผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้น ทั้งนี้ให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกันจัดทำแผนและขั้นตอนการยุบ รวม และเลิกสถานศึกษาที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.4.4 ถ่ายโอนบุคลากรจากหน่วยงานส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษาไปสู่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.4.5 จัดงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาครูประจำการ โดยใช้หลักสูตรการเรียนการสอนผ่านระบบทางไกล ประกอบกับการสอนแบบสองทางเป็นบางครั้ง รวมทั้งให้มีการประเมินผลการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

2.4.6 ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่ให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารอย่างแท้จริง เช่น การให้มีบุคลากรสายสนับสนุนด้านการเงิน การบัญชี การบริหารทั่วไปแยกจากสายวิชาการที่เน้นการสอนและวิชาการเป็นหลัก ทั้งนี้โดยอ้างจากรายได้ที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการเอง

## 2.5 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการทำงานของกลไกตลาด

2.5.1 เปลี่ยนระบบการสนองทุนเพื่อการศึกษาจากเดิมที่เป็นการอุดหนุนผ่านด้านอุปทานหรือสถานศึกษาเป็นหลัก มาเป็นการให้การอุดหนุนผ่านด้านอุปสงค์หรือตัวผู้เรียนให้มากขึ้นเพื่อให้ความต้องการของผู้เรียนเป็นความต้องการอย่างแท้จริงซึ่งมีอำนาจในการซื้อสินค้าและบริการในตลาด (Effective Demand) โดยรัฐจะจัดสรรเงินอุดหนุนผู้เรียนที่สะท้อนความแตกต่างในคุณลักษณะของผู้เรียนและคุณลักษณะของสถานศึกษา ภายใต้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา เพื่อสร้างความเสมอภาคในแนวนอน (Horizontal Equity)

2.5.2 สำหรับผู้เรียนที่ด้อยโอกาส/ยากจนอันเนื่องจากความเสียเปรียบทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รัฐจะให้การช่วยเหลือผ่านกองทุนเงินให้เปล่า (Grants) เป็นค่าใช้จ่ายการศึกษาและค่าครองชีพระหว่างเรียน เพื่อสร้างความเสมอภาคในแนวตั้ง (Vertical Equity)

2.5.3 ใช้มาตรการลดหย่อน/ยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา/นิติบุคคล สำหรับการบริจาคให้กับสถานศึกษา (รัฐและเอกชน) องค์กรการกุศล/มูลนิธิ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน โดยได้รับลดหย่อน/ยกเว้นภาษีเท่ากับจำนวนเงินที่บริจาค

2.5.4 ให้กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กพร. ร่วมกับ สพฐ. กำหนดแผนและขั้นตอนการปรับเปลี่ยนระบบการอุดหนุนจากเดิมที่เป็นการอุดหนุนผ่าน

สถานศึกษามาเป็นการอุดหนุนผ่านผู้เรียน ซึ่งสะท้อนผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา (Post Auditing) ตามระบบการจัดสรรงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting: PBB) อย่างแท้จริงพร้อมๆกับลดบทบาทของการให้บริการการศึกษาโดยภาครัฐ (เพิ่มบทบาทของภาคเอกชน รวมทั้งสถาบัน/องค์กรต่างๆในสังคม)

## 2.6 ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์

2.6.1 ผลักดันให้การปฏิรูปการเงินเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นวาระแห่งชาติ และเป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลในการปรับประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของภาคการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้เรียน และผู้เสียภาษีอากร

2.6.2 จัดทำเอกสาร สิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่แก่นักงานและบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปรับระบบการบริหารจัดการ ทั้งด้านการบริหารบุคคลและงบประมาณ เพื่อให้เกิดการรับรู้ รับทราบ สร้างความตระหนักและมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.6.3 จัดประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อรับทราบและนำแผนขั้นตอนการเปลี่ยนผ่านไปสู่การปฏิบัติได้อย่างราบรื่นและเป็นรูปธรรม

## สรุปข้อค้นพบจากการวิจัย

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ที่มีผลกระทบต่อ ระดับประสิทธิภาพในการให้บริการของระบบการศึกษาตลอดจน ประเมินความต้องการบริการทางการศึกษาของครัวเรือน ตามระดับความสามารถในการจ่ายเพื่อการลงทุนทางการศึกษา และขนาดของเงินอุดหนุนในการลงทุนทางการศึกษาที่รัฐบาลควรจะให้เพื่อการพัฒนา ระบบโรงเรียนและครู เสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านผลผลิตพบว่า การเพิ่มเงินเดือนให้ครูทำให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มได้ การบริหารโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลมีประสิทธิภาพของการให้บริการการศึกษาเพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานที่คล่องการ จัดสรรทรัพยากรทางการศึกษามีการเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านปัจจัยการผลิต จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าโดยเฉลี่ยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเมื่อเทียบกับทุกขนาด รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กมี สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขณะที่สถานศึกษาขนาดกลางปรากฏว่ามีประสิทธิภาพต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับสถานศึกษาขนาดอื่นๆ

ข้อสรุปข้างต้น ไม่สามารถกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพในการให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานแปรผันไปตามขนาดสถานศึกษาที่เพิ่มขึ้น (สถานศึกษาขนาดใหญ่ขึ้น ไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นตาม) หากแต่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้นย่อมขึ้นกับความสามารถในการบริหารจัดการการใช้ปัจจัยการผลิตและผลผลิตของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาถึงผลตอบแทนต่อขนาด (Return to Scales) ผลปรากฏว่า สถานศึกษาในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยส่วนใหญ่มีลักษณะผลตอบแทนต่อขนาดลดลง (Decreasing Return to Scales; DRS) ซึ่งผลสรุปดังกล่าวเป็นสิ่งยืนยันว่า ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยโดยส่วนใหญ่ยังคงมีขนาดการผลิตที่ไม่เหมาะสม กล่าวคือเมื่อสถานศึกษาเพิ่มปริมาณการใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเป็นสัดส่วนแล้ว แม้จะทำให้สถานศึกษาสามารถเพิ่มผลผลิตได้ แต่ก็เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่น้อยกว่าสัดส่วนการใช้ปัจจัยการผลิตดังกล่าว ดังนั้น สิ่งที่ผู้กำหนดนโยบายพึงกระทำคือ ลดขนาดการผลิตของสถานศึกษาในกลุ่มดังกล่าวลงจนถึงระดับที่สถานศึกษามีผลตอบแทนต่อขนาดคงที่ (Constant Return to Scales; CRS) ณ ขนาดการผลิตดังกล่าว ถือว่าเป็นขนาดการผลิตที่เหมาะสม (Optimal Scale) สำหรับระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานไทย หรือหากผู้กำหนดนโยบายไม่สามารถลดขนาดการผลิต ( อาทิ ลดงบประมาณอุดหนุน หรือลดสัดส่วนการรับเข้าศึกษา) ก็จำเป็นต้องตรวจสอบและควบคุมหรือสร้างแรงจูงใจ (Incentives) ให้สถานศึกษาต่าง ๆ เพิ่มปริมาณผลผลิตให้เท่ากับสัดส่วนการใช้ปัจจัยการผลิตที่เพิ่มขึ้นด้วยเป็นอย่างน้อย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive) และการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ

1 กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินโดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณ มาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) และรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

2 (R1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัญหาของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3 (D1) ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4 (R2) ประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำร่างรูปแบบไปสอบถาม อาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาบริหารการศึกษา หรือศึกษาศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการสถานศึกษา

5 (D2) ปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6 (R3) จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7 (D3) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคต สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสรุปเขียนรายงาน

รายละเอียดการดำเนินการ และผลที่ได้แต่ละขั้นตอน ดังตาราง ที่ 2

ตารางที่ 2 การดำเนินการ และผลที่ได้แต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลที่ได้
1. กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร งบประมาณและการเงิน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต	1.1 วิเคราะห์เอกสารและฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับบริหารงบประมาณและการเงิน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย	1.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและ ความรู้เกี่ยวกับบริหาร งบประมาณและการเงินใน อนาคต สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
2. ศึกษาสภาพ ปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของ การบริหาร งบประมาณและการเงิน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.1 สอบถามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หัวหน้าและเจ้าหน้าที่ ส่วน งบประมาณ 1 ผู้อำนวยการและรอง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรอง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณ เกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลในข้อ 2.1	2.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่ พึงประสงค์ ของการบริหาร งบประมาณและการเงินของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.2 ความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาการบริหารงบประมาณ และการเงินของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูล พื้นฐานในการเขียนร่าง รูปแบบการบริหาร งบประมาณและการเงินใน อนาคตสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลที่ได้
3. จัดทำร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.1 นำข้อมูลจากผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาจัดทำร่างรูปแบบที่จะนำเสนอ 3.2 นำเสนอรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินฉบับร่าง	3.1 ได้ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1)
4. ศึกษาความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.1 สอบถามความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาบริหารการศึกษา หรือศึกษาศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการสถานศึกษา	4.1 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบที่จัดทำขึ้น รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างรูปแบบที่นำเสนอ



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	การดำเนินการ	ผลที่ได้
5. ปรับปรุงและนำเสนอร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	5.1 นำความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	5.1 ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2)
6. ประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	6.1 จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 17 คน	6.1 ข้อเสนอแนะจากการประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการประชุมกลุ่ม
7. ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	7.1 นำข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุง 7.2 สรุปเขียนรายงาน	7.1 รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับผลงานวิจัย)

การดำเนินตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 7 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น มีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้น ดังนี้

**ขั้นที่ 1** กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินเป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน โดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณ และมาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) และรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน รวมทั้งรายงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ แบบวิเคราะห์เอกสารโดยศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร ตำรา งานวิจัย และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปสาระสำคัญจำแนกและเรียบเรียงให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นที่ 2** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของบริหารงบประมาณและของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้เป็นองค์ประกอบในการร่างรูปแบบที่ผู้วิจัยจะพัฒนาขึ้น

### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป.และสพม.) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั่วประเทศ ทุกเขตพื้นที่

**การเลือกกลุ่มตัวอย่าง** ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนในการสุ่ม ดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 226 คน (สพป. จำนวน 180 คน, สพม. จำนวน 46 คน ) และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 397 คน ตามตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973)

2. สุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 6 ภาค รวมจำนวน 858 คน ได้แก่

2.1 ภาคเหนือ จำนวน 95 คน แบ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 43 คน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 33 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 24 คน และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 4 คน

2.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 406 คน แบ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 340 คน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 18 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 59 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 15 คน

2.3 ภาคตะวันตก จำนวน 39 คน แบ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 คน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 9 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คน

2.4 ภาคตะวันออก จำนวน 46 คน แบ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 14 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 4 คน

2.5 ภาคกลาง จำนวน 167 คน แบ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 112 คน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 12 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 43 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 14 คน สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

2.6 ภาคใต้ จำนวน 105 คน แบ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 74 คน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 30 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 6 คน

3. ให้ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนด้านงบประมาณ เป็นผู้ให้ข้อมูลรายละเอียดของหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของแต่ละคน

ผลการสุ่มตัวอย่างครั้งนี้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 581 คน ประกอบด้วย สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลุ่มงานงบประมาณ 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 105 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 31 คน โรงเรียนประถมศึกษา 393 คน และโรงเรียนมัธยมศึกษา 50 คน

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ได้จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ฉบับ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประเมินความต้องการจำเป็น (Priority

Needs Index modified: PNI modified ) โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 279) ดังนี้

$$\text{PNI modified} = (I - D)/D$$

PNI modified = ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I = ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์

D = ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

โดยใช้สอบถามผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนด้านงบประมาณที่รับผิดชอบงานงบประมาณเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขึ้นที่ 1 คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ ของบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

2.1.1.1 กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัยระบุข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็นให้ครอบคลุม เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินโดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณ และมาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

2.1.1.2 สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนด้านงบประมาณ เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในปัจจุบันและที่พึงประสงค์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบในการจัดทำเครื่องมือ

2.1.1.3 จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 6 ระดับ คือ 0, 1, 2, 3, 4, และ 5 โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้นอยู่ในระดับมากที่สุดหรือดำเนินการได้มากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้นอยู่ในระดับมากหรือดำเนินการได้มาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้นอยู่ในระดับปานกลาง หรือดำเนินการในระดับปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้นอยู่ในระดับน้อยหรือดำเนินการได้น้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีรายการนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือดำเนินการได้น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

ระดับ 0 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ไม่มีรายการนั้นหรือไม่ได้ดำเนินการรายการนั้น กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 0

2.1.2 วิธีหาคุณภาพเครื่องมือขั้นที่ 1 โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยนำเสนอแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ชุด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี ความตรงของเนื้อหา (CVI = Content Validity Index) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2548; อ้างอิง จาก Waltz; & Bausell, 1981; & Lynn, 1986) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า  $CVI \geq 0.20$  กำหนดให้ผลการพิจารณาตัดสินให้ +1 = แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการวิจัย ให้ 0 = ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และให้ -1 = แน่ใจว่าไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลจากการตัดสินของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ไปหาความตรงของเนื้อหา (CVI = Content Validity Index) ได้จากสูตร

$$CVI = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ CVI = ดัชนีความสอดคล้องของข้อสัมภาษณ์กับเนื้อหาความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

$$\begin{aligned} \frac{\sum R}{N} &= \text{คะแนนความคิดเห็นรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ} \\ &= \text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ} \end{aligned}$$

CVI มีค่าสูงสุด +1 ข้อสัมพันธได้มีค่าใกล้เคียง 1 แสดงว่ามีความตรงตามเนื้อหา หากมีค่าใกล้เคียง แสดงว่ามีความตรงตามเนื้อหา น้อย และถ้ามีค่าติดลบแสดงว่าเป็นข้อสัมพันธที่มีความตรงใช้ไม่ได้ ข้อสัมพันธที่ดีต้องมีค่า CVI ไม่น้อยกว่า 0.20 จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 30 ชุด และนำข้อมูลที่ได้รับไปตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้การประมาณค่าความเที่ยงตามสูตรของ Cronbach' Alpha ได้ค่าความเที่ยงในส่วนของการศึกษาระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน เท่ากับ 0.9857 และในส่วนระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9862

2.2 แบบวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใน ข้อ 2.1 คือ แบบวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

2.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5	หมายถึง	มากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับคำตอบ 4	หมายถึง	มาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับคำตอบ 3	หมายถึง	ปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคำตอบ 2	หมายถึง	น้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคำตอบ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1
ระดับคำตอบ 0	หมายถึง	ไม่ได้ดำเนินการ กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 0

โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด หรือมีรายการนั้นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการนั้นอยู่ในระดับมาก หรือมีรายการนั้นมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการนั้นอยู่ในระดับปานกลาง หรือมีรายการนั้นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการนั้นอยู่ในระดับน้อย หรือมีรายการนั้นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.50-1.49 หมายถึง สถานศึกษาดำเนินรายการนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือมีรายการนั้นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ทาง สถิติ

2.2.2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ และแจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์

**ขั้นที่ 3** จัดทำร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร่างครั้งที่ 1) เป็นการออกแบบรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินที่พึงประสงค์ในอนาคต สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยร่างและออกแบบส่วนประกอบโดยใช้ผลการศึกษาใน ขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 แล้วนำมาเรียบเรียงและนำเสนอเป็นร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ครอบคลุมรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินโดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณ และมาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) และรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

**ขั้นที่ 4** ศึกษาความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาบริหารการศึกษา หรือศึกษาศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือศึกษาศาสตร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการสถานศึกษา

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ได้จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม 1 ฉบับ และแบบวิเคราะห์เอกสาร 1 ฉบับ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 แบบวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใน ข้อ 1 คือ แบบวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5	หมายถึง	มากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับคำตอบ 4	หมายถึง	มาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับคำตอบ 3	หมายถึง	ปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคำตอบ 2	หมายถึง	น้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคำตอบ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1
ระดับคำตอบ 0	หมายถึง	ไม่เหมาะสมและไม่เป็นประโยชน์ กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 0

โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง เหมาะสมและเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด หรือมีรายการนั้นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง เหมาะสมและเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก หรือมีรายการนั้นมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง เหมาะสมและเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง หรือมีรายการนั้นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง เหมาะสมและเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย หรือมีรายการนั้นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.50-1.49 หมายถึง เหมาะสมและเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือมีรายการนั้นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ทาง สถิติ

4.2.2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและ แจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์

**ขั้นที่ 5** ปรับปรุงร่างและนำเสนอรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคต สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยในขั้นนี้เป็นการปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยใช้ผลการศึกษาในขั้นที่ 4 มาใช้ในการปรับปรุง โดยวิเคราะห์ตามความเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยสาขา บริหารการศึกษา หรือศึกษาศาสตร์ จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



จำนวน 5 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 10 คน แล้วนำเสนอเป็นร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร่างครั้งที่ 2)

**ขั้นที่ 6** ประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่เกี่ยวข้อง 17 คน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประโยชน์ และความถูกต้องของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและประโยชน์ในการนำไปสู่รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับผลงานวิจัย) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

### **ขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์**

1. กำหนดประเด็นหลักเกี่ยวกับความเหมาะสมและประโยชน์ตามกรอบแนวความคิดให้ครอบคลุมในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน โดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณ และมาตรฐานการจัดการการเงิน 7 มาตรฐาน (7 Hurdles) รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน
2. จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น
3. ตรวจสอบความเที่ยงตรง ความชัดเจนและความครอบคลุมของแบบสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอให้บัณฑิตวิทยาลัยออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่เกี่ยวข้อง และติดต่อนัดหมายเวลา และสถานที่สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ แจกแจงความถี่ของผู้ตอบแต่ละรายการ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

- 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2 ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1)
- 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสม ประโยชน์ ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4 ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2)
- 5 ผลการปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ต่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนตามลำดับ ดังนี้

- 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาการปฏิบัติปัจจุบันและการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	0.2
2. หัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ 1 สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	0.2
3. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	89	15.3
4. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนเขตพื้นที่การศึกษา	47	8.1
5. ผู้อำนวยการโรงเรียน	278	47.8
6. รองผู้อำนวยการโรงเรียนด้านงบประมาณ	165	28.4
รวม	581	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานภาพผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 47.8 รองผู้อำนวยการ โรงเรียนด้านงบประมาณ ร้อยละ 28.4 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 15.3 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 8.1 สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 0.2 และหัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ 1สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 0.2

## 1.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงาน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	เขตพื้นที่		รวม	ร้อยละ
	ในเมือง	นอกเมือง		
1. สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	0	2	0.3%
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	55	50	105	18.1%
3. สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา		31	31	5.3%
4. โรงเรียนประถมศึกษา				
4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	150	220	370	63.7%
4.2 โรงเรียนขนาดกลาง	19	0	19	3.3%
4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	1	1	2	0.3%
4.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	1	1	2	0.3%
5. โรงเรียนมัธยมศึกษา				
5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	0	32	32	5.5%
5.2 โรงเรียนขนาดกลาง	15	0	15	2.6%
5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	0	2	2	0.3%
5.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	0	1	1	0.2%
<b>รวม</b>	<b>243</b>	<b>338</b>	<b>581</b>	<b>100%</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>41.8%</b>	<b>58.2%</b>	<b>100.0%</b>	

จากตารางที่ 4 พบว่าหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมจำนวน 581 คน ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 63.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยละ 18.1 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 5.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยละ 5.3 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 3.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 2.6 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 0.3 สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาระดับพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 0.3 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 0.3 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 0.3 และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 0.2

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ: การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.1 การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน								
1.1.1 จัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.59	0.68	มาก	0.58	0.92	น้อยที่สุด	-0.84	1
1.1.2 จัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.96	0.53	มาก	0.78	0.78	น้อยที่สุด	-0.80	2
1.1.3 จัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.28	0.74	ปานกลาง	4.99	0.15	มากที่สุด	0.52	3

จากตารางที่ 5 แสดงว่าระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน คือ การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด ( $\bar{x} = 3.96$ ) รองลงไป คือ การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.59$ ) และการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดย

โรงเรียน ( $\bar{x} = 3.28$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.78$ ) และการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.58$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำข้อมูลงบประมาณ ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.84$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.80$ ) และเพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.52$ )

**ตารางที่ 6** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4ปี) ของโรงเรียน								
1.2.1 วางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.81	0.63	มาก	1.17	0.79	น้อยที่สุด	-0.69	2
1.2.2 วางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.50	0.85	มาก	0.70	0.61	น้อยที่สุด	-0.80	1
1.2.3 วางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.27	0.79	ปานกลาง	4.99	0.12	มากที่สุด	0.53	3

จากตารางที่ 6 แสดงว่าระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน คือ การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.81$ ) รองลงไป คือ การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของ

โรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.50$ ) และการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.27$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.17$ ) และการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.70$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.80$ ) รองลงไป คือ ลดการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.69$ ) และเพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.53$ )

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.3 การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน								
1.3.1 จัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.55	0.52	มาก	0.66	0.66	น้อยที่สุด	-0.81	1
1.3.2 จัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.83	0.59	มาก	1.06	1.45	น้อยที่สุด	-0.72	2
1.3.3 จัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.36	0.88	ปานกลาง	4.99	0.13	มากที่สุด	0.48	3

จากตารางที่ 7 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน คือ การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.83$ ) รองลงไป คือ การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.55$ ) และการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.36$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.06$ ) และการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.66$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.81$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.72$ ) และเพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.48$ )

**ตารางที่ 8** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน								
1.4.1 จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.71	0.49	มาก	1.13	0.68	น้อยที่สุด	-0.69	2



ตารางที่ 8 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1.4.2 จัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	3.91	0.51	มาก	1.12	0.64		
1.4.3 จัดทำงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน โดยโรงเรียน	3.72	0.60	มาก	4.99	0.14	มากที่สุด	0.34	3

จากตารางที่ 8 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน คือ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.91$ ) รองลงไป คือ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.72$ ) และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.71$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.13$ ) และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.12$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า PNI modified = -0.71) รองลงไป คือ ลดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า PNI modified = -0.69) และเพิ่มการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า PNI modified = 0.34)

**ตารางที่ 9** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.5 การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน								
1.5.1 จัดสรรงบประมาณ	3.31	0.47	ปานกลาง	0.40	0.54	น้อยที่สุด	-0.88	1
ให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน								
1.5.2 จัดสรรงบประมาณ	3.83	0.54	มาก	0.73	0.63	น้อยที่สุด	-0.81	2
ให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา								
1.5.3 จัดสรรงบประมาณ	3.02	0.48	ปานกลาง	4.99	0.09	มากที่สุด	0.66	3
ให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลโดย โรงเรียน								

จากตารางที่ 9 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน คือ การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.83$ ) รองลงไป คือ การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.31$ ) และการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.02$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ )

รองลงไป คือ การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.73$ ) และการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.40$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่ามีความจำเป็นต้องลดการจัดสรรงบประมาณ ให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.88$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.81$ ) และเพิ่มการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.66$ )

**ตารางที่ 10** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.6 การจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน								
1.6.1 จัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.76	0.45	มาก	1.22	0.49	น้อยที่สุด	-0.67	2
1.6.2 จัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.78	0.68	มาก	1.12	0.53	น้อยที่สุด	-0.70	1
1.6.3 จัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.95	0.73	มาก	4.99	0.09	มากที่สุด	0.26	3

จากตารางที่ 10 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียน คือ การจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.95$ ) รองลงไป คือ การจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา ( $\bar{x} = 3.78$ ) และการจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.76$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.22$ ) และการจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.12$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.70$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.67$ ) และเพิ่มการจัดรายละเอียดงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

**ตารางที่ 11** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.7 การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน								
1.7.1 จัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.24	0.46	ปานกลาง	0.26	0.48	น้อยที่สุด	-0.92	1
1.7.2 จัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.97	0.56	มาก	0.50	0.77	น้อยที่สุด	-0.88	2
1.7.3 จัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.52	0.64	มาก	5.00	0.08	มากที่สุด	0.42	3

จากตารางที่ 11 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน คือ การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.97$ ) รองลงไป คือ การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.52$ ) และการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.24$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงไป คือ การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.50$ ) และการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.26$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.92$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.88$ ) และเพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.42$ )

**ตารางที่ 12** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.8 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน								
1.8.1 กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.33	0.51	ปานกลาง	1.06	0.50	น้อยที่สุด	-0.68	2

ตารางที่ 12 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1.8.2 กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการจัดสรรงบประมาณ ของโรงเรียนโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	3.78	0.58	มาก	1.09	0.32		
1.8.3 กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการจัดสรรงบประมาณ ของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.77	0.45	มาก	5.00	0.04	มากที่สุด	0.32	3

จากตารางที่ 12 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.78$ ) รองลงไป คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.77$ ) และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.33$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงไป คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.09$ ) และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.06$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.71$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.68$ ) และเพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ )

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ : การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. การวางแผนงบประมาณ							
1.9 การวางแผนเชิงรุกระยะยาว								
1.9.1 วางแผนเชิงรุกระยะยาวโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.81	0.70	มาก	0.41	0.69	น้อยที่สุด	-0.89	1
1.9.2 วางแผนเชิงรุกระยะยาวโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.74	0.73	มาก	0.43	0.70	น้อยที่สุด	-0.88	2
1.9.3 วางแผนเชิงรุกระยะยาวโดยโรงเรียน	3.07	0.46	ปานกลาง	5.00	0.06	มากที่สุด	0.63	3

จากตารางที่ 13 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน คือ การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.81$ ) รองลงไป คือ การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.74$ ) และการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.07$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงไป คือ การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.43$ ) และการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.41$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.89) รองลงไป คือ ลดการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.88) และเพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า PNI<sub>modified</sub> = 0.63)

**ตารางที่ 14** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต : การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณ และการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	2. การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน ผลผลิต							
2.1 การกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน								
2.1.1 การกำหนด ปริมาณผลผลิตของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	3.34	0.49	ปานกลาง	1.13	0.43	น้อยที่สุด	-0.66	2
2.1.2 การกำหนด ปริมาณผลผลิตของ โรงเรียนโดย สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	3.87	0.51	มาก	1.16	0.42	น้อยที่สุด	-0.70	1
2.1.3 การกำหนด ปริมาณผลผลิตของ โรงเรียนโดยโรงเรียน	3.85	0.37	มาก	4.92	0.29	มากที่สุด	0.28	3

จากตารางที่ 14 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน คือ การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.87$ ) รองลงไป คือ การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.85$ ) และการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.34$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.92$ ) รองลงไป คือ การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.16$ ) และการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.13$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหาร



งบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.70$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.66$ ) และเพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ )

**ตารางที่ 15** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการกำหนดผลผลิตและการกำหนดต้นทุนผลผลิต : การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณ และการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	2. การกำหนดผลผลิต และการกำหนดต้นทุน ผลผลิต 2.2 การกำหนดต้นทุน ของโรงเรียน 2.2.1 การกำหนด ต้นทุนของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.2.2 การกำหนด ต้นทุนของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา 2.2.3 การกำหนด ต้นทุนของโรงเรียนโดย โรงเรียน	3.29	0.63	ปานกลาง	0.24	0.48		
	3.80	0.71	มาก	0.27	0.63	น้อยที่สุด	-0.93	1
	3.17	0.54	ปานกลาง	4.83	0.39	มากที่สุด	0.52	3

จากตารางที่ 15 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน คือ การกำหนดต้นทุนของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.80$ ) รองลงไป คือ การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.29$ ) และการกำหนดต้นทุนของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.17$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์

มากที่สุด คือ การกำหนดต้นทุนของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.83$ ) รองลงไป คือ การกำหนดต้นทุนของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.27$ ) และการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.24$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดต้นทุนของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.93$ ) และเพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.52$ )

**ตารางที่ 16** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	3. การบริหารการจัดหา							
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาของโรงเรียน								
3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.14	0.58	ปานกลาง	0.96	0.59	น้อยที่สุด	-0.69	2
3.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.68	0.75	มาก	0.93	0.52	น้อยที่สุด	-0.75	1
3.1.3 กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาของโรงเรียนโดย โรงเรียน	3.76	0.45	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด	0.31	3

จากตารางที่ 16 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.76$ ) รองลงไป คือ การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.68$ ) และการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.14$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การ

กำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.92$ ) รองลงไป คือ การกำหนด วัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.96$ ) และการกำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.93$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.75$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของ โรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.69$ ) และเพิ่มการ กำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ )

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการ บริหารการจัดหา : การกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	3. การบริหารการจัดหา							
3.2 การกำหนดกระบวนการ จัดหาของโรงเรียน								
3.3.1 กำหนดกระบวนการ จัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.22	0.61	ปานกลาง	0.24	0.50	น้อยที่สุด	-0.92	1
3.2.2 กำหนดกระบวนการ จัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.83	0.54	มาก	0.34	0.77	น้อยที่สุด	-0.91	2
3.2.3 กำหนดกระบวนการ จัดหาของโรงเรียนโดย โรงเรียน	3.27	0.47	ปานกลาง	4.99	0.07	มากที่สุด	0.53	3

จากตารางที่ 15 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดกระบวนการ จัดหาของโรงเรียน คือ การกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.83$ ) รองลงไป คือ การกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.27$ ) และการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.22$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การกำหนดกระบวนการจัดหา

ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.34$ ) และการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.24$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.92$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.91$ ) และเพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.53$ )

**ตารางที่ 18** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณ และการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	3. การบริหารการจัดหา							
3.3 การกำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหาของ โรงเรียน								
3.3.1 กำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	3.61	0.66	มาก	1.07	0.39	น้อยที่สุด	-0.70	2
3.3.2 กำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	3.78	0.57	มาก	0.96	0.52	น้อยที่สุด	-0.75	1
3.3.3 กำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหาของ โรงเรียนโดยโรงเรียน	3.85	0.37	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด	0.28	3

จากตารางที่ 18 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน คือ การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของ

โรงเรียน โดยโรงเรียน มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.85$ ) รองลงไป คือ การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.78$ ) และการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.61$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.92$ ) รองลงไป คือ การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.07$ ) และการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.96$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่ามีความจำเป็นต้องลดการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.75$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.70$ ) และเพิ่มการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ )

**ตารางที่ 19** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	3. การบริหารการจัดหา							
3.4 การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน								
3.4.1 กำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.68	0.64	มาก	0.18	0.47	น้อยที่สุด	-0.95	1
3.4.2 กำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.83	0.54	มาก	0.26	0.63	น้อยที่สุด	-0.93	2
3.4.3 กำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.13	0.52	ปานกลาง	4.92	0.28	มากที่สุด	0.57	3

จากตารางที่ 19 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน คือ การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.83$ ) รองลงไป คือ การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.68$ ) และการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.13$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.92$ ) รองลงไป คือ การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.26$ ) และการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.18$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.95$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.93$ ) และเพิ่มการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.57$ )

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารจัดการ : การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	3. การบริหารจัดการ 3.5 การจัดทำระบบข้อมูล ข่าวสารสำหรับการจัดหาของ โรงเรียน							
3.5.1 จัดทำระบบข้อมูล ข่าวสารสำหรับการจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	3.22	0.61	ปานกลาง	0.83	0.58	น้อยที่สุด	-0.74	1
3.5.2 จัดทำระบบข้อมูล ข่าวสารสำหรับการจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	3.76	0.73	มาก	1.00	0.46	น้อยที่สุด	-0.73	2

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	3.5.3 จัดทำระบบข้อมูล ข่าวสารสำหรับการจัดหาของ โรงเรียนโดยโรงเรียน	3.92	0.29	มาก	4.99	0.11		

จากตารางที่ 20 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน คือ การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.92$ ) รองลงไป คือ การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.76$ ) และการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.22$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.00$ ) และการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.83$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.74$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.73$ ) และเพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารการจัดหา : การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	3. การบริหารการจัดหา							
3.6 การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน								
3.6.1 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.74	0.72	มาก	0.62	0.55	น้อยที่สุด	-0.83	2
3.6.2 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.74	0.73	มาก	0.41	0.77	น้อยที่สุด	-0.89	1
3.6.3 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียนโดย โรงเรียน	3.28	0.47	ปานกลาง	4.99	0.07	มากที่สุด	0.52	3

จากตารางที่ 21 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน คือ การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.74$ ) รองลงไป คือ การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.28$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.62$ ) และการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.41$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า PNI modified = -0.89) รองลงไป คือ ลดการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า PNI modified = -0.83) และเพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า PNI modified = 0.52)



**ตารางที่ 22** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน							
4.1 การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติ								
4.1.1 กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.32	0.47	ปานกลาง	0.97	0.48	น้อยที่สุด	-0.71	2
4.1.2 กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.85	0.54	มาก	1.00	0.60	น้อยที่สุด	-0.74	1
4.1.3 กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติโดยโรงเรียน	3.88	0.68	มาก	4.92	0.28	มากที่สุด	0.27	3

จากตารางที่ 22 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน คือ การ





จากตารางที่ 23 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง คือ การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.86$ ) รองลงไป คือ การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.67$ ) และการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.20$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.92$ ) รองลงไป คือ การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.36$ ) และการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.17$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.95$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.91$ ) และเพิ่มการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.54$ )

**ตารางที่ 24** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน							
4.3 การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน								
4.3.1 กำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.80	0.41	มาก	1.00	0.48	น้อยที่สุด	-0.74	1
4.3.2 กำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.49	0.64	มาก	1.09	0.37	น้อยที่สุด	-0.69	2
4.3.3 กำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.76	0.69	มาก	4.86	0.51	มากที่สุด	0.29	2

จากตารางที่ 24 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน คือ การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.80$ ) รองลงไป คือ การกำหนดรูปแบบและนำเสนอรายงาน



ตารางที่ 25 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	4.4.1 กำหนดประเภทของ การจัดสรรงบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุน การดำเนินการ และงบประมาณ เพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	3.80	0.55	มาก	0.20	0.49	น้อยที่สุด	-0.95
4.4.2 กำหนดประเภทของ การจัดสรรงบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุน การดำเนินการ และ งบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ ของโรงเรียนโดย สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	3.86	0.63	มาก	0.36	0.66	น้อยที่สุด	-0.91	2
4.4.3 กำหนดประเภทของ การจัดสรรงบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุน การดำเนินการ และ งบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ ของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.09	0.65	ปานกลาง	4.99	0.10	มากที่สุด	0.62	3

จากตารางที่ 25 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน คือ การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อ

เพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.86$ ) รองลงไป คือ การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.80$ ) และการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.09$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.36$ ) และการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.20$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.95$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.91$ ) และเพิ่มการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.62$ )



**ตารางที่ 26** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน							
4.5 การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน								
4.5.1 กำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.87	0.63	มาก	0.90	0.56	น้อยที่สุด	-0.77	1
4.5.2 กำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.43	0.64	ปานกลาง	1.00	0.49	น้อยที่สุด	-0.71	2
4.5.3 กำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.99	0.40	มาก	4.99	0.07	มากที่สุด	0.25	3

จากตารางที่ 26 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน คือ การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.99$ ) รองลงไป คือ การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.87$ ) และการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.43$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.00$ ) และการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.90$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.77$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.71$ ) และเพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ )

**ตารางที่ 27** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน: การกำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน							
4.6 การกำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียน								
4.6.1 กำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.93	0.46	มาก	0.28	0.55	น้อยที่สุด	-0.93	1
4.6.2 กำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.93	0.71	มาก	0.88	0.70	น้อยที่สุด	-0.78	2
4.6.3 กำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.33	0.62	ปานกลาง	4.99	0.12	มากที่สุด	0.50	3

จากตารางที่ 27 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียน คือ การกำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามากที่สุด ( $\bar{x} = 3.93$ ) รองลงไป คือ การ

กำหนดการกัณเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.33$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการกำหนดการกัณเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือการกำหนดการกัณเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.88$ ) และการกำหนดการกัณเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.28$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดการกัณเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.93$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดการกัณเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.78$ ) และเพิ่มการกัณเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.50$ )

**ตารางที่ 28** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน : การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน							
4.7 การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน								
4.7.1 ประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.79	0.41	มาก	1.06	0.36	น้อยที่สุด	-0.72	2
4.7.2 ประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.86	0.53	มาก	1.08	0.34	น้อยที่สุด	-0.72	1
4.7.3 ประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.80	0.71	มาก	4.99	0.09	มากที่สุด	0.31	3

จากตารางที่ 28 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของคือ การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.86$ ) รองลงไป คือ การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.80$ ) และการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.79$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุดคือการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.08$ ) และการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.06$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่ามีความจำเป็นต้องลดการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.72$ ) และเพิ่มการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ )

ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน : การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน							
5.1 การจัดทำรายงานทางการเงิน								
5.1.1 จัดทำรายงานทางการเงิน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.34	0.48	ปานกลาง	0.34	0.57	น้อยที่สุด	-0.90	1
5.1.2 จัดทำรายงานทางการเงิน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.86	0.53	มาก	0.43	0.71	น้อยที่สุด	-0.89	2
5.1.3 จัดทำรายงานทางการเงิน โดย โรงเรียน	3.18	0.39	ปานกลาง	5.00	0.08	มากที่สุด	0.57	3

จากตารางที่ 29 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน คือ การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.86$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.34$ ) และการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.18$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ จักรดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.43$ ) และการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.34$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.90$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.89$ ) และเพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.57$ )

**ตารางที่ 30** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน : การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน							
5.2 การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน								
5.2.1 จัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.15	0.58	ปานกลาง	0.96	0.48	น้อยที่สุด	-0.70	2

ตารางที่ 30 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	5.2.2 จัดทำรายการ แสดงผลการดำเนินงานของ งานหรือโครงการในแต่ละ ช่วงเวลาของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.86	0.54	มาก	1.02	0.47		
5.2.3 จัดทำรายการแสดงผล การดำเนินงานของงานหรือ โครงการในแต่ละช่วงเวลาของ โรงเรียนโดยโรงเรียน	3.99	0.40	มาก	5.00	0.04	มากที่สุด	0.25	3

จากตารางที่ 30 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน คือ การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยโรงเรียน มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.86$ ) และการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.15$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.02$ ) และการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.96$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.73) รองลงไป คือ ลดการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.70) และเพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า PNI<sub>modified</sub> = 0.25)

**ตารางที่ 31** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์: การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	6. การบริหารสินทรัพย์							
6.1 การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน								
6.1.1 กำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.85	0.37	มาก	0.27	0.49	น้อยที่สุด	-0.93	1
6.1.2 กำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.92	0.49	มาก	0.43	0.77	น้อยที่สุด	-0.89	2
6.1.3 กำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.34	0.61	ปานกลาง	5.00	0.04	มากที่สุด	0.50	3

จากตารางที่ 31 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน คือ การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.92$ ) รองลงไป คือ การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.85$ ) และการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.34$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงไป คือ การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.43$ ) และการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.27$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.93$ ) รองลงไป คือ ลดการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.89$ ) และเพิ่มการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.50$ )

**ตารางที่ 32** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	6. การบริหารสินทรัพย์							
6.2 การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน								
6.2.1 จัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.85	0.39	มาก	1.12	0.41	น้อยที่สุด	-0.71	1
6.2.2 จัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.93	0.48	มาก	1.15	0.42	น้อยที่สุด	-0.71	2
6.2.3 จัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน	4.00	0.40	มาก	5.00	0.08	มากที่สุด	0.25	3



จากตารางที่ 32 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียน คือ การจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียนมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.00$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.93$ ) และการจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.85$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.15$ ) และการจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.12$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.71$ ) และเพิ่มการจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ )

**ตารางที่ 33** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสิทธิ: การจัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	6. การบริหารสิทธิ							
6.3 การจัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียน								
6.3.1 จัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.53	0.65	มาก	0.33	0.52	น้อยที่สุด	-0.91	1
6.3.2 จัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.89	0.65	มาก	0.49	0.76	น้อยที่สุด	-0.88	2
6.3.3 จัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.18	0.54	ปานกลาง	4.99	0.08	มากที่สุด	0.57	3

จากตารางที่ 33 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน คือ การจัดทำประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.89$ ) รองลงไป คือ การจัดทำประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.53$ ) และการจัดทำประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.18$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำ ประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำประวัติ ทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.49$ ) และการจัดทำประวัติ ทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.33$ ) เมื่อ พิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.91$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.88$ ) และเพิ่มการจัดทำ ประวัติทะเบียน สนิททรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.57$ )

ตารางที่ 34 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการ บริหารสินทรัพย์ : การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	6. การบริหารสินทรัพย์							
6.4 การจัดทำรายงานมูลค่า สินทรัพย์ของโรงเรียน								
6.4.1 จัดทำรายงานมูลค่า สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.40	0.52	ปานกลาง	1.12	0.42	น้อยที่สุด	-0.67	2
6.4.2 จัดทำรายงานมูลค่า สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.85	0.55	มาก	1.15	0.41	น้อยที่สุด	-0.70	1
6.4.3 จัดทำรายงานมูลค่า สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย โรงเรียน	3.90	0.49	มาก	4.99	0.12	มากที่สุด	0.28	3

จากตารางที่ 34 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน คือ การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.90$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.85$ ) และการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.40$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.15$ ) และการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.12$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.70$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.67$ ) และเพิ่มการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ )

ตารางที่ 35 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	6. การบริหารสินทรัพย์							
6.5 การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน								
6.5.1 จัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.75	0.47	มาก	0.24	0.48	น้อยที่สุด	-0.94	1
6.5.2 จัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.82	0.58	มาก	0.32	0.64	น้อยที่สุด	-0.92	2
6.5.3 จัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน	3.34	0.61	ปานกลาง	4.99	0.09	มากที่สุด	0.50	3

จากตารางที่ 35 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน คือ การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.82$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.75$ ) และการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.34$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.32$ ) และการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.24$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.94$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.92$ ) และเพิ่มการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.50$ )

ตารางที่ 36 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	6. การบริหารสินทรัพย์							
6.6 การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน								
6.6.1 จัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.82	0.42	มาก	1.05	0.35	น้อยที่สุด	-0.72	2
6.6.2 จัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.90	0.51	มาก	1.06	0.54	น้อยที่สุด	-0.73	1
6.6.3 จัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.85	0.38	มาก	4.99	0.15	มากที่สุด	0.30	3

จากตารางที่ 36 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน คือ การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.90$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.85$ ) และการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.82$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.06$ ) และการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.05$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.73$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.72$ ) และเพิ่มการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ )

ตารางที่ 37 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการบริหารสินทรัพย์ : การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	6. การบริหารสินทรัพย์							
6.7 การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน								
6.7.1 จัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.85	0.40	มาก	0.33	0.51	น้อยที่สุด	-0.91	1
6.7.2 จัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.99	0.42	มาก	0.42	0.67	น้อยที่สุด	-0.89	2
6.7.3 จัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.20	0.40	ปานกลาง	4.99	0.12	มากที่สุด	0.56	3

จากตารางที่ 37 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน คือ การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.85$ ) และการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.20$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.42$ ) และการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.33$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.91$ ) รองลงไป คือ ลดการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.89$ ) และเพิ่มการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.56$ )

**ตารางที่ 38** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	7. การตรวจสอบภายใน							
7.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน								
7.1.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.93	0.47	มาก	1.13	0.45	น้อยที่สุด	-0.71	1

ตารางที่ 38 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	7.1.2 กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.07	0.47	มาก	1.23	0.48		
7.1.3 กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียนโดย โรงเรียน	3.88	0.57	มาก	4.99	0.07	มากที่สุด	0.29	3

จากตารางที่ 38 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.07$ ) รองลงไป คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.93$ ) และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.88$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.23$ ) และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.13$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.71) รองลงไป คือ ลดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.70) และเพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า PNI<sub>modified</sub> = 0.29)

**ตารางที่ 39** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	7.การตรวจสอบภายใน							
7.2 การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน								
7.2.1 จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.05	0.49	มาก	0.42	0.71	น้อยที่สุด	-0.90	1
7.2.2 จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.13	0.54	มาก	0.56	0.86	น้อยที่สุด	-0.86	2
7.2.3 จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยโรงเรียน	3.19	0.40	ปานกลาง	4.99	0.09	มากที่สุด	0.56	3

จากตารางที่ 39 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน คือ การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.13$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 4.05$ ) และการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.19$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.99$ ) รองลงไป คือ การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.56$ ) และการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.42$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.90) รองลงไป คือ ลดการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.86) และเพิ่มการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า PNI<sub>modified</sub> = 0.56)



**ตารางที่ 40** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการตรวจสอบภายใน : การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและการเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	7. การตรวจสอบภายใน							
7.3 การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน								
7.3.1 กำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.93	0.25	มาก	1.13	0.46	น้อยที่สุด	-0.71	1
7.3.2 กำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.13	0.53	มาก	1.23	0.47	น้อยที่สุด	-0.70	2
7.3.3 กำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน	3.85	0.41	มาก	4.93	0.26	มากที่สุด	0.28	3

จากตารางที่ 40 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน คือ การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.13$ ) รองลงไป คือ การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.93$ ) และการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.85$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.93$ ) รองลงไป คือ การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.23$ ) และการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.13$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.71) รองลงไป คือ ลดการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของ

โรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.70) และเพิ่มการกำหนด  
กระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน (ค่า PNI<sub>modified</sub> = 0.28)

**ตารางที่ 41** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการ  
ตรวจสอบภายใน : การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน  
กระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	7. การตรวจสอบภายใน							
7.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายใน								
7.4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายใน โดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	3.85	0.40	มาก	0.33	0.53	น้อยที่สุด	-0.91	1
7.4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายใน โดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	4.12	0.55	มาก	0.52	0.80	น้อยที่สุด	-0.87	2
7.4.3 แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายในโดยโรงเรียน	3.23	0.62	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.52	3

จากตารางที่ 41 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการแต่งตั้งคณะกรรมการ  
ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน คือ การแต่งตั้ง  
คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.12$ ) รองลงไป คือการ แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.83$ ) และการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.23$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ มากที่สุด คือการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.92$ ) รองลงไป คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และ เจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.52$ ) และการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.33$ ) เมื่อพิจารณาความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้อง ลดการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในของ โรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.91$ ) รองลง ไป คือ ลดการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน ของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.87$ ) และเพิ่มการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดย โรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.52$ )

**ตารางที่ 42** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงิน ด้านการ ตรวจสอบภายใน : การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผล ของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	7. การตรวจสอบภายใน							
7.5 การกำหนดประเด็นของ การตรวจสอบภายในและการ รายงานผลของโรงเรียน								
7.5.1 กำหนดประเด็นของ การตรวจสอบภายในและการ รายงานผลของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.86	0.35	มาก	1.15	0.46	น้อยที่สุด	-0.70	1

ตารางที่ 42 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
7.5.2 กำหนดประเด็นของการ ตรวจสอบภายในและการ รายงานผลของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.13	0.54	มาก	1.25	0.47	น้อยที่สุด	-0.70	1
7.5.3 กำหนดประเด็นของการ ตรวจสอบภายในและการ รายงานผลของโรงเรียน โดย โรงเรียน	3.52	0.78	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด	0.38	3

จากตารางที่ 42 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน คือ การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.13$ ) รองลงไป คือ การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.86$ ) และการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.52$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.86$ ) รองลงไป คือ การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 1.25$ ) และการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 1.15$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.70) และเพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า PNI<sub>modified</sub> = 0.38)

ตารางที่ 43 สรุปสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินโดย  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ  
โรงเรียน

การบริหารงบประมาณและ การเงิน	ระดับการปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน			ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึง ประสงค์			PNI modified	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
	1. บริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.62	0.59	มาก	0.70	0.66		
2. บริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.85	0.61	มาก	0.79	0.73	น้อยที่สุด	-0.80	1
3. บริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียนโดย โรงเรียน	3.52	0.64	มาก	4.97	0.20	มากที่สุด	0.41	3

จากตารางที่ 43 แสดงว่า ระดับการปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาก ( $\bar{x} = 3.85$ ) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.62$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.52$ ) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.97$ ) รองลงไป คือ บริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 0.79$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 0.70$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.81$ ) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.80$ ) และเพิ่มการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.41$ )

ตารางที่ 44 สรุปประเด็นการบริหารงบประมาณและการเงิน ที่ต้องได้รับการพัฒนา

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
<b>1. การวางแผน</b>		
<b>งบประมาณ</b>		
1.1 การจัดทำข้อมูล งบประมาณของ โรงเรียน	1.1.1 จัดทำข้อมูลงบประมาณของ โรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.84 )  1.1.2 จัดทำข้อมูลงบประมาณของ โรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (PNI Modified = -0.80 )	1.1.3 จัดทำข้อมูลงบประมาณของ โรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.52 )
1.2 การวางแผนระยะ ปานกลาง (4 ปี) ของ โรงเรียน	1.2.1 วางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.69 )  1.2.2 วางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (PNI Modified = - 0.80 )	1.2.3 วางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.53 )
1.3 การจัดทำ กระบวนการจัดสรร งบประมาณภายใน โรงเรียน	1.3.1 จัดทำกระบวนการจัดสรร งบประมาณภายในโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.81 )  1.3.2 จัดทำกระบวนการจัดสรร งบประมาณภายในโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.72 )	1.3.3 จัดทำกระบวนการจัดสรร งบประมาณภายในโรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.48 )

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ	
1.4 การจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของโรงเรียน	1.4.1 จัดทำงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.69 )	1.4.3 จัดทำงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.34 )	
	1.4.2 จัดทำงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.71 )		
	1.5 การจัดสรร งบประมาณให้มีความ สอดคล้อง สมเหตุสมผล ของโรงเรียน	1.5.1 จัดสรรงบประมาณให้มีความ สอดคล้อง สมเหตุสมผลโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.88)	1.5.3 จัดสรรงบประมาณให้มีความ สอดคล้อง สมเหตุสมผลโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.66 )
		1.5.2 จัดสรรงบประมาณให้มีความ สอดคล้อง สมเหตุสมผลโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.81 )	
1.6 การจัดรายละเอียด ของงบประมาณ โรงเรียน	1.6.1 จัดรายละเอียดของ งบประมาณโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.67 )	1.6.3 จัดรายละเอียดของ งบประมาณโรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.26 )	
	1.6.2 จัดรายละเอียดของ งบประมาณโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.70 )		

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
1.7 การจัดทำข้อมูลแผน และผลการเปรียบเทียบ กัน ได้ของ โรงเรียน	1.7.1 จัดทำข้อมูลแผนและผลการ เปรียบเทียบกัน ได้ของ โรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.92 )	1.7.3 จัดทำข้อมูลแผนและผลการ เปรียบเทียบกัน ได้ของ โรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.42 )
	1.7.2 จัดทำข้อมูลแผนและผลการ เปรียบเทียบกัน ได้ของ โรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.88 )	
1.8 การกำหนด ผู้รับผิดชอบในการ จัดสรรงบประมาณของ โรงเรียน	1.8.1 กำหนดผู้รับผิดชอบในการ จัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.68 )	1.8.3 กำหนดผู้รับผิดชอบในการ จัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.32 )
	1.8.2 กำหนดผู้รับผิดชอบในการ จัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.71 )	
1.9 การวางแผนเชิงรุก ระยะยาวของ โรงเรียน	1.9.1 วางแผนเชิงรุกระยะยาวโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.91 )	1.9.3 วางแผนเชิงรุกระยะยาวโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.63 )
	1.9.2 วางแผนเชิงรุกระยะยาวโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.88 )	



## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
<b>2. การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน</b>		
<b>การผลิต</b>	2.1.1 การกำหนดปริมาณผลผลิต ของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.66 )	2.1.3 การกำหนดปริมาณผลผลิต ของโรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.28 )
2.1 การกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน	2.1.2 การกำหนดปริมาณผลผลิต ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (PNI Modified = - 0.70 )	
2.2 การกำหนดต้นทุน ของโรงเรียน	2.2.1 การกำหนดต้นทุนของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.93 )	2.2.3 การกำหนดต้นทุนของ โรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.52 )
	2.2.2 การกำหนดต้นทุนของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (PNI Modified = -0.93 )	
<b>3. การบริหารการจัดหา</b>		
3.1 การกำหนด วัตถุประสงค์การจัดหา ของโรงเรียน	3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียน โดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.69 )	3.1.3 กำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.31 )
	3.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์การ จัดหาของโรงเรียน โดย สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.75 )	

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
3.2 การกำหนด กระบวนการจัดหาของ โรงเรียน	3.3.1 กำหนดกระบวนการจัดหา ของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.92 )	3.2.3 กำหนดกระบวนการจัดหา ของโรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.53 )
	3.2.2 กำหนดกระบวนการจัดหา ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (PNI Modified = - 0.91 )	
3.3 การกำหนดระดับ ความรับผิดชอบในการ จัดหาของโรงเรียน	3.3.1 กำหนดระดับความรับผิดชอบ ในการจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.70 )	3.3.3 กำหนดระดับความรับผิดชอบ ในการจัดหาของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.28 )
	3.3.2 กำหนดระดับความรับผิดชอบ ในการจัดหาของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.75 )	
3.4 การกำหนดวิธีการ จัดหาของโรงเรียน	3.4.1 กำหนดวิธีการจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.95 )	3.4.3 กำหนดวิธีการจัดหาของ โรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.57 )
	3.4.2 กำหนดวิธีการจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (PNI Modified = -0.93 )	

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
3.5 การจัดทำระบบ ข้อมูลข่าวสารสำหรับ การจัดหาของโรงเรียน	3.5.1 จัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร สำหรับการจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.74 )  3.5.2 จัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร สำหรับการจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.73 )	3.5.3 จัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร สำหรับการจัดหาของโรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.27 )
3.6 การจัดตั้งหน่วยงาน จัดหาของโรงเรียน	3.6.1 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.83 )  3.6.2 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (PNI Modified = -0.89 )	3.6.3 จัดตั้งหน่วยงานจัดหาของ โรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.52 )
<b>4 การบริหารทางการเงิน และการควบคุม งบประมาณของ โรงเรียน</b>		
4.1 การกำหนดความ รับผิดชอบในการบริหาร ทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณ ของหน่วยปฏิบัติของ โรงเรียน	4.1.1 กำหนดความรับผิดชอบใน การบริหารทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.71 )	4.1.3 กำหนดความรับผิดชอบใน การบริหารทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 27 )

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
	4.1.2 กำหนดความรับผิดชอบใน การบริหารทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียนโดย สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา  (PNI Modified = -0.74 )	
4.2 การจัดทำระบบ งบประมาณใหม่ของ โรงเรียน โดยการ ปรับเปลี่ยนจากระบบ งบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ ระบบงบประมาณและ ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง	4.2.1 จัดทำระบบงบประมาณใหม่ ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยน จากระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบ งบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ คงค้างโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน  (PNI Modified = -0.95 )	4.2.3 จัดทำระบบงบประมาณใหม่ ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยน จากระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบ งบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ คงค้างโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.54)
	4.2.2 จัดทำระบบงบประมาณใหม่ ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยน จากระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบ งบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ คงค้างโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (PNI Modified = -0.91 )	
4.3 การกำหนดรูปแบบ และการนำเสนอรายงาน ทางการเงินและผลการ ดำเนินงานของโรงเรียน	4.3.1 กำหนดรูปแบบและการ นำเสนอรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงานของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.74 )	4.3.3 กำหนดรูปแบบและการ นำเสนอรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงานของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.29 )

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
	4.3.2 กำหนดรูปแบบและการ นำเสนอรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงานของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.69 )	
4.4 การกำหนดประเภท ของการจัดสรร งบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับ ผลิต และงบประมาณ เพื่ออุดหนุนการ ดำเนินการ และ งบประมาณเพื่อเพิ่ม สินทรัพย์ของโรงเรียน	4.4.1 กำหนดประเภทของการ จัดสรรงบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลิต และ งบประมาณเพื่ออุดหนุนการ ดำเนินการ และงบประมาณเพื่อ เพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.95 )	4.4.3 กำหนดประเภทของการ จัดสรรงบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลิต และ งบประมาณเพื่ออุดหนุนการ ดำเนินการ และงบประมาณเพื่อ เพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.62 )
	4.4.2 กำหนดประเภทของการ จัดสรรงบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลิต และ งบประมาณเพื่ออุดหนุนการ ดำเนินการ และงบประมาณเพื่อ เพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.91 )	
4.5 การกำหนดความ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ของโรงเรียน	4.5.1 กำหนดความเปลี่ยนแปลง งบประมาณของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.77 )	4.5.3 กำหนดความเปลี่ยนแปลง งบประมาณของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.25 )

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
	4.5.2 กำหนดความเปลี่ยนแปลง งบประมาณของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.71 )	
4.6 การกำหนดการกั เงินเหลือมปีของ โรงเรียน	4.6.1 กำหนดการกัเงินเหลือมปี ของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษำขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.93 ) 4.6.2 กำหนดการกัเงินเหลือมปี ของโรงเรียน โดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษำ (PNI Modified = - 0.78 )	4.6.3 กำหนดการกัเงินเหลือมปี ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.50 )
4.7 การประมาณการ ฐานะเงินสดของ โรงเรียน	4.7.1 ประมาณการฐานะเงินสด ของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษำขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.72 ) 4.7.2 ประมาณการฐานะเงินสด ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษำ (PNI Modified = - 0.72 )	4.7.3 ประมาณการฐานะเงินสด ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.31 )
<b>5 การรายงานทาง การเงินและผลการ ดำเนินงาน</b>		
5.1 การจัดทำรายงาน ทางการเงินของโรงเรียน	5.1.1 จัดทำรายงานทางการเงินของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษำขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.90 )	5.1.3 จัดทำรายงานทางการเงินโดย ของโรงเรียนโรงเรียน (PNI Modified = 0.57 )

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
	5.1.2 จัดทำรายงานทางการเงินของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (PNI Modified = -0.89 )	
5.2 การจัดทำรายการ แสดงผลการดำเนินงาน ของงานหรือ โครงการ ในแต่ละช่วงเวลาของ โรงเรียน	5.2.1 จัดทำรายการแสดงผลการ ดำเนินงานของงานหรือ โครงการ ในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.70 )	5.2.3 จัดทำรายการแสดงผลการ ดำเนินงานของงานหรือ โครงการ ในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.25 )
	5.2.2 จัดทำรายการแสดงผลการ ดำเนินงานของงานหรือ โครงการ ในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.73 )	
<b>6 การบริหารสินทรัพย์</b>		
6.1 การกำหนดแผนการ ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การ ใช้งานและการ บำรุงรักษา และการ จำหน่ายของโรงเรียน	6.1.1 กำหนดแผนการได้มาซึ่ง สินทรัพย์ การใช้งานและการ บำรุงรักษา และการจำหน่ายของ โรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.93 )	6.1.3 กำหนดแผนการได้มาซึ่ง สินทรัพย์ การใช้งานและการ บำรุงรักษา และการจำหน่ายของ โรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.50 )
	6.1.2 กำหนดแผนการได้มาซึ่ง สินทรัพย์ การใช้งานและการ บำรุงรักษา และการจำหน่ายของ โรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (PNI Modified = -0.89 )	

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
6.2 การจัดทำรายงาน การรับรู้สินทรัพย์ของ โรงเรียน	6.2.1 จัดทำรายงานการรับรู้ สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.71 )	6.2.3 จัดทำรายงานการรับรู้ สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.25 )
	6.2.2 จัดทำรายงานการรับรู้ สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.71 )	
6.3 การจัดทำประวัติ ทะเบียนสินทรัพย์ของ โรงเรียน	6.3.1 จัดทำประวัติทะเบียน สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.91 )	6.3.3 จัดทำประวัติทะเบียน สินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.57 )
	6.3.2 จัดทำประวัติทะเบียน สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.88 )	
6.4 การจัดทำรายงาน มูลค่าสินทรัพย์ของ โรงเรียน	6.4.1 จัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ ของโรงเรียน โดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.67 )	6.4.3 จัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ ของโรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.28 )
	6.4.2 จัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ ของโรงเรียน โดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (PNI Modified = - 0.70 )	



## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
6.5 การจัดทำแผนการ บำรุงรักษาสินทรัพย์ของ โรงเรียน	6.5.1 จัดทำแผนการบำรุงรักษา สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.94 )	6.5.3 จัดทำแผนการบำรุงรักษา สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.50 )
	6.5.2 จัดทำแผนการบำรุงรักษา สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.92 )	
6.6 การจัดทำแผนการ ทดแทนสินทรัพย์ของ โรงเรียน	6.6.1 จัดทำแผนการทดแทน สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.72 )	6.6.3 จัดทำแผนการทดแทน สินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.30 )
	6.6.2 จัดทำแผนการทดแทน สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.73 )	
6.7 การจัดทำแบบ ประเมินการใช้สินทรัพย์ ของโรงเรียน	6.7.1 จัดทำแบบประเมินการใช้ สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.91 )	6.7.3 จัดทำแบบประเมินการใช้ สินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.56 )
	6.7.2 จัดทำแบบประเมินการใช้ สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.89 )	

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
<b>7 การตรวจสอบภายใน</b>		
7.1 การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ ตรวจสอบภายในของ โรงเรียน	7.1.1 กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน ของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.71 )	7.1.3 กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน ของโรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.29 )
	7.1.2 กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.70 )	
7.2 การจัดทำแบบ ประเมินความเสี่ยงของ โรงเรียน	7.2.1 จัดทำแบบประเมินความเสี่ยง ของโรงเรียนโดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (PNI Modified = -0.90 )	7.2.3 จัดทำแบบประเมินความเสี่ยง ของโรงเรียนโดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.56 )
	7.2.2 จัดทำแบบประเมินความเสี่ยง ของโรงเรียนโดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (PNI Modified = - 0.86 )	
7.3 การกำหนด กระบวนการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียน	7.3.1 กำหนดกระบวนการ ตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.71 )	7.3.3 กำหนดกระบวนการ ตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.28 )
	7.3.2 กำหนดกระบวนการ ตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.70 )	

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
7.4 การแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อ ดำเนินกระบวนการ ตรวจสอบภายใน	7.4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายในโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.91 ) 7.4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายในโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.87 )	7.4.3 แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบภายในโดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.52 )
7.5 การกำหนดประเด็น ของการตรวจสอบ ภายในและการรายงาน ผลของโรงเรียน	7.5.1 กำหนดประเด็นของการ ตรวจสอบภายในและการรายงาน ผลของโรงเรียน โดย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.70 ) 7.5.2 กำหนดประเด็นของการ ตรวจสอบภายในและการรายงานผล ของโรงเรียน โดย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (PNI Modified = - 0.70)	7.5.3 กำหนดประเด็นของการ ตรวจสอบภายในและการรายงาน ผลของโรงเรียน โดย โรงเรียน (PNI Modified = 0.38 )

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน	ประเด็นที่ต้องการ ลดระดับการปฏิบัติ	ประเด็นที่ต้องการ เพิ่มระดับการปฏิบัติ
<b>8 การบริหาร</b>		
งบประมาณและการเงิน ของโรงเรียน	8.1 การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (PNI Modified = -0.81)	8.1 การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน (PNI Modified = 0.41)
	8.2 การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา (PNI Modified = -0.80 )	

## 2 ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 1)

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

### 2.1 ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”

### 2.2 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.2.1 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน

2.2.2 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.3 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2.3 รายละเอียดของรูปแบบ

### 2.3.1 การจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

#### 2.3.1.1 การวางแผนงบประมาณ

##### 2.3.1.1.1 การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

##### 2.3.1.1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

##### 2.3.1.1.3 การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

##### 2.3.1.1.4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

##### 2.3.1.1.5 การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของ

โรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

##### 2.3.1.1.6 การจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.1.1.7 การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน  
ต้องเพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.1.1.8 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน  
ต้องเพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.1.1.9 การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน  
ต้องเพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.1.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต

2.3.1.2.1 การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน  
ต้องเพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.1.2.2 การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน  
ต้องเพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.2 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

2.3.2.1 การบริหารการจัดหา ได้แก่

2.3.2.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน  
ต้องเพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.2.1.2 การกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน  
ต้องเพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง



2.3.2.2.3 การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.2.2.4 การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.2.2.5 การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.2.2.6 การกำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดการกักเงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.2.2.7 การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.2.3 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่

2.3.2.3.1 การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้นและลดการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง



2.3.2.3.2 การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.3 การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

2.3.3.1 การบริหารสินทรัพย์

2.3.3.1.1 การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.3.1.2 การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.3.1.3 การจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.3.1.4 การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.3.1.5 การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

#### 2.3.3.1.6 การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้นและลดการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

#### 2.3.3.1.7 การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้นและลดการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

### 2.3.3.2 การตรวจสอบภายใน

2.3.3.2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

#### 2.3.3.2.2 การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

#### 2.3.3.2.3 การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.3.2.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน

ต้องเพิ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

2.3.3.2.5 การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน

ต้องเพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านงบประมาณและการเงิน จากมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน และผู้ที่เกี่ยวข้องจากคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 10 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบ และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นำเสนอผลการประเมินร่างรูปแบบในรูปตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน มีดังนี้

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการวิเคราะห์คุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งทางการบริหารของผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 45-47

ตารางที่ 45 วุฒิการศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1	ปริญญาตรี	12	40.0
2	ปริญญาโท	16	53.3
3	ปริญญาเอก	2	6.7
	<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 45 วุฒิการศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 ระดับปริญญาตรี จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 40.0 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

ตารางที่ 46 ตำแหน่งทางการบริหารของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ตำแหน่งทางการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ
1	คณบดี	1	3.3
2	รองคณบดี	2	6.7
3	ผู้อำนวยการ	5	16.7
4	รองผู้อำนวยการ	6	20.0
5	ผู้ชำนาญการ	6	20.0
6	กรรมการสถานศึกษา	10	33.3
	<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 46 ตำแหน่งทางการบริหารของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นกรรมการสถานศึกษา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองผู้อำนวยการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ผู้ชำนาญการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 รองคณบดี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และคณบดี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ตารางที่ 47 หน่วยงานของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินร่างรูปแบบการบริหาร  
งบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ตำแหน่งทางการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ
1	มหาวิทยาลัย	5	16.7
2	สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	5	16.7
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	5	16.7
4	โรงเรียน	5	16.7
5	ภาคีเครือข่ายของโรงเรียน	10	33.3
<b>รวม</b>		<b>30</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 47 หน่วยงานของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นภาคีเครือข่ายของ  
โรงเรียน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 เป็นมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แลโรงเรียน หน่วยงานละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของร่างรูปแบบ การบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ความหมาย
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

การประเมินร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เป็นการประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ โดยคำนึงถึงความสามารถดำเนินการให้  
บรรลุวัตถุประสงค์และความมีคุณค่าตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการบริหาร  
งบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 48

**ตารางที่ 48** ความเหมาะสมและประโยชน์ของชื่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ชื่อรูปแบบ						
“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”	4.50	0.57	มากที่สุด	4.43	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 48 พบว่า ผลการประเมินชื่อรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.50 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.43

**ตารางที่ 49** ความเหมาะสมและประโยชน์ของลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
2. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ						
2.1 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน	4.43	0.63	มากที่สุด	4.30	0.70	มากที่สุด
2.2 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.23	0.68	มากที่สุด	4.43	0.57	มากที่สุด
2.3 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.40	0.56	มากที่สุด	4.23	0.73	มากที่สุด

จากตารางที่ 49 พบว่า ผลการประเมินลักษณะสำคัญของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การเพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.43 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.30 การลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.23 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.43 การลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.40 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.23

**ตารางที่ 50** ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวางแผนงบประมาณ

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.รายละเอียดของรูปแบบ						
3.1. การวางแผนงบประมาณ	4.39	0.25	มากที่สุด	4.43	0.21	มากที่สุด
3.1.1. การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน	4.33	0.61	มากที่สุด	4.43	0.50	มากที่สุด
เพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน	4.27	0.74	มากที่สุด	4.53	0.57	มากที่สุด
เพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						

ตารางที่ 50 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.1.3 การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน เพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.40	0.62	มากที่สุด	4.43	0.63	มากที่สุด
3.1.4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน เพิ่มการการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.47	0.57	มากที่สุด	4.43	0.57	มากที่สุด
3.1.5 การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน เพิ่มการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.47	0.51	มากที่สุด	4.47	0.57	มากที่สุด



ตารางที่ 50 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.1.6 การจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน เพิ่มการจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้น และลดการจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.40	0.56	มากที่สุด	4.37	0.61	มากที่สุด
3.1.7 การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้น และลดการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.27	0.58	มากที่สุด	4.33	0.55	มากที่สุด
3.1.8 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้น และลดการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.47	0.63	มากที่สุด	4.47	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 50 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.1.9 การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน	4.40	0.62	มากที่สุด	4.40	0.56	มากที่สุด

เพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง

จากตารางที่ 50 พบว่า ผลการประเมินรายละเอียดของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การวางแผนงบประมาณ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.39$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  ประกอบด้วย การเพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.33$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน การเพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลงมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.27$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.53$  การเพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.40$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  การเพิ่มการการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.47$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  การเพิ่มการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง

สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องสมเหตุสมผลของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.47 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.47 การเพิ่มการจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.40 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.37 การเพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.27 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.33 การเพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.47 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.47 การเพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.40 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.40

**ตารางที่ 51** ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.รายละเอียดของรูปแบบ						
3.1 การจัดทำงบประมาณ						
3.1.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต	4.37	0.37	มากที่สุด	4.32	0.43	มากที่สุด

ตารางที่ 51 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.1.2.1 การกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิต ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลด การกำหนดปริมาณผลผลิตของ โรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และ โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.47	0.63	มากที่สุด	4.20	0.66	มากที่สุด
3.1.2.2 การกำหนดต้นทุนของ โรงเรียน เพิ่มการกำหนดต้นทุนของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการ กำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	4.27	0.64	มากที่สุด	4.43	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 51 พบว่า ผลการประเมินรายละเอียดของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.37 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.32 ประกอบด้วย การเพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.47 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.20 การเพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.27 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.43

**ตารางที่ 52** ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและ  
การเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การบริหารจัดการ

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3. รายละเอียดของรูปแบบ						
3.2 การบริหารงบประมาณ						
3.2.1 การบริหารจัดการ	4.32	0.31	มากที่สุด	4.31	0.27	มากที่สุด
3.2.1.1 การกำหนด	4.30	0.70	มากที่สุด	4.27	0.64	มากที่สุด
วัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.2.1.2 การกำหนด	4.37	0.56	มากที่สุด	4.37	0.61	มากที่สุด
กระบวนการจัดหาของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดกระบวนการ จัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดกระบวนการจัดหา ของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.2.1.3 การกำหนดระดับความ	4.30	0.65	มากที่สุด	4.30	0.60	มากที่สุด
รับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนด ระดับความรับผิดชอบในการจัดหา ของโรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลง						

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.2.1.4 การกำหนดวิธีการจัดหา ของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดวิธีการจัดหาของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการ กำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	4.33	0.55	มากที่สุด	4.33	0.61	มากที่สุด
3.2.1.5 การจัดทำระบบข้อมูล ข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร สำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดย โรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำระบบ ข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของ โรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	4.33	0.61	มากที่สุด	4.20	0.61	มากที่สุด
3.2.1.6 การจัดตั้งหน่วยงานจัดหา ของโรงเรียน เพิ่มการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการ จัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	4.30	0.65	มากที่สุด	4.40	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 52 พบว่า ผลการประเมินรายละเอียดของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การบริหารการจัดหา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.32$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.31$  ประกอบด้วย การเพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนด

วัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.30 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.27 การเพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.37 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.37 การเพิ่มการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.30 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.30 การเพิ่มการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.33 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.33 การเพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.33 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.20 การเพิ่มการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.30 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.40

**ตารางที่ 53** ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.รายละเอียดของรูปแบบ	4.29	0.23	มากที่สุด	4.37	0.22	มากที่สุด
3.2 การบริหารงบประมาณ						
3.2.2 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน						

ตารางที่ 53 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.2.2.1 การกำหนดความ รับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่ สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของ หน่วยปฏิบัติของโรงเรียน  เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบ ในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดความรับผิดชอบใน การบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับ เงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของ โรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	4.33	0.55	มากที่สุด	4.37	0.61	มากที่สุด
3.2.2.2 การจัดทำระบบงบประมาณ ใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจาก ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์คงค้าง  เพิ่มการจัดทำระบบงบประมาณ ใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยน จากระบบงบประมาณและระบบบัญชี เกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและ ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจาก ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.30	0.60	มากที่สุด	4.30	0.60	มากที่สุด



ตารางที่ 53 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
<p>3.2.2.3 การกำหนดรูปแบบและ การนำเสนอรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงานของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดรูปแบบและการ นำเสนอรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงานของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดรูปแบบและการ นำเสนอรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงานของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	4.23	0.57	มากที่สุด	4.33	0.55	มากที่สุด
<p>3.2.2.4 การกำหนดประเภทของ การจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณ สำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่อ อุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณ เพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดประเภทของการ จัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณ สำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่อ อุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณ เพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดประเภท ของการจัดสรรงบประมาณเป็น งบประมาณสำหรับผลผลิต และ งบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของ โรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	4.27	0.64	มากที่สุด	4.43	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 53 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.2.2.5 การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.27	0.58	มากที่สุด	4.23	0.68	มากที่สุด
3.2.2.6 การกำหนดการกันเงินเหลือมปีของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดการกันเงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดการกันเงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.40	0.62	มากที่สุด	4.40	0.56	มากที่สุด
3.2.2.7 การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน เพิ่มการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.20	0.61	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 53 พบว่า ผลการประเมินรายละเอียดของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.29 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.37 ประกอบด้วย เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงิน



เหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.20 และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) = 4.53

ตารางที่ 54 ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3. รายละเอียดของรูปแบบ 3.2 การบริหารงบประมาณ 3.2.3 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน	4.42	0.40	มากที่สุด	4.37	0.39	มากที่สุด
3.2.3.1 การจัดทำรายงาน ทางการเงินของโรงเรียน	4.43	0.57	มากที่สุด	4.33	0.61	มากที่สุด
เพิ่มเติมการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้นและลดการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.2.3.2 การจัดทำรายการ แสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน	4.40	0.50	มากที่สุด	4.40	0.50	มากที่สุด
เพิ่มเติมการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้น และลดการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						

จากตารางที่ 54 พบว่า ผลการประเมินรายละเอียดของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.42$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.37$  ประกอบด้วย การเพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้นและลดการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.33$  การเพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.40$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.40$

**ตารางที่ 55** ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การบริหารสินทรัพย์ของโรงเรียน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.รายละเอียดของรูปแบบ						
3.3 การติดตามประเมินผล						
งบประมาณ						
3.3.1 การบริหารสินทรัพย์	4.43	0.12	มากที่สุด	4.44	0.21	มากที่สุด
3.3.1.1 การกำหนดแผนการ	4.63	0.49	มากที่สุด	4.47	0.51	มากที่สุด
ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน						
เพิ่มการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และ						

ตารางที่ 55 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
การจำหน่ายของ โรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง						
3.3.1.2 การจัดทำรายงานการ รับรู้สิทธิของโรงเรียน	4.23	0.43	มากที่สุด	4.43	0.50	มากที่สุด
เพิ่มการจัดทำรายงานการรับรู้ สิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายงานการรับรู้ สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.3.1.3 การจัดทำประวัติ ทะเบียนสิทธิของโรงเรียน	4.17	0.79	มากที่สุด	3.97	0.67	มาก
เพิ่มการจัดทำประวัติทะเบียน สิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำประวัติทะเบียน สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.3.1.4 การจัดทำรายงานมูลค่า สิทธิของโรงเรียน	4.20	0.41	มากที่สุด	4.40	0.50	มากที่สุด
เพิ่มการจัดทำรายงานมูลค่า สิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำรายงานมูลค่า สิทธิของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						

ตารางที่ 55 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.3.1.5 การจัดทำแผนการ บำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำแผนการ บำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแผนการ บำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	4.50	0.57	มากที่สุด	4.57	0.57	มากที่สุด
3.3.1.6 การจัดทำแผนการ ทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำแผนการทดแทน สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำแผนการทดแทน สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	4.43	0.50	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
3.3.1.7 การจัดทำแบบประเมิน การใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำแบบประเมินการ ใช้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำแบบประเมินการ ใช้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	4.83	0.38	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 55 พบว่า ผลการประเมินรายละเอียดของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การบริหารสินทรัพย์ของโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.44$





ตารางที่ 56 ความเหมาะสมและประโยชน์ของรายละเอียดของรูปแบบการบริหารงบประมาณและ  
การเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การตรวจสอบภายในของ โรงเรียน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.รายละเอียดของรูปแบบ	4.39	0.27	มากที่สุด	4.34	0.20	มากที่สุด
3.3.2 การตรวจสอบภายใน						
3.3.2.1 การกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน ของโรงเรียน	4.23	0.43	มากที่สุด	4.37	0.49	มากที่สุด
เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลด การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบใน การตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.3.2.2 การจัดทำแบบประเมิน ความเสี่ยงของโรงเรียน	4.43	0.50	มากที่สุด	4.27	0.45	มากที่สุด
เพิ่มการจัดทำแบบประเมิน ความเสี่ยงของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำแบบประเมิน ความเสี่ยงของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						
3.3.2.3 การกำหนดกระบวนการ ตรวจสอบภายในของโรงเรียน	4.43	0.50	มากที่สุด	4.40	0.56	มากที่สุด
เพิ่มการกำหนดกระบวนการ ตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการกำหนด กระบวนการตรวจสอบภายในของ โรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง						

ตารางที่ 56 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
3.3.2.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน	4.23	0.43	มากที่สุด	4.43	0.50	มากที่สุด
<p>เพิ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยโรงเรียนขึ้น และลดการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>						
3.3.2.5 การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน	4.60	0.50	มากที่สุด	4.23	0.43	มากที่สุด
<p>เพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>						

จากตารางที่ 56 พบว่า ผลการประเมินรายละเอียดของรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า การตรวจสอบภายในของโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.39$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.34$  ประกอบด้วย การเพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.23$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.37$  การเพิ่มการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.27$  การเพิ่มการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.40$  การเพิ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยโรงเรียนขึ้น และลดการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.23$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.43$  การเพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.60$  และมีประโยชน์ในระดับมีมากที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ย  $(\bar{x}) = 4.23$

### 3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนดไว้ ดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1. ชื่อรูปแบบ		
“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”	เหมาะสมดีแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง
2. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	ควรระบุถึงการกระจายอำนาจ	2.1 กระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป. และ สพม.) ไปยังสถานศึกษา
2.1 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน	1. การบริหารงบประมาณ รองผู้อำนวยการควรมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณ	2.2 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียนและมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน
2.2 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.ลดระดับการใช้ครูในโรงเรียนเพื่อมาทำหน้าที่ในการบริหารงบประมาณและการเงิน	2.3 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว
2.3 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.ลดระดับการใช้ครูในโรงเรียนเป็นกรรมการ ควรจัดเจ้าหน้าที่เฉพาะส่งมาจากเขตโดยตรง เพื่อให้ครูได้สอนได้เต็มเวลามากขึ้น	2.4 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว

ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
3. รายละเอียดของรูปแบบ		
3.1. การวางแผนงบประมาณ		
3.1.1 การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน	1. ควรศึกษาปัญหาด้านงบประมาณของโรงเรียนร่วมกันในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูล	เพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนด้วย การมอบหมายให้กลุ่มงานบริหาร
เพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้น และลดการจัดทำข้อมูล	งบประมาณถูกต้องตรงกัน	งบประมาณและการเงิน (ซึ่งดูแล
งบประมาณของโรงเรียนโดย	2. ควรใช้กลุ่มงานบริหาร (รองผู้อำนวยการ)	โดยรองผู้อำนวยการ) ทำหน้าที่แทน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา	ทำโดยไม่มีเบียดบังเวลาการทำงาน	ครูผู้สอน
ขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง		
3.1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน		
เพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดย		
โรงเรียนชั้น และลดการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน		
โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดย		
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง		
3.1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน	1. ควรมีการจัดทำทั้งองค์กร และให้	เพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4
เพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียนโดย	รับทราบทุกหน่วยงาน	ปี) ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขต
โรงเรียนชั้น และลดการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของ	2. ควรให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น	พื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษา
โรงเรียนโดยสำนักงาน	3. ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่	
คณะกรรมการการศึกษาขั้น	การศึกษาเป็นที่ปรึกษาในการ	
พื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง	วางแผนในระยะแรก	

ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.1.3 การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรให้ผู้นำเสนอโครงการดำเนินการเขียนรายละเอียดให้ชัดเจน</p> <p>2. เปรียบเทียบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน และ สพฐ. และ สพท. เพื่อความแตกต่างและปรับปรุงให้สอดคล้องกัน</p>	<p>เพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับ กระบวนการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p>3.1.4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรนำผลงานของโรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนต่อไป</p> <p>2. ให้ความหมายของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ชัดเจน และผู้ปฏิบัติงานยอมรับ</p> <p>3. ควรมุ่งเน้นผลงานของผู้เรียนมากกว่าผลงานเอกสารของครู</p>	<p>เพิ่มการการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นผลงานของผู้เรียนมากกว่าผลงานของครู</p>
<p>3.1.5 การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องสมเหตุสมผลของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องสมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดสรรงบประมาณให้ มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนกิจกรรมของผู้เรียน</p> <p>2. ควรจัดส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เต็มที่</p>	<p>เพิ่มความสอดคล้องและสมเหตุสมผลของการจัดสรรงบประมาณโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามบริบทของโรงเรียน</p>

ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.1.6 การจัดทำรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ควรให้ผู้เสนองบประมาณ เขียนโครงการและรายละเอียดในการนำเสนอที่ชัดเจน</p>	<p>เพิ่มการจัดทำรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน โดยมีการเขียนรายละเอียดของโครงการที่ชัดเจน</p>
<p>3.1.7 การจัดทำข้อมูลแผนและผลที่เปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลที่เปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำข้อมูลแผนและผลที่เปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ประเภทงบประมาณของโรงเรียนต้องชัดเจน เปรียบเทียบกันได้กับโรงเรียนทุกแห่ง</p> <p>2.แบ่งแยกประเภทงบประมาณเป็นแบบคงที่ ผันแปร หรือผสม</p>	<p>เพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลที่เปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียนโดยแบ่งแยกตามประเภทงบประมาณ (แบบคงที่ ผันแปร หรือผสม)</p>
<p>3.1.8การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ให้ผู้รับผิดชอบมีโอกาสนำเสนอ และมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณทั้งกระบวนการ</p>	<p>เพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และให้ผู้รับผิดชอบมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ทั้งกระบวนการ</p>

ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.1.9 การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้นและลดการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. กำหนดแผนงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน</p> <p>2. ให้ความหมายของการวางแผนเชิงรุกระยะยาวให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. ให้ความรู้ในการวางแผนเชิงรุกระยะยาวแก่ผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ</p> <p>4. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน</p>	<p>เพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p>3.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต</p>		
<p>3.2.1 การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. กำหนดปริมาณผลผลิตโดยใช้ค่าเฉลี่ยในขนาด และระดับโรงเรียนเท่าๆกัน</p>	<p>เพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียน</p>
<p>3.2.2 การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรกำหนดตามระดับความเหมาะสมในแต่ละโรงเรียน</p> <p>2. ควรพิจารณาตามจำนวนและศักยภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>เพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยโรงเรียน</p>



ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
3.3 การบริหารการจัดการ		
3.3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียน	1.ควรกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	เพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียนโดยโรงเรียนและกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
เพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้น และลดการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง		
3.3.2 การกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียน	1.มุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าและความรวดเร็วในการจัดหา	เพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียน และมุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าและความรวดเร็วในการจัดหา
เพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียนโดยโรงเรียนชั้น และลดการกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง		
3.3.3 การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน	1.ควรอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความซื่อตรง และโปร่งใส	เพิ่มการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน และอบรม ปลุกฝังทัศนคติความซื่อตรงโปร่งใสให้กับเจ้าหน้าที่
เพิ่มการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนชั้น และลดการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง		

## ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.3.4 การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้นและลดการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ควรกำหนดเป็นระเบียบที่ชัดเจน และมีความคล่องตัวเพื่อให้เกิดความรวดเร็วทันต่อความจำเป็น</p> <p>2.ควรกำหนดการประเมินผลคุณภาพการใช้งานของสินทรัพย์ที่จัดหา</p>	<p>เพิ่มการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน ด้วยการมุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการจัดหา และกำหนดการประเมินผลคุณภาพการใช้งานของสินทรัพย์ที่จัดหา</p>
<p>3.3.5 การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้นและลดการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ควรจัดทำข้อมูลข่าวสารที่เน้นความถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามความต้องการ</p>	<p>เพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนด้วยการจัดการสำรวจและเก็บข้อมูลล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามความต้องการ</p>
<p>3.3.6 การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.จัดตั้งหน่วยงานจัดหาให้มีภารกิจอำนาจและแบ่งความรับผิดชอบกัน โดยแบ่งหน้าที่การหาข้อมูลและการจัดซื้อออกจากกัน</p>	<p>เพิ่มการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความโปร่งใสและถ่วงดุลความรับผิดชอบในการจัดหา</p>

### ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.4 การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณของ โรงเรียน</p> <p>3.4.1 การกำหนดความ รับผิดชอบในการบริหารทาง การเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงิน งบประมาณของหน่วยปฏิบัติของ โรงเรียน</p> <p>เพิ่ม การ กำหนด ความ รับผิดชอบในการบริหารทาง การเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงิน งบประมาณของหน่วยปฏิบัติของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลด การกำหนดความรับผิดชอบใน การบริหารทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติ ของ โรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนในการ บริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเพื่อให้ เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน</p>	<p>เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบใน การบริหารทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียน และอบรมสร้าง ความเข้าใจที่ตรงกัน</p>
<p>3.4.2 การ จัด ทำ ระบบ งบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบ งบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและ ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง</p> <p>เพิ่ม การ จัด ทำ ระบบ งบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบ งบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์ เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและ ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างโดย</p>	<p>1. ต้อง ใ้ ความ รู้ เรื่อง การ เปลี่ยนแปลงเกณฑ์ทางบัญชีทั้งสอง แบบ</p>	<p>เพิ่มการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยน จากระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์เงิน สด ไป สู่ ระบบ งบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คง ค้างโดยโรงเรียน ด้วยการจัดอบรม</p>

ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>โรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>		<p>ให้ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ทางบัญชีทั้งสองแบบ</p>
<p>3.4.3 การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ดำเนินงานตามกำหนดการที่กฎหมาย หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลกำหนดไว้</p>	<p>เพิ่มการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโดยโรงเรียนตามกำหนดการที่กฎหมายหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลกำหนดไว้</p>
<p>3.4.4 การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน</p>	<p>1. กำหนดให้สอดคล้องตรงกันกับหน่วยงานที่กำกับดูแล โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	
<p>เพิ่มการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็น</p>		<p>เพิ่มการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณ</p>

## ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>งบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>		<p>สำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสอดคล้องตรงกันกับหน่วยงานที่กำกับดูแล โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>
<p>3.4.5 การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. กำหนดขอบเขตรายละเอียดความเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับตรงกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ติดตามความคืบหน้าและประเมินความเป็นไปได้ในการใช้งบประมาณล่วงหน้าสม่ำเสมอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</p>	<p>เพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการติดตามความคืบหน้าและประเมินความเป็นไปได้ในการใช้งบประมาณล่วงหน้า</p> <p>เพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการติดตามความคืบหน้าและประเมินความเป็นไปได้ในการใช้งบประมาณล่วงหน้า</p>
<p>3.4.6 การกำหนดการกันเงินเหลือมปีของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดการกันเงินเหลือมปีของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดการกันเงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา</p>	<p>1. ต้องให้เจ้าของงบประมาณหรือต้นสังกัดเป็นผู้กันเงินเหลือมปี</p>	<p>เพิ่มการกำหนดการกันเงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยโรงเรียน และแจ้งให้หน่วยงานเจ้าของงบประมาณกันเงินเหลือมปีได้ตรงตามความต้องการ</p>

## ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>ขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p> <p>3.4.7 การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p> <p>3.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน</p> <p>3.5.1 การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p> <p>3.5.2 การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการ</p>	<p>1. ให้การอบรมทำความเข้าใจโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษาในระยะแรก</p> <p>1. ให้ตรงตามที่กฎหมายหรือหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้</p> <p>1. ควรให้จัดทำรายงานล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อประเมินความเป็นไปได้และปรับปรุงการดำเนินงาน</p>	<p>เพิ่มการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียนโดยโรงเรียน และการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการประมาณการฐานะเงินสด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษา</p> <p>เพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ตามข้อกำหนดของกฎหมายหรือของหน่วยงานที่กำกับดูแล</p> <p>เพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยโรงเรียน และให้มีการจัดทำรายงานล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อประเมินความเป็นไปได้และ</p>

ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>ในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาลง</p> <p>3.6 การบริหารสินทรัพย์</p> <p>3.6.1 การกำหนดแผนการ ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและ การบำรุงรักษาและการจำหน่ายของ โรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดแผนการได้มา ซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการ บำรุงรักษา และการจำหน่ายของ โรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการ กำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และ การจำหน่ายของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ให้ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้าง</p>	<p>ปรับปรุงการดำเนินงาน</p> <p>เพิ่มการกำหนดแผนการได้มาซึ่ง สินทรัพย์ การใช้งานและการ บำรุงรักษา และการจำหน่ายของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ตรงตาม เกณฑ์บัญชีคงค้างและมาตรฐานทาง บัญชี (ฉบับใหม่)</p>
<p>3.6.2 การจัดทำรายงานการ รับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำรายงานการ รับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำ รายงานการรับรู้สินทรัพย์ของ โรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ให้อิงตามเกณฑ์มาตรฐานบัญชี ใหม่</p>	<p>เพิ่มการจัดทำรายงานการรับรู้ สินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้างและ มาตรฐานทางบัญชี (ฉบับใหม่)</p>

## ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.6.3 การจัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดส่งข้อมูลประวัติของโรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบสถานะที่ถูกต้อง</p>	<p>เพิ่มการจัดทำประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียนและเปรียบเทียบประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียนกับประวัติที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อปรับปรุงสถานะให้ถูกต้อง</p>
<p>3.6.4 การจัดทำรายงานมูลค่าสิทธิของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำรายงานมูลค่าสิทธิของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายงานมูลค่าสิทธิของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดส่งข้อมูลประวัติของโรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบสถานะที่ถูกต้อง</p>	<p>เพิ่มการจัดทำรายงานมูลค่าสิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียนและเปรียบเทียบประวัติทะเบียนสิทธิของโรงเรียนกับประวัติที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อปรับปรุงสถานะให้ถูกต้อง</p>
<p>3.6.5 การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสิทธิของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสิทธิของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสิทธิของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรกำหนดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละโรงเรียน ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ส่วน ได้แก่</p> <p>กฎระเบียบ กระบวนการปฏิบัติ และการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบ</p> <p>2. กำหนดการตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาและซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งาน</p> <p>3. แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่าย หรือขอซื้อถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง สำหรับสิทธิที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้</p>	<p>เพิ่มการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสิทธิของโรงเรียนโดยโรงเรียนและกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันตามขนาดและประเภทของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการปฏิบัติ และด้านการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่าย หรือขอซื้อถอนกรณี</p>



## ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.6.6 การจัดทำแผนการทดแทนสิทธิ์ของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำแผนการทดแทนสิทธิ์ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแผนการทดแทนสิทธิ์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรกำหนดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละโรงเรียน ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ กฎระเบียบ กระบวนการปฏิบัติ และการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบ</p> <p>2. ควรคำนึงถึงเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง</p>	<p>เป็นสิ่งปลูกสร้างสำหรับสิทธิ์ที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้</p> <p>เพิ่มการจัดทำแผนการทดแทนสิทธิ์ของโรงเรียนโดยโรงเรียนและกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันตามขนาดและประเภทของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการปฏิบัติ และด้านการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบ และคำนึงถึงเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง</p>
<p>3.6.7 การจัดทำแบบประเมินการใช้สิทธิ์ของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำแบบประเมินการใช้สิทธิ์ของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแบบประเมินการใช้สิทธิ์ของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรกำหนดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละโรงเรียน ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ กฎระเบียบ กระบวนการปฏิบัติ และการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบ</p> <p>2. จัดทำรายงานสถิติการใช้สิทธิ์</p>	<p>เพิ่มการจัดทำแบบประเมินการใช้สิทธิ์ของโรงเรียนโดยโรงเรียนและกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันตามขนาดและประเภทของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการปฏิบัติ และด้านการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานสถิติการใช้สิทธิ์</p>
<p>3.7 การตรวจสอบภายใน</p> <p>3.7.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน</p>	<p>1. ควรกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมต่อคุณลักษณะของครู และมีขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน</p> <p>2. โรงเรียนมีเกณฑ์การดำเนินการเดิมอยู่บ้างแล้ว</p> <p>3. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบใน</p>	<p>เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ด้วยการ</p>

## ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>ขึ้น และลดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>แต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยื่นความถูกต้องระหว่างกัน</p>	<p>คัดเลือกคุณสมบัติของครูที่เหมาะสม และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยื่นความถูกต้องระหว่างกัน</p>
<p>3.7.2 การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. โรงเรียนมีเกณฑ์การดำเนินการเดิมอยู่บ้างแล้ว</p> <p>2. ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษาในระยะแรก เนื่องจากจะมีข้อมูลความเสี่ยงในด้านมิติมากกว่าโรงเรียน</p> <p>3. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>เพิ่มการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยโรงเรียน ด้วยการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นที่ปรึกษา</p>
<p>3.7.3 การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1. ควรมีกระบวนการที่ชัดเจน ให้ครอบคลุม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยง</p> <p>2. กำหนดสิ่งจำเป็นสำหรับการตรวจสอบ ได้แก่ แผนปฏิบัติการ คำรับรอง การจัดหา สินทรัพย์ เอกสารสำคัญคู่จ่าย การบันทึกบัญชี รายงานเงินคงเหลือประจำวัน ทะเบียนสินทรัพย์ เป็นต้น</p>	<p>เพิ่มการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ครอบคลุม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยง และกำหนดสิ่งจำเป็นสำหรับการตรวจสอบ</p>

ตารางที่ 57 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>3.7.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน</p> <p>เพิ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยโรงเรียนขึ้น และลดการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน</li> <li>กำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้และเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้</li> <li>ควรมีคณะกรรมการสรรหา</li> </ol>	<p>เพิ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยโรงเรียน ด้วยการกำหนดคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและแต่งตั้งโดยคณะกรรมการสรรหา</p>
<p>3.7.5 การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน</p> <p>เพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ควรกำหนดขอบเขตประเด็นการตรวจสอบที่ทุกฝ่ายเข้าใจและยอมรับตรงกัน</li> </ol>	<p>เพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียนให้ครอบคลุมตามประเด็นที่กฎหมายและหน่วยงานที่กำกับดูแลกำหนดไว้ และตามประเด็นที่โรงเรียนเห็นควรเพิ่มเติม</p>

#### 4 ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ครั้งที่ 2)

ร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

##### ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”

##### ส่วนที่ 2 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 กระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป. และสพม.) ไปยังสถานศึกษา

2.2 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียนและมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน

2.3 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว

2.4 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว

##### ส่วนที่ 3 รายละเอียดของรูปแบบ

##### 3.1 การวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

##### 3.1.1 การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการมอบหมายให้กลุ่มงานบริหารงบประมาณและการเงิน (ซึ่งดูแลโดยรองผู้อำนวยการ) ทำหน้าที่แทนครูผู้สอน

- 3.1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน  
 เพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษา
- 3.1.3 การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน  
 เพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน โดยโรงเรียนให้ชัดเจนและสอดคล้องกับ กระบวนการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน  
 เพิ่มการการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นผลงานของผู้เรียนมากกว่าผลงานของครู
- 3.1.5 การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน  
 เพิ่มความสอดคล้องและสมเหตุสมผลของการจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามบริบทของโรงเรียน
- 3.1.6 การจัดรายละเอียดของงบประมาณ โรงเรียน  
 เพิ่มการจัดทำรายละเอียดของงบประมาณ โรงเรียน โดยมีการเขียนรายละเอียดของโครงการที่ชัดเจน
- 3.1.7 การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน  
 เพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลที่เปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยแบ่งแยกตามประเภทงบประมาณ (แบบคงที่ ผันแปร หรือผสม)
- 3.1.8 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน  
 เพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และให้ผู้รับผิดชอบมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนทั้งกระบวนการ
- 3.1.9 การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน  
 เพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต
- 3.2.1 การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน  
 เพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียน
- 3.2.2 การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน  
 เพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยโรงเรียน

### 3.3 การบริหารการจัดการ ประกอบด้วยการปฏิบัติ ดังนี้

#### 3.3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียน และกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 3.3.2 การกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียน และมุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าและความรวดเร็วในการจัดหา

#### 3.3.3 การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดการของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียน และอบรม ปลุกฝังทัศนคติความซื่อสัตย์โปร่งใสให้กับเจ้าหน้าที่

#### 3.3.4 การกำหนดวิธีการจัดการของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดวิธีการจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการมุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการจัดหา และกำหนดการประเมินผลคุณภาพการใช้งานของสินทรัพย์ที่จัดหา

#### 3.3.5 การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดการของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียนด้วยการจัดทำการสำรวจและเก็บข้อมูลล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามความต้องการ

#### 3.3.6 การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน

เพิ่มการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยวิธีการกานอำนาจและแบ่งความรับผิดชอบกันโดยแบ่งหน้าที่การจัดหาข้อมูลและการจัดซื้อออกจากกัน

### 3.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน

#### 3.4.1 การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงิน

งบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในหน่วยปฏิบัติ

#### 3.4.2 การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง

เพิ่มการจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง โดยโรงเรียน ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ทางบัญชีทั้งสองแบบ

3.4.3 การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียน ตามข้อกำหนดของกฎหมายหรือของหน่วยงานที่กำกับดูแล

3.4.4 การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสอดคล้องตรงกันกับหน่วยงานที่กำกับดูแล โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.4.5 การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการติดตามความคืบหน้าและประเมินความเป็นไปได้ในการใช้งบประมาณล่วงหน้า

3.4.6 การกำหนดการกักเงินเหลือปีของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดการกักเงินเหลือปีของโรงเรียน โดยโรงเรียน และแจ้งให้หน่วยงานเจ้าของงบประมาณกักเงินเหลือปีให้ตรงตามความต้องการของโรงเรียน

3.4.7 การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน

เพิ่มการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยโรงเรียน และการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการประมาณการฐานะเงินสด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษา

3.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่

3.5.1 การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน ตามข้อกำหนดของกฎหมายหรือของหน่วยงานที่กำกับดูแล

3.5.2 การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน โดยโรงเรียน และให้มีการจัดทำรายงานล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อประเมินความเป็นไปได้และปรับปรุงการดำเนินงาน

### 3.6 การบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

3.6.1 การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้างและมาตรฐานทางบัญชี (ฉบับใหม่)

3.6.2 การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้างและมาตรฐานทางบัญชี (ฉบับใหม่)

3.6.3 การจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และเปรียบเทียบประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียนกับประวัติที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อปรับปรุงสถานะให้ถูกต้อง

3.6.4 การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และเปรียบเทียบประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียนกับประวัติที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อปรับปรุงสถานะให้ถูกต้อง

3.6.5 การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันตามขนาดและประเภทของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการปฏิบัติ และด้านการปลุกจิตสำนึกความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่าย หรือขอซื้อถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง สำหรับสินทรัพย์ที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้

3.6.6 การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันตามขนาดและประเภทของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการปฏิบัติ และด้านการปลุกจิตสำนึกความรับผิดชอบ และคำนึงถึงเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง

3.6.7 การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันตามขนาดและประเภทของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน



ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ด้านกระบวนการปฏิบัติ และด้านการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานสถิติการใช้สินทรัพย์

### 3.7 การตรวจสอบภายใน

#### 3.7.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ด้วยการคัดเลือกคุณสมบัติของครูที่เหมาะสม และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

#### 3.7.2 การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ด้วยการคัดเลือกคุณสมบัติของครูที่เหมาะสม และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

#### 3.7.3 การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ครอบคลุม 3 ขั้นตอนได้แก่ การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยง และกำหนดสิ่งจำเป็นสำหรับการตรวจสอบ

3.7.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน

เพิ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยโรงเรียน ด้วยการกำหนดคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และแต่งตั้งโดยคณะกรรมการสรรหา

3.7.5 การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ครอบคลุมตามประเด็นที่กฎหมายและหน่วยงานที่กำกับดูแลกำหนดไว้ และตามประเด็นที่โรงเรียนเห็นควรเพิ่มเติม

## 5 ผลการปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ต่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จากมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 5 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน และผู้ที่เกี่ยวข้องจากคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอรายงานผลการปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ดังตารางที่ 58 ดังนี้

ตารางที่ 58 ผลการปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ต่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group)
1. ชื่อรูปแบบ			
“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”	เหมาะสมดีแล้ว	ไม่มีการปรับปรุง	รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”
2. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ			
	ควรระบุถึงการกระจายอำนาจ	2.1 กระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป. และ สพม.) ไปยังสถานศึกษา	2.1 กระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป. และ สพม.) ไปยังสถานศึกษา

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
2.1 เพิ่มระดับการปฏิบัติ ในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน	1. การบริหารงบประมาณ รองผู้อำนวยการควรมี บทบาทชัดเจนในการ บริหารงบประมาณ	2.2 เพิ่มระดับการปฏิบัติ ในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียนและ มอบหมายให้รอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมี บทบาทชัดเจนในการ บริหารงบประมาณและ การเงิน	2.2 เพิ่มระดับการปฏิบัติ ในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน และมอบหมายให้รอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมี บทบาทชัดเจนในการ บริหารงบประมาณและ การเงิน
2.2 ลดระดับการปฏิบัติใน การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. ลดระดับการใช้ครูใน โรงเรียน เพื่อมาทำหน้าที่ ในการบริหารงบประมาณ และการเงิน	2.3 ลดระดับการปฏิบัติใน การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และ จัดบุคลากรทำหน้าที่การ บริหารงบประมาณและ การเงิน เพื่อลดการใช้ครูใน หน้าที่ดังกล่าว	2.3 ลดระดับการปฏิบัติใน การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และ จัดบุคลากรทำหน้าที่การ บริหารงบประมาณและ การเงิน เพื่อลดการใช้ครูใน หน้าที่ดังกล่าว
2.3 ลดระดับการปฏิบัติใน การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	1. ลดระดับการใช้ครูใน โรงเรียน เพื่อมาทำหน้าที่ ในการบริหารงบประมาณ และการเงิน	2.4 ลดระดับการปฏิบัติใน การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และจัดบุคลากร ทำหน้าที่การบริหาร งบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ ดังกล่าว	2.4 ลดระดับการปฏิบัติใน การบริหารงบประมาณและ การเงินของโรงเรียน โดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และจัดบุคลากร ทำหน้าที่การบริหาร งบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ ดังกล่าว

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจาก การประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.1.1 การจัดทำข้อมูล งบประมาณของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำข้อมูล งบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลด การจัดทำข้อมูล งบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. ควรศึกษาปัญหาด้าน งบประมาณของโรงเรียน ร่วมกันในทุกหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูล งบประมาณถูกต้อง ตรงกัน 2. ควรใช้กลุ่มงานบริหาร (รองผู้อำนวยการ) ทำโดย ไม่เบียดบังเวลาการ ทำงานของครูผู้สอน	เพิ่มการจัดทำข้อมูล งบประมาณของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ด้วยการมอบหมายให้ กลุ่มงานบริหาร งบประมาณและการเงิน (ซึ่งดูแลโดยตรง ผู้อำนวยการ) ทำหน้าที่ แทนครูผู้สอน	เพิ่มการจัดทำข้อมูล งบประมาณของโรงเรียน ด้วยการมอบหมายให้ กลุ่มงานบริหาร งบประมาณและการเงิน
3.1.2 การจัดทำข้อมูล งบประมาณของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำข้อมูล งบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลด การจัดทำข้อมูล งบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. ควรมีการจัดทำทั้ง องค์กร และให้รับทราบ ทุกหน่วยงาน 2. ควรให้ความรู้กับ ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น 3. ควรให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเป็นที่ ปรึกษาในการวางแผนใน ระยะแรก	เพิ่มการวางแผนระยะ ปานกลาง (4 ปี) ของ โรงเรียน โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ ปรึกษา	เพิ่มการวางแผนระยะปาน กลาง (4 ปี) ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นที่ปรึกษา

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.1.3 การจัดทำ กระบวนการจัดสรร งบประมาณภายในโรงเรียน เพิ่มเติมการจัดทำ กระบวนการจัดสรร งบประมาณภายในโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการ การจัดทำกระบวนการ จัดสรรงบประมาณภายใน โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ควรให้ผู้นำเสนอ โครงการดำเนินการเขียน รายละเอียดให้ชัดเจน 2. เปรียบเทียบกระบวนการ งบประมาณของโรงเรียน และสพฐ. และสพท. เพื่อ ความความแตกต่างและ ปรับปรุงให้สอดคล้องกัน	เพิ่มการจัดทำกระบวนการ จัดสรรงบประมาณภายใน โรงเรียนโดยโรงเรียนให้ ชัดเจนและสอดคล้องกับ กระบวนการจัดสรร งบประมาณของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	เพิ่มการจัดทำกระบวนการ จัดสรรงบประมาณภายใน โรงเรียน ให้ชัดเจนตรงกับ เป้าหมายของโรงเรียน โดย โรงเรียน และสอดคล้องกับ กระบวนการจัดสรร งบประมาณของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา
3.1.4 การจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของโรงเรียน เพิ่มการการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการ จัดทำงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรนำผลงานของ โรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูล ในการมุ่งเน้นผลงานของ โรงเรียนต่อไป 2. ให้ความหมายของการ จัดทำงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานที่ชัดเจน และผู้ปฏิบัติงานยอมรับ 3. ควรมุ่งเน้นผลงานของ ผู้เรียนมากกว่าผลงาน เอกสารของครู	เพิ่มการการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของโรงเรียน โดย มุ่งเน้นผลงานของผู้เรียน มากกว่าผลงานของครู	เพิ่มการการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของโรงเรียนโดย โรงเรียน และมุ่งเน้น คุณภาพผลงานของผู้เรียน

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.1.5 การจัดสรร งบประมาณให้มีความ สอดคล้อง สมเหตุสมผล ของโรงเรียน เพิ่มการจัดสรร งบประมาณให้มีความ สอดคล้อง สมเหตุสมผล ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดสรร งบประมาณให้มีความ สอดคล้อง สมเหตุสมผล ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนกิจกรรมของ ผู้เรียน 2. ควรจัดส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียนให้เต็มที่	เพิ่มความสอดคล้องและ สมเหตุสมผลของการ จัดสรรงบประมาณ โรงเรียน โดยมุ่งเน้นการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ตามบริบทของโรงเรียน	เพิ่มความสอดคล้องและ สมเหตุสมผลของการ จัดสรรงบประมาณ โรงเรียนโดยโรงเรียนด้วย การมุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียนตาม บริบทของโรงเรียน
3.1.6 การจัดทำ รายละเอียดของ งบประมาณโรงเรียน เพิ่มการจัดทำ รายละเอียดของ งบประมาณโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการ จัดทำรายละเอียดของ งบประมาณโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรให้ผู้เสนอ งบประมาณ เขียน โครงการและรายละเอียด ในการนำเสนอที่ชัดเจน	เพิ่มการจัดทำรายละเอียด ของงบประมาณโรงเรียน โดยมีการเขียนรายละเอียด ของโครงการที่ชัดเจน	เพิ่มการจัดทำรายละเอียด ของงบประมาณโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการ เขียนรายละเอียดของ โครงการที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.1. 7 การจัดทำข้อมูลแผน และผลที่เปรียบเทียบกันได้ ของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำข้อมูล แผนและผลที่เปรียบเทียบ กันได้ของโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการ จัดทำข้อมูลแผนและผลที่ เปรียบเทียบกันได้ของ โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ประเภทงบประมาณของ โรงเรียนต้องชัดเจน เปรียบเทียบกัน ได้กับ โรงเรียนทุกแห่ง 2.แบ่งแยกประเภท งบประมาณเป็นแบบคงที่ ผันแปร หรือผสม	เพิ่มการจัดทำข้อมูลแผน และผลที่เปรียบเทียบกันได้ ของโรงเรียน โดยแบ่งแยก ตามประเภทงบประมาณ (แบบคงที่ ผันแปร หรือ ผสม)	เพิ่มการจัดทำข้อมูลแผน และผลที่เปรียบเทียบกันได้ ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และแบ่งแยกตามประเภท งบประมาณ (แบบคงที่ ผัน แปร หรือผสม)
3.1.8 การกำหนด ผู้รับผิดชอบในการจัดสรร งบประมาณของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด ผู้รับผิดชอบในการจัดสรร งบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลด การกำหนดผู้รับผิดชอบใน การจัดสรรงบประมาณของ โรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ให้ผู้รับผิดชอบมีโอกาส นำเสนอและมีส่วนร่วมใน การบริหารงบประมาณทั้ง กระบวนการ	เพิ่มการกำหนด ผู้รับผิดชอบในการจัดสรร งบประมาณของโรงเรียน และให้ผู้รับผิดชอบมีส่วน ร่วมในการบริหาร งบประมาณของโรงเรียน ทั้งกระบวนการ	เพิ่มการกำหนด ผู้รับผิดชอบในการจัดสรร งบประมาณของโรงเรียน และให้คณะกรรมการใน การจัดสรรงบประมาณมี ส่วนร่วมในการบริหาร งบประมาณของโรงเรียน ทั้งกระบวนการ

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.1.9 การวางแผนเชิงรุก ระยะยาวของโรงเรียน เพิ่มการวางแผนเชิง รุกระยะยาวของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลด การวางแผนเชิงรุกระยะ ยาวของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. กำหนดแผนงานพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้ ชัดเจน 2. ให้ความหมายของการ วางแผนเชิงรุกระยะยาวให้ ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ระหว่างหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง 3. ให้ความรู้ในการ วางแผนเชิงรุกระยะยาวแก่ ผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ 4. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ ชัดเจน	เพิ่มการวางแผนเชิงรุก ระยะยาวของโรงเรียน ร่วมกับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	เพิ่มการวางแผนเชิงรุก ระยะยาวของโรงเรียน โดย โรงเรียน และเน้นการ วางแผนงานพัฒนาคุณภาพ ให้สอดคล้องกับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา
3.2 การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุนการ ผลิต			
3.2.1 การกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด ปริมาณผลผลิตของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. กำหนดปริมาณผลผลิต โดยใช้ค่าเฉลี่ยในขนาด และระดับ โรงเรียนเท่าๆกัน	เพิ่มการกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน โดย โรงเรียน	เพิ่มการกำหนดปริมาณ ผลผลิตของโรงเรียน โดย โรงเรียน ให้สอดคล้องกับ ศักยภาพ บริบท และข้อมูล พื้นฐานของโรงเรียน



ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.2.2 การกำหนดต้นทุน ของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด ต้นทุนของโรงเรียน โดย โรงเรียนขึ้น และลดการ กำหนดต้นทุนของ โรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรกำหนดตามระดับ ความเหมาะสมในแต่ละ โรงเรียน 2. ควรพิจารณาตามจำนวน และศักยภาพของผู้เรียน เป็นสำคัญ	เพิ่มการกำหนดต้นทุนของ โรงเรียนโดยโรงเรียน	เพิ่มการกำหนดต้นทุนของ โรงเรียนโดยโรงเรียนให้ สอดคล้องกับศักยภาพ บริบท และข้อมูลพื้นฐาน ของโรงเรียน
3.3 การบริหารการจัดหา			
3.3.1 การกำหนด วัตถุประสงค์การจัดหา ของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด วัตถุประสงค์การจัดหา ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการกำหนด วัตถุประสงค์การจัดหา ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรกำหนดเป็นแผน ยุทธศาสตร์ ตาม แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	เพิ่มการกำหนด วัตถุประสงค์การจัดหา ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และกำหนดเป็นแผน ยุทธศาสตร์ ตาม แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	เพิ่มการกำหนด วัตถุประสงค์การจัดหา ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้อง ตาม แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.3.2 การกำหนด กระบวนการจัดหาของ โรงเรียน เพิ่มการกำหนด กระบวนการจัดหาของ โรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนด กระบวนการจัดหาของ โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.มุ่งเน้นการวางแผน ล่วงหน้าและความรวดเร็ว ในการจัดหา	เพิ่มการกำหนด กระบวนการจัดหาของ โรงเรียนโดยโรงเรียน และมุ่งเน้นการวางแผน ล่วงหน้าและความรวดเร็ว ในการจัดหา	เพิ่มการกำหนด กระบวนการจัดหาของ โรงเรียนโดยโรงเรียนและ เน้นคุณภาพของผู้เรียน เป็นสำคัญ และมุ่งเน้นการ ความรวดเร็วในการจัดหา และสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการ จัดหา
3.3.3 การกำหนดระดับ ความรับผิดชอบในการ จัดหาของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด ระดับความรับผิดชอบใน การจัดหาของโรงเรียน โดย โรงเรียนขึ้น และลดการ กำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหา ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรรอบรมให้เจ้าหน้าที่มี ความซื่อตรง และโปร่งใส	เพิ่มการกำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหา ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และอบรม ปลุกฝังทัศนคติ ความซื่อสัตย์โปร่งใส ให้กับเจ้าหน้าที่	เพิ่มการกำหนดระดับความ รับผิดชอบในการจัดหา ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และพัฒนา ปลุกฝังทัศนคติ ความซื่อสัตย์โปร่งใส ให้กับเจ้าหน้าที่

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.3.4 การกำหนดวิธีการ จัดหาของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด วิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลด การกำหนดวิธีการจัดหา ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรกำหนดเป็นระเบียบ ที่ชัดเจนและมีความ คล่องตัวเพื่อให้เกิดความ รวดเร็วทันต่อความจำเป็น 2.ควรกำหนดการ ประเมินผลคุณภาพการใช้ งานของสินทรัพย์ที่จัดหา	เพิ่มการกำหนดวิธีการ จัดหาของโรงเรียน โดย โรงเรียน ด้วยการมุ่งเน้น การวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้เกิดความรวดเร็วใน การจัดหา และกำหนดการ ประเมินผลคุณภาพการใช้ งานของสินทรัพย์ที่จัดหา	เพิ่มการกำหนดวิธีการ จัดหาของโรงเรียนโดย โรงเรียน และสอดคล้อง กับระเบียบพัสดุ ด้วยการ มุ่งเน้นให้เกิดความรวดเร็ว ในการจัดหาและคุณภาพ การใช้งานของสินทรัพย์ที่ จัดหา
3.3.5 การจัดทำระบบ ข้อมูลข่าวสารสำหรับการ จัดหาของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำระบบ ข้อมูลข่าวสารสำหรับการ จัดหาของโรงเรียน โดย โรงเรียนขึ้น และลดการ จัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร สำหรับการจัดหาของ โรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรจัดทำข้อมูลข่าวสาร ที่เน้นความถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามความต้องการ	เพิ่มการจัดทำระบบข้อมูล ข่าวสารสำหรับการจัดหา ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการจัดทำการสำรวจ และเก็บข้อมูลล่วงหน้า อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาใช้ ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามความ ต้องการ	เพิ่มการจัดทำระบบข้อมูล ข่าวสารสำหรับการจัดหา ของโรงเรียนโดยโรงเรียน และสอดคล้องกับระเบียบ พัสดุ ด้วยการมุ่งเน้นให้เกิด ความถูกต้อง รวดเร็ว ทัน ตามความต้องการ

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.3.6 การจัดตั้งหน่วยงาน จัดหาของโรงเรียน เพิ่มการจัดตั้ง หน่วยงานจัดหาของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดตั้งหน่วยงาน จัดหาของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.จัดตั้งหน่วยงานจัดหาให้ มีการคานอำนาจและแบ่ง ความรับผิดชอบกัน โดย แบ่งหน้าที่การจัดหาข้อมูล และการจัดซื้อออกจากกัน	เพิ่มการจัดตั้งหน่วยงาน จัดหาของโรงเรียน โดย โรงเรียน ด้วยวิธีการคาน อำนาจและแบ่งความ รับผิดชอบกันโดยแบ่ง หน้าที่การจัดหาข้อมูลและ การจัดซื้อออกจากกัน	เพิ่มการจัดตั้งหน่วยงาน จัดหาของโรงเรียนโดย โรงเรียน และสอดคล้อง กับระเบียบพัสดุ ด้วยการ มุ่งเน้นให้เกิดความ โปร่งใสในการจัดหา
3.4 การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ของโรงเรียน			
3.4.1 การกำหนดความ รับผิดชอบในการบริหาร ทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับ เงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด ความรับผิดชอบในการ บริหารทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณ ของหน่วยปฏิบัติของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดความ รับผิดชอบในการบริหาร ทางการเงินที่สูงขึ้น เกี่ยวกับเงินงบประมาณ	1.กำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ในการบริหารทางการเงินที่ สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน	เพิ่มการกำหนดความ รับผิดชอบในการบริหาร ทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับ เงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียน โดย โรงเรียน และสร้างความ เข้าใจให้ตรงกันในหน่วย ปฏิบัติ	เพิ่มการกำหนดความ รับผิดชอบในการบริหาร ทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับ เงินงบประมาณของหน่วย ปฏิบัติของโรงเรียนโดย โรงเรียน และระบุขอบเขต ความให้เกิดความเข้าใจให้ ตรงกันในหน่วยปฏิบัติ

ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
<p>ของหน่วย ปฏิบัติของ โรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและ โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ต้องให้ความรู้เรื่องการ เปลี่ยนแปลงเกณฑ์ทางบัญชี ทั้งสองแบบ</p>	<p>เพิ่มการจัดทำระบบ งบประมาณใหม่ของ โรงเรียน โดยการ ปรับเปลี่ยนจากระบบ งบประมาณและระบบบัญชี เกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบ งบประมาณและระบบบัญชี เกณฑ์คงค้าง โดยโรงเรียน ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ เรื่องการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ ทางบัญชีทั้งสองแบบ</p>	<p>เพิ่มการจัดทำระบบ งบประมาณใหม่ของ โรงเรียนโดยการ ปรับเปลี่ยนจากระบบ งบประมาณและระบบบัญชี เกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบ งบประมาณและระบบบัญชี เกณฑ์คงค้าง โดยโรงเรียน และให้การอบรมพัฒนา ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ</p>
<p>3.4.2 การจัดทำระบบ งบประมาณใหม่ของ โรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยน จากระบบงบประมาณและ ระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ ระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์คงค้าง เพิ่มการจัดทำระบบ งบประมาณใหม่ของ โรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยน จากระบบงบประมาณและ ระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ ระบบงบประมาณและระบบ บัญชีเกณฑ์คงค้างโดย โรงเรียนขึ้น และลดการ จัดทำระบบงบประมาณใหม่ ของโรงเรียน โดยการ ปรับเปลี่ยนจากระบบ งบประมาณและระบบบัญชี เกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบ งบประมาณและระบบบัญชี เกณฑ์คงค้างโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและ โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง</p>			

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.4.3 การกำหนดรูปแบบ และการนำเสนอรายงาน ทางการเงินและผลการ ดำเนินงานของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด รูปแบบและการนำเสนอ รายงานทางการเงินและผล การดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียนชั้น และลด การกำหนดรูปแบบและการ นำเสนอรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานของ โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและ โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ดำเนินงานตาม กำหนดการที่กฎหมาย หรือ หน่วยงานที่กำลังดูแล กำหนดไว้	เพิ่มการกำหนดรูปแบบและ การนำเสนอรายงาน ทางการเงินและผลการ ดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียน ตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย หรือของหน่วยงานที่กำลัง ดูแล	เพิ่มการกำหนดรูปแบบและ การนำเสนอรายงาน ทางการเงินและผลการ ดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้อง ตามเกณฑ์ที่สำนักงานการ ตรวจเงินแผ่นดินกำหนด
3.4.4 การกำหนดประเภท ของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับ ผลิต และงบประมาณ เพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่ม สินทรัพย์ของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด ประเภทของการจัดสรร งบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่อ อุดหนุนการดำเนินการ และ	1.กำหนดให้สอดคล้อง ตรงกันกับหน่วยงานที่ กำกับดูแล โดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	เพิ่มการกำหนดประเภท ของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับ ผลิต และงบประมาณ เพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่ม สินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียน และสอดคล้อง ตรงกันกับหน่วยงานที่ กำกับดูแล โดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	เพิ่มการกำหนดประเภท ของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับ ผลิต และงบประมาณ เพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่ม สินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียน และสอดคล้องกับ เกณฑ์ที่สำนักงานประมาณ กำหนดโดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ

ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
<p>งบประมาณเพื่อเพิ่ม สินทรัพย์ของโรงเรียน โดย โรงเรียนขึ้น และลดการ กำหนดประเภทของการ จัดสรรงบประมาณ เป็น งบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่อ อุดหนุนการดำเนินการ และ งบประมาณเพื่อเพิ่ม สินทรัพย์ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง</p>			
<p>3.4.5 การกำหนดความ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดความ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ขึ้น และลดการกำหนด ความเปลี่ยนแปลง งบประมาณของโรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและ โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.กำหนดขอบเขต รายละเอียดความ เปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและ เป็นที่ยอมรับตรงกันกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2.ติดตามความคืบหน้าและ ประเมินความเป็นไปได้ใน การใช้งบประมาณล่วงหน้า สม่ำเสมอเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ</p>	<p>เพิ่มการกำหนดความ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการติดตามความ คืบหน้าและประเมินความ เป็นไปได้ในการใช้ งบประมาณล่วงหน้า</p>	<p>เพิ่มการกำหนดความ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับข้อกำหนด ของสำนักงานประมาณ และ ติดตามความคืบหน้าเพื่อ ประเมินความเป็นไปได้ใน การใช้งบประมาณล่วงหน้า</p>

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.4.6 การกำหนดการกัน เงินเหลือมปีของโรงเรียน เพิ่มการกำหนดการ กันเงินเหลือมปีของ โรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดการกัน เงินเหลือมปีของ โรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและ โดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. ต้องให้เจ้าของ งบประมาณหรือต้นสังกัด เป็นผู้กันเงินเหลือมปี	เพิ่มการกำหนดการกัน เงินเหลือมปีของโรงเรียน โดยโรงเรียน และแจ้งให้ หน่วยงานเจ้าของ งบประมาณกันเงินเหลือม ปีให้ตรงตามความ ต้องการของ โรงเรียน	เพิ่มการกำหนดการกันเงิน เหลือมปีของ โรงเรียน โดย โรงเรียนให้สอดคล้องตาม เกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณ กำหนด
3.4.7 การประมาณการ ฐานะเงินสดของ โรงเรียน เพิ่มการประมาณ การฐานะเงินสดของ โรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการประมาณการ ฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและ โดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. ให้การอบรมทำความเข้าใจ โดยให้สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ ปรึกษาในระยะแรก	เพิ่มการประมาณการฐานะ เงินสดของโรงเรียน โดย โรงเรียน และการจัด อบรมให้ความรู้เรื่องการ ประมาณการฐานะเงินสด โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นที่ปรึกษา	เพิ่มการประมาณการฐานะ เงินสดของโรงเรียน โดย โรงเรียน และการจัด พัฒนาให้ความรู้เรื่องการ ประมาณการฐานะเงินสด โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นที่ปรึกษา



## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.5 การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน			
3.5.1 การจัดทำรายงาน ทางการเงินของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำรายงาน ทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียนขึ้นและลดการ จัดทำรายงานทางการเงิน ของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ให้ตรงตามที่กฎหมาย หรือหน่วยงานต้นสังกัด กำหนดไว้	เพิ่มการจัดทำรายงาน ทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน ตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย หรือของหน่วยงานที่กำกับ ดูแล	เพิ่มการจัดทำรายงาน ทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องตามเกณฑ์ที่ สำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินกำหนด
3.5.2 การจัดทำรายการ แสดงผลการดำเนินงานของ งานหรือโครงการในแต่ละ ช่วงเวลาของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำ รายการแสดงผลการ ดำเนินงานของงานหรือ โครงการในแต่ละช่วงเวลา ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำ รายการแสดงผลการ ดำเนินงานของงานหรือ โครงการในแต่ละช่วงเวลา ของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ควรให้จัดทำรายงาน ล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการ ดำเนินงาน เพื่อประเมิน ความเป็นไปได้และ ปรับปรุงการดำเนินงาน	เพิ่มการจัดทำรายการ แสดงผลการดำเนินงาน ของงานหรือโครงการใน แต่ละช่วงเวลาของ โรงเรียนโดยโรงเรียน และ ให้มีการจัดทำรายงาน ล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการ ดำเนินงาน เพื่อประเมิน ความเป็นไปได้และ ปรับปรุงการดำเนินงาน	เพิ่มการจัดทำรายการ แสดงผลการดำเนินงาน ของงานหรือโครงการใน แต่ละช่วงเวลาของ โรงเรียนโดยโรงเรียน และให้มีการจัดทำรายงาน ล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการ ดำเนินงาน เพื่อประเมิน ความเป็นไปได้และ ปรับปรุงการดำเนินงาน

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
<b>3.6 การบริหารสินทรัพย์</b>			
<p>3.6.1 การกำหนดแผนการ ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้ งานและการบำรุงรักษา และ การจำหน่ายของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด แผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการ บำรุงรักษา และการจำหน่าย ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการกำหนด แผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการ บำรุงรักษา และการจำหน่าย ของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ให้ตรงตามเกณฑ์บัญชีคง ค้าง</p>	<p>เพิ่มการกำหนดแผนการ ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้ งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้าง และมาตรฐานทางบัญชี (ฉบับใหม่)</p>	<p>เพิ่มการกำหนดแผนการ ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้ งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้าง และสอดคล้องกับระเบียบ การพัสดุ</p>
<p>3.6.2 การจัดทำรายงานการ รับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำรายงาน การรับรู้สินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำรายงาน การรับรู้สินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง</p>	<p>1.ให้อิงตามเกณฑ์ มาตรฐานบัญชีใหม่</p>	<p>เพิ่มการจัดทำรายงานการ รับรู้สินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้าง และมาตรฐานทางบัญชี (ฉบับใหม่)</p>	<p>เพิ่มการจัดทำรายงานการ รับรู้สินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องกับระเบียบการ พัสดุ</p>

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.6.3 การจัดทำประวัติ ทะเบียนสินทรัพย์ของ โรงเรียน เพิ่มการจัดทำ ประวัติทะเบียนสินทรัพย์ ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำ ประวัติทะเบียนสินทรัพย์ ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจัดส่งข้อมูล ประวัติของโรงเรียนเพื่อ เปรียบเทียบสถานะที่ ถูกต้อง	เพิ่มการจัดทำประวัติ ทะเบียนสินทรัพย์ของ โรงเรียน โดยโรงเรียน และ เปรียบเทียบประวัติ ทะเบียนสินทรัพย์ของ โรงเรียนกับประวัติที่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อปรับปรุง สถานะให้ถูกต้อง	เพิ่มการจัดทำประวัติ ทะเบียนสินทรัพย์ของ โรงเรียน โดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องกับระเบียบการ พัสดุ
3.6.4 การจัดทำรายงาน มูลค่าสินทรัพย์ของ โรงเรียน เพิ่มการจัดทำ รายงานมูลค่าสินทรัพย์ ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำ รายงานมูลค่าสินทรัพย์ ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจัดส่งข้อมูล ประวัติของโรงเรียนเพื่อ เปรียบเทียบสถานะที่ ถูกต้อง	เพิ่มการจัดทำรายงาน มูลค่าสินทรัพย์ของ โรงเรียน โดยโรงเรียน และ เปรียบเทียบประวัติ ทะเบียนสินทรัพย์ของ โรงเรียนกับประวัติที่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อปรับปรุง สถานะให้ถูกต้อง	เพิ่มการจัดทำรายงาน มูลค่าสินทรัพย์ของ โรงเรียน โดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องกับระเบียบการ พัสดุ

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.6.5 การจัดทำแผนการ บำรุงรักษาสินทรัพย์ของ โรงเรียน เพิ่มการจัดทำ แผนการบำรุงรักษา สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการ จัดทำแผนการบำรุงรักษา สินทรัพย์ของโรงเรียนโดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1.ควรกำหนดเกณฑ์ที่เป็น มาตรฐานเดียวกันในแต่ละ โรงเรียน ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ กฎระเบียบ กระบวนการปฏิบัติ และ การปลูกจิตสำนึกความ รับผิดชอบ	เพิ่มการจัดทำแผนการ บำรุงรักษาสินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียน และ กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน เดียวกันตามขนาดและ ประเภทของโรงเรียนให้ ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่	เพิ่มการจัดทำแผนการ บำรุงรักษาสินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องกับระเบียบการ พัสดุ
3.6.6 การจัดทำแผนการ ทดแทนสินทรัพย์ของ โรงเรียน เพิ่มการจัดทำ แผนการทดแทนสินทรัพย์ ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำ แผนการทดแทนสินทรัพย์ ของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	2.กำหนดการตรวจสอบ สภาพและบำรุงรักษาและ ซ่อมแซมทั้งก่อนและหลัง การใช้งาน 3.แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น พิจารณาและทำจำหน่าย หรือซื้อหรือโอนกรณีเป็นสิ่ง ปลูกสร้าง สำหรับสินทรัพย์ ที่มีสภาพไม่สามารถใช้งาน ได้	ด้านกฎระเบียบ ด้าน กระบวนการปฏิบัติ และ ด้านการปลูกจิตสำนึกความ รับผิดชอบ และแต่งตั้ง คณะกรรมการขึ้นพิจารณา และทำจำหน่าย หรือซื้อหรือ โอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง สำหรับสินทรัพย์ที่มีสภาพ ไม่สามารถใช้งานได้	เพิ่มการจัดทำแผนการ ทดแทนสินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องกับระเบียบการ พัสดุ

ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.6.7 การจัดทำแบบ ประเมินการใช้สินทรัพย์ ของโรงเรียน เพิ่มการจัดทำแบบ ประเมินการใช้สินทรัพย์ ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ขึ้น และลดการจัดทำแบบ ประเมินการใช้สินทรัพย์ ของโรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ควรกำหนดเกณฑ์ที่เป็น มาตรฐานเดียวกันในแต่ละ โรงเรียน ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ กฎระเบียบ กระบวนการปฏิบัติ และ การปลูกจิตสำนึกความ รับผิดชอบ 2.จัดทำรายงานสถิติการใช้ สินทรัพย์	เพิ่มการจัดทำแบบประเมิน การใช้สินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียน และ กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน เดียวกันตามขนาดและ ประเภทของโรงเรียนให้ ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ด้าน กระบวนการปฏิบัติ และด้าน การปลูกจิตสำนึกความ รับผิดชอบ และจัดทำ รายงานสถิติการใช้สินทรัพย์	เพิ่มการจัดทำแบบประเมิน การใช้สินทรัพย์ของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องกับระเบียบการ พัสดุ
3.7 การตรวจสอบภายใน			
3.7.1 การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ ตรวจสอบภายในของ โรงเรียน เพิ่มการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบใน การตรวจสอบภายในของ โรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ ตรวจสอบภายในของ โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.ควรกำหนดหน้าที่ให้ เหมาะสมต่อคุณลักษณะ ของครู และมีขอบเขตการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2. โรงเรียนมีเกณฑ์การ ดำเนินการเดิมอยู่บ้างแล้ว 3.กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในแต่ละ ตำแหน่งให้ชัดเจน โดย คำนึงถึงการกระจายอำนาจ และระบบการสอบชั้น ความถูกต้องระหว่างกัน	เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการ ตรวจสอบภายในของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ด้วย การคัดเลือกคุณสมบัติของ ครูที่เหมาะสม และกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบใน แต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจาย อำนาจและระบบการสอบ ชั้นความถูกต้องระหว่างกัน	เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการ ตรวจสอบภายในของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องตามเกณฑ์ที่ สำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินกำหนด

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.7.2 การจัดทำแบบ ประเมินความเสี่ยงของ โรงเรียน เพิ่มการจัดทำแบบ ประเมินความเสี่ยงของ โรงเรียนโดยโรงเรียนขึ้น และลดการจัดทำแบบ ประเมินความเสี่ยงของ โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. โรงเรียนมีเกณฑ์การ ดำเนินการเดิมอยู่บ้างแล้ว 2. ควรให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเป็นที่ ปรึกษาในระยะแรก เนื่องจากจะมีข้อมูลความ เสี่ยงในด้านมิติมากกว่า โรงเรียน 3. จัดทำแบบประเมินความ เสี่ยงให้ควบคุมทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่การสำรวจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของหน่วยงาน การระบุ ปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง และการบริหาร ความเสี่ยง	เพิ่มการจัดทำแบบประเมิน ความเสี่ยงของโรงเรียนโดย โรงเรียน ด้วยการจัดทำแบบ ประเมินความเสี่ยงที่ ควบคุมทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของหน่วยงาน การ ระบุปัจจัยเสี่ยง การ วิเคราะห์ความเสี่ยง และการ บริหารความเสี่ยง และ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นที่ ปรึกษา	เพิ่มการจัดทำแบบประเมิน ความเสี่ยงของโรงเรียน โดย โรงเรียน ให้สอดคล้องตาม เกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจ เงินแผ่นดินกำหนด
3.7.3 การกำหนด กระบวนการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียน เพิ่มการกำหนด กระบวนการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียนโดย โรงเรียนขึ้น และลดการ กำหนดกระบวนการ ตรวจสอบภายในของ โรงเรียนโดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและโดย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลง	1. ควรมีกระบวนการที่ ชัดเจน ให้ครอบคลุม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจ ข้อมูลเบื้องต้น การประเมิน ผลระบบการควบคุมภายใน และการประเมิน ความเสี่ยง 2. กำหนดสิ่งจำเป็นสำหรับ การตรวจสอบ ได้แก่ แผน ปฏิบัติการ การคำรับรอง การจัดการสินทรัพย์ เอกสาร สำคัญคู่จ่าย การบันทึก บัญชี รายงานเงินคงเหลือ ประจำวัน ทะเบียน สินทรัพย์ เป็นต้น	เพิ่มการกำหนด กระบวนการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียน โดย โรงเรียน ให้ครอบคลุม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจ ข้อมูลเบื้องต้น การ ประเมินผลระบบการ ควบคุมภายใน และการ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดสิ่งจำเป็น สำหรับการตรวจสอบ	เพิ่มการกำหนด กระบวนการตรวจสอบ ภายในของโรงเรียน โดย โรงเรียน ให้สอดคล้องตาม เกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจ เงินแผ่นดินกำหนด

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
3.7.4 การแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบ ภายใน เพิ่มการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบ ภายใน โดยโรงเรียนชั้น และ ลดการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบ ภายใน โดยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและ โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง	1.กำหนดระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม ในการปฏิบัติงาน 2. กำหนดบทบาทหน้าที่ เพื่อไม่ซ้ำซ้อนกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3.แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้และ เข้าใจรอบการบริหาร ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ 3.ควรมีคณะกรรมการ สรรหา	เพิ่มการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบ ภายในโดยโรงเรียน ด้วย การกำหนดคุณสมบัติและ บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและ แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ สรรหา	เพิ่มการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการตรวจสอบ ภายในโดยโรงเรียน ด้วย การกำหนดคุณสมบัติและ บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและ แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ สรรหา
3.7.5 การกำหนดประเด็น ของการตรวจสอบภายใน และการรายงานผลของ โรงเรียน เพิ่มการกำหนด ประเด็นของการตรวจสอบ ภายในและการรายงานผล ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ชั้น และลดการกำหนด ประเด็นของการตรวจสอบ ภายในและการรายงานผล ของโรงเรียนโดยสำนักงาน	1.ควรถูกกำหนดขอบเขต ประเด็นการตรวจสอบที่ ทุกฝ่ายเข้าใจและยอมรับ ตรงกัน	เพิ่มการกำหนดประเด็น ของการตรวจสอบภายใน และการรายงานผลของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ ครอบคลุมตามประเด็นที่ กฎหมายและหน่วยงานที่ กำกับดูแลกำหนดไว้ และ ตามประเด็นที่โรงเรียน เห็นควรเพิ่มเติม	เพิ่มการกำหนดประเด็น ของการตรวจสอบภายใน และการรายงานผลของ โรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ สอดคล้องตามเกณฑ์ที่ สำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินกำหนด

## ตารางที่ 58 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงจากการ ประชุมกลุ่ม (Focus Group)
คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลง			

ผลการปรับปรุงจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) แสดงเป็นภาพรูปแบบการบริหาร  
งบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาชั้น ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาชั้นฐาน

1. ชื่อรูปแบบ			
รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน			
2. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ			
2.1 กระจายอำนาจจาก สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (สพป. และ สพม.) ไปยังสถานศึกษา	2.2 เพิ่มระดับการปฏิบัติ ในการบริหาร งบประมาณและการเงิน ของโรงเรียน และ มอบหมายให้รอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมี บทบาทชัดเจนในการ บริหารงบประมาณและ การเงิน และจัดบุคลากร ทำหน้าที่การบริหาร งบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ ดังกล่าว	2.3 ลดระดับการปฏิบัติ ในการบริหาร งบประมาณและการเงิน ของโรงเรียน โดย สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.4 ลดระดับการปฏิบัติ ในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา



3.รายละเอียดของรูปแบบ						
3.1 การวางแผนงบประมาณ	3.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต	3.3 การบริหารการจัดหา	3.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน	3.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.6 การบริหารสินทรัพย์	3.7 การตรวจสอบภายใน
3.1.1 เพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนด้วยกรมอบหมายให้กลุ่มงานบริหารงบประมาณและการเงิน	3.2.1 เพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับศักยภาพ บริบท และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน	3.3.1 เพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.4.1 เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียนโดยโรงเรียน และระบุนขอบเขตความเข้าใจให้ตรงกันในหน่วยปฏิบัติ	3.5.1 เพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนด	3.6.1 เพิ่มการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งาน และการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้างและสอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ	3.7.1 เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนด

<p>3.1.2 เพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษา</p>	<p>3.2.2 เพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับศักยภาพบริบท และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน</p>	<p>3.3.2 เพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียนและเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมุ่งเน้นการความรวดเร็วในการจัดหา และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดหา</p>	<p>3.4.2 เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียนโดยระบุขอบเขตความเข้าใจให้ตรงกันในหน่วยปฏิบัติ</p>	<p>3.5.2 เพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยโรงเรียนให้มีมีการจัดทำรายงานล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการดำเนินงานเพื่อประเมินความเป็นไปได้และปรับปรุงการดำเนินงาน</p>	<p>3.6.2 เพิ่มการจัดทำรายงานการรับรู้สิทธิประโยชน์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ</p>	<p>3.7.2 เพิ่มการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด</p>
<p>3.1.3 เพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียนให้ชัดเจนตรงกับเป้าหมายของโรงเรียน โดยโรงเรียนและสอดคล้องกับกระบวนการ</p>		<p>3.3.3 เพิ่มการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียนโดยโรงเรียนและพัฒนาปลูกฝังทัศนคติความซื่อสัตย์โปร่งใสให้กับเจ้าหน้าที่</p>	<p>3.4.3 เพิ่มการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงิน</p>		<p>3.6.3 เพิ่มการจัดทำประวัติทะเบียนสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ</p>	<p>3.7.3 เพิ่มการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงาน</p>

<p>จัดสรร งบประมาณ ของ สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษา เพิ่มการการ จัดทำ งบประมาณ แบบมุ่งเน้น ผลงานของ โรงเรียนโดย โรงเรียน และ มุ่งเน้น คุณภาพ ผลงานของ ผู้เรียน</p>			<p>แผ่นดิน กำหนด</p>			<p>การตรวจ เงิน แผ่นดิน กำหนด</p>
<p>3.1.4 เพิ่มการ การจัดทำ งบประมาณ แบบมุ่งเน้น ผลงานของ โรงเรียนโดย โรงเรียน และ มุ่งเน้น คุณภาพ ผลงานของ ผู้เรียน</p>		<p>3.3.4 เพิ่มการ กำหนดวิธีการ จัดหาของ โรงเรียนโดย โรงเรียน และ สอดคล้องกับ ระเบียบพัสดุ ด้วยการ มุ่งเน้นให้เกิด ความรวดเร็ว ในการจัดหา และคุณภาพ</p>	<p>3.4.4 เพิ่มการ กำหนด ประเภทของ การจัดสรร งบประมาณ เป็น งบประมาณ สำหรับ ผลิตและ งบประมาณ เพื่ออุดหนุน การ</p>		<p>3.6.4 เพิ่ม การจัดทำ รายงาน มูลค่า สินทรัพย์ ของ โรงเรียน โดย โรงเรียน ให้ สอดคล้อง กับระเบียบ การพัสดุ</p>	<p>3.7.4 เพิ่ม การแต่งตั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และ เจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนิน กระบวนการ ตรวจสอบ ภายในโดย</p>

		การใช้งาน ของสินทรัพย์ ที่จัดหา	ดำเนินการ และ งบประมาณ เพื่อเพิ่ม สินทรัพย์ของ โรงเรียน โดย โรงเรียน และ สอดคล้องกับ เกณฑ์ที่สำนัก งบประมาณ กำหนดโดย เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ			โรงเรียน ด้วยการ กำหนด คุณสมบัติ และ บทบาท หน้าที่ที่ ชัดเจนและ แต่งตั้งโดย คณะกรรมการ การสรรหา ให้ สอดคล้อง กับเกณฑ์ที่ สำนักงาน การตรวจ เงิน แผ่นดิน กำหนด
3.1.5 เพิ่ม ความ สอดคล้อง และ สมเหตุสมผล ของการ จัดสรร งบประมาณ โรงเรียนโดย โรงเรียนด้วย การมุ่งเน้น การพัฒนา คุณภาพของ ผู้เรียนตาม บริบทของ		3.3.5 เพิ่มการ จัดทำระบบ ข้อมูลข่าวสาร สำหรับการ จัดหาของ โรงเรียนโดย โรงเรียน และ สอดคล้องกับ ระเบียบพัสดุ ด้วยการ มุ่งเน้นให้เกิด ความถูกต้อง รวดเร็ว ทัน ตามความ ต้องการ	3.4.5 เพิ่มการ กำหนดความ เปลี่ยนแปลง งบประมาณ ของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้อง กับข้อกำหนด ของสำนัก งบประมาณ และติดตาม ความคืบหน้า เพื่อประเมิน ความเป็นไป ได้ในการใช้		3.6.5 เพิ่ม การจัดทำ แผนการ บำรุงรักษา สินทรัพย์ ของ โรงเรียน โดย โรงเรียน ให้ สอดคล้อง กับระเบียบ การพัสดุ	3.7.5 เพิ่ม การ กำหนด ประเด็น ของการ ตรวจสอบ ภายในและ การ รายงานผล ของ โรงเรียน โดย โรงเรียน ให้ สอดคล้อง

โรงเรียน			งบประมาณ ล่วงหน้า			ตามเกณฑ์ ที่ สำนักงาน การตรวจ เงิน แผ่นดิน กำหนด
3.1.6 เพิ่มการจัดทำ รายละเอียด ของ งบประมาณ โรงเรียนโดย โรงเรียน ด้วย การเขียน รายละเอียด ของโครงการ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับ บริบทของ โรงเรียน		3.3.6 เพิ่มการจัดตั้ง หน่วยงาน จัดหาของ โรงเรียนโดย โรงเรียน และ สอดคล้องกับ ระเบียบพัสดุ ด้วยการ มุ่งเน้นให้เกิด ความโปร่งใส ในการจัดหา	3.4.6 เพิ่มการ กำหนดการ กัณเงินหลัอม ปีของ โรงเรียนโดย โรงเรียนให้ สอดคล้องกับ เกณฑ์ที่สำนัก งบประมาณ กำหนด		3.6.6 เพิ่ม การจัดทำ แผนการ ทดแทน สินทรัพย์ ของ โรงเรียน โดย โรงเรียน ให้ สอดคล้อง กับระเบียบ การพัสดุ	
3.1.7 เพิ่มการจัดทำข้อมูล แผนและผลที่ เปรียบเทียบ กันได้ของ โรงเรียนโดย โรงเรียน และ แบ่งแยกตาม ประเภท งบประมาณ (แบบคงที่ ผันแปร			3.4.7 เพิ่มการ ประมาณการ ฐานะเงินสด ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และการจัด พัฒนาให้ ความรู้เรื่อง การประมาณ การฐานะเงิน สดโดยให้ สำนักงานเขต		3.6.7 เพิ่ม การจัดทำ แบบ ประเมินการ ใช้สินทรัพย์ ของ โรงเรียน โดย โรงเรียน ให้ สอดคล้อง กับระเบียบ การพัสดุ	

หรือผสม)			พื้นที่ การศึกษาเป็น ที่ปรึกษา			
3.1.8 เพิ่ม การกำหนด ผู้รับผิดชอบ ในการ จัดสรร งบประมาณ ของโรงเรียน และให้ คณะกรรมการ ในการ จัดสรร งบประมาณมี ส่วนร่วมใน การบริหาร งบประมาณ ของโรงเรียน ทั้ง กระบวนการ						
3.1.9 เพิ่มการ วางแผนเชิง รุกระยะยาว ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และเน้นการ วางแผนงาน พัฒนา คุณภาพ ให้ สอดคล้องกับ						

สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐานและ สำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษา						
--	--	--	--	--	--	--

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. สภาพปัจจุบันของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1)การวางแผนงบประมาณ 2)การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต 3)การบริหารการจัดหา 4)การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5)การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7)การตรวจสอบภายใน ได้ข้อค้นพบว่า ระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับสูงที่สุด คือระดับมาก ( $\bar{x} = 3.85$ ) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือระดับมาก ( $\bar{x} = 3.62$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน คือระดับมาก ( $\bar{x} = 3.52$ )

##### 2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อค้นพบว่า ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.97$ ) ส่วนการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.79$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.70$ ) ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.81$ ) รองลงไป คือ การ



บริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = -0.80$ ) และเพิ่มการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.41$ )

3. รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”

ส่วนที่ 2 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 กระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป. และสพม.) ไปยังสถานศึกษา

2.2 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน และมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว

2.3 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ส่วนที่ 3 รายละเอียดของรูปแบบ

3.1 การวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1 การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนด้วยการมอบหมายให้กลุ่มงานบริหารงบประมาณและการเงิน

3.1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน

เพิ่มการวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษา

### 3.1.3 การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน ให้ชัดเจน ตรงกับเป้าหมายของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสอดคล้องกับ กระบวนการจัดสรรงบประมาณของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3.1.4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน

เพิ่มการการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน โดยโรงเรียน และมุ่งเน้นคุณภาพผลงานของผู้เรียน

### 3.1.5 การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน

เพิ่มความสอดคล้องและสมเหตุสมผลของการจัดสรรงบประมาณโรงเรียน โดยโรงเรียนด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามบริบทของโรงเรียน

### 3.1.6 การจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน โดยโรงเรียน ด้วยการเขียนรายละเอียดของโครงการที่ชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

### 3.1.7 การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำข้อมูลแผนและผลที่เปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และแบ่งแยกตามประเภทงบประมาณ (แบบคงที่ ผันแปร หรือผสม)

### 3.1.8 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และให้คณะกรรมการในการจัดสรรงบประมาณมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนทั้งกระบวนการ

### 3.1.9 การวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน

เพิ่มการวางแผนเชิงรุกระยะยาวของโรงเรียน โดยโรงเรียน และเน้นการวางแผนงานพัฒนาคุณภาพ ให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 3.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต ประกอบด้วยปฏิบัติ ดังนี้

### 3.2.1 การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับศักยภาพ บริบท และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

### 3.2.2 การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดต้นทุนของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับศักยภาพ บริบท และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

## 3.3 การบริหารการจัดการ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

### 3.3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้อง ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3.3.2 การกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดกระบวนการจัดการของโรงเรียน โดยโรงเรียนและเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมุ่งเน้นการความรวดเร็วในการจัดหา และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดหา

### 3.3.3 การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน และพัฒนา ปลูกฝังทัศนคติความซื่อสัตย์โปร่งใสให้กับเจ้าหน้าที่

### 3.3.4 การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสอดคล้องกับระเบียบพัสดุ ด้วยการมุ่งเน้นให้เกิดความรวดเร็วในการจัดหาและคุณภาพการใช้งานของสินทรัพย์ที่จัดหา

### 3.3.5 การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสอดคล้องกับระเบียบพัสดุ ด้วยการมุ่งเน้นให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามความต้องการ

### 3.3.6 การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน

เพิ่มการจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสอดคล้องกับระเบียบพัสดุ ด้วยการมุ่งเน้นให้เกิดความโปร่งใสในการจัดหา

## 3.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน

### 3.4.1 การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงิน

งบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน โดยโรงเรียน และระบุขอบเขตความให้เกิดความเข้าใจให้ตรงกันในหน่วยปฏิบัติ

3.4.2 การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง

เพิ่มการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน โดยโรงเรียน และระบุขอบเขตความให้เกิดความเข้าใจให้ตรงกันในหน่วยปฏิบัติ

3.4.3 การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

3.4.4 การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน โดยโรงเรียน และสอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณกำหนดโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.4.5 การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานงบประมาณ และติดตามความคืบหน้าเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการใช้งบประมาณล่วงหน้า

3.4.6 การกำหนดการกักเงินเหลือปีของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดการกักเงินเหลือปีของโรงเรียน โดยโรงเรียนให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

3.4.7 การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน

เพิ่มการประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน โดยโรงเรียน และการจัดพัฒนาให้ความรู้เรื่องการประมาณการฐานะเงินสด โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ปรึกษา

### 3.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่

#### 3.5.1 การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

#### 3.5.2 การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียนโดยโรงเรียน และให้มีการจัดทำรายงานล่วงหน้าก่อนสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อประเมินความเป็นไปได้และปรับปรุงการดำเนินงาน

### 3.6 การบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

#### 3.6.1 การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้ตรงตามเกณฑ์บัญชีคงค้างและสอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ

#### 3.6.2 การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ

#### 3.6.3 การจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ

#### 3.6.4 การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ

#### 3.6.5 การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ

#### 3.6.6 การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ

### 3.6.7 การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับระเบียบการพัสดุ

## 3.7 การตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

### 3.7.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

### 3.7.2 การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน

เพิ่มการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

### 3.7.3 การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

เพิ่มการกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

### 3.7.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการ

ตรวจสอบภายใน

เพิ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายในโดยโรงเรียน ด้วยการกำหนดคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และแต่งตั้งโดยคณะกรรมการสรรหาให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

### 3.7.5 การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของ

โรงเรียน

เพิ่มการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียนโดยโรงเรียน ให้สอดคล้องตามเกณฑ์ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลใน 2 ประเด็น คือ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ประเด็นที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. ผลการศึกษากการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสภาพปัจจุบัน

พบว่า เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.85$ ) รองลงไป เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.62$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.52$ ) ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะ โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรของโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนค่อนข้างน้อย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุรศักดิ์ หนูพันธ์ (2545: 74-75) ที่ได้ทำการวิจัยความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ โดยศึกษาพร้อมด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน พบว่า โรงเรียนทั้งขนาดใหญ่ กลาง เล็ก มีความพร้อมด้านความสามารถวางแผน และจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยโรงเรียนได้เองน้อยกว่าความสามารถด้านอื่นๆ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดและมีบุคลากรที่มีความพร้อม จึงยังคงต้องเข้ามาร่วมดำเนินการดังกล่าวจนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เป็นผลทำให้การกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณและการเงิน ไปยังสถานศึกษายังมีคืบหน้าตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ประกอบกับยังขาดการแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ที่ยังไม่เอื้อต่อการสนับสนุนการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียนเอง เช่น ระเบียบการกักเงินงบประมาณเหลือมีปี การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การผลิตบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยสะท้อนถึงความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งหมายความว่ารัฐทุ่มเททรัพยากรเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานมาโดยตลอด แต่ไม่สามารถเพิ่มผลิตภาพการผลิตของภาคบริการการศึกษา (Output) ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องผลักดันการปฏิรูปการเงินเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีมาตรการที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเงินเหลือจ่ายทั้งที่เป็นเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณที่สถานศึกษาระดมมาได้ สามารถนำไปใช้เพื่อการจัดการ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต

คือจำนวนและคุณภาพของผู้เรียน และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ครูและบุคลากรทางการศึกษา) โดยให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารอย่างแท้จริง เช่น การให้มีบุคลากรสายสนับสนุนด้านการเงิน การบัญชี การบริหารทั่วไปแยกจากสายวิชาการที่เน้นการสอนและวิชาการเป็นหลัก ทั้งนี้ โดยจ้างจากรายได้ที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการเอง นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานต้นสังกัดยังไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนที่ใช้กำหนดเกณฑ์การประเมินความพร้อมทั้งก่อนและหลังการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณและการเงินไปยังโรงเรียน ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณและการเงิน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

## 2. ผลการศึกษาการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพพึงประสงค์

พบว่า เป็นการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ในระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.97$ ) ส่วนการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.79$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.70$ )

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า PNI<sub>modified</sub> = -0.81) นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าประเด็นย่อยของความต้องจำเป็นที่พึงประสงค์ลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด คือ การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผล การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน การวางแผนเชิงรุกระยะยาว การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน การกำหนดกระบวนการจัดหา การกำหนดวิธีการจัดหา การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหา การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียน การกำหนดประเภทของการจัดสรร



งบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลผลิต และงบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการและงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน การกำหนดการกันเงินเหลือมปี การประมาณการฐานะเงินสด การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการจำหน่าย การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน การจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายใน การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบภายใน และการกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายใน

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น (PNI modified) ในลำดับที่ 2 ได้แก่ ลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI modified = -0.80) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยของความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มากที่สุด คือ การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน การจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณของหน่วยปฏิบัติ การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามประเด็นย่อยของความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ข้างต้นจะมีผลทำให้การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนมีเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร มีระบบการกำกับตรวจสอบคุณภาพใกล้ชิดขึ้น มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น และลดปัญหาการจัดการศึกษาที่เป็นไปในลักษณะการรวมศูนย์อำนาจ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และยัง สอดคล้องการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ที่กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเงินการคลัง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความเข้มแข็งของสถานศึกษา

## ประเด็นที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในโอกาสสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน “Budget and Financial Management for Basic Education Institutions with School-Based Budgeting Process” มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” จากผลการวิจัยตามตารางที่ 43-44 ได้สรุประดับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน มีความต้องการจำเป็นให้ลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพิ่มการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียนตามประเด็นการบริหารงบประมาณและการเงินในตารางที่ 44 ด้วยเหตุผลนี้จึงเป็นที่มาของชื่อรูปแบบคำว่า “โรงเรียนเป็นฐาน (school-base)” และจากผลการประเมินเห็นว่ามีเหมาะสมและเป็นประโยชน์มากที่สุด สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการงบประมาณ มาตรการจัดการทางการเงิน 7 มาตราฐาน และรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน ตามแนวคิดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่ของ ชัยสิทธิ์ เถлимมี ประเสริฐ (2544 : 1-3) ที่ให้ความหมายของการวางแผนงบประมาณ หมายถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณ เวลา คุณภาพ และต้นทุนพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และผู้วิจัยเจตนาใช้คำว่า “โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ก็เพื่อต้องการจะกระตุ้นให้ผู้สนใจและนำรูปแบบไปใช้ทราบและปรับระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินรองรับการถ่ายโอนอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ จากผลการวิจัย พบว่า

2.1 กระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป. และสพม.) ไปยังสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจทาง

การศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อลดปัญหาการจัดการศึกษาที่เป็นไปในลักษณะการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร

2.2 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนและมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน เนื่องจากปัญหาประการสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา พบว่า มีจำนวนบุคลากรของโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนค่อนข้างน้อย และต้องให้ครูผู้สอนมาทำหน้าที่ดังกล่าวแทน โรงเรียนจึงขาดครูผู้สอน และเวลาในการเตรียมการสอนของครูน้อยลง มีผลทำให้คุณภาพการเรียนการสอนตกต่ำลง ซึ่งสวนทางกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจทางการศึกษาอย่างสิ้นเชิง ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันยังขาดขั้นตอนและกระบวนการถ่ายโอนอำนาจที่ชัดเจน ขาดการประเมินความพร้อมของสถานศึกษา จึงเห็นว่าน่าจะมีการทำวิจัยศึกษาใน 2 ประเด็นดังกล่าวต่อไป

2.3 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว โรงเรียนเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว

2.4 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว โรงเรียนเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว

จากลักษณะสำคัญของรูปแบบในข้อ 2.2-2.3 ผู้วิจัยจึงใจที่จะใช้คำว่า “ลดระดับการปฏิบัติ” เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความพร้อมทั้งทางด้านองค์ความรู้และจำนวนบุคลากร จึงกล่าวได้ว่าการกระจายอำนาจทางการศึกษาในปัจจุบันยังอยู่ในขั้นตอนการถ่วงโอนอำนาจ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังคงต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน เพียงแต่จำเป็นต้องลดระดับการปฏิบัติในบางส่วนงาน แต่ที่สำคัญแล้วสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีจำเป็นต้องเพิ่มระดับในการสนับสนุนให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความพร้อมให้มากที่สุดขั้นตอนของการถ่วงโอนอำนาจทางการศึกษา เช่น การแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ การจัดอัตราค่าจ้างและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานด้านต่างๆ จัดการอบรมพัฒนาและประเมินติดตามผลความพร้อมอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเรื่องการวิจัยเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551 ที่ระบุถึงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (ครูและบุคลากรทางการศึกษา) โดยการถ่ายโอนบุคลากรจากหน่วยงานส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษาไปสู่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาแล้ว

3 รายละเอียดของรูปแบบ ดังที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่แล้วนั้น ผู้วิจัยขออภิปรายรายละเอียดของรูปแบบแบ่งเป็น 2 ส่วนประกอบ

3.1 เนื้อหาเกี่ยวกับรายละเอียดการดำเนินการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยเรียบเรียงขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่ของ ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544 : 1-3) ที่ให้ความหมายของการวางแผนงบประมาณ หมายถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณ เวลา คุณภาพ และต้นทุนพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ รวมทั้งจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ เนื่องจากผู้วิจัยการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อการศึกษา พบว่า โรงเรียนมีปัญหาและความต้องการทางด้านงบประมาณ ได้แก่ การระดมทรัพยากรจากองค์กรต่าง ๆ มีน้อย มีกรอบงบประมาณจากกรม ระบบบัญชีของโรงเรียนซับซ้อนไม่เป็นปัจจุบัน โรงเรียนยังใช้บัญชีแบบเดิม ระเบียบการเงินซับซ้อนยุ่งยากไม่คล่องตัว การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนทำได้ยาก การบริหารพัสดุ มีปัญหาที่ระเบียบมีขั้นตอน และช่องว่างให้เกิดทุจริต ได้ง่าย การตรวจสอบติดตามงบประมาณ มีปัญหาเรื่องรายงานไม่เป็นปัจจุบัน การจัดตั้งงบประมาณ มีความต้องการจัดตั้งงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และการจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียนต้องการระบบการรายงานที่ถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น การโอนงบประมาณ ทำได้ยากโรงเรียนไม่มีอำนาจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดิเรก วรรณเสีธร (2545 : 114-115) ที่ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550 : 275) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ในขั้นของการอนุมัติงบประมาณ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและไม่มีแรงจูงใจให้ทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ในขั้นของการประเมินผลงบประมาณ มีการประเมินผลการใช้งบประมาณแต่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์และต้นทุน

3.2 ระดับปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดระดับการปฏิบัติไว้ว่า เพิ่ม, ลด เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้สนใจและผู้ที่มีรูปแบบที่เสนอครั้งนี้ไปใช้ทราบว่า เป็นรูปแบบที่น่าเสนอนี้อยู่ในขั้นของการถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษาเท่านั้น ซึ่งหมายถึงหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังคงต้องมีระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะเวลาหนึ่งที่เหมาะสมจนเห็นว่าสถานศึกษามีความพร้อมที่จะบริหารงบประมาณและการเงินได้ด้วยตนเองตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ ดังนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องกำหนดกรอบระยะเวลา ขั้นตอนการดำเนินการสนับสนุนและการประเมินความพร้อมของสถานศึกษาในการถ่ายโอนอำนาจให้ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปแล้ว หากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนได้ใช้รูปแบบที่น่าเสนอนี้ ก็จะทำให้การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม สอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 52) เรื่องการบริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ได้แก่ 1) การบริหารที่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปคณะกรรมการ 3) หลักการบริหารจัดการต้องตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ยังมีกฎระเบียบที่ทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถดำเนินการตามรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ เช่น การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การกั้นเงินงบประมาณ เหลื่อมปี เป็นต้น

1.2 ควรกำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนที่ใช้กำหนดเกณฑ์การประเมินความพร้อม ทั้งก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรของโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนค่อนข้างน้อย

1.3 ควรเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนการสอนตามขนาดของโรงเรียน เพื่อรับผิดชอบดูแลงานด้านบริหารงบประมาณและการเงิน งานพัสดุ เป็นต้น นอกเหนือจากงานด้านการบริหารและการสอน

ผลการวิจัยศึกษา พบว่า โรงเรียนทุกขนาดประสบปัญหาการขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน จึงต้องใช้ครูมาทำหน้าที่ด้านการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนแทน ซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่จะเกิดปัญหาน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก เนื่องจากมีเงินนอกงบประมาณมากกว่าและสามารถจ้างบุคลากรมาทำหน้าที่ดังกล่าวแทนครูผู้สอนได้ จึงเห็นให้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพิจารณาเพิ่มอัตรากำหนดบุคลากรสายสนับสนุนการสอนให้กับโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร โดยผลการวิจัยเห็นควรลดระดับการปฏิบัติโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลง และเพิ่มระดับการปฏิบัติโดยโรงเรียนขึ้น ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่ จึงควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการใช้รูปแบบดังกล่าวเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจในลักษณะต่างๆ เช่น การกระจายอำนาจโดยจำเป็นหรือโดยปริยาย (Decentralization by Default) การแปรรูปกิจการของภาครัฐ (Privatization) การกระจายอำนาจ

ภายใต้หลักการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการมอบอำนาจ (Delegation) และการกระจายอำนาจภายใต้หลักการโอนอำนาจ (Devolution)

ผลการศึกษานี้ พบว่า ผลการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจมีน้อย จึงควรมีการศึกษาวិเคราะห์พัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบกระจายอำนาจในลักษณะต่างๆ เพิ่มเติม

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กนกอร ชศไพบูลย์. (2547). คู่มือการฝึกอบรมการพัฒนากระบวนการบริหารในรูปแบบหมู่คณะบุคคลของคณะกรรมการสถานศึกษา. ขอนแก่น: โครงการบริหารวิชาการแก่สังคม ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (อัครสำเนา)

กิตติ ลิ่มสกุล, ศิวาวุธ อินฟ้าแสง, เทิดศักดิ์ ชมโต๊ะสุวรรณ, และคณะทำงานโครงการพัฒนาศาสตร์ด้านแบบจำลองและพยากรณ์เศรษฐกิจ. (2551). การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กวี วงศ์พุด. (2540). การบริหารงบประมาณที่ดีต้องทำให้มีประสิทธิภาพ. วารสารเพิ่มผลผลิต 36, 7 (มกราคม-กุมภาพันธ์): 30-39.

การจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.warin.ac.th/media/ebook/pdf/4313017/pdf.pdf> [2554, มีนาคม 18]

เกียรติชัย พงษ์พาณิชย์. (2544). รายงานการวิจัยเรื่องแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์. (2528). หลักการงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช. คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน .(2544). รายงานการประชุมบทบาทนักวิจัยในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2546). สรุปข้อมูลพื้นฐานการศึกษา ปีการศึกษา 2546. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ. (2544). เปิดเส้นทางระบบงบประมาณใหม่ PBB. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2547). แผนกลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2547-2550. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.



- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2544). การประกันคุณภาพการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2534). การบริหารงานธุรการและการเงิน. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2546). ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จภาครัฐ: ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- ฉัตร เสกสรรค์วิริยะ และคนอื่นๆ. (2542). โครงการศึกษารูปแบบการบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี. วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 22, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม): 28-67.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. (2546). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. (2541). งบประมาณเพื่อการศึกษา. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา หน่วยที่ 1-8, หน้า 380-450. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. (2539). การจัดทำ อนุมัติ การบริหารงบประมาณแผ่นดิน: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บพิตรการพิมพ์.
- ดิลก บุญเรืองรอด. (2534). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู.
- ดิษยภัทร ไชยพิเดช. (2548). บทบาทของบุคลากรต่อการกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคนอื่นๆ. (2546). การพัฒนากระบวนการตรวจราชการและผู้ตรวจ.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ทัศนีย์ สุวรรณภา. (2547). ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ และ กรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า  
ระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา  
ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมนา รณิษฐ์. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้.  
กรุงเทพมหานคร: เอลโต้การพิมพ์.
- ปภาวดี ดุลยจินดา และชงชัย ลำดับวงศ์. (2544). ระบบงบประมาณและเทคนิคการจัดสรร  
งบประมาณ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการคลังและการงบประมาณ หน่วยที่ 9-15, หน้า  
507-558. พิมพ์ครั้งที่ 18. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประยูทธ์ เจริญชัยภูมิ. (2542). ปัญหาในการดำเนินงานของ คณะกรรมการ โรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประสาน เลือดทหาร. (2547). ความเสมอภาคของการลงทุนทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2547). การบริหารทรัพยากรการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปัญญา แก้วกีฎ และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. (2545). การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้  
โรงเรียน หรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550). รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์. (2537). การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร:  
ฟิสิกส์ เซ็นเตอร์.

- พรพิมล ชินภักดี. (2546). การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พัชรา สิริภักดีวงศ์. (2547). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านงบประมาณของคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัชรี สิโรรส, โสภารัตน์ จารุสมบัติ และอรทัย ก๊กผล. (2548). คู่มือและเทคนิคการบริหารจัดการ สมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี : การเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน การบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาระบบราชการ.
- มนตรี สุวรรณเนตร. (2546). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มัย สุขเอี่ยม (2535). รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ของสถาบันเทคโนโลยี ราชมนเกล้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มานิช เกิดเกลื่อน. (2546 ). สภาพปัญหาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพมหานคร: ภูเก็ต. พอยท์.
- รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. (2543). การบริหารจัดการโดยสถานศึกษาเป็นฐาน. การศึกษาเอกชน 11, 95 (มิถุนายน): 2-16.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). การปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร:แบบทดสอบ&การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรม องค์กร. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- ลดาวลีย์ นิवासวัสดิ์. (2547). การดำเนินการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- วรรณิ แก้วศิริ (2547). ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วาทีณี ดันดีวีระวงศ์. (2546). ความรู้และการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร และครูโรงเรียนนำร่องในโครงการนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิจิต นันทสุวรรณ และจ่านง แรกพินิจ. (2541). รายงานการวิจัยประกอบร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ... บทบาทของชุมชนกับการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์ชัย ธาราธาร. (2547). การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนที่ 3 สำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริัญญา แก้วเงินลาด. (2546). คู่มือการตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: เทคนิค 19.
- ศุกร บุญราช. (2544). การปฏิบัติและความคาดหวังเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2546ก). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพมหานคร: อรุณสภาลาดพร้าว
- สบสุข ทีละบุตร. (2543). การมีส่วนร่วมของประชาชนท้องถิ่นต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา: เกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- สมเกียรติ พึ่งคุณไตรรัตน์. (2548). การศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (โครงการนำร่อง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชัย ฤชุพันธุ์. (2547). การปฏิรูปการเงินเพื่อการศึกษา. วารสารกรมบัญชีกลาง 47.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพร ไชยปันดิ. (2547). การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่สุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมพร ทีหอกำ. (2545). ความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมัย ไชยมั่ง. (2541). สภาพและปัญหาการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สรศักดิ์ วรรณิทธิ์. (2545). การกระจายอำนาจทางการศึกษา. (ชุดฝึกอบรมครู). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สามัญศึกษา, กรม. (2544). เปิดประตูสู่ PBB: ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Performance Based Budgeting). กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.
- สามัญศึกษา, กรม. ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ. (2544). เปิดประตูสู่ PBB. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.
- ลำรวม ธีรานันท์ทางกูร. (2546). การศึกษาความพร้อมในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขต บรมราชชนนี 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุรศักดิ์ หนูพันธ์. (2545). ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2549). ยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาพื้นที่ชายแดนจังหวัดที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน (ไทย- สปป.ลาว) พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.
- อารีลักษณ์ พงษ์โสภา. (2545). กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ กรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อำนาจ วงศ์สิงห์. (2552). การกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอแก่งกระจาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ.
- อินสอน บัวเขียว. (2537). สาระสำคัญการบริหารชุมชน. กรุงเทพมหานคร: พิราบ.

### ภาษาอังกฤษ

- Ahearn, C. (1998). Planning for school improvement: A report on a comprehensive planning process. Florida: South Eastern Regional Visionfor Education.
- Anthony, A. R.; and Herzlinger. (1989). Management control in non profit organization. In Rosalind Levacic (ed). Financial management in education, pp.16-31. MiltonKeynes: Open University Press.
- Arnold, J.; and Hope, T. (1989). The budgeting process. In Financial management in education, pp. 46-54. Keynes: Open University Press.
- Arosen, J. R. (1985). Public finance. New York: McGraw- Hill.
- Ayala, U.; and Perotti, R. (2002). The Colombian budget process. [Online]. Available from : <http://www.Iue.it/Personal/Perotti/papers/budget-process9-02pdf> [2005, May 14]
- Beck, L.G.; and Murphy, J. (1996). The four imperatives of a successful school. Thousand Osks: Corwin Press.
- Berry, B. (1995). The school development plan in the school management handbook. London: Kogan Page.
- Birley, D. (1972). Planning and education. London: Routledge & Kegan Paul.
- Burru, P. E.; Brimley, V.; and Garfield, R. R. (1996). Financing education in a climate of change. Boston: Allyn and Bacon.

- Burrup, P.E.; Brimley, V.; and Garfield, R.R. (1996). Strategic management in education. London: Paul Chapman.
- Certo, S. C. (1986). Principles of modern management: Functions and system. 3<sup>rd</sup> ed. Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
- Certo, S.C.; and Peter, J. P. (1991). Strategic management : Concept and applications. New York: McGraw Hill.
- Chapman, J.; Dunstan, J.; and Spicer, B. (1996). System restructuring, school-based management and the achievement of effectiveness in Australian education. In The reconstruction of education Quality, equality and control, pp. 196-229. London: Cassell.
- Creese, M.; and Earley, P. (1999). Improving schools and governing bodies : Making a difference. London: Routledge.
- Cunningham, W. G.; and Cordeiro, P.A. (2000). Education administration: A problem based approach. Boston: Allyn and Bacon.
- Cunningham, W. G; and Cordeiro, P. A. (2003). Educational leadership: A problem based approach. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Davies, B.; and Ellison, L. (2003). The new strategic direction and development of the school: Key frameworks for school improvement planning. London: Routledge Falmer.
- Dean, Joan. (2001). The Effective School Governor. London: Routledge Falmer.
- Dummock, C. (1993). School based management and school effectiveness. London: Routledge.
- Edward, P.; et al. (1999). New Public - Sector Reform and Institutional Change: The Local management of schools initiative. London: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Fidler, B. (2002). Strategic management for school development : Leading your school's improvement strategy. London: Paul Chapman.
- Finney, R. G. (1994). Basics of budgeting. New York: American Management Association.
- Flagler County, Florida. (2005). Budget adoption process [Online]. Available from : <http://www.flaglercounty.org/departments/budgetanaul105/Section%208pdf> [2005, August 20]
- Foskett, N.; and Lumby, J. (2003). Leading and managing education: International dimensions. London: Paul Chapman.

- Frohreich, L. E. (1983). The school budgeting. Wisconsin: Association of School Boards.
- Goertz, M. E.; and Hess, G. A., Jr. (1998). Processes and power in school budgeting across four Large Urban School District. Journal Education Finance. 23(4): 409-506.
- Goertz, M. E.; and Stiefel, L. (1998). School level resource allocation in Urban Public schools. Journal Education Finance 23(4): 436-446.
- Gold, R.; and Szemerényi, S. (1999). Running a school 2000/01: Legal duties and responsibility. Bistol: Jordans.
- Gonzales, K. J. (1997). High school principals' knowledge of school budgeting and finances: Implications for professional development. Doctoral dissertation, University of New Orleans, 1998. Dissertation Abstracts International 58: 4507 A.
- Gross, M. J. (1996). The school budget: Blueprint for success. Momentum 27: 52-54.
- Gutek, G. L. (1983). Education and schooling in America. New Jersey: Prentice Hall.
- Guthrie, J. W. (1986). School based management: The next needed education reform. Phi Delta Kappan 68 (December): 305-309.
- Guthrie, J. W.; and Reed, R. J. (1991). Educational administration and policy : Effective leadership for American Education. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Guthrie J. W., Springer M. G., Rolle, R. A. and Houck, E. A. (2007). Modern Education Finance and Policy. Boston: Allyn and Bacon.
- Hack, W. G.; Candoli, I. C.; and Ray, J. R. (1995). School business administration: A planning approach. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Hanson, M. E. (1996). Educational administration and organizational behavior. Boston: Allyn and Bacon.
- Hargreaves, D.; and Hopkins, D. (1991). The empowered school. London: Cassell.
- Harter, E. A. (1999). How educational expenditures relate to student achievement: Insight from Texas elementary school. Journal of Education Finance 24(3): 281-302.
- Hyde Park Central School District: Budget Hearing. Retrieved August 25, 2005, from <http://www.Hydeparkschools.org/BOE/Policies/6120shtml>
- Indiana Department of Education. (2005). School Improvement Plan. Retrieved August 25, 2005, from <http://www.Doe.state.in.us>
- International Monetary Fund. (2005). Guideline for Public Expenditure Measurement [Online]. Available from: <http://www.imf.org.external/pubs/ft/expend/guide4.htm> [2005, August 20]



- Introduction to the MTEF in Mauritius Liz Muggeridge (2005). [Online]. Available from:  
<http://www.ncb.intnet.mu/medrc/mtef.mug.doc> [2005, March 22]
- Jarvis, O.T.; Gentry, H. W.; and Stephens, L. D. (1967). Public school business administration and finance: Effective policies and practices. New York: Parker.
- Jones, D. S. (2000). Uses and limitations of performance measurement in the civil service: An assessment from the Singapore and New Zealand experiences Asian Journal of Political Science. 8, 2 (December): 109-135.
- Jordan, K. F. (1969). School business administration. New York: The Ronald Press.
- Jordan, K. F.; and Lyons, T. S. (1992). Financing public education in the Era of change. Indiana: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Kansas Board of Regents. (2005). Performance agreement update fall 2004 [Online]. Available from: <http://www.Kansasregents.org> [2005, March 28]
- Keith, S.; and Girling, R. H. (1991). Education, management, and participation: new directions in educational administration. Boston: Allyn and Bacon.
- Klay, W. E. (1992). Revenue forecasting: A learning perspective. In Handbook of public budgeting, pp. 211-271. New York: Marcel Dekker.
- Knezevich, S. J. (1984). Administration of public education: A sourcebook for the leadership and management of educational institutions. 4<sup>th</sup> ed. New York: Happer & Row.
- Knight, B. (1993). Financial management for schools: The thinking manager's guide. Oxford: Heinemann.
- Kolter, P.; and Fox, Karen F. A. (1995). Strategic marketing for educational institutions. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Koski, M. B. (1990). Differences in faculty satisfaction with budgeting process under two management styles in Minnesota community colleges. Master's Thesis, University of South Dakota, 1991. Dissertation Abstracts International. 52: 761 A.
- Kowalski, T. J. (2003). Contemporary school administration: An introduction. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Krejcie, R. V.; and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement. 30(3): 607-610.

- Lau, R. (2003). A formative study on the budget process at the Urban university of medicine and science (California). Master's Thesis, Pepperdine University, 2004. Dissertation Abstracts International. UMI number 3083507.
- Lewis, Hawke. (2000). Financial and performance reporting: Option for the new Thai budget framework. Bangkok: Bureau of Budget.
- Lunenburg, F.C.; and Ornstein, A.C. (1996). Educational administration : concepts and practices. 2<sup>nd</sup> ed. Belmont: Wadsworth.
- MacGilchrist, B; et al. (1995). Planning matters: The impact of development planning in primary schools. London: Paul Chapman.
- MacGregor, R. (2005). School improvement planning process guide. Washington: Office of Superintendent of Public Instruction.
- McAleese, K. (2000). Budgeting in schools. In Marianne Coleman; and Lesley Anderson (eds.), Managing finance and resources in education, pp. 132-147. London: Paul Chapman.
- McConaghy, T. (1989). The quiet revolution : School- based management. Phi Delta Kappan 70 (February): 486-487.
- Mark Witham Department of Education. (2001). Educational funding methodologies by training and employment South Australia. Australia.
- Moser, Michele. (1996). An examination of school- level resource allocation and school-level budget process in Rochester, Doctoral dissertation, New York University, 1997. Dissertation Abstracts International. 57: 3673A.
- Nelson, J. L.; Palonsky, Sturat B.; and McCarthy, M. R. (2007). Critical issue in education: Dialogues and dialectics. Boston : McGraw-Hill.
- Odden, A.; and Carolyn, B. (1998). Funding school for high performance management: strategic for improving the use of school resource. San Francisco CA.: Jossey Bass.
- Odden, A.; and Picus, L.O. (2004). School finance: A policy perspective. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: McGraw Hill.
- Paveljack, J. L. (1995). Teacher's knowledge of school budget development. Master's Thesis, D' Youville College, 1996. Dissertation Abstracts International. 34: 33.
- Pennsylvania Department of Education. (2004). Budget factors [Online]. Available from : <http://www.pde.state.us/Schoolfinance101/cwp/viw.aps> [2004, November 10]

- Peterson, D. (1991). School based budgeting [Online]. Available from :  
<http://www.ericdigests/org./1992-5/based.htm> [2004, October 22]
- Pollitt, C. (1999). Integrating financial management and performance management. Paris:  
Organization for Economic Co-Operation and Development.
- Ravitch, D; and Viteritti, J. (1996). A new vision for city school. Public Interes 12(2): 3-16.
- Redmer, Timothy Albert Oral. (1988). Budget activities and their impact on the budget process:  
An exploratory study. Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University, 1989.  
Dissertation Abstracts International. 50: 191A.
- Satori, M. B. (1989). Allocation and distribution of resources in high schools. Doctoral dissertation,  
Pennsylvania State University, 1990. Dissertation Abstracts International. 50: 3128A.
- Stafford County Public Schools. (2005). Best practice: Budget process [Online]. Available from:  
[http://www.bmpcoe.org/bestpractices/internal staff/staff-3.html](http://www.bmpcoe.org/bestpractices/internal%20staff/staff-3.html) [2005, January 22]
- Yamane, Taro. 1973. Statistics: An Introductory Analysis. 3<sup>rd</sup> ed. Tokyo: Time printers Sdn.
- Thompson; and Wood. (1998). Introduction to financial and business administration in public education. Boston: Allyn and Bacon.
- Wake County Public School. (2005). The budget process who should be involved? [Online].  
Available from: [http://www.wcpss.net/budget/201-02official budgetdownloads/budget-cycle.pdf](http://www.wcpss.net/budget/201-02official%20budgetdownloads/budget-cycle.pdf) [2005, August 28]
- Weston School. (2005). How your involvement effects the school budget: An explanation of school approval and political process [Online]. Available from:  
<http://www.westonschools.org/comm/scomm/budgetoverview.pdf> [2005, March 5]
- Yoshida, Kosaku. (1994). The Deming approach to education : A comparative study of the USA and Japan. International Journal of Educational. 8(5):29-40.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วม Focus Group

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม

- |                  |               |  |
|------------------|---------------|--|
| 1. นางพัชรา      | ประวาลพิทย์   | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. นางสาวเพ็ญศรี | จิตสินธุนันท์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบาย<br>และแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน        |
| 3. นายอนันต์     | ทรัพย์วาริ    | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดราชาธิวาส   |
| 4. นายกล้าศักดิ์ | จิตต์สงวน     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา                                    |
| 5. นางศรีสุคนธ์  | จิตต์สงวน     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์                         |

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วม Focus Group

- |                      |                 |  |
|----------------------|-----------------|--|
| 1. นายชูชาติ         | แก้วนอก         | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1                 |
| 2. ว่าที่ร้อยโทชวลิต | วิชาดี          | ผู้อำนวยการโรงเรียนพลับพลาชัย  |
| 3. นางสาวจิตรรา      | เอื้อจิตราเจริญ | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา ประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 |
| 4. ดร.สมชาย          | เทพแสง          | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ   |
| 5. นายโสภณ           | วงษ์แทนทอง      | คณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนนนทรีวิทยา   |
| 6. ดร.ณรัฐ           | วัฒนพานิช       | มหาวิทยาลัยรามคำแหง  |
| 7. นางสาวธันย์ภัทร์  | ไชยทรัพย์       | คณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  |
| 8. นายจิระวัชร       | นิยมใหม่        | รองผู้อำนวยการด้านงบประมาณ โรงเรียนสามเสน<br>วิทยาลัย                                    |
| 9. นายสีชัย          | เกษวงษ์         | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบรมนิวาส   |
| 10. นายภูมินันท์     | ขวัญเมือง       | รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สมุทรปราการ เขต 2                          |
| 11. นางจิตรรา        | วงศ์พราหมณ์     | รองผู้อำนวยการด้านงบประมาณ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ                                       |
| 12. นางพัชรา         | ประवालพิทย์     | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงาน<br>คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                |
| 13. นายพิพัฒน์       | เพ็ชรพรหมศร     | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 1             |
| 14. นายกล้าศักดิ์    | จิตต์สงวน       | ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนเมืองจาตุรจินดา  |
| 15. นางศรีสุคนธ์     | จิตต์สงวน       | ผู้อำนวยการโรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์  |
| 16. นายพงษ์ศักดิ์    | ธีระวรรณสาร     | ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาภาพระจาดทองอุปถัมภ์  |
| 17. นางดาริกา        | กุลแก้ว         | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร                     |

### ภาคผนวก ข

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน
2. แบบประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



## แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน

---

### การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในโอกาสสำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน  
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในโอกาสสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและตอบให้ครบทุกข้อ ข้อมูลจากการตอบของท่านจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ได้อนุเคราะห์ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ภูมิภาคิณสม์ อิศระยางกุล

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่อง และ ( ) ตามสภาพที่เป็นจริง

#### 1. ตำแหน่งของท่าน

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หัวหน้ากลุ่มงานงบประมาณ 1

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียนด้านงบประมาณ

#### 2. หน่วยงานของท่าน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต.....

( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต.....

โรงเรียน ( ) ประถมศึกษา ( ) มัธยมศึกษา

( ) ขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 4-499 คน)

( ) ขนาดกลาง (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)

( ) ขนาดใหญ่ (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน)

( ) ขนาดใหญ่พิเศษ (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาโรงเรียนที่ท่านกำกับดูแลอยู่ในปัจจุบันว่า ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานการบริหารงบประมาณและการเงิน ซึ่งประกอบด้วย 2 แนวความคิด ได้แก่ รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน และการบริหารงบประมาณและการเงิน ได้ดำเนินงานโดย 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่องระดับการดำเนินงานซึ่งมีความหมายดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 0 | หมายถึง | ไม่ได้ดำเนินการ หรือไม่มีรายการนั้นๆ               |
| 1 | หมายถึง | ดำเนินการได้น้อยที่สุด หรือ มีรายการนั้นน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | ดำเนินการได้น้อย หรือ มีรายการนั้นน้อย             |
| 3 | หมายถึง | ดำเนินการได้ปานกลาง หรือ มีรายการนั้นปานกลาง       |
| 4 | หมายถึง | ดำเนินการได้มาก หรือ มีรายการนั้นมาก               |
| 5 | หมายถึง | ดำเนินการได้มากที่สุด หรือ มีรายการนั้นมากที่สุด   |





























แบบประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยในขั้นของการประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและประโยชน์ของรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่ความเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านได้กรุณาให้เวลาอนุเคราะห์พิจารณาและให้ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้



### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ชื่อ-สกุล.....
2. วุฒิกการศึกษาสูงสุด  
ปริญญา..... สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งทางการบริหารปัจจุบัน.....
4. อื่นๆ โปรดระบุ.....

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำชี้แจง

โปรดศึกษา (ร่าง) รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโปรดประเมินความเหมาะสมและประโยชน์ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยขอให้เลือกเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลข 1-5 ซึ่งมีความหมายดังนี้

มีความเหมาะสม หมายถึง ความสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้

มีความเหมาะสม	5	คือ	มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง
	4	คือ	มีความเหมาะสม
	3	คือ	มีความเหมาะสมปานกลาง
	2	คือ	มีความเหมาะสมน้อย
	1	คือ	ไม่มีความเหมาะสม

มีประโยชน์ หมายถึง ความมีคุณค่าตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้

มีประโยชน์	5	คือ	มีประโยชน์อย่างยิ่ง
	4	คือ	มีประโยชน์
	3	คือ	มีประโยชน์ปานกลาง
	2	คือ	มีประโยชน์น้อย
	1	คือ	ไม่มีประโยชน์



































**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

**3.1 ชื่อรูปแบบ**

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3.2 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ**

**3.2.1 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยโรงเรียน**

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3.2.2 ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน โดยสำนักงาน**

**คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 3.3 การจัดทำงบประมาณ

#### 3.1.1 การวางแผนงบประมาณ

##### 3.1.1.1 การจัดทำข้อมูลงบประมาณของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

##### 3.1.1.2 การวางแผนระยะปานกลาง (4 ปี) ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

##### 3.1.1.3 การจัดทำกระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

##### 3.1.1.4 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.1.1.5 การจัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.1.1.6 การจัดรายละเอียดของงบประมาณโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.1.1.7 การจัดทำข้อมูลแผนและผลการเปรียบเทียบกันได้ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.1.1.8 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.1.1.9 การวางแผนระยะยาวเชิงรุกของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.1.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต

3.1.2.1 การกำหนดปริมาณผลผลิตของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.1.2.2 การกำหนดต้นทุนของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การปฏิบัติ

3.2.1 การบริหารการจัดหา

3.2.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดหาของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.1.2 การกำหนดกระบวนการจัดหาของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.1.3 การกำหนดระดับความรับผิดชอบในการจัดหาของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.1.4 การกำหนดวิธีการจัดหาของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.1.5 การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดหาของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.1.6 การจัดตั้งหน่วยงานจัดหาของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.2 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณของโรงเรียน

3.2.2.1 การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารทางการเงินที่สูงขึ้นเกี่ยวกับเงินงบประมาณ  
ของหน่วยปฏิบัติของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.2.2 การจัดทำระบบงบประมาณใหม่ของโรงเรียน โดยการปรับเปลี่ยนจากระบบ  
งบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบงบประมาณและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง  
ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2.2.3 การกำหนดรูปแบบและการนำเสนอรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของ  
โรงเรียน  
ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2.2.4 การกำหนดประเภทของการจัดสรรงบประมาณ เป็นงบประมาณสำหรับผลิต และ  
งบประมาณเพื่ออุดหนุนการดำเนินการ และงบประมาณเพื่อเพิ่มสินทรัพย์ของโรงเรียน  
ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2.2.5 การกำหนดความเปลี่ยนแปลงงบประมาณของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.2.6 การกำหนดการกั้นเงินเหลือมปีของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.2.7 การประมาณการฐานะเงินสดของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2.3 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่

3.2.3.1 การจัดทำรายงานทางการเงินของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



3.2.3.2 การจัดทำรายการแสดงผลการดำเนินงานของงานหรือโครงการในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3 การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ดังนี้

3.3.1 การบริหารสินทรัพย์

3.3.1.1 การกำหนดแผนการได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและการบำรุงรักษา และการจำหน่ายของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.1.2 การจัดทำรายงานการรับรู้สินทรัพย์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.1.3 การจัดทำประวัติทะเบียนสินทรัพย์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.1.4 การจัดทำรายงานมูลค่าสินทรัพย์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.1.5 การจัดทำแผนการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.1.6 การจัดทำแผนการทดแทนสินทรัพย์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.1.7 การจัดทำแบบประเมินการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.2 การตรวจสอบภายใน

3.3.2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.2.2 การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.2.3 การกำหนดกระบวนการตรวจสอบภายในของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.2.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบ  
ภายใน

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.2.5 การกำหนดประเด็นของการตรวจสอบภายในและการรายงานผลของโรงเรียน  
ข้อเสนอแนะ.....

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

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายภูมิภาคินศม์ อิศระยางกุล เกิดเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2506 ที่อำเภอบางกอกน้อย จังหวัดกรุงเทพมหานคร จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนวัดวิมุตยารามพิทยากร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิตบัณฑิต สาขาการบัญชี ที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการเงินการธนาคาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และสาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดสินค้าเชิงขนาดใหญ่ ธนาคารออมสิน