

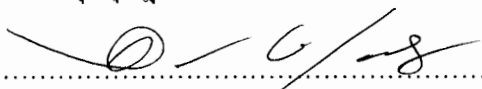
การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

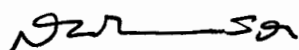
นายณรงค์ แก้วสิงห์

คุษณินพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษณินพนธ์  
สาขาวิชาวิจัย วัฒนผลและสถิตการการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

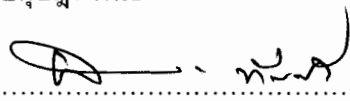
คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ ฌรงค์ แก้วสิงห์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์

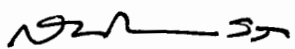
  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คุสิต ขาวเหลือง)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมศักดิ์ ลีลา)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คุสิต ขาวเหลือง)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สมศักดิ์ ลีลา)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 9 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดุสิต ขาวเหลือง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สมศักดิ์ ลีลา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งท่านทั้งสอง เป็นผู้ดูแล แนะนำ ช่วยเหลือ ให้ข้อคิด คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดีมาตลอด รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี ประธานคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร ผู้แทนคณะศึกษาศาสตร์ กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อผลงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่อนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตร ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทำให้ผู้วิจัยได้ซึมซับเอากระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น กลายเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด และจะต้องนำเอาความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณ เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่อนุเมติ ทุนสนับสนุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรอาชีวศึกษา ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มทดลอง ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนเสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พีรพงษ์ พันธุ์โสดา ดร.พิมพ์ปวีณ์ สุวรรณโณ ดร.มยุรี เสือคำราม ดร.อาอีดีะ ยีเจ๊ะนิ ดร.เบ็ญจพร ภิรมย์และ ดร.ชลกร ชุ่มกลาง ผู้เมตตาถ่ายทอดองค์ความรู้ในศาสตร์การวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษาย่างมุ่งมั่น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร่วมสาขาวิชา วิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษากันทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีมาก ๆ ให้กับข้าพเจ้ามาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดา และครอบครัวแก้วสิงห์ ที่ให้การสนับสนุนด้วยความห่วงใยในทุกด้าน ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ พี่น้องทุกคนที่ให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ทำให้ข้าพเจ้ามีความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษา มาจนถึงปัจจุบัน

ณรงค์ แก้วสิงห์

53810150: สาขาวิชา: วิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา; ปร.ด. (วิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา)

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดสรรงบประมาณ

ฉรงค์ แก้วสิงห์: การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (THE DEVELOPMENT OF BUDGET ALLOCATION  
MODEL FOR VOCATIONAL EDUCATION COLLEGE UNDER THE OFFICE OF  
VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION.) คณะกรรมการควบคุมคณบดีนิพนธ์: คุณิต  
ขาวเหลือง, Ph.D., สมศักดิ์ ธิลา, กศ.ด. 197 หน้า. ปี พ.ศ. 2561

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัย การวิจัยและพัฒนา (Research and  
development) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 สํารวจโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณ  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ  
สถานศึกษา 426 วิทยาลัย (ใช้ประชากร) โดยการสำรวจจากฐานข้อมูลสถานศึกษาทั้งหมด  
426 วิทยาลัย และวิเคราะห์เอกสาร ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัย  
หรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย จำนวน 29 วิทยาลัย ได้มาโดยมาโดยการสุ่มตัวอย่าง  
แบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 3 สร้าง  
รูปแบบการจัดสรรงบประมาณได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน  
10 คน และขั้นตอนที่ 4 ยืนยันรูปแบบ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือ  
ผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย จำนวน 301 วิทยาลัย ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น  
(Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือค่าสถิติพื้นฐาน และ  
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second order confirmatory factor analysis)

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านพันธกิจ  
3) ด้านกลยุทธ์ และ 4) ด้านสินทรัพย์และรายได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง  
ของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณภาพรวมในทุกด้าน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับ  
ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 173.844 มีองศาอิสระเท่ากับ 98 และ  
ดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ 0.935 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบ  
มีค่าระหว่าง .317-.837 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่า  
โครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ วัดได้ตรงตามทฤษฎี

53810150: MAJOR: EDUCATIONAL RESEARCH, MEASUREMENT AND STATISTIC; Ph.D. (EDUCATIONAL RESEARCH, MEASUREMENT AND STATISTIC)

KEYWORDS: BUDGET ALLOCATION MODEL

NARONG KAEWSING: THE DEVELOPMENT OF BUDGET ALLOCATION MODEL FOR VOCATIONAL EDUCATION COLLEGE UNDER THE OFFICE OF VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION. ADVISORY COMMITTEE: DUSIT KAOLEUANG, Ph.D., SOMSAK LILA, Ph.D. 197 P. 2018.

The purposes of the research were to develop a budget allocation model for the vocational education colleges under the Office of Vocational Education Commission. The research process composed of four phases. Firstly, studying the structure and analyzing the data from 426 colleges. Secondly, studying problems of budget allocation from 29 directors or representatives, they were selected by stratified random sampling. The research tool was a structured interview. Thirdly, the construction of a budget allocation model through a focus group with 109 experts, and the last phase was the confirming of the developed model with 301 directors or representatives selected by stratified random sampling. The research tool was a questionnaire. The data were analyzed by descriptive statistics and second order confirmatory factor analysis.

The results of the research were as follows: 1) the budget allocation model for vocational education college under the Office of Vocational Education Commission composed of four factors, they were: policy, mission, strategy and asset and income, 2) the result of the second order confirmatory factor analysis was found that the model had corresponded to the empirical data with  $\chi^2 = 173.844$ ,  $df = 98$ ,  $p = 0.0210$ ,  $GFI = 0.935$ . The loading of each factor ranged from .317-.837 and was statistical significant at 0.05 level. The four factors namely, policy, mission, strategy and asset were consistent with theory.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
กรอบดำเนินการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
การจัดการศึกษา .....	11
กระบวนการงบประมาณ .....	23
การจัดทำงบประมาณ .....	57
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณ .....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	83
3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	104
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา .....	105
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา .....	106
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา .....	108

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ชั้นตอนที่ 4 ยืนยันรูปแบบของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา .....	110
ประชากรและตัวอย่าง .....	112
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	112
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	113
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	114
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	114
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา .....	115
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัญหาของการจัดสรรงบประมาณ .....	121
ตอนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา .....	127
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัด การจัดสรรงบประมาณ.....	131
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	149
สรุปผลการวิจัย.....	150
อภิปรายผล .....	157
ข้อเสนอแนะ.....	161
บรรณานุกรม .....	163
ภาคผนวก .....	171
ภาคผนวก ก .....	172
ภาคผนวก ข .....	174
ภาคผนวก ค.....	177
ภาคผนวก ง .....	187
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	197

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย..... 104
2	จำนวนสถานศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เพื่อศึกษา ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ ..... 106
3	ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารงบประมาณ เพื่อสร้างรูปแบบ ..... 109
4	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ..... 111
5	โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2559 ..... 116
6	โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2560 ..... 119
7	สรุปความคิดเห็นของผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของ วิทยาลัยเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ..... 122
8	ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย ..... 132
9	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร สังเกตได้ใน โมเดลการวัดด้านนโยบาย ..... 133
10	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร สังเกตได้ใน โมเดลการวัดด้านพันธกิจ ..... 134
11	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร สังเกตได้ใน โมเดลการวัดด้านกลยุทธ์ ..... 135
12	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร สังเกตได้ใน โมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ ..... 136
13	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้ นโยบาย 5 ตัวชี้วัด 17 ข้อ..... 137
14	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้พันธกิจ 5 ตัวชี้วัด 13 ข้อ..... 138
15	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้ กลยุทธ์ 5 ตัวชี้วัด 14 ข้อ ..... 139
16	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้ สินทรัพย์และรายได้ 4 ตัวชี้วัด 14 ข้อ..... 140
17	ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างอันดับหนึ่งด้านนโยบาย ..... 142
18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านพันธกิจ ..... 143
19	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านกลยุทธ์ ..... 144
20	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านสินทรัพย์และรายได้..... 145



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	ผลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับสองของ โมเดลการวัดการจัดสรร งบประมาณ .....	146

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบดำเนินการวิจัย .....	8
2	องค์ประกอบของงบประมาณ .....	24
3	งบประมาณที่สมดุล .....	26
4	การวางแผนในองค์กร .....	47
5	องค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียน.....	62
6	ภาพรวมแผนพัฒนาโรงเรียน.....	66
7	องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดสรรงบประมาณ .....	128
8	องค์ประกอบของด้านนโยบาย .....	129
9	องค์ประกอบของด้านกลยุทธ์.....	129
10	องค์ประกอบของด้านพันธกิจ .....	130
11	องค์ประกอบของด้านสินทรัพย์และรายได้ .....	130
12	โมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างในการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา.....	131
13	ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างอันดับหนึ่งด้านนโยบาย .....	142
14	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านพันธกิจ .....	143
15	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านกลยุทธ์ .....	144
16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านสินทรัพย์และรายได้ .....	145
17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดสรร งบประมาณ .....	147

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ อันเกิดจากการพัฒนาทางด้านวิชาการที่ทันสมัยได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เข้ามามีบทบาททางการศึกษาอย่างมาก จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาแนวความคิดและเทคนิคให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นต้องวางแผนการบริหารงานงบประมาณไว้ล่วงหน้าอย่างระมัดระวัง และรอบคอบ แผนงานงบประมาณที่วางไว้เป็นอย่างดีย่อมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต งบประมาณนับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความเจริญก้าวหน้า หรือความสำเร็จของหน่วยงาน งบประมาณจะบอกวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนำผลประโยชน์หรือผลตอบแทนให้หน่วยงานมองเห็นภาพของหน่วยงานในอนาคตว่าจะเป็นเช่นใด รัฐบาลใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายการบริหารประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากการใช้งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมย่อมเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ แต่หากดำเนินการผิดพลาด อาจสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศชาติ งบประมาณที่ใช้กันอยู่มีหลายประเภท แต่ละประเภทมีลักษณะการใช้ และการดำเนินงานที่มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน งบประมาณแต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และปัจจัยหลายด้านไม่ว่าปัจจัยด้านการบริหาร ด้านสังคม และด้านการเมือง (อารีลักษณ์ พงษ์โสภา, 2545, หน้า 7)

พระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย พ.ศ. 2551 ในมาตรา 6 การจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพต้องเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับ การศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยนำความรู้ในทาง ทฤษฎีอันเป็นสากลและภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้ มีความรู้ความสามารถในทางปฏิบัติ และมีสมรรถนะ จนสามารถนำไปประกอบอาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพโดยอิสระได้

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีพันธกิจหลัก ในการพัฒนากำลังคน ด้านวิชาชีพทุกระดับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้แก่สถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องดำเนินงานต่าง ๆ ภายใต้กรอบของอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปดังกล่าว ด้วย

ในการบริหารสถานศึกษา ยุคปัจจุบันมีลักษณะอิสระคล่องตัวมากขึ้น ตามหลักการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 18) ส่วนโครงสร้างอาจยืดหยุ่นได้ตามขนาดของสถานศึกษาและลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาแต่ละแห่งให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรงที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหาร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษาให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อการศึกษาอย่างเหมาะสม ข้อมูลเรื่องงบประมาณ เป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงปริมาณการลงทุนและความสูญเปล่า อันเนื่องมาจากการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนพัฒนาการศึกษา โดยนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์กลาง ประกอบการวิเคราะห์จัดสรรงบประมาณประจำปีของสถานศึกษา และยังเป็นแนวทางในการจัดเตรียมงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับการขยายงานด้านการศึกษาต่อไป ในอนาคตของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยในปัจจุบัน เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณของตนเองตามที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนเงินนอกงบประมาณที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ ทำให้การบริหารงบประมาณ หรือการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษามีการใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด การบริหารงบประมาณเป็นสิ่งซึ่งบ่งถึงแนวความคิดในการบริหารงาน ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน งบประมาณ จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน การดำเนินการกับงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีความจำเป็นในการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ระบบบริหารงบประมาณของไทยมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องของระบบเดิม และให้มีความสอดคล้องกับบริบท สภาพเหตุการณ์ นโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จนกระทั่งใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) ในปัจจุบัน (ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ, 2549; อากรณี แก้วสลับศรี, 2553)

ที่มุ่งเน้นหลักการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คุ่มค่า และสอดคล้องตามความต้องการของประชาชน โดยเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นหลักการธรรมาภิบาล มีระบบการประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่สามารถตรวจสอบได้ (สำนักงานประมาณ, 2552) หากหน่วยงานไม่สามารถพัฒนากลไกการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพครบถ้วน จะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการจัดทำระบบงบประมาณได้ (สำนักงานประมาณ, 2552)

จากที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้จัดสรรงบประมาณในการบริหารงานให้กับสถานศึกษา ในการบริหารงานของสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับบริบทกับสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา ทำให้การบริหารงานมีสภาพไม่คล่องตัว จากแนวความคิดของสกนธ์ ชุมทัฬห (2554, หน้า 108) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง รายงานผลการศึกษาวិจัยการติดตามประเมินผล เพื่อตรวจสอบการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มีผลมาจากการเพิ่มงบประมาณเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายจริงต่อหัวสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า อัตราค่าใช้จ่ายต่อหัว ควรเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคำนึงถึงภาวะเงินเฟ้อ และเพิ่มให้เพียงพอ สำหรับอมรวิรัช นาคทรพร (2547, หน้า 9-15) ได้ศึกษาสภาพปัญหาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา และผู้ปกครองภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนต่อหัว โดยแยกปัญหาออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) ความไม่เพียงพอของงบประมาณและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับ โดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าของขั้นตอนการเบิกจ่ายจากความไม่ชัดเจนของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปัญหาการบริหารจัดการภายในของสถานศึกษาเอง ทำให้การใช้จ่ายเงินอุดหนุนต่อหัวเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษาจำนวนมากมีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากผู้ปกครองเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับ ไม่เพียงพอ และสถานศึกษาที่มีการเก็บเงินเพิ่มเติมมักเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่โดยค่าใช้จ่ายที่เก็บเพิ่มเติม ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการสอนเสริม หรือจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น การสอนคอมพิวเตอร์ การสอนภาษา การจัดกิจกรรมกีฬา การจัดกิจกรรมค่าย เป็นต้น 3) จากความไม่พอเพียงของเงินอุดหนุน และการที่กระทรวงศึกษาธิการ เปิดโอกาสให้สถานศึกษาเก็บค่าใช้จ่ายเสริมเพิ่มเติมตามความจำเป็น ได้ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ และถูกยืนยันด้วยผลวิจัยว่า ผู้ปกครองถึงเกือบร้อยละ 50 รายงานว่า ภายหลังมีเงินอุดหนุนให้สถานศึกษาแล้ว กลับเสียค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของบุตรให้แก่สถานศึกษาเพิ่มขึ้นแทนที่จะลดลง เป็นต้น และ 4) ผู้ปกครองตลอดจน ผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าสถานศึกษา ยังมีความจำเป็นในการระดมเงินบริจาค ในรูปของการให้โควตาผู้มีอุปการคุณและการเรียกเก็บเงินสนับสนุนค่าใช้จ่ายโดยเหตุผลหลัก คือ ความไม่พอเพียงของงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ และ ความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นต้น

งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงานสามารถนำเอา งบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าตามแผนงานและกำลังเงิน ที่มีอยู่ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้เพื่อป้องกันการรั่วไหลและ การปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มี ประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้อง ใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมิ การวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในเวลาที่เร็วที่สุดและ ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ซึ่งการบริหารกิจการด้วยเงินจากงบประมาณแผ่นดินส่วนหนึ่ง และรายได้ ของสถานศึกษาส่วนหนึ่ง การจัดสรรงบรายจ่ายลงทุนนั้น สามารถวัดผลงานจากผลผลิตหรือ โครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไป โดยใช้หลักการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการลงทุน เพื่อให้ สามารถตัดสินใจเลือกลงทุนในโครงการที่ให้ผลประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้งบประมาณที่จำกัด การจัดสรรงบรายจ่ายประจำปีที่เหมาะสมจะต้อง คำนึงถึงผลงานที่สามารถตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงานนั้นได้ โดยมีการประเมินผลจากดัชนี ชีววัดผลงานทั้งในเชิงประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำเนินงาน และให้รางวัลแรงจูงใจแก่ หน่วยงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการใช้งบประมาณอย่างมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีการประเมินผลและระบบ การให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะทำให้กระทรวง กรม และหน่วยงานต่าง ๆ ใช้จ่ายเงินงบประมาณเหมาะสม และจัดซื้อจัดจ้าง ในรายการที่จำเป็น และผลจากการที่หน่วยงานใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ จะสะท้อนไปถึง การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศที่มีประสิทธิภาพด้วย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า แม้จะมี การกำหนดนโยบาย และมีการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารงบประมาณ ในสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่หลายประการ แต่ก็ไม่มีรูปแบบที่สมบูรณ์สามารถนำไป ปฏิบัติได้จริงอย่างเห็นผลลัพท์กับการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจ ที่จะพัฒนารูปแบบการจัดการงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจ สู่สถานศึกษาระบบอาชีวศึกษาที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น เพื่อสร้างเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบริหารงบประมาณนั้น ได้ถูกเลือกให้เบี่ยงตรงจากกระทรวงการคลัง และเปลี่ยนมาใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (Government fiscal management information system-GFMIS) สำหรับการบริหาร งบประมาณที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย ความยุติธรรม การตรวจสอบได้ การมี ส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน และกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ต่อไปในอนาคต

### คำถามการวิจัย

1. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณเป็นอย่างไร
2. การจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีปัญหาและอุปสรรคอะไร
3. รูปแบบการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรรงบประมาณ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้รับประโยชน์ คือ

1. ได้รู้รูปแบบการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม ครอบคลุม องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยกระบวนการ หรือขั้นตอนสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ ที่สามารถช่วยให้การจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษานั้น เป็นไปตามทฤษฎี แบบแผนในการจัดสรรงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. สามารถนำรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา
3. ทำให้ครู ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้รู้รูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
5. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่สถานศึกษาและสังคมโดยสถานศึกษาต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็น เป็น โครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของสถานศึกษา
6. ได้รูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ที่สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
7. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของสถานศึกษามีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้สถานศึกษา นักเรียนนักศึกษา สังคม ได้รับความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง
2. ประชากรสำหรับตรวจสอบเครื่องมือวัดรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา คือ ผู้อำนวยการหรือผู้เกี่ยวข้องกับงบประมาณของสถานศึกษา แห่งละ 1 คน จำนวน 426 คน
3. การตรวจสอบคุณภาพแบบวัดรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในครั้งนี้ประกอบด้วย
  - 3.1 ความตรง (Validity) ได้แก่
    - 3.1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิว่าแบบวัดรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถวัดได้ตรงตามคุณลักษณะ (Trait) ที่นิยามไว้
    - 3.1.2 ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

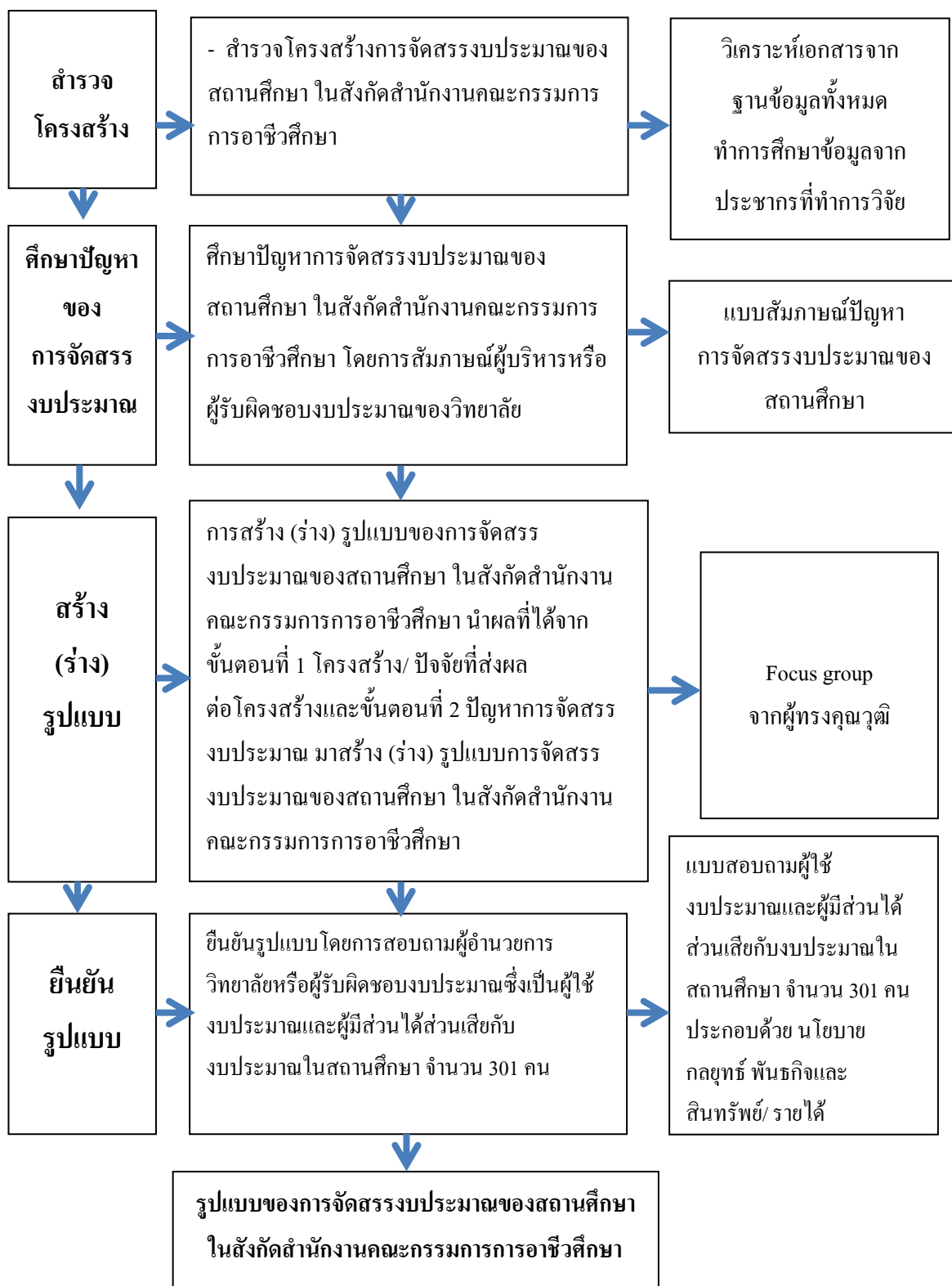


3.2 ความเที่ยง (Reliability) แบบวัดรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการภายใต้กรอบทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิม (Classical test theory)

3.3 อำนาจจำแนก (Discrimination) ของข้อคำถามรายข้อ แบบวัดรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการภายใต้กรอบทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิม (Classical test theory)

### **กรอบดำเนินการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีโมเดลแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบดำเนินการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง แผนการดำเนินงานในการจัดหาเงินมาใช้ในกิจการ ซึ่งจะแสดงเป็นตัวเลขในรูปของจำนวนหน่วยและจำนวนเงินที่จะใช้ดำเนินงาน สำหรับระยะเวลาในภายหน้าการจัดทำงบประมาณจะทำล่วงหน้า ถ้าเป็นงบประมาณระยะสั้นจะมีระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี และถ้าเป็นงบประมาณระยะยาวจะมีระยะเวลา 3 ปี 5 ปี การจัดทำงบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในทางการบริหาร และเป็นที่ยอมรับสำหรับการช่วยตัดสินใจของผู้บริหารได้

2. รูปแบบของงบประมาณ หมายถึง สภาพลักษณะของการจัดสรรงบประมาณ ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระบบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้การจัดสรรงบประมาณนั้นเป็นไปตามทฤษฎี หลักการหรือแนวคิดที่ยึดถือ รูปแบบจะต้องได้รับการพิสูจน์ หรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นแบบแผนในการจัดสรรงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของรูปแบบนั้น ๆ

3. องค์ประกอบของงบประมาณ คือ โครงสร้างของการดำเนินงานทางงบประมาณ ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ

3.2 แจกแจงตามกิจกรรม (Activity or functional classification)

3.3 จัดทำพรรณนากิจกรรม (Program description)

3.4 กำหนดค่าใช้จ่าย และแหล่งที่มาของเงินทุน (Program expenses & resources)

3.5 ชี้แจงการเปลี่ยนแปลงในรายการใช้จ่ายที่สำคัญ (Budget highlights or budget justification)

3.6 พรรณนาถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ (Performance indicators) โดยมีตัวชี้วัดผลงานได้แก่

3.6.1 ปริมาณงานที่ทำ (Demand analysis)

3.6.2 ปริมาณแรงงาน/ วัสดุที่ใช้ (Workload analysis)

3.6.3 ประสิทธิภาพที่ได้รับ (Productivity)

3.6.4 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

4. การจัดสรรงบประมาณ หมายความว่า การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กักพัน ทั้งนี้ อาจดำเนินการ โดยใช้การอนุมัติเงินประจำงวดหรือโดยวิธีการอื่นใดตามที่สำนักงบประมาณกำหนด

5. การบริหารงบประมาณ หมายถึง การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

6. โครงสร้างของงบประมาณ หมายถึง ค่าใช้จ่ายจากเงินงบประมาณ ที่ได้รับจัดสรรเพื่อใช้จ่ายในการ บริหารสถานศึกษาทั่วไป ประกอบด้วยรายจ่ายตามงบประมาณจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

6.1 รายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เป็นรายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ หมายถึง รายจ่ายซึ่งกำหนดไว้สำหรับแต่ละส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะ จำแนกออกเป็น 5 ประเภทรายจ่าย ได้แก่

6.1.1 งบบุคลากร

6.1.2 งบดำเนินงาน

6.1.3 งบลงทุน

6.1.4 งบเงินอุดหนุน

6.1.5 งบรายจ่ายอื่น

6.2 รายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปใช้จ่าย ตามรายการ

7. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หมายถึง วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัยการอาชีพ วิทยาลัยสารพัดช่าง วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ วิทยาลัยประมง วิทยาลัยพณิชยการ วิทยาลัยการอาชีวศึกษา วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว วิทยาลัยกาญจนภิเษกช่างทองหลวง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ และวิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม การต่อเรือ

8. งบประมาณแผ่นดิน หมายถึง จำนวนเงินที่สถานศึกษาได้รับจัดสรรจากรัฐบาล เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

9. เงินงบประมาณ หมายถึง เงินงบประมาณแผ่นดินที่รัฐจัดสรรให้สถานศึกษา

10. ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม ได้มาตรฐานการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางในการจัดทำงานวิจัย โดยแบ่งประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการศึกษา
  - 1.1 การจัดการอาชีวศึกษา
  - 1.2 ระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษา
2. กระบวนการงบประมาณ
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณ
4. การลงทุนทางการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การจัดการศึกษา

##### การจัดการอาชีวศึกษา

##### 1. จุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษา

1.1 จุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษา ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 หมวดที่ 1 มาตรา 6 ระบุไว้ว่า การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพต้องเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยนำความรู้ในทางทฤษฎีอันเป็นสากลและภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในทางปฏิบัติและมีสมรรถนะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพ โดยอิสระได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 1 มาตราที่ 6 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติ ปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (เก่ง ดี มีสุข)

กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ (2548, หน้า 13) กล่าวว่า การอาชีวศึกษาเป็นการเตรียมคนให้สามารถทำงานได้ และพัฒนาผู้ที่ทำงานแล้วให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันมีผลต่อสภาพของงานหรือลักษณะของงาน และทำให้สามารถเข้าทำงานได้หรือทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอาชีวศึกษาในประเทศไทย มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบอยู่ 2 หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ คือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (เดิม คือ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา) ซึ่งวัตถุประสงค์ของทั้ง 2 หน่วยงานในการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาคือคล้ายคลึงกัน คือ ให้มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพ มีคุณธรรมดังที่ระบุในระเบียบสถานศึกษาเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ว่าด้วยการวัดผลการศึกษาระดับประกาศนียบัตร พ.ศ. 2538 (สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบ, 2541, หน้า 7) ความว่า จุดมุ่งหมายของหลักสูตรการอาชีวศึกษาในระดับประกาศนียบัตร มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนากำลังคนในแขนงวิชาชีพต่าง ๆ ในอันที่จะเป็นนักปฏิบัติการเชิงวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะสาขา มีความคิดริเริ่ม มีกิจนิสัยในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า สามารถแก้ปัญหาด้วยหลักการและเหตุผล ตลอดจนปลูกฝังคุณธรรม ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และสังคม เมื่อสถานศึกษาเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนากำลังคนให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะประยุกต์และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทย (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป., หน้า 2) ซึ่งนอกจากจะเน้นการพัฒนากำลังคนด้านความรู้ ความสามารถและความชำนาญเฉพาะสาขายังเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาทัศนคติที่ดีและมีคุณธรรมควบคู่กันไปอย่างไรก็ดี หน่วยงานทั้ง 2 มีเป้าหมายที่แตกต่างกันสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาคือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มุ่งเน้นให้ผู้สำเร็จการศึกษา นำความรู้ออกไปประกอบอาชีพเป็นช่างฝีมือแรงงานระดับกลางและระดับสูง ในขณะที่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมุ่งเน้นให้ผู้สำเร็จการศึกษานำความรู้ที่ได้ไปเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อทางวิชาชีพในระดับที่สูงขึ้นจากจุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีภารกิจในการเสริมสร้างและฝึกอบรมนักเรียนให้มีความรู้ มีเหตุผล มีคุณธรรม ทั้งยังต้องมีทักษะสำหรับการประกอบอาชีพ โดยมีทางเลือกในการศึกษาอย่างหลากหลายตามความต้องการและความถนัดซึ่งเป็นการพัฒนานักเรียนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรใน 4 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพ

ร่างกาย (อุทัย บุญประเสริฐ, 2547, หน้า 3-4) สถานศึกษาที่สามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่ต้องการเหล่านี้ให้แก่นักเรียนได้ในระดับสูง ต้องเป็นสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการให้งานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะเกิดประสิทธิผลในตัวผู้เรียนได้ตามจุดมุ่งหมาย

## 1.2 หลักการจัดการศึกษาด้านการอาชีวศึกษา

หลักการและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาด้านการอาชีวศึกษา ได้แก่ การมุ่งเตรียมกำลังคนระดับต้น และระดับกลางด้านเทคนิคในสาขาต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการและตลาดแรงงาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้กำหนดอุดมการณ์ และหลักการในการจัดการอาชีวศึกษาว่า อุดมการณ์ที่สำคัญในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ คือ การพัฒนากำลังคนระดับฝีมือ ระดับเทคนิคและระดับเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดคุณภาพตามสมรรถนะอาชีพที่กำหนดไว้ โดยจัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการศึกษาชาติ ปรัชญาการอาชีวศึกษา ภายใต้การสนับสนุนทรัพยากรตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพให้มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาด้านการอาชีวศึกษาที่สำคัญที่สุดนั้นจะอยู่ที่การมุ่งพัฒนาคนให้เต็มตามศักยภาพที่มีอยู่โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การพัฒนาที่ยั่งยืน การให้การศึกษาดลอดชีวิต มีคุณวุฒิวิชาชีพ โดยจัดการเรียนรู้แบบเปิดและยืดหยุ่น มีการรับรองและเทียบโอนประสบการณ์ ให้ความสำคัญกับการอาชีวศึกษาในระดับสูง โดยกำหนดเป็นวาระแห่งชาติ มีการปฏิรูปการลงทุนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามิเกลณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อคุณภาพ มีการเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาที่หลากหลายเข้ากับการทำงานจริง โดยการใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะ การใช้ทักษะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อการดำเนินชีวิต อีกทั้งบุคลากรด้านการอาชีวศึกษาต้องมีคุณวุฒิ คุณภาพและคุณสมบัติที่เหมาะสม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาและผู้ปฏิบัติงานสายวิชาชีพเทียบได้กับสาขาวิชาชีพอื่น

## 1.3 หลักการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ มีความสำคัญ ดังนี้

- 1.3.1 เป็นการจัดการศึกษาดลอดชีวิตเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคน
- 1.3.2 เป็นการพัฒนาเนื้อหาสาระและองค์ความรู้
- 1.3.3 มีการกำหนดกรอบหลักสูตร มาตรฐานการอาชีวศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานอาชีพ คุณวุฒิวิชาชีพ และการจัดระบบประกันคุณภาพการอาชีวศึกษาทุกระดับ (ปวช. และ ปวส.) และวิชาชีพทุกสาขา

1.3.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.3.5 ให้นำหน่วยงานภาครัฐ สถานประกอบการ และสถานศึกษา สังกัดอื่นร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษา และฝึกอบรม

1.3.6 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

1.3.7 การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรมหาชน องค์กรวิชาชีพ สถานศึกษา ศาสนา สถานประกอบการและสถานศึกษาสังกัดอื่น

สรุปได้ว่า การอาชีวศึกษา ควรมีการฝึกอบรมอาชีพเป็นการศึกษาเพื่ออาชีพ มีการกำหนดระดับทักษะที่ผู้เรียนควรจะได้รับ หรือต้องมีวิชาที่ได้ใช้ในการประกอบอาชีพ และแต่ละพันธกิจ/ มีการกำหนดความรู้ ความสามารถทั้งความรู้ที่เป็นหลักวิชา ความรู้ที่สัมพันธ์กับทักษะ กำหนดคุณลักษณะ (Trait) เจตคติ (Attitude) จริยธรรม (Ethics) และจรรยาบรรณ (Code of conduct) ที่พึงมีของผู้เรียนเมื่อจบการศึกษา

#### 1.4 การบริหารสถานศึกษาของการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และหน้าที่ ภารกิจของสถานศึกษาในปัจจุบันอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงวางระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 (ข้อ 5)

“ผู้อำนวยการสถานศึกษา” หมายความว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ รวมทั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง หรือผู้ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย

“รองผู้อำนวยการสถานศึกษา” หมายความว่า รองผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการศูนย์ รวมทั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง หรือผู้ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย

“นักเรียน นักศึกษา” หมายความว่า ผู้ที่เข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

“บุคลากรในสถานศึกษา” หมายความว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และผู้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสถานศึกษา



“ผู้เรียน” หมายความว่า นักเรียน นักศึกษา และผู้เข้ารับการศึกษาอบรมใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

หน้าที่และการบริหารของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, หน้า 2) ให้สถานศึกษาแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่ายและให้แต่ละฝ่ายแบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ฝ่ายบริหารทรัพยากร
- 2) ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ
- 3) ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา
- 4) ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายบริหารทรัพยากร แบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) งานบริหารงานทั่วไป
- 2) งานบุคลากร
- 3) งานการเงิน
- 4) งานการบัญชี
- 5) งานพัสดุ
- 6) งานอาคารสถานที่
- 7) งานทะเบียน
- 8) งานประชาสัมพันธ์

ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ แบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) งานวางแผนและงบประมาณ
- 2) งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ
- 3) งานความร่วมมือ
- 4) งานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์
- 5) งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- 6) งานส่งเสริมผลิตผล การค้าและประกอบธุรกิจ
- 7) งานฟาร์มและโรงงาน (เฉพาะสถานศึกษาที่เปิดทำการสอน)

ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา แบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา
- 2) งานครูที่ปรึกษา
- 3) งานปกครอง

- 4) งานแนะแนวอาชีพและการจัดหางาน
  - 5) งานสวัสดิการนักเรียนนักศึกษา
  - 6) งานโครงการพิเศษและการบริการชุมชน
- ฝ่ายวิชาการ แบ่งออกเป็นแผนกและงาน ดังนี้
- 1) แผนกวิชา
  - 2) งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
  - 3) งานวัดผลและประเมินผล
  - 4) งานวิทยบริการและห้องสมุด
  - 5) งานอาชีพศึกษาระบบทวิภาคี
  - 6) งานสื่อการเรียนการสอน

นอกจากนี้ คิมบรอกซ์ และนันเนอร์รี (Kimbrough & Nunnery, 1988, pp. 45-79) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาในองค์กรเป็น 9 งาน ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (Organizational structure) โครงสร้างองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้างในการตัดสินใจ โครงสร้างในการวางแผน โครงสร้างในการสื่อสาร โครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐทุกระดับ โครงสร้างในการให้ประชาชนส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจ

2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน (Administration of curriculum and instruction) ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ หลักสูตรและการสอนของครู ในด้านหลักสูตร ผู้สอนต้องทำความเข้าใจ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้ชัดเจน แปลจุดมุ่งหมายนั้น ไปสู่ระบบการเรียนการสอนภายในห้องเรียน และมีการประเมินผลเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบว่าสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องจัดการและอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอน

3. งานการเงินทางการศึกษา (Finance of education) เกี่ยวข้องกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ การภาษีอากร การเมือง การศึกษา โดยสถานศึกษาต้องมีการจัดสรรงบประมาณการหาทุน และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องการเงินทางการศึกษา คือ จะหาเงินได้จากแหล่งใด จะทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่เด็กได้อย่างไร สถานศึกษาจะมีวิธีใดที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย และผลกระทบของค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่มีต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมคืออะไร งานนี้จึงเป็นการมองสถานศึกษาในระบบสังคมที่กว้างขึ้น และเป็นระบบที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างสถานศึกษากับสิ่งแวดล้อมภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีระบบ

4. งานจัดการธุรกิจสนับสนุนการศึกษา (Business management support service) งานนี้หมายถึง ทั้งการบริหารพัสดุ การบำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกด้านอาคารสถานที่ที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน บริการรถรับ-ส่ง การโภชนาการ การประกันชีวิต การบัญชีและการเงิน การประมวลผลข้อมูลและงานบริการสนับสนุนด้านอื่น ๆ เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานไปรษณีย์ งานการพิมพ์ เป็นต้น งานในด้านนี้มักจะมีเพิ่มขึ้นเสมอและมีการนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานอย่างมากมาย เช่น เทคนิค PPBS, ERMS และ PERT งานนี้จึงเกี่ยวข้องกับ การบัญชีและการเงินภายในสถานศึกษาเป็นสำคัญ

5. งานบริหารบุคคล (Staff personnel administration) บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคลากรสร้างผลงานให้ได้มากที่สุดตามศักยภาพ ดังนั้น งานบริหารบุคลากรจึงเกี่ยวข้องกับนโยบายด้านบุคลากร การคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดหาผู้ช่วยสอน

6. งานบริการกิจการนักเรียน (Student personnel services) งานบริการด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับนักเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอน เช่น งานสำรวจประชากรวัยเรียนในห้องเรียน งานทะเบียนนักเรียน การรับสมัคร งานลงทะเบียนเข้าเรียน งานวิจัยนักเรียน งานแนะแนว และงานบริการด้านอื่น ๆ เช่น บริการด้านสุขภาพ บริการจัดหางานและติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา บริการประเมินและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ

7. งานอาคารสถานที่และอำนวยความสะดวก (Buildings and facilities) ผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สร้างเสริมบรรยากาศในการเรียน มีการบำรุงรักษาอาคารและดูแลในเรื่องแสง เสียง อุณหภูมิ การก่อสร้างอาคารเรียน และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการวางแผนก่อสร้างและการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. งานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน (School-community relations) ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้าใจโปรแกรมการสอนและจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและให้ความร่วมมือ โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ สถานศึกษาด้วยสื่อต่าง ๆ การที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และการให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ในลักษณะของสถานศึกษาชุมชน

9. งานความรับผิดชอบต่อชุมชน (Accountability to the public) ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา ด้วยการบริหารงานที่ให้บุคลากรและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนการสอน นำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนา จัดให้มีผู้รับผิดชอบต่องานแต่ละด้านอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของ

สถานศึกษา รวมถึงการทำให้สถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในด้าน การอาชีวศึกษานั้น

นวรรตน์ม และ โอคอนเนอร์ (Navaratnam & O'Connor, 1993, p. 114) กล่าวถึง กระบวนการบริหารในสถานศึกษาอาชีวศึกษาว่าเป็นการรวมกันของหลายกระบวนการ ได้แก่

1. การออกแบบและการพัฒนารายวิชาต่าง ๆ
2. รับรองรายวิชา และการขึ้นทะเบียนของผู้จัดการศึกษาฝึกอบรม
3. การคัดเลือกและการรับครู
4. การคัดเลือกผู้เรียน
5. การสอน การประเมิน และการอนุมัติให้สำเร็จการศึกษา
6. การจัดบริการสนับสนุนให้แก่นักเรียน
7. การบริหารและการจัดการระบบทั้งหมด

แนวคิดของ นวรรตน์ม และ โอคอนเนอร์ เน้นในด้านของการบริหารจัดการโดยเฉพาะ ในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของสถานศึกษา สอดคล้องกับ กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ (2548, หน้า 13, 35) ที่กล่าวว่า การจัดการอาชีวศึกษาจะใช้ทุกวิธีการ ในการวางแผนออกแบบการสอนและการฝึก เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณภาพของตนได้ตรง ตามความต้องการของตลาดแรงงาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี

ในปัจจุบันประเทศไทย เริ่มมีการกล่าวความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเป็น เครื่องมือแต่ยังมีได้มีการออกกฎหมายเพื่อบังคับใช้โดยเฉพาะ ดังนั้น ในการวิจัยนี้ จึงใช้ การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาของนักวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับ บริบททางการศึกษาของประเทศไทยโดยสรุปงานบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาออกเป็น 8 งาน คือ

1. การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้าง การตัดสินใจ การวางแผน และการสื่อสาร
2. การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
3. การงบประมาณและการจัดการ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงบประมาณ และรายได้-รายจ่าย ทุกด้านของสถานศึกษา รวมทั้ง งานบริการที่เกี่ยวกับรายรับรายจ่าย เช่น บริการ ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ บริการอาหารและเครื่องดื่ม บริการด้านประมวลผลข้อมูล เป็นต้น

4. การบริการการศึกษา หมายถึง งานบริการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและ ไม่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ของสถานศึกษา เช่น บริการห้องสมุด บริการแนะแนวการศึกษาและ อาชีพบริการสื่อการสอนและ โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

5. การบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับบริหารบุคลากรทั้งหมด คือ การกำหนดนโยบาย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน การชำระรักษาและ พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน

6. การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้นักเรียน การสอนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แต่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนการสอนและบางงาน อาจเกี่ยวข้องกับรายได้-รายจ่ายของสถานศึกษา ได้แก่ งานรับสมัครนักเรียน งานธุรการ งานทะเบียน งานวิจัยนักเรียน งานอนามัย งานกิจกรรมนักเรียน เป็นต้น

7. การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการดูแลและบำรุงรักษา อาคารเรียน ห้องเรียน และห้องประกอบให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี และมีสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนที่สร้างเสริมบรรยากาศในการเรียน

8. การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับสังคม และชุมชนตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชนในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ รวมถึง ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียน

#### ระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษา

ระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษา (สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา, 2548, หน้า 11-14) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอ

แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ ที่สอดคล้องกับความต้องการ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การส่งเสริมประสานงาน การจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ และ ประเมินผลการจัดการอาชีวศึกษาโดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ กฎกระทรวง กำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการ และกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการในคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา พ.ศ. 2546 (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2547) ข้อ 3 ให้คณะกรรมการ การอาชีวศึกษา มีกรรมการจำนวนไม่เกินสามสิบสองคนประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ

2. กรรมการโดยตำแหน่งจำนวนแปดคน ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขานุการสภาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการคณะกรรมการอุดมศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขานุการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรเอกชน จำนวนสามคน

4. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนหนึ่งคน

5. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรวิชาชีพ จำนวนสองคน

6. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกินสิบหกคน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้

ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงทางด้านการบริหารการอาชีวศึกษาจากภาครัฐและเอกชน ด้านเศรษฐกิจและการพัฒนากำลังคน ด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตรกรรมและการประมง ด้านธุรกิจ และการบริการ ด้านศิลปหัตถกรรม ด้านคหกรรม และด้านการศึกษาพิเศษ ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านรวมกัน และในจำนวนนี้ให้แต่งตั้งจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงใน

7. เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ และจากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2546 (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2546) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาดังนี้

7.1 จัดทำข้อเสนอแนวนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ

7.2 ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ

7.3 กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการจัดงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร

7.4 พัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษา

7.5 ส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ และรูปแบบความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและเจ้าของสถานประกอบการ

7.6 ติดตามประเมินผล และรายงานผลการจัดการ อาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน

7.7 จัดระบบส่งเสริมและประสานงานเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพ

7.8 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและ  
ดำเนินการตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษามอบหมาย

7.9 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายและ  
ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังต่อไปนี้

7.9.1 สำนักอำนวยการ

7.9.2 สำนักความร่วมมือ

7.9.3 สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา

7.9.4 สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา

7.9.5 สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา

7.9.6 สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ

7.9.7 สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา

## 2. ระดับสถาบันการอาชีวศึกษา

ระดับสถาบันการอาชีวศึกษากำหนดให้มีคณะกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และ  
คณะกรรมการเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษา รายละเอียด ดังนี้

2.1 คณะกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีคณะกรรมการสภาสถาบัน  
การอาชีวศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้แทน  
ภาคเอกชน ผู้แทนเจ้าของสถานประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มอาชีพ สมาคมวิชาชีพ และผู้แทน  
กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแลและสถานศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของ  
สถาบันการอาชีวศึกษา รวมทั้งพิจารณาเสนอการจัดตั้งและขยายสถานศึกษา รวมทั้งการสรรหา  
ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อเสนอขอความเห็นชอบและแต่งตั้งจากคณะกรรมการ  
การอาชีวศึกษา

2.2 คณะกรรมการเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยกรรมการสภา  
สถาบันการอาชีวศึกษา ผู้แทนสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ผู้แทนเจ้าของสถานประกอบการ  
ที่จัดการอาชีวศึกษา ผู้แทนหน่วยงานอื่นที่จัดการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ให้มีผู้แทนจากภาคเอกชน  
ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง โดยให้คณะกรรมการเลือกประธานและรองประธานกรรมการสองคนและ  
ให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ตั้งสำนักงานเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ  
ซึ่งคณะกรรมการเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.2.1 จัดทำแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนตามนโยบายและเป้าหมายของ  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.2.2 จัดทำแผนปฏิบัติการความร่วมมือและการระดมทรัพยากรจากสถาบัน การอาชีวศึกษา เครือข่าย เจ้าของสถานประกอบการ และชุมชน เพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและ ฝึกอบรมวิชาชีพ

2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน ประสานการดำเนินงานของสถานศึกษาในเครือข่าย ให้เป็นไปตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ

2.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม ประสานการดำเนินงานของสถาบัน การอาชีวศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินคุณภาพมาตรฐาน ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและความต้องการของท้องถิ่น

2.2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การประเมินผลในการจัดการ อาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ

2.2.6 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ใน อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษา

#### ระดับสถานศึกษา

ให้มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนสถานศึกษาภาครัฐและ เอกชน เจ้าของสถานประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิการอาชีวศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มอาชีพ และ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้คณะกรรมการเลือกประธานและรองประธานสองคน และให้หัวหน้าสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และความต้องการของท้องถิ่น

2. ประสานและระดมทรัพยากร ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน การอาชีวศึกษา

3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

4. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในปัจจุบันมีการแบ่งงาน ในหน้าที่ตามโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตาม โครงสร้างการบริหารให้บรรลุ เป้าหมายตามหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



## กระบวนการงบประมาณ

### ความหมายของงบประมาณ

การงบประมาณ (Budgeting) มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ (Budget preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary control) (วัชรินทร์ อินทพรหม, 2555) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การจัดทำงบประมาณ หรือการวางแผนงบประมาณ คือ การจัดทำแผนการดำเนินงาน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรขององค์กรใดองค์กรหนึ่งสำหรับระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งในภายหน้า แผนงบประมาณนี้อาจจะเป็นแผนระยะยาว ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี หรือ 5 ปี หรือ 10 ปี ข้างหน้า หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งโดยปกติจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า

งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานในการจัดหาทุนมาบริหารกิจการ ซึ่งจะแสดงเป็นตัวเลขในรูปของจำนวนหน่วยและจำนวนเงินที่จะใช้ดำเนินงาน สำหรับระยะเวลาภายใน การจัดทำงบประมาณจะจัดทำล่วงหน้า ถ้าเป็นงบประมาณระยะสั้นจะมีระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี และถ้าเป็นงบประมาณระยะยาวจะมีระยะเวลา 3 ปี 5 ปี การจัดทำงบประมาณ มีความสำคัญและเป็นประโยชน์เพื่อการบริหารของผู้บริหาร

งบประมาณ หมายถึง แผนทางการเงินที่รองรับแผนปฏิบัติการ โดยการแปลแนวคิดและความตั้งใจไปเป็นงบประมาณที่สะท้อนลำดับความสำคัญของหน่วยงาน (Keith & Girling, 1991, p. 153)

งบประมาณ คือ ข้อความที่แสดงถึงลำดับความสำคัญ เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด แต่ความต้องการมีไม่จำกัดจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ โดยสิ่งที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูงสุดก็จะได้รับงบประมาณ (Thompson & Wood, 1998, p. 107)

งบประมาณ หมายถึง ค่าใช้จ่ายของสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้บรรลุผล เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการตามจุดมุ่งหมาย และลำดับความสำคัญของโรงเรียน (Gold & Szemerényi, 1999, p. 395)

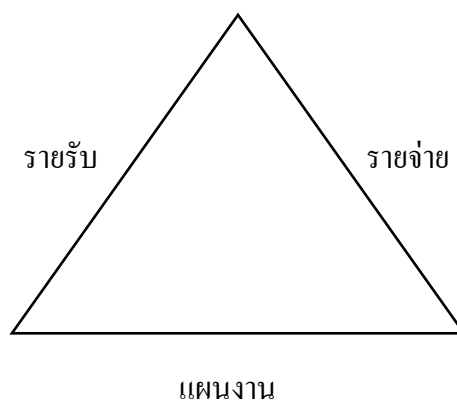
จากความหมายของงบประมาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า งบประมาณมีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เป็นการวางแผนการไว้ล่วงหน้าสำหรับการใช้จ่ายเงิน การใช้จ่ายเงินนั้นจะต้องมีการวางแผนไว้อย่างดี เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่าง บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. เป็นการแปลความต้องการด้านการศึกษาไปเป็นเงิน โดยมีการจัดลำดับความสำคัญ สิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดจะได้รับงบประมาณ

### องค์ประกอบของงบประมาณ

งบประมาณมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งแสดงเป็นรูปสามเหลี่ยม สามเหลี่ยมนี้แสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของงบประมาณ 3 องค์ประกอบ คือ แผนงานรายรับ รายจ่าย โดยให้แผนงานเป็นฐานของสามเหลี่ยมทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีความชัดเจนในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของการศึกษา ก็จะไม่มีการพิจารณาพื้นฐานที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนค่าใช้จ่ายที่จะดำเนินงาน รายจ่ายและรายรับแทนด้านข้างสองข้างของสามเหลี่ยม แสดงให้เห็นว่า รายจ่ายจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับรายรับ งบประมาณจึงจะสมดุล (Odden & Picus, 2004, p. 250) แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณค่อนข้างยุ่งยาก เพราะต้องทำให้องค์ประกอบสามด้าน มีความสมดุลกัน องค์ประกอบทั้งสามด้านนั้นประกอบด้วย 1) แผนงานทางการศึกษา 2) ค่าใช้จ่ายทั้งหมด และ 3) รายได้ทั้งหมด หากถามว่าองค์ประกอบใดที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการจัดทำงบประมาณ บางคนอาจจะบอกว่า แผนงานทางการศึกษาสำคัญที่สุด แต่บางคนบอกว่า ค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือรายได้ที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่จริง ๆ แล้ว ตัวขับเคลื่อนกระบวนการงบประมาณ คือ ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ ต้องมีความสมดุลกับในแผนงบประมาณ นอกจากนี้มีองค์ประกอบหลายอย่าง มีผลกระทบต่อการจัดลำดับความสำคัญด้านงบประมาณ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวน และระดับการศึกษาของบุคคล ความต้องการด้านอาคาร และสิ่งก่อสร้าง ค่าพาหนะของนักเรียน โครงการการศึกษาพิเศษ และสุขภาพ งบประมาณจะต้องนำองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มารวมไว้ในแผนที่มีการเชื่อมโยงกัน

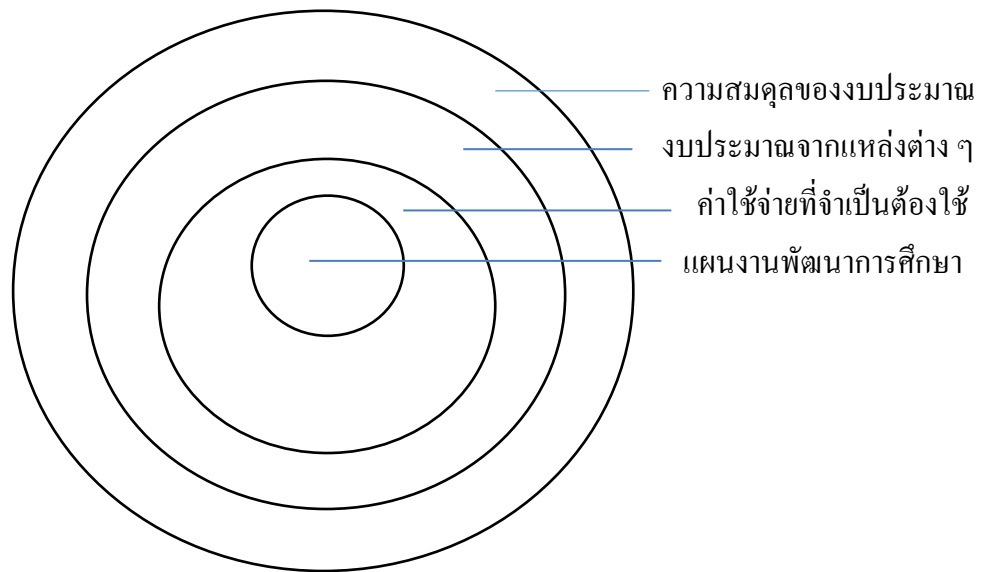
จะต้องมีการตัดสินใจเลือก ระหว่างความต้องการทางการศึกษากับงบประมาณที่มีอยู่ (Pennsylvania Department of Education, 2004) องค์ประกอบที่มีผลต่อรายได้ ได้แก่ จำนวนผู้เสียภาษี การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และความสามารถในการเก็บภาษีอื่น ๆ การกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สินในปัจจุบัน และอนาคต มูลค่าของการลงทุนงบบุคหนุนจากมลรัฐและรัฐบาลกลาง องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจด้านงบประมาณทางด้านค่าใช้จ่าย ได้แก่ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และขนาดทางภูมิศาสตร์ จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนและแนวโน้มนักเรียนที่จะเข้าเรียนในอนาคต (ไม่ว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง) บุคลากร ขอบเขตของการให้บริการ และระดับการศึกษา นโยบายเกี่ยวกับขนาดของชั้นเรียน อายุขององค์กร ประสิทธิภาพของพลังงานและความต้องการสถานที่ โครงการเกี่ยวกับการศึกษาพิเศษ ารรับส่งนักเรียน โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องการ

สามเหลี่ยมข้างต้น ได้แสดงความคิดรวบยอดเกี่ยวกับนิยามของคำว่า งบประมาณดังนี้

- 1) งบประมาณ คือ การอธิบายแผนงานที่เป็นความต้องการด้านการศึกษา
- 2) งบประมาณ คือ การคิดคำนวณรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน
- 3) งบประมาณ คือ การคำนวณรายได้ที่ต่อหามาเพื่อให้เพียงพอถึงรายจ่าย ดังนั้น การนิยามงบประมาณจะมี 3 ด้าน แม้ว่าในแง่ของนักบัญชีจะดูเพียงรายได้และรายจ่าย แต่การดูทั้งสามด้านเป็นการแสดงถึงปรัชญาด้านงบประมาณที่กำหนดไว้ว่า แผนงานจะต้องเป็นตัวขับเคลื่อนรายได้และรายจ่ายโดยแผนงานทางการศึกษาจะเป็นฐานของสามเหลี่ยมงบประมาณ แม้ว่าปัญหาทางการเงิน เป็นสาเหตุให้ด้านรายได้และด้านแผนงานต้องกลับข้างกัน โดยแผนงานจะถูกกำหนดโดยงบประมาณที่มีอยู่ แต่ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และครู และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายต้องไม่ลืมที่จะต้องยึดจุดมุ่งหมายที่ว่า งบประมาณควรจัดทำขึ้นบนฐานของความต้องการของแผนงาน จากภาพองค์ประกอบของงบประมาณ แสดงให้เห็นว่า การจัดทำงบประมาณขั้นแรกจะเริ่มที่การจัดทำแผนงานที่มีคุณภาพ และได้รับการสนับสนุนจากแผนรายรับ และรายจ่าย ซึ่งจะทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเกิดขึ้นจริงได้ (Thompson & Wood, 1998, p. 107)

ความคิดรวบยอดเป็นรูปสามเหลี่ยมที่มีด้านข้างเท่ากัน ซึ่งหมายถึงมีแผนงานทางด้านการศึกษาเป็นฐาน ค่าใช้จ่ายและรายรับเป็นด้านข้างอีก 2 ด้าน ถ้าด้านหนึ่งสั้นอีกด้านหนึ่งก็ต้องสั้นด้วย เมื่อ 3 ด้านนี้บรรจบพบกันได้นั้นก็คือ เอกสารงบประมาณ (Hack, Candoli, & Ray, 1995, p. 144)

ในขณะที่ จาร์วิส เจนทรี และสตีเฟน (Jarvis, Gentry, & Stephens, 1967, pp. 111-125) มีความเห็นสอดคล้องกันว่างบประมาณประจำปีของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วน แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 งบประมาณที่สมดุล

งบประมาณประจำปีของโรงเรียน จะแสดงค่าใช้จ่ายและที่ได้รับอนุญาตให้จ่ายได้ตามกฎหมายภายใน 1 ปีงบประมาณ โดยอาจจะมีแผนงบประมาณระยะยาว ซึ่งแสดงถึงค่าใช้จ่ายและรายรับ ในช่วง 5 ปี หรือมากที่สุดไม่เกิน 10 ปี และมีการทบทวนทุกปี การมีแผนงบประมาณระยะยาว เพื่อเป็นฐานในการคาดคะเนความต้องการในอนาคต

1. แผนงานพัฒนาการศึกษา ก่อนที่จะทำงบประมาณประจำปีต้องจัดทำแผนงานพัฒนาการศึกษา ก่อน ซึ่งเป็นการกำหนดว่า ต้องการพัฒนาการศึกษาไปในทิศทางใด และมีจุดมุ่งหมายอย่างไร สิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะต้องจัดทำก่อนที่จะทำแผนพัฒนาการศึกษา คือ การคาดคะเนจำนวนนักเรียน ที่จะได้รับการศึกษา เพราะจำนวนนักเรียนจะเป็นตัวกำหนดจำนวนครู จำนวนอาคาร สื่อการเรียนการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การคาดคะเนจำนวนที่ถูกต้องจะเป็นพื้นฐานที่ดีในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี และแผนงบประมาณระยะปานกลาง 5 ปี วิธีที่ดีที่สุดในการคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน คือ การทำสำมะโน เมื่อได้จำนวนนักเรียนเข้าเรียนแล้ว สิ่งที่ต้องคาดคะเนอีกอย่างหนึ่ง คือ จำนวนนักเรียนที่คงอยู่ โดยจัดทำค่าเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนที่คงอยู่ในแต่ละชั้นในรอบปีที่ผ่านมา แล้วใช้เป็นฐานคาดคะเนการคงอยู่ในปีถัดไป ข้อมูลทั้ง 2 ตัวดังกล่าวข้างต้น จะทำให้สามารถคาดคะเนจำนวนนักเรียนทุกชั้นได้ถูกต้อง และทำให้จัดทำงบประมาณได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

2. การกำหนดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ เมื่อจัดทำแผนงานพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาการศึกษาตามที่ต้องการ และทราบจำนวนนักเรียนที่จะต้องจัดการศึกษาแล้ว ก็ต้องมาคิดค่าใช้จ่าย

ที่จำเป็นต้องใช้ตามแผน การดำเนินการในขั้นนี้เป็นการแปลงแผนพัฒนาการศึกษาให้เป็นค่าใช้จ่าย และแบ่งประเภทค่าใช้จ่ายตามหมวดหมู่ตามระบบบัญชีเพื่อความสะดวกในการบริหาร ในการนำเสนอ ของแผนงานต่าง ๆ ควรมีข้อมูลค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและงบประมาณที่เสนอ ซึ่งจะทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น

3. การวิเคราะห์แหล่งรายได้ เป็นการจัดแผนประมาณรายได้ที่จะได้รับ เพื่อนำไปใช้จ่ายตามแผนพัฒนาการศึกษา การจัดทำ กระบวนการจัดทำงบประมาณที่คืบหน้า ต้องเริ่มมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การกำหนดค่าใช้จ่ายจำเป็นต้องใช้ และสุดท้าย คือ การวิเคราะห์รายได้ การทำการวิเคราะห์รายได้เป็นขั้นสุดท้าย จะทำให้มีความสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่ายเป็นไปได้ง่ายกว่าการวิเคราะห์รายได้ก่อนแล้วจึงมากำหนดรายจ่าย การที่จะทำแผนประมาณการรายได้ให้ถูกต้องและเพียงพอ กับค่าใช้จ่าย จะต้องมีการวิเคราะห์แหล่งรายได้ต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งรายได้จากรัฐบาลกลาง รัฐบาลมลรัฐ และที่ไม่ใช่เงินงบประมาณ และควรมีข้อมูลเปรียบเทียบรายได้จากแหล่งต่าง ๆ ในปีที่ผ่านมาปีปัจจุบัน และคาดคะเนปีที่จะมาถึง

กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบสำคัญของงบประมาณมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) แผนงานเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และความต้องการด้านการศึกษา 2) รายจ่ายแสดงถึงค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทางการศึกษา และ 3) รายได้แสดงถึงรายได้และแหล่งรายได้ที่ต้องจัดหามาให้เพียงพอกับรายจ่าย ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนี้ต้องมีความสมดุลกัน

#### กระบวนการงบประมาณขององค์กรต่าง ๆ

กระบวนการงบประมาณ (Budget process) และวงจรงบประมาณ (Budget cycle) มีความหมายเหมือนกันคือ ทั้ง 2 คำนี้ ต่างก็มีความหมายถึงกิจกรรมทุกขั้นเริ่มตั้งแต่ การเสนอของงบประมาณ จนถึงการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณ เป็นการกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินการและการประเมินผลการตัดสินใจนั้น ลักษณะของกระบวนการงบประมาณของแต่ละองค์กร มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณ ขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น หน่วยงานในภาครัฐ และเอกชน

ชิม และซีเกล (Shim & Siegel, 1993, pp. 11-12) มีความเห็นว่า กระบวนการงบประมาณที่ดีต้องสื่อถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรงบประมาณ การรับฟังข้อมูลย้อนกลับ และจงใจผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการงบประมาณที่ใช้ในองค์กรจะต้องเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และคำนึงถึงทรัพยากรบุคคลกระบวนการงบประมาณควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่
2. การต่อรองเพื่อกำหนดองค์ประกอบของงบประมาณ
3. ประสานงานและทบทวนองค์ประกอบ
4. การอนุมัติงบประมาณ
5. จัดสรรงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

ฟินเนย์ (Finney, 1994, p. 17) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำแบบฟอร์มสำหรับทำงบประมาณ และแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แจกให้ผู้บริหารในองค์กรทุกฝ่าย เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจากทุกฝ่ายแนวทางจัดทำงบประมาณ ขององค์กรจะระบุเกี่ยวกับรายละเอียดของกระบวนการจัดทำงบประมาณขององค์กร และนำเสนอทิศทางขององค์กร

2. ผู้บริหารแต่ละฝ่ายกรอกข้อมูลและนำเสนองบประมาณ

3. งบประมาณจากทุกฝ่ายจะถูกรวบรวมเป็นงบประมาณขององค์กร โดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณจะเป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์

4. การทบทวนงบประมาณ โดยปรับเปลี่ยนงบประมาณในเรื่องที่มีความต้องการ และการอนุมัติงบประมาณ โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทบทวน และผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้อธิบายและให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณของฝ่าย การอนุมัติงบประมาณทำโดยคณะกรรมการ กำหนดทิศทางขององค์กร

5. การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ เพื่อการควบคุมและประเมินผลงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจะเป็นคัมภีร์สำหรับผู้บริหาร และมีการทบทวนผลการใช้งบประมาณเป็นรายเดือน หรือบางครั้งเป็นรายสัปดาห์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น หรือเมื่อผู้บริหารต้องการทำสิ่งใด ก็จะมีการนำมาพิจารณาจำนวนงบประมาณ

ลูเนนเบิร์ก และ เอนสไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 341-342) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตการศึกษา มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ
2. การนำเสนอ
3. การอนุมัติ
4. การบริหาร
5. การประเมินผล

กระบวนการขั้นที่ 3 เป็นเรื่องของคณะกรรมการการศึกษา ส่วนข้อมูลอื่น ๆ ที่เหลืออีก 4 ข้อ เป็นเรื่องของผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และผู้บริหารโรงเรียน

เลวาซิก (Levacic, 2000, pp. 11-12) เห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การได้รับงบประมาณ หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารงบประมาณ คือ การหาทรัพยากรให้หน่วยงาน ในการดำเนินของโรงเรียน ทรัพยากรที่เข้ามาจะเป็นเงิน จากนั้นก็เปลี่ยนเงินเป็นวัสดุสิ่งของและทรัพยากรที่ต้องใช้ โรงเรียนจะได้รับงบประมาณจากเขตการศึกษา มลรัฐ เงินบำรุงการศึกษาการหารายได้ของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรเปิด งบประมาณที่โรงเรียนได้รับ จะสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนอาจหารายได้โดยการขายสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น ให้เช่าอาคารและเครื่องมือต่าง ๆ

2. การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนเงินเป็นทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้จริงในการจัดการการเรียนการสอน ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ได้แก่ ครู บุคลากร อาคารสิ่งก่อสร้าง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงในการจัดสรรงบประมาณ คือ งบที่จัดสรรได้ สนับสนุนกิจกรรมหลัก ด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำเช่นนี้ได้ ต้องมีการวางแผน แล้วเชื่อมโยงงบประมาณกับแผน ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายสิ่งที่สำคัญ คือ โรงเรียนต้องไม่วางแผนงบประมาณเกินงบที่ได้รับ

3. การใช้งบประมาณ งบประมาณที่ใช้จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งบที่ใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริม เช่น งบบำรุงรักษาอาคาร งบบริการ ซึ่งเป็นผลผลิตทางอ้อม และงบที่ใช้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรง งบสนับสนุน เรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางอ้อม ส่วนงบจัดการเรียนการสอนโดยตรงเรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางตรงในการใช้งบประมาณ ต้องมีการบันทึกการใช้งบประมาณและรายงานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อติดตามรายได้ที่และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าการจะใช้จ่ายได้เป็นไปตามรายการที่ได้อนุมัติในแผน สิ่งที่มีความคล่องตัวอีกอย่างหนึ่ง คือ การให้โรงเรียนสามารถใช้งบประมาณข้ามหมวดได้ สิ่งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนการควบคุมการใช้งบประมาณจากเดิมที่ดำเนินการโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นให้โรงเรียนควบคุมเอง

4. การประเมินผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ การประเมินผลงบประมาณ จะใช้หลัก 4 ประการ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และเสมอภาค ผลการประเมิน จะนำไปใช้ในการตัดสินใจทำงานงบประมาณต่อไป

คันทิงแฮม และคอร์ดีโร (Cunningham & Cordeiro, 2003, pp. 318-321) ได้เสนอ กระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) แผนงานทางการศึกษาจะเป็นตัวขับเคลื่อนงบประมาณ ในขั้นของการวางแผนงบประมาณ จะต้องมีการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการจูงมุงหมาย และ วัตถุประสงค์ของแผนงาน ทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามจูงมุงหมายการเลือกทางเลือก ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการใช้จ่าย

2. การจัดทำงบประมาณ (Formulating) การจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากทุกฝ่ายในโรงเรียน โรงเรียนจะต้องบอกให้ครูได้รับรู้ว่าทำงานงบประมาณอย่างไร และ ทำไมจึงใช้งบประมาณอย่างนั้น ครูจะต้องเข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดทำงบประมาณมากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การรังสรรค์และการจัดทำรายละเอียด งบประมาณจะต้องได้ข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชน

3. การนำเสนอ (Presenting) สิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญของการนำเสนอ คือเหตุผลที่จะ สนับสนุนงบประมาณที่จัดทำ เมื่อมีการนำเสนองบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติหรือประชาชน ทั่วไป ผู้เสนอจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลที่ชัดเจน ในการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ

4. การบริหารงบประมาณ (Administering) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการ และฝ่ายต่าง ๆ ใช้ตามความต้องการ ซึ่งจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำบัญชีมีการจัดทำ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้มั่นใจว่า ไม่ใช้เงินเกินกว่าที่ได้รับจัดสรร

5. การประเมินผล (Evaluating) โดยปกติจะมีการแบ่งงบประมาณออกเป็นหลายประเภท เช่น แบ่งตามโครงการ ได้แก่ โครงการปฐมวัย โครงการสองภาษา แบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ งบเกี่ยวกับการเรียนการสอน การขนส่งนักเรียน และแบ่งตามหมวดรายจ่าย เช่น เงินเดือน วัสดุ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงบประมาณก็ต้องประเมินจำแนกตามประเภท หรือรวมกัน ทุกประเภท คำถามที่มักจะถามในการประเมิน คือ งบประมาณตอบสนองให้บรรลุจูงมุงหมาย ได้ดีแค่ไหน เราจะวัดอย่างไรว่า ได้บรรลุจูงมุงหมาย และวัตถุประสงค์แล้ว ควรจะขยายผล โครงการอะไร และควรจะขุบเลิกโครงการอะไร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาในการประเมิน มี 2 คำ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อมีการประเมิน โครงการผู้บริหารต้องถามว่า วิธีการที่ใช้ มีประสิทธิผลมากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำให้จูงมุงหมายบรรลุหรือไม่

สถาบันเพื่อประชาธิปไตยในอาฟริกาใต้ (The Institute for Democracy in South Africa, 2004) ได้กล่าวถึง กระบวนการงบประมาณของประเทศต่าง ๆ ไว้ว่ากระบวนการงบประมาณของแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน แต่กระบวนการงบประมาณของประเทศส่วนใหญ่ จะมี 4 ขั้นตอน คือ



1. การจัดทำงบประมาณ (Budget formulation) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของรัฐบาล
  2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget enactment) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงบประมาณมาอภิปราย ปรับเปลี่ยนและอนุมัติโดยฝ่ายกฎหมาย
  3. การบริหารงบประมาณ (Budget execution) เป็นการนำแผนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไปสู่การปฏิบัติ
  4. การตรวจสอบและประเมินงบประมาณ (Budget auditing and assessment) การใช้จ่ายงบประมาณ จะได้รับการตรวจสอบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ
- โอดเดน และปีกัส (Odden & Picus, 2004, pp. 258-262) ได้นำเสนอ การจัดทำงบประมาณของเขตการศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ รายการที่ควรกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ ได้แก่
  - 1.1 จดหมายจากผู้อำนวยการที่กล่าวถึงสาระของงบประมาณในปีนั้น โดยบอกถึงจำนวนงบประมาณที่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของปีนี้และปีถัดไป
  - 1.2 ปฏิทินงบประมาณ โดยระบุเวลาสำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ ปฏิทินนี้ควรกำหนดเวลาในการจัดเตรียมงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้และการประเมินงบประมาณ
  - 1.3 กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับโรงเรียน รวมทั้งขั้นตอนในการจัดทำประชาพิจารณ์ตามที่กฎหมายกำหนด
  - 1.4 แบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณที่โรงเรียนหรือเขตการศึกษาจะต้องกรอกข้อมูล
  - 1.5 กรอกข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างทางบัญชี หรือรหัสบัญชีของเขตการศึกษาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณ และใช้ในการทำรายรับรายจ่ายในระหว่างปีงบประมาณ
  - 1.6 ข้อมูลอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การจัดทำงบประมาณถูกต้องทันเวลา
2. การจัดเตรียมงบประมาณ หัวใจของการกระบวนการงบประมาณ คือ การคาดคะเนรายได้และรายจ่าย และการทำให้งบประมาณสมดุลโดยรายจ่ายต้องไม่มากกว่ารายรับ
  - 2.1 การประมาณรายได้ ขั้นแรกของการประมาณรายได้คือการคาดคะเนจำนวนนักเรียน เนื่องจากงบประมาณส่วนใหญ่จัดสรรเป็นรายหัว ตามด้วยการคาดคะเนรายได้จากภาษีทรัพย์สิน งบประมาณจากมลรัฐ งบประมาณจากโครงการ พิเศษต่าง ๆ ทั้งจากมลรัฐและรัฐบาลกลาง และงบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ

2.2 การประมาณรายจ่าย ควบคู่ไปกับการประมาณการรายได้ ต้องมีการประมาณการรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ วิธีประมาณการรายจ่ายมีหลายวิธี วิธีที่ใช้กันมาก คือ การคิดค่าใช้จ่ายที่จะจัดบริการให้นักเรียนในปีหน้า โดยปรับบุคลากรที่มีอยู่และวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการ โดยปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของรายการเหล่านั้นการกำหนดผังบัญชีของค่าใช้จ่ายและรายรับ เมื่อมีการจัดทำงบประมาณก็ต้องมีกลไกควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งทำได้โดยมีระบบบัญชีที่แสดงการใช้จ่ายงบประมาณ ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น การใช้ตามหน้าที่ ตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงาน เป็นต้น

3. การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ถ้ารายจ่ายที่คำนวณได้มีมากกว่ารายรับที่คาดการณ์ไว้ ก็ต้องมีการปรับรายจ่ายหรือรายรับด้านใดด้านหนึ่ง หรือทั้งสองด้าน โดยปกติการปรับลดรายจ่าย จะทำได้ง่ายกว่าการปรับรายรับ การปรับเปลี่ยนรายรับค่อนข้างจะทำได้ยาก เพราะงบประมาณที่รัฐบาลกลาง และมลรัฐจัดสรรให้มาก่อนข้างจะคงที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจหารายรับเพิ่มโดยการเพิ่มอัตรา เก็บภาษีทรัพย์สิน แต่ก็ต้องผ่านการอนุมัติจากสภา และมีกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับการอัตราเก็บภาษี การลดค่าใช้จ่ายที่ทำกันส่วนใหญ่มีกลดค่าตอบแทนของบุคลากร หรือตัดตำแหน่งบางตำแหน่งออกไป แต่การลดบุคลากรไม่ใช่เรื่องง่ายซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่พยายามตัดบุคลากรที่ไม่ได้ทำการสอนออกไป

4. การอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้วต้องเสนอให้คณะกรรมการศึกษาของเขตการศึกษาอนุมัติงบประมาณ กฎหมายของรัฐจะกำหนดเวลาที่จะขออนุมัติงบประมาณ เอกสารที่จะต้องนำเสนอตอนขออนุมัติ และเวลาที่สาธารณชนจะให้ข้อเสนอแนะ โดยปกติผู้อำนวยการเขตการศึกษาเมื่อเสนอเอกสารงบประมาณต่อคณะกรรมการเขตการศึกษาแล้วจะจัดทำสำเนาแจกสาธารณชนทั่วไป และช่วยรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ในการอนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการจะปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้ตอบสนองนโยบายและจุดมุ่งหมายที่คณะกรรมการกำหนด

5. การบริหารงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณเป็นการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณตลอดปี แต่คงเป็นไปได้ที่จะคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้อย่างสมบูรณ์ในช่วงของการจัดทำงบประมาณ ดังนั้น ต้องมีการกำกับติดตามดูรายรับรายจ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ตอนทำงบประมาณ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าด้านรายรับหรือรายจ่าย ต้องเสนอการปรับเปลี่ยนต่อคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ การปรับเปลี่ยนงบประมาณ อาจมีผลมาจากการที่นักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นมาก โดยไม่ได้คาดหมาย ทำให้มีความต้องการครู และห้องเรียนเพิ่มขึ้น หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงรายรับของโครงการใดโครงการหนึ่ง ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับงบประมาณให้สมดุล โดยลดค่าใช้จ่ายถ้ารายได้ที่คาดคะเนไว้ลดลง และเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของ นักเรียนที่เพิ่มขึ้น โดยจัดหา

รายได้เพิ่ม ดังนั้น งบประมาณจะกลายเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าได้ใช้ทรัพยากรทางการศึกษาตามลำดับความสำคัญของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในช่วงต้นของวงจงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 14) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ ให้สถานศึกษาจัดทำคำขอของบประมาณ รายจ่ายประจำปี งบลงทุน งบดำเนินการ งบเงินอุดหนุน งบบุคลากร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาและจัดส่งให้เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้พิจารณาและเรียงลำดับความสำคัญ ตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และหลักเกณฑ์การจัดตั้งงบประมาณส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ 15 ธันวาคม ทุกปี

2. การบริหารงบประมาณ เมื่อได้รับงบประมาณให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและงบประมาณที่ได้รับ ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรวบรวมเสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบบัญชี การจัดสรรกับใบโอนจัดสรรหรือหนังสือแจ้งโอนการจัดสรร จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดทำทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ

3. การรายงานผลการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการบริหารงบประมาณตามแบบที่กำหนดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายใน 7 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาส เพื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวบรวมส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546, หน้า 88-89) ได้นำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงบประมาณของกรมควบคุมโรค มี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ

1. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ เมื่อหน่วยงานกลาง 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายงบประมาณของประเทศ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ประมาณการรายได้ล่วงหน้า กำหนดกรอบการคลังมหภาค นโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงานงบประมาณจะแจ้งเวียนเอกสารดังกล่าว พร้อมกับ ปฏิทินงบประมาณ แบบฟอร์มและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำคำขอของบประมาณให้กับทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำคำขอของบประมาณประจำปี กระทรวงสาธารณสุขแจ้งนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ยุทธศาสตร์/ เป้าหมาย

การให้บริการกระทรวงฯ ให้กรมควบคุมโรคจัดทำแผน คำของงบประมาณประจำปี โดยกองแผนงาน แจกกรอบแนวคิดและกรอบวงเงินในการจัดทำงบประมาณประจำปีให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯ จัดทำคำของงบประมาณประจำปี แยกเป็นรายแผนงาน/ งาน ส่งกลับให้กองแผนงานรวบรวมจัดทำ เป็นแผนคำของงบประมาณของกรมฯ ในระดับแผนงาน/ งาน/ โครงการ เสนอให้คณะผู้บริหาร ระดับสูงของกรมฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดส่งให้กระทรวงสาธารณสุขพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้สำนักงบประมาณ ในส่วนของแผนงานที่เกี่ยวข้องกับเอดส์ สำนักโรคเอดส์ วัณโรคและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพในการจัดทำเป็นแผนบูรณาการ ร่วมกับส่วนราชการอื่นส่งให้สำนักงบประมาณและแยกวงเงินเฉพาะส่วนที่ดำเนินการ โดยกรมควบคุมโรคมาตั้งไว้ รวมเป็นแผนงบประมาณของกรมก่อนจัดส่งให้สำนักงบประมาณ

2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ เมื่อสำนักงบประมาณพิจารณาวงเงินคำของทุกส่วนราชการแล้วจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอเข้าสู่การประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรหลังจากผ่านความเห็นชอบจากการประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร วาระที่ 1 แล้ว กรมควบคุมโรคจะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร วาระที่ 2, 3 และการพิจารณาของวุฒิสภา ก่อนประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ในขั้นตอนของการบริหารงบประมาณ สำนักงบประมาณ แจกเวียนให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงิน ที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณประจำปี กรมควบคุมโรคจะให้ความเห็นชอบบัญชีจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค และแจ้งให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินที่ได้รับจัดสรรพร้อมกับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผน โดยกองแผนงานเป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ในภาพรวมของกรมฯ จัดส่งให้กรมบัญชีกลาง และสำนักงบประมาณใช้ในการกำกับ ติดตาม รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนและระยะเวลา ที่กำหนด และในระหว่างปีงบประมาณ หากมีการปรับแผนการดำเนินงานหรือมีการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณหน่วยงานจะต้องเสนอขออนุมัติปรับแผน โดยมีกองคลังเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการใน ขั้นตอนการอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายงบประมาณและการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4. ขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณ ในระหว่างปีงบประมาณจะมีการติดตาม ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยหน่วยงานหลัก 2 หน่วยงาน คือ

4.1 กองคลัง รับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ มีหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและสรุปรายงานการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้กับสำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) เป็นรายเดือน

4.2 กองแผนงาน รับผิดชอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และจัดทำรายงานตามแบบฟอร์มของสำนักงบประมาณในภาพรวมของกรมฯ จำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักตรวจและประเมินผล (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) และสำนักงบประมาณเป็นรายไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา (2550, หน้า 19-23) จำแนกการจัดทำงบประมาณ ดำเนินการจัดทำออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การจัดทำงบประมาณ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประสานควรเป็นผู้บริหารที่สามารถมอบหมายนโยบาย และมีความรู้ด้านงบประมาณ ส่วนคณะทำงานคือ ผู้ทำหน้าที่วางแผนงานการตลาดเพื่อประเมินรายรับ ผู้รับผิดชอบโครงการ และฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อทำหน้าที่ประมาณการรายจ่าย ผู้แทนส่วนกลางที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ ผู้แทนจากฝ่ายบัญชีและการเงินที่จะช่วยตรวจสอบรายละเอียดงบประมาณการเงินและงบกระแสเงินสด การกำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมรายละเอียดงบประมาณของหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อปฏิบัติร่วมกันให้แล้วเสร็จก่อนปีงบประมาณการตรวจสอบรายละเอียดของแบบร่างงบประมาณรายรับ รายจ่ายก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร หรือที่ประชุมของคณะกรรมการบริษัทใช้พิจารณาต่อไป

2. การอนุมัติงบประมาณ ฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินจะมีการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปี ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการบริษัทพิจารณา ซึ่งอาจมีการอนุมัติแบบมีเงื่อนไขให้ปรับปรุง ก่อนประกาศใช้เป็นงบประมาณประจำปีต่อไป

3. การบริหารงบประมาณ ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะแปลงแผนงาน ให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ธุรกิจยุคใหม่ ผู้บริหารในทุกระดับชั้น จำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องมีข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นแผนงานจนถึงขั้นงบประมาณ ตลอดจนควรเป็นผู้มีส่วนตั้งแต่ เริ่มต้นในการจัดทำแผนงานและงบประมาณดังกล่าว เพื่อที่เมื่อต้องลงมือปฏิบัติงานจะได้เข้าใจภาพรวมในการบริหารจัดการ ซึ่งจะทำการสามารถก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ อีกทั้งหากมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น จะได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้กับองค์กร ตลอดจนกำกับดูแลงาน

ในความรับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารจัดการและการควบคุมต้นทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขึ้นกับองค์กรด้วย

4. การติดตามประเมินผล การจัดทำรายงานและติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ในช่วงเวลาที่กำหนดว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการได้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร และมีความจำเป็นต้องปรับปรุง หรือทบทวนแผนงานหรือไม่ นับเป็นขั้นตอนสำคัญที่ฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่ติดตามประเมินผลดังกล่าว ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างดีด้วย

จากการศึกษากระบวนการงบประมาณขององค์กรต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรต่าง ๆ จะมีกระบวนการงบประมาณที่แตกต่างกัน แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียด แต่องค์กร ส่วนใหญ่มีกระบวนการงบประมาณที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ แผนงาน/ โครงการ และกำหนดค่าใช้จ่าย เป็นการจัดทำแผนทางการศึกษา งบประมาณการใช้จ่ายประมาณการรายรับ และสร้างสมดุลระหว่างรายจ่ายกับรายรับ

2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ ตามที่กฎหมายกำหนด

3. การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารควบคุม การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน หรือปรับแผนหากมีกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

4. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

#### กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา

งบประมาณของสถานศึกษาจะต่างจากงบประมาณในภาคธุรกิจ เนื่องจากงบประมาณของสถานศึกษา ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ไม่ได้ยึดเงินที่เป็นผลกำไรเหมือนภาคธุรกิจ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของภาครัฐ คือ การใช้จ่ายงบประมาณอย่างฉลาดเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา และหลีกเลี่ยงการใช้งบแบบสูญเปล่า (Stoops, Rafferty, & Johnson, 1980, p. 121) ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา และตัวอย่างกระบวนการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งได้นำเสนอ ดังนี้

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

1. การวางแผน เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และโครงการ
2. การประสานงาน เป็นการประสานชุมชน ครู นักเรียนเข้าร่วมในการจัดทำงบประมาณ

3. การสร้างความเข้าใจ โดยเผยแพร่เรื่องงบประมาณให้สาธารณชนทราบการที่จะให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ชุมชนเข้าใจ โรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนต้องเผยแพร่แผนและการปฏิบัติตามแผนให้ชุมชนทราบ

4. การนำเสนองบประมาณให้กับสาธารณชน มีวิธีนำเสนอหลายวิธี เช่น การรับฟังความคิดเห็น การรายงานผลให้คณะกรรมการการวิจัย และการรายงานทางบัญชี

5. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการอนุมัติให้ใช้งบประมาณโดยคณะกรรมการการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้คณะกรรมการศึกษาพิจารณา การอนุมัติงบประมาณ เป็นสิ่งที่ทำกันตลอดปี

6. การบริหารงบประมาณ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำบัญชี การควบคุมการโอน เปลี่ยนแปลงงบประมาณ

7. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่า มีการใช้งบประมาณให้บังเกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลงบประมาณทำได้หลายวิธี เช่น การตรวจสอบ การวิจัย การสำรวจ

สโลสสัน (Slosson, 2000) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณจะต้องแก้ปัญหาต่อไปนี้

1) ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ่ายให้กับการดำเนินการในสิ่งที่กฎหมายกำหนด 2) การไม่มีงบประมาณสนับสนุนคนที่คิดโครงการดี ๆ 3) การไม่มีงบประมาณความต้องการในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากค่าใช้จ่ายของสำนักงานต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากงบประมาณมิใช่เป็นเรื่องเกี่ยวเฉพาะการเงิน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมืองด้วย ถ้างบประมาณเป็นเพียงแต่การเงิน ผู้บริหารและพนักงานบัญชีทำแผนงบประมาณ 2-3 ชั่วโมง ก็เสร็จเรียบร้อย การทำงานงบประมาณ ถ้าไม่คำนึงถึงความสนใจของสังคมและอารมณ์ของคนเกี่ยวกับงบประมาณก็จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเสียไป ดังนั้น การทำงานของสถานศึกษาต้องมีกระบวนการงบประมาณที่โปร่งใส และเป็นความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร โดยทฤษฎีกระบวนการงบประมาณจะต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจน เปิดเผย และมีเหตุผล กระบวนการงบประมาณต้องเปลี่ยนสถานศึกษาจากเดิมที่จัดงบประมาณ เพื่อสนองความต้องการของบุคคลเป็นการจัดงบประมาณที่มีเหตุผล มีการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้งบประมาณที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และความต้องการด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และมีงบจำนวนหนึ่งเหลือพอสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดในช่วงปลายปีงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษามีขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความรู้ครูและบุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณ
2. เผยแพร่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้ทุกคนทราบ โดยจัดพิมพ์งบประมาณ

ที่โรงเรียน ได้รับจัดสรร และจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนเผยแพร่

3. กำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในปีที่กำลังจะมาถึง และปีถัดไป
4. กำหนดค่าใช้จ่ายประจำและเผยแพร่ข้อมูล
5. รวบรวมค่าของงบประมาณและจัดพิมพ์ค่าของงบประมาณของโรงเรียน และแสดงข้อมูลงบประมาณที่แต่ละฝ่ายได้รับในปีก่อน และงบประมาณที่ขอปีนี้
6. กำหนดวงเงินสำรอง จำนวนเงินที่สำรองขึ้นกับขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่อาจสำรองไว้ร้อยละ 4 ของงบที่โรงเรียนควบคุมได้ โรงเรียนขนาดเล็กอาจสำรองไว้ร้อยละ 10-12
7. จัดสรรงบประมาณและพิมพ์เผยแพร่ผลการจัดสรรให้ทุกคนทราบกระบวนการงบประมาณที่เปิดเผย อาจใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจทางงบประมาณ โดยคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว แต่ก็มีประโยชน์อย่างยิ่ง กระบวนการงบประมาณที่ดี จะทำให้การจัดสรรงบประมาณตอบสนองการเรียนการสอนที่สำคัญ และให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณที่แท้จริงของโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศของโรงเรียนจะพัฒนาขึ้นเมื่อบุคลากรเข้าใจว่า งบประมาณของโรงเรียนมาจากที่ใด และจะนำไปใช้ที่ใด และทำไมจึงนำไปใช้ที่นั่น

แมคอัลีส (McAleese, 2000, pp. 140-141) กล่าวว่า ในการจัดทำแผนงบประมาณ โรงเรียนต้องคาดคะเนสิ่งต่อไปนี้

1. รายได้ของโรงเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณหน้า
2. ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณปีที่ผ่านมา
3. จำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในปีการศึกษาหน้า
4. การเรียนการสอนที่ยังต้องดำเนินการอยู่ในปีการศึกษานี้ และของปีการศึกษาหน้า
5. จำนวนครูและบุคลากรอื่น ๆ ที่ต้องการในปีการศึกษานี้และปีการศึกษาหน้า และต้องรู้ข้อมูลการลาออกของบุคลากรภายในสิ้นเดือนพฤษภาคม
6. ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันหลังจากสิ้นเดือนกันยายนปีที่แล้ว ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดค่าใช้จ่าย (เช่น การมีนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษมีมากขึ้น)
7. กำหนดค่าใช้จ่ายตามแผนพัฒนาโรงเรียน ในปีงบประมาณใหม่ในเดือนมกราคม โรงเรียนต้องส่งจำนวนนักเรียนให้เขตการศึกษาใช้ในการจัดสรรงบประมาณ เพราะร้อยละ 80 ของงบประมาณที่เขตจัดสรรให้เป็นงบรายหัวขึ้นกับจำนวนนักเรียน โรงเรียนจะทราบว่า จะได้รับงบมากขึ้นหรือน้อยลง โดยเทียบกับจำนวนนักเรียนในเดือนมกราคมปีที่ผ่านมา ในเดือนมีนาคม โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรจากเขตการศึกษา

ฟอสเกตต์ และลัมบี (Foskett & Lumby, 2003, pp. 145-151) เห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียน แต่ละโรงเรียนต่างมีกระบวนการที่แตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้



1. การได้รับงบประมาณ งบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจากรัฐบาลมีจำกัดส่วนใหญ่ได้รับจัดสรรเป็นเงินรายหัว ดังนั้น โรงเรียนจะต้องหาแหล่งงบประมาณอื่น ๆ เพื่อให้มีเงินเพียงพอในการจัดการศึกษา โรงเรียนอาจหาเงินเพิ่มจากการเก็บเงินบำรุงการศึกษา การหารายได้ของโรงเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน รวมทั้งวัฒนธรรมและการเมืองมีอิทธิพลต่อรายได้ของโรงเรียนมาก

2. การจัดสรรและการบริหารงบประมาณ องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ คือ การมีกลไกในการจัดสรรงบประมาณให้กับกิจกรรมต่าง ๆ และบริหารจัดการการใช้งบประมาณนั้น หลายประเทศในกลุ่ม OECD ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนงบประมาณแบบชี้คเหตุผล โดยเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การจัดสรรงบประมาณให้กิจกรรมและกลยุทธ์ และการประเมินผลสำเร็จของจุดมุ่งหมาย

วิธีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้กันทั่วไปจำแนกได้ 3 วิธี คือ

1) การจัดสรรโดยให้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (Instrumentalism) เป็นวิธีที่ทำได้ง่ายแต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดลำดับความสำคัญ หรือความจำเป็นในการจัดสรรงบประมาณ

2) วิธีทางการเมือง (Political approach) เป็นการจัดสรรงบประมาณโดยใช้การตัดสินใจของคนกลุ่มหนึ่งในโรงเรียน โดยอิทธิพลของบุคคลหรือ กลุ่มมีบทบาทสูงกว่าความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน ผู้ที่รู้วิธีการพูดและรู้บรรยากาศทางการเมืองจะชักจูงโน้มน้าวให้จัดสรรงบประมาณตามที่ตนต้องการ

3) การจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงแผนที่ทำขึ้นอย่างเป็นทางการและจุดมุ่งหมายที่กำหนด (Allocation linked to formal planning and goal setting) วิธีนี้กลุ่มบุคคลในโรงเรียนต้องนำเสนองบประมาณ เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ในทางปฏิบัติการจัดสรรงบประมาณจะผสมผสานทั้งสามวิธี แม้ว่าโรงเรียนจะใช้วิธีจัดสรรแบบมีเหตุผลตามวิธีที่ 3 แต่ก็ยังมีบางกลุ่มใช้อิทธิพลเข้าแทรกแซงในการตัดสินใจและการจัดสรรงบประมาณก็มักจะคว่างบที่หน่วยงานได้รับว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง

3. การประเมินผลงบประมาณ เป็นการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลการเรียนของนักเรียน ถ้าจุดมุ่งหมายของโรงเรียน คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนก็คือ งบประมาณได้ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพหรือไม่ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นเรื่องที่ประเทศ OECD ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ แม้จะมีผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การวางแผน การบริหารงบประมาณ และผลการเรียนรู้ของนักเรียน มีความสัมพันธ์กันไม่มาก แต่ดัชนีชี้วัดในเรื่องเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียน หรืออัตราส่วนครูต่อนักเรียน ก็ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ดังที่ เลวาซิค

(Levacic, 2000, p. 21) ได้กล่าวไว้ว่า แม้จะเป็นเรื่องยากที่จะวัดการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความหลากหลายและเป็นนามธรรม รวมทั้งการขาดความรู้ที่ชัดเจนกับตัวของกระบวนการจัดการศึกษาเอง ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่จะดำเนินการในองค์กรทางการศึกษา ความรู้จากงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและครูจะต้องเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ใช้และค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในประเด็นดังกล่าวเป็นงานวิจัยที่สำคัญที่ทำทนายการบริหารและการเป็นผู้นำทางการศึกษา

โรงเรียนเวสต์ตัน (Weston School, 2005) รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts) มีกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะ 5 ปี โดยในแต่ละปีจะมีการกำหนดมุ่งหมายประจำปี โดยนำกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์มาจัดลำดับความสำคัญและมีการนำแผนกลยุทธ์มาทบทวนทุกปี

2. กำหนดแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แนวทางที่กำหนดนี้ มาจากการลำดับความสำคัญของคณะกรรมการ โรงเรียน

3. โรงเรียนจัดทำเอกสารงบประมาณ

4. คณะกรรมการ โรงเรียนอนุมัติงบประมาณ

5. งบประมาณที่คณะกรรมการ โรงเรียนอนุมัติแล้ว จะถูกนำพิมพ์รวมในเอกสารงบประมาณของจังหวัด เพื่อเสนอต่อสาธารณชนและรับฟังข้อเสนอแนะ

6. คณะกรรมการของจังหวัดปรับงบประมาณและอนุมัติงบประมาณ

โรงเรียนของรัฐในพอร์ตแลนด์ (Portland Public Schools, 2005) มลรัฐเมน (Maine) สหรัฐอเมริกา มีองค์ประกอบของงบประมาณของโรงเรียน 2 ส่วน คือ รายรับ (รายได้) และรายจ่าย (ค่าใช้จ่าย) โดยต้องใช้จ่าย ไม่ให้รายจ่ายมากกว่ารายรับ

1. รายได้ รายได้ของโรงเรียนมาจากหลายแหล่ง แต่แหล่งที่ใหญ่ที่สุดประมาณ 3 ใน 4 มาจากภาษีทรัพย์สิน นอกจากนั้นมาจากรัฐบาลกลางและรัฐบาลมลรัฐ และมาจากชุมชน เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าอาหารกลางวัน ค่าใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนและอื่น ๆ ในปี ค.ศ. 2004 โรงเรียนมีรายได้จากรัฐบาลกลางร้อยละ 11.80 จากมลรัฐร้อยละ 14.08 จากท้องถิ่นร้อยละ 68.6 และจากแหล่งอื่น ๆ เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าเช่าสถานที่ ฯลฯ ร้อยละ 4.8

2. รายจ่าย โรงเรียนนำรายได้มาเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการการศึกษาต่าง ๆ ในโรงเรียนรายจ่ายก้อนใหญ่ที่สุดของโรงเรียนเป็นรายจ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ

ปฏิทินงบประมาณ โรงเรียนของรัฐในพอร์ตแลนด์ มีดังนี้

ตุลาคม/ พฤศจิกายน/ ธันวาคม

- 1) เริ่มต้นปีการศึกษา
- 2) ปรับงบประมาณของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนจริง
- 3) เริ่มกระบวนการทำงานงบประมาณของปีถัดไป

มกราคม/ กุมภาพันธ์/ มีนาคม

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดเตรียมงบประมาณ
- 2) คณะกรรมการโรงเรียนเริ่มพิจารณางบประมาณที่โรงเรียนจัดเตรียม

เมษายน/ พฤษภาคม/ มิถุนายน

- 1) การพิจารณางบประมาณเสร็จสิ้นสมบูรณ์
- 2) คณะกรรมการอนุมัติงบประมาณของโรงเรียน

กรกฎาคม/ สิงหาคม/ กันยายน

- 1) สิ้นสุดปีงบประมาณ
- 2) จัดทำรายงานทางการเงิน
- 3) การตรวจสอบทางการเงินเสร็จสิ้น

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานงบประมาณของโรงเรียน ของรัฐในพอร์ตแลนด์มีดังนี้

1. การประมาณค่าใช้จ่าย โดยปกติถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงด้วย การเตรียมทำงานงบประมาณของปีถัดไป ต้องมีการคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนหลายเดือนก่อนที่จะเริ่มปีการศึกษา ทำให้ยากที่จะคาดคะเนนักเรียนได้ตรงกับนักเรียนที่เข้าเรียนจริง

2. การประมาณการรายได้ การประมาณรายได้จากแหล่งต่าง ๆ มีปัญหา ดังนี้

รายได้จากมลรัฐ รัฐบาลมลรัฐจัดงบดำเนินงานให้เขตการศึกษาร้อยละ 5 ซึ่งจะต้องผ่านความเห็นชอบของสภาผู้แทนของรัฐ และจะทราบจำนวนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในเดือน เมษายน หรือพฤษภาคม ล่วงหน้าเพียง 2-3 สัปดาห์ ก่อนที่โรงเรียนจะทำงานงบประมาณเสร็จ

รายได้จากภาษีทรัพย์สิน ซึ่งมีสัดส่วนของงบประมาณ 3 ใน 4 ของงบดำเนินงานของโรงเรียน รายได้จากภาษีทรัพย์สิน จะขึ้นอยู่กับประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สิน ซึ่งจะมีการประเมินมูลค่าทรัพย์สินในเดือนเมษายน และมีการกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สินในเดือนพฤษภาคม

รายได้จากแหล่งอื่น ๆ เขตศึกษามีแหล่งรายได้หลายแหล่งทั้งจากท้องถิ่น มลรัฐ รัฐบาลกลาง และจำนวนงบประมาณที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี

โรงเรียนของรัฐในเคาตีส์เตฟฟอร์ด (Stafford County Public School, 2005) รัฐเวอร์จิเนีย มีกระบวนการงบประมาณที่มียุทธศาสตร์ ของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณของ

โรงเรียนได้สรุปโครงการต่าง ๆ และแผนประจำปีที่กำหนดรายได้และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ก่อนปี ค.ศ. 1985 โรงเรียนไม่มีกระบวนการงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อโรงเรียนมีโครงการที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จึงได้มีการพัฒนากระบวนการงบประมาณ และนำไปปฏิบัติและปรับปรุง เพื่อสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของระบบโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งเสริมกระบวนการงบประมาณที่สำคัญ คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารของโรงเรียน โดยจัดให้มีการประชุมบ่อยมากมาย เพื่อสื่อสารข้อมูลสองทาง (Two-way communication) กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีการจัดทำปฏิทินงบประมาณอย่างชัดเจน มีการกำหนดวันที่แน่นอนที่จะดำเนินการจัดประชุม และเขียนคำของบประมาณ ซึ่งปฏิทินได้มีการปรับปรุง แก้ไขจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการนิเทศ โรงเรียนประสบความสำเร็จการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ และการให้อิสระโรงเรียนในการบริหารทำให้การใช้งบประมาณของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักงานศึกษาและกำลังคนของเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (Education and manpower bureau) ได้เสนอแนะกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (Planning Budgeting and School Self-Evaluation, 2005)

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
2. กำหนดนโยบายและจัดลำดับความสำคัญ
3. กำหนดแผนงาน/ โครงการ
4. คำนวณงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้
5. คำนวณงบประมาณที่มีอยู่
6. ตรวจสอบแนวโน้มของค่าใช้จ่าย และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
7. จัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกำหนดงบที่ต้องใช้สำรองฉุกเฉิน
8. อนุมัติงบประมาณ
9. แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความรับผิดชอบที่มีต่องบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ

และข้อจำกัดต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การอนุมัติงบประมาณ 4) การประเมินผล
- ซึ่งมีขั้นตอนเหมือนกระบวนการงบประมาณขององค์กรโดยทั่วไป กิจกรรมสำคัญที่เป็นรายละเอียดใน 4 ขั้นตอนข้างต้นที่สำคัญสำหรับสถานศึกษา ที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม คือ 1) การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้

ผู้มีส่วนร่วมได้รู้ทิศทางและแนวทางในการจัดการศึกษา 2) การนำเสนอโดยเผยแพร่เอกสารงบประมาณให้ทุกคนได้รับทราบ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นหนึ่ง สำหรับการบริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องให้ทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน 3) การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เป็นการกำหนดเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่าเข้ามา มีส่วนร่วมในกิจกรรมใด เมื่อไร

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เป็นขั้นของการดำเนินการเกี่ยวกับของการจัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ การจัดทำแผนทางการศึกษา และการประมาณรายรับ-รายจ่าย
2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นขั้นของการพิจารณางบประมาณ การจัดทำเอกสารงบประมาณ และการนำเสนอเอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
3. การบริหารงบประมาณ เป็นขั้นของการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน
4. การประเมินงบประมาณ เป็นขั้นของการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ รวมทั้งการรายงานผลการประเมิน

หากสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณครบถ้วน 4 ขั้นตอนและเปิดให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการแต่ละขั้นตอน จะทำให้การจัดทำและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะได้นำเสนอการดำเนินการแต่ละขั้นโดยละเอียดต่อไป

### 3. การจัดทำงบประมาณ

ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษา คือ การจัดทำงบประมาณ ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง การจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติการ และประมาณการรายรับ-รายจ่าย ซึ่งจะได้นำเสนอสาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินในแต่ละขั้นตอนดังกล่าว

#### 3.1 การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ

ในการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ 2 กิจกรรม ดังนี้

3.1.1 การกำหนดนโยบายงบประมาณ เป็นการกำหนดแนวทางในการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่ง กรอส (Gross, 1996, p. 52) ได้กล่าวถึงการกำหนดนโยบายงบประมาณไว้ว่า เป็นการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณและ การนำงบประมาณไปใช้ โดยจะกำหนดตั้งแต่ เรื่องเกี่ยวกับการลงโทษที่ไม่มีการใช้งบประมาณ ไปจนถึงการกำหนดขั้นตอนในการคำนวณค่าใช้จ่าย นโยบายใดที่เกี่ยวกับผู้ปกครองก็จะจัดพิมพ์แจกผู้ปกครอง การกำหนดนโยบายและแนวทางจะกำหนดเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

3.1.1.1 กระบวนการงบประมาณประจำปี

3.1.1.2 ความต้องการที่จะทำงบประมาณให้สมดุล

3.1.1.3 ปรับงบประมาณประจำปีให้เป็นปัจจุบัน เพื่อจัดทำงบประมาณ

ล่วงหน้า 3 ปี

3.1.1.4 กำหนดเวลาในกระบวนการงบประมาณ

3.1.1.5 นโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการดำเนินงาน

3.1.1.6 ระดับของเงินเดือน

3.1.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าเรียน

3.1.1.8 ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของชั้นเรียน

การกำหนดนโยบายจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย หากนโยบายไม่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ

ณรงค์ สัจพันโรจน์ (2541, หน้า 400) ได้กล่าวถึง หลักการในการกำหนดนโยบายงบประมาณ คือ ไม่ควรให้งบประมาณเป็นไปตามความต้องการของกลุ่มบางกลุ่ม หรือ กระจัดกระจายไปตามความต้องการของคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว หลักการที่ควรยึดในการกำหนดนโยบายงบประมาณ มีดังนี้

1) ต้องใช้งบประมาณรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ใช้งบประมาณเกินดุลเมื่อมีสภาพเงินเฟ้อและใช้งบประมาณขาดดุล เมื่อมีสภาพเงินฝืด

2) ต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด และเป็นประโยชน์ให้มากที่สุด

3) ต้องพยายามใช้งบประมาณในลักษณะเงินกู้ยืมให้น้อยลง และเพิ่มการชำระหนี้ให้มากขึ้น

4) ต้องไม่เปลี่ยนแปลงอัตราภาษีอากรบ่อยครั้งจนเกินไป

3.1.2 การจัดทำปฏิทินงบประมาณ ปฏิทินงบประมาณ หมายถึง ใบแจ้งกำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายบริหาร โดยจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับช่วงเวลาและกิจกรรมที่ส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบ (ธงชัย ลำดับวงศ์ และพิสิฐ ลี้อาธรรม, 2544, หน้า 589)

ปฏิทินงบประมาณ เป็นการจัดทำกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูล สำหรับจัดตั้งงบประมาณของปีที่จะมาถึง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการจัดตั้งงบประมาณได้ตามเวลาที่กำหนด ปฏิทินงบประมาณช่วยให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลจากทุกแหล่ง ในการจัดทำงบประมาณ ช่วยให้การจัดทำงบประมาณดำเนินตามขั้นตอนตามรูปแบบที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่ต้องมาเร่งทำงบประมาณอย่างเร่งรีบในช่วงสัปดาห์สุดท้ายของการจัดทำงบประมาณ หากไม่มีการจัดทำข้อมูลตามปฏิทินงบประมาณ เพื่อรวบรวมให้มีข้อมูลเพียงพอในการจัดตั้งงบประมาณ การจัดตั้งงบประมาณก็จะทำโดยใช้ข้อมูลปีก่อน ๆ และประมาณการข้อมูลต่าง ๆ โดยการเดาจากข้อมูลที่คิดว่าควรจะเป็นขึ้นมาเอง แทนที่จะคิด โดยใช้แผนงานทางการศึกษา ซึ่งหากจัดทำงบประมาณในลักษณะเช่นนี้ก็จะเป็นการจัดทำงบประมาณที่เสนอนโยบายที่จำกัด และนำไปสู่การประชุมพิจารณางบประมาณที่ยืดเยื้อ มีการอภิปรายที่ใช้เวลานานแต่ไม่มีใครมีสาระ เพราะไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้พิจารณาและเมื่อจำเป็นต้องใช้ ข้อมูลเพิ่มเติมก็จะส่งแบบสอบถามให้ตอบ โดยเร่งด่วน เพราะไม่มีเวลาพอที่จะรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นตามลำดับขั้น ปฏิทินงบประมาณที่มีการวางแผนอย่างดี และเป็นระบบจะทำให้โรงเรียนสามารถจัดทำข้อมูลเพียงพอ เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการจอร์แดน (Jordan & Lyons, 1992, pp. 122-123)

### 3.2 การทบทวนแผนระยะยาว

#### 3.2.1 ความหมาย องค์ประกอบ และประเภทของแผน

##### 3.2.1.1 ความหมาย

การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการกำหนดอย่างแน่นอนว่าโรงเรียนจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Certo, 1986, p.79)

การวางแผน คือ การเตรียมชุดของการตัดสินใจ หรือทางเลือกสำหรับการดำเนินการในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (Farooq, 199, p. 71)

การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมาย และตัดสินใจแต่ละขั้นตอนที่จะนำไปการบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย (Wallace & McMahon, 1994, p. 17)

การวางแผน คือ การกำหนดที่ที่จะเดินไปและบอกวิธีที่จะเดินจากที่ที่อยู่ในปัจจุบันให้ไปถึงที่ต้องการไปให้ถึง (Finney, 1994, p. 32)

การวางแผน คือ การกำหนดโครงการหรือแผนงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ (Norton, 1996, p. 132)

สรุปการวางแผน คือ การกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

### 3.2.1.2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบของแผน ต้องมี 5 องค์ประกอบ คือ (Finney, 1994, p. 32)

1) บอกจุดมุ่งหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมาย คือ ข้อความที่ระบุถึงผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผน จุดมุ่งหมาย อาจจะเปลี่ยนแปลงหากการจัดทำแผนมีความก้าวหน้าขึ้น

2) แผนต้องบอกว่า ทำอะไร แผนต้องระบุว่าต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

3) แผนต้องบอกว่า จะทำอย่างไร โดยระบุวิธีการและแนวทางดำเนินการที่จะต้องใช้ในการทำสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ

4) แผนจะต้องบอกว่าจะทำเมื่อไร โดยกำหนดวันเวลาที่จะทำกิจกรรมให้แล้วเสร็จ รวมทั้งผลสำเร็จขั้นสุดท้าย

5) แผนจะต้องบอกว่า จะใช้ทรัพยากรเท่าไร โดยระบุทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน ได้แก่ คน เงิน ทักษะที่เฉพาะ

ที่กล่าวข้างต้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแผน ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ควรบรรจุในแผน เช่น

1) แผนต้องบอกว่าทำไม เพื่อบอกเหตุผลของการเลือกทำกิจกรรมและกำหนดเวลาเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

2) สมมติฐานที่ใช้ในการทำแผน

3) แผนฉุกเฉิน ซึ่งจะใช้ในกรณีที่กิจกรรมที่ทำไม่ประสบความสำเร็จ

4) เป้าหมายของความสำเร็จ (Milestone) บอกเวลาและผลที่เกิดขึ้น

ในช่วงกลาง ซึ่งจะช่วยในการประเมินผลความก้าวหน้าของแผน

### 3.2.1.3 ประเภทของแผน

นอร์ตัน (Norton, 1996, pp. 132-133) กล่าวว่า การวางแผน มี 3 ระดับ ดังนี้

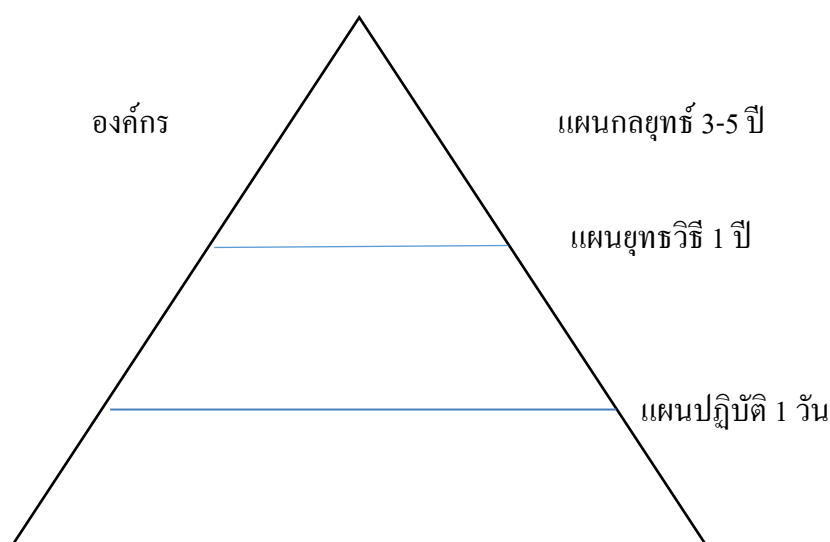
1) แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่กำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการวางแผนเพื่อเดินไปสู่อนาคตที่คาดหวังไว้

2) แผนระยะยาว เป็นแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลายาวมากกว่า 1 ปี แผนระยะยาวไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเจาะลึกเหมือนแผนกลยุทธ์ แต่แผนระยะยาวจะดำเนินรองรับแผนกลยุทธ์เช่นเดียวกับแผนปฏิบัติการ แต่มีระยะเวลานานกว่า



3) แผนปฏิบัติการ เป็นแผนดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ มีระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี การจัดทำงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการ ในการทำแผนกลยุทธ์มีการกำหนด ให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ผู้ที่ทำแผนปฏิบัติการต้องจัดทำแผน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งก็หมายถึง แผนกลยุทธ์ได้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ

โธมัส (Thomas, 1990, pp. 43-44) กล่าวว่า การวางแผนเกิดขึ้นทุกระดับขององค์กร การวางแผนในองค์กร มี 3 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติ แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การวางแผนในองค์กร

โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดภาพกว้าง ๆ ว่า โรงเรียนต้องการจะพัฒนาอะไร และเขียนข้อความเกี่ยวกับพันธกิจ มีกระบวนการจากบนลงล่าง (Top-down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ แผนกลยุทธ์จะต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้สิ่งที่คาดหวังเป็นจริง การจัดสรรงบประมาณต้องบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนทุกองค์กรต้องมีการทำแผนประจำปี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนระยะยาว การทำแผนประจำปีต้องมามีความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ แผนกลยุทธ์ต่างจากแผนระยะยาว ตรงที่แผนกลยุทธ์จะเน้นที่อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียนไม่สามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ เนื่องจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งแผนกลยุทธ์ได้

กำหนดให้โรงเรียนศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอย่างละเอียด แผนกลยุทธ์มักมีระยะเวลา 5 ปี และทุกปีจะมีการปรับแผนให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ หรืออาจมีการกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ จากนั้นก็มีการทำแผนปฏิบัติการอย่างละเอียดทุกปี เพื่อรองรับจุดมุ่งหมายแต่ละข้อในแผนกลยุทธ์ (Wallace & McMahan, 1994)

ฟิดเลอร์ (Fidler, 2002, p. 1) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลา มี 2 ประเภท คือ แผนระยะยาว เป็นแผนที่เขียนกว้าง ๆ จะไม่มีรายละเอียด แต่จะต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะกำหนดทิศทาง ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ การไม่มีรายละเอียดเป็นลักษณะของการชี้นำมากกว่าเป็นแนวทางที่ชัดเจนแน่นอน ส่วนแผนระยะสั้น จะกำหนดรายละเอียดชัดเจนแน่นอน และเป็นแผนระบุว่า จะทำอะไร เมื่อไร ใครทำ ใช้มาตรฐานอะไร และใช้ทรัพยากรอะไร แผนระยะยาวมาก ชีวิตจะเป็นอย่างไรในอนาคต โรงเรียนจะเป็นอย่างไรในอนาคต แผนระยะยาวต้องการพัฒนาอะไร แผนระยะกลางการพัฒนามีความเป็นไปได้ คืออะไร แผนระยะกลาง แผน 5 ปี แผนระยะสั้น แผนพัฒนาการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การแบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลาแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) แผนระยะยาว มีระยะเวลา 3-5 ปีขึ้นไป เป็นแผนที่เขียนกว้าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในลักษณะชี้นำ แผนระยะยาวที่องค์กรต่าง ๆ จัดทำกัน อย่างแพร่หลายในปัจจุบันคือ แผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวที่ตอบสนองสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเหมาะที่จะใช้กับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรเปิด

2) แผนระยะสั้น มีระยะเวลาประมาณ 1 ปี เป็นแผนที่แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จึงมักเรียกว่า แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อไร ใครทำ และใช้ทรัพยากรเท่าไร

### 3.2.2 แผนกลยุทธ์

#### 3.2.2.1 ความหมาย

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความพอดีระหว่าง จุดมุ่งหมายและศักยภาพขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นโอกาส โดยการกำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การมีกลยุทธ์ที่ดี และการดำเนินการที่เหมาะสม (Kolter & Fox, 1995, p. 95)

แผนกลยุทธ์ คือ แผนระยะยาวที่จัดทำโดยหน่วยงานระดับสูงสุดขององค์กร มีผลกระทบต่อทุกส่วนขององค์กร (Rue & Lloyd, 2000, p. 142)

แผนกลยุทธ์ คือ แผนระยะยาว (ประมาณ 3-5 ปี) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ในภาพรวม เป็นแผนที่ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Stevenson, 2002, p. 123)

### 3.2.2.2 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

โดยหลักการแล้ว แผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหลัก เพื่อประโยชน์การชี้แนะ แนวทางการบริหารอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ (อุทิศ ขาวเขียว 2546, หน้า 18-22)

1) องค์ประกอบหลักด้าน “เป้าประสงค์ร่วม” เป้าประสงค์ร่วมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนฯ องค์ประกอบส่วนนี้ทำหน้าที่เสริม การประสานงาน และหรือเป็นส่วนการชี้นำ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนา เป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งพึงประสงค์ของการพัฒนา ทั้งนี้ส่วน “พันธกิจ” จะชี้นำให้เกิด ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ที่องค์กรต้องทำภายใต้แผนฯ ส่วน “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลลัพธ์: Outcome) ที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผน ไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังได้

- วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพหมายของ ความสำเร็จ ที่องค์กรคาดหวังและวาดหวังว่า จะได้เห็นในอนาคตเมื่อองค์กรนั้นปฏิบัติตามแผน กลยุทธ์นี้ โดยปกติวิสัยทัศน์ควรระบุ ภาพหมายของผลสำเร็จ หรือผลกระทบที่ลูกค้า หรือประชาชน กลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กร ในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะ แก่การผลิตและการบริการแก่กลุ่ม เป้าหมายนั้น ๆ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพหมายผลกระทบ สุดท้ายที่จะเกิดแก่สังคมเนื่องจากผล สำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กรด้วย

- พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด (ที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร) หากองค์กร ไม่ทำพันธกิจแล้ววิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังก็ไม่เกิด พันธกิจยังครอบคลุมภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะ ของตนให้สามารถประกอบการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์การทำพันธกิจ องค์กร ต้องทุ่มเททั้งกายและใจ แผนกลยุทธ์จึงอาจต้องชี้แนะค่านิยมหลักแก่องค์กรที่ต้องทุ่มเททั้งกาย และใจ แผนกลยุทธ์จึงอาจต้องชี้แนะค่านิยมหลักแก่องค์กรที่สมาชิกขององค์กร สามารถใช้เป็น สิ่งยึดเหนี่ยวให้เกิดพลังใจที่มุ่งมั่นให้ทำพันธกิจกระทั่งสำเร็จ

- ค่านิยมหลัก (Core value) ขององค์กรจะเกิดได้จากการปลูกฝังความเชื่อ และ วัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก ปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการปลูกฝังค่านิยมประกอบด้วย การชี้แนะ และ การทำตัวอย่าง โดยผู้นำองค์กรอย่างต่อเนื่อง การให้การศึกษาและความรู้จนตระหนักถึง ผลประโยชน์ส่วนรวมของค่านิยม (ที่องค์กรและสมาชิกขององค์กรตลอดจนสังคมจะได้รับ) การอาศัยความเชื่อและวัฒนธรรมเดิมเป็นจุดเริ่มต้นการปรับค่านิยม ทำที่การยอมรับของสังคม

เป็นปัจจัยสนับสนุนการสร้างค่านิยมขององค์กรเช่นกัน ทั้งนี้ค่านิยมหลักที่มีประสิทธิภาพทางการประสานงาน จะเกิดได้จากการที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดและการปลูกฝังความเชื่อด้วย

- จุดมุ่งหมาย (Goals) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาเป็นผลกระทบทที่มุ่งหวังจะได้ (Outcomes) จากการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน/ โครงการ) ต่าง ๆ ของแผน โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่าการพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลัก ก็อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะเป็นส่วนชี้นำให้องค์กรสามารถกำหนดสัญญาประชาคม ในกระบวนการดำเนินงานประมาณ การให้ประชาชนทราบชัดเจนว่า งบประมาณที่องค์กรได้รับจะทำให้ประชาชนได้รับบริการอะไร แค่นั้น คุณภาพระดับใด คุ่มค่าหรือไม่ และแข่งขันการบริการกับภาคส่วนอื่นได้เพียงใด

2) องค์กรประกอบหลักด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” (กลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสม) ทางเลือกการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์กลวิธี ที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้นำทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนฯ กรอบแนวคิดดังกล่าวกำหนดจากการผนวกประเด็นสภาวะแวดล้อม (ที่มีลำดับความสำคัญ) ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นทางเลือกที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรและการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร จึงมีการชี้แนะเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่จริง และจะลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ของการดำเนินการ ให้บรรลุเป้าประสงค์ องค์กรประกอบหลักของทางเลือกที่เหมาะสมนี้ จะมีความชัดเจน สามารถช่วยการชี้นำ การกำหนดแผนงาน/ โครงการ สำหรับแผนระดับปฏิบัติการที่แบ่งสรรแนวทางดำเนินงาน และงบประมาณเป็นช่วง 1-3 ปี ทั้งนี้แผน กลยุทธ์ระดับชาติและแผนระดับกระทรวง ส่วนใหญ่จะระบุทางเลือกเป็นเพียงกลยุทธ์หลักและแนวทางการพัฒนา (หรือแนวคิดเบื้องต้นแผนงานพัฒนาที่สำคัญ) เท่านั้น

3) องค์กรประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา” เหตุผลหนึ่งที่ต้องมีแผน ก็เพื่อการเร่งรัดการดำเนินการกระบวนการพัฒนาการวางแผนฯ สามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการพัฒนาได้ โดยนำเสนอเครื่องมือของการดำเนินการที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหาร ในรูปแบบของแนวทางการปรับองค์กรและกลไกการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบ ตลอดจนวัฒนธรรม ความเชื่อภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงาน โครงการที่กำหนดแล้ว การชี้แนะส่วนนี้ของแผนจึงครอบคลุมแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ

การปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนด

### 3.2.2.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 96-119) ได้นำเสนอขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ขั้นเตรียมการวางแผน (Plan for planning) เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดแผนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ พร้อมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบ และให้การสนับสนุนงบประมาณ ตลอดจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ขั้นตรวจสอบสถานะแวดล้อม (Environmental monitoring) สภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องตรวจสอบ มี 3 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (Macro environment) ขององค์กร อาทิเช่น องค์กรประกอบทางสังคม ข้อมูลประชากร การพัฒนาสังคมองค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กรประกอบทางเศรษฐกิจ และองค์กรประกอบทางการเมือง เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task environment) ขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา อาทิเช่น แนวโน้มของความต้องการด้านการศึกษา การให้การศึกษาแก่เยาวชน การสนับสนุนด้านการเงิน ทักษะและการบริการ ผลผลิตที่พึงประสงค์ ขอบเขตอำนาจของรัฐ และกลไกที่ใช้ในการดำเนินการทางการศึกษา เป็นต้น 3) สภาพแวดล้อมภายใน (Micro environment) ขององค์กร เช่น ลักษณะขององค์กร ประวัติของหน่วยงานบรรยากาศการทำงานและทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญที่สุดในการตัดสินใจในเรื่องนี้ก็คือ จะต้องเลือกว่า จะต้องสอดคล้องดูแลสถานะแวดล้อมแง่มุมใดบ้างอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสภาพแวดล้อมข้างต้นอาจดำเนินการวิเคราะห์ได้ใน 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) ขององค์กร หมายถึง การวิเคราะห์พลังภายนอกด้านต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในทางตรงและทางอ้อม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis) ขององค์กร หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร โดยในการวิเคราะห์จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็ง และจุดอ่อน
- 3) ขั้นการตรวจสอบค่านิยม (Values scan) สิ่งสำคัญในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประการหนึ่งด้วย คือ คณะผู้จัดทำแผนจะต้องสามารถให้รายละเอียดของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมมากที่สุด โดยให้มีความชัดเจนในบทบาทของแต่ละบุคคลที่มีต่อกระบวนการนั้น ๆ เพื่อการตรวจสอบค่านิยมที่มีอยู่อย่างแตกต่างกัน และอาจจะมีผลต่อทิศทางการทำงาน ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างและการตัดสินใจขององค์กรในอนาคต

4) **ขั้นทบทวนพันธกิจขององค์กร (Mission clarification)** พันธกิจ หมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจถูกกำหนดในรูปของการผลิต การตลาดหรือในรูปของการบริการ ซึ่งการทบทวนพันธกิจขององค์กรเริ่มต้นตั้งแต่การตรวจสอบเกี่ยวกับบริบท (Context) ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ดังนั้น ในการทบทวนพันธกิจและความรับผิดชอบขององค์กร จึงเป็นข้อมูลสำคัญ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรกับเงื่อนไขของบริบทหรือสถานะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป การกำหนดพันธกิจหลักขององค์กรเป็นการให้คำจำกัดความว่าองค์กรถูกจัดตั้งมา เพื่อวัตถุประสงค์อะไรและทำอะไร พันธกิจหลักจะช่วยทำให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กร มีแนวคิดร่วมกันว่าจะดำเนินงานอะไร กล่าวอีกนัยหนึ่ง การกำหนดพันธกิจ ช่วยทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตขององค์กร อันจะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้การจัดสรรและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างเหมาะสมกับพันธกิจขององค์กร ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision statement) เป็นภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การกำหนดพันธกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมาก

5) **ขั้นกำหนดรูปแบบกลยุทธ์พัฒนางานการศึกษา (Strategic planning model for education development)** การกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการแนวทาง และมาตรการที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวม และวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งหากบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว ย่อมบรรลุถึงพันธกิจหลักที่ต้องการซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ปรารถนาในอนาคต เพราะแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ ซึ่งกันและกัน และในแต่ละวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้หลายยุทธศาสตร์ ในแต่ละยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายให้บรรลุภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสมและความต้องการขององค์กร

6) **ขั้นตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Performance audit)** เมื่อสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตขององค์กรแล้ว จำเป็นต้องมีการตรวจสอบทำความเข้าใจให้ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่พึงดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงไป โดยใช้ดัชนีชี้วัดในงานต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น ความต้องการรับบริการที่เพิ่มขึ้นรูปแบบของการจัดบุคลากร คุณภาพเทคโนโลยี การดำเนินงาน การให้บริการและอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องระบุอย่างพิถีพิถันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับรูปแบบ กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์กร ก็เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ สำหรับการนำไปวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap

analysis) เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ว่า รูปแบบกลยุทธ์ใดที่ค่อนข้างจะเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด

7) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ง่าย และมีประโยชน์มากในการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยเทคนิคนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุให้เห็นช่องว่างที่มีอยู่อาจเป็นสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งถ้าการวิเคราะห์พบช่องว่างเมื่อไร การหาวิธีปิดช่องว่างจำเป็นต้องกระทำทันทีเช่นกัน

8) ขึ้นบูรณาการแผนปฏิบัติงาน (Integrating action plan) เมื่อสามารถปิดช่องว่างที่ค้นพบจากขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้างต้นได้แล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการในขั้นต่อไปที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ 1) การจัดทำแผนแม่บท (Master plans) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational plans) หรือแผนยุทธวิธี (Tactical plans) โดยแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับการศึกษา ใช้แผนแม่บทเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยละเอียด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก และระบุงบประมาณรวมทั้งระยะเวลาดำเนินการด้วย

9) ขึ้นวางแผนรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Contingency planning) นอกจากขั้นตอนการวางแผนตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว การจัดทำแผนฉุกเฉินจะเป็นวิธีการสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้หวั่นไหวการประสบความสำเร็จในระยะยาว เป็นกระบวนการคาดคะเนปัจจัยที่จะมีผลกระทบทั้งทางด้านลบ และทางด้านบวก ต่อองค์กร เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งคณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถกำหนดจุดเหมาะสมที่จะใช้แผนฉุกเฉิน โดยทุกฝ่ายจะต้องมีความเห็นร่วมกันในการนำแต่ละแผนฉุกเฉินมาใช้ หรือยุติการใช้แผน ดังกล่าว

10) ขึ้นดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Strategic implementation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย เป็นการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้ว มาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ดำเนินการตามกรอบแนวทางของแผนกลยุทธ์ โดยอาจจัดทำแผนปฏิบัติการต่อเนื่องไป จนถึงระดับปฏิบัติการ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เป็นการเริ่มใช้แผนปฏิบัติการ (Operational plans) หรือแผนยุทธวิธี (Tactical plans)

11) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic control) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นความพยายามอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อศึกษาถึงข้อแตกต่างและดำเนินการแก้ไขต่อไป วัตถุประสงค์ของการควบคุมเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถยืนยันได้ว่า ผลงานมีมาตรฐาน และบริการมีคุณภาพนอกจากนั้นเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ

(Feedback) ในการวางแผน และการกำหนดแผนในการดำเนินงานที่เหมาะสมและดีที่สุดต่อไป

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจากจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร โอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishment organizational direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการ ประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์

สมิธ (Smith, 1994, p. 7) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอน

1) ขั้นจัดทำพื้นฐานของการวางแผน เป็นการกำหนดจุดประสงค์ ทบทวนตรวจสอบสภาพแวดล้อม ประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ กำหนดวัตถุประสงค์ และเรื่องที่เป็นประเด็นที่สำคัญ

2) การกำหนดกลยุทธ์ พิจารณาและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

3) การสื่อสารและนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติทุกขั้นตอนจะมีการเกี่ยวเนื่องกัน และมีผลซึ่งกันและกัน

โคลเตอร์ และฟอกซ์ (Kolter & Fox, 1995, p. 96) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมของตลาด สภาพแวดล้อมในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมมหภาค ได้แก่ การวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค



2) วิเคราะห์ทรัพยากรที่จะใช้ นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ระบบ โดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน

3) กำหนดจุดมุ่งหมายในภาพรวม และวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง

4) ทบทวนพันธกิจ และเลือกกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของการใช้จ่าย (Cost effective strategy) ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบข้อมูล การวางแผน และการควบคุม

นอร์ตัน (Norton, 1996, pp. 137-140) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มที่เกี่ยวกับโรงเรียน แนวโน้มของประชากร บรรยากาศด้านวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเรียกว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในโรงเรียน ได้แก่ รูปแบบของงบประมาณที่ใช้และปัญหาที่มีนักเรียน บุคลากร สื่ออุปกรณ์การสอน และเครื่องต่าง ๆ บรรยากาศในโรงเรียน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ก็จะมีการอภิปรายเกี่ยวกับปรัชญา และค่านิยมที่โรงเรียนใช้เป็นหลักการพื้นฐานในการจัดการศึกษา รวมทั้งข้อมูลการประเมินความต้องการของโรงเรียน หลักการวิเคราะห์กลยุทธ์ จะต้องสรุปให้ได้ข้อตกลงพื้นฐานและหลักการพื้นฐานของโรงเรียนที่ทุกคนเห็นชอบ เป็นข้อความสั้น ๆ ที่ง่ายต่อการจดจำ และสื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กร

2) การกำหนดพันธกิจ (Clarifying the mission) พันธกิจมีความสำคัญยิ่ง หากไม่มีพันธกิจก็ไม่สามารถมองเห็นภาพขององค์กรได้ พันธกิจควรเป็นข้อความสั้น ๆ ทำให้มองเห็นภาพแบบมีความหมายในตัวเอง จุดมุ่งหมาย จะต้องเกิดจากพันธกิจ เป็นการแปลพันธกิจไปสู่การปฏิบัติได้ และบรรลุผลได้ การกำหนดจุดมุ่งหมายทำได้ โดยให้สมาชิกเขียนรายการสิ่งที่เป็นความหวังดีที่สุด และสิ่งที่หวังที่สุด และให้สมาชิกคิดว่า จะทำให้ความหวังบรรลุผลได้อย่างไร และจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันสิ่งที่กลัวได้อย่างไร ในขณะที่เขียนจุดมุ่งหมายให้คำนึงถึงหลักการพื้นฐานที่ทุกคนร่วมกันกำหนดไว้ และการประเมินความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้มั่นใจว่า จุดมุ่งหมายที่กำหนดกับข้อตกลงพื้นฐานมีความสอดคล้องกัน ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมาย เพื่อดูว่า จุดมุ่งหมายได้มีการดำเนินการได้ดี โดยจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ เทคนิค Norminal group จะช่วยในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมาย

3) การบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หลังจากมีการจัดลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายแล้วก็ต้องมากำหนดว่า จะดำเนินจุดมุ่งหมายใดต้องรีบดำเนินการก่อน ไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันทุกจุดมุ่งหมายการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมาย จะต้องมีกำหนดเวลาดำเนินการแล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรมด้วย

รู และลอยด์ (Rue & Lloyd, 2000, pp. 146-152) ได้เสนอกระบวนการจัดวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดพันธกิจ พันธกิจขององค์กร คือ จุดประสงค์ที่กว้างที่สุด และอยู่ในระดับสูงที่สุดขององค์กร พันธกิจจะกำหนดจุดประสงค์พื้นฐาน พันธกิจจะบอกให้ทราบว่าทำไมถึงจัดตั้งองค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปพันธกิจ จะระบุผลผลิต หรือบริการหลักขององค์กร และตลาดของผลผลิต หรือบริการ รวมทั้งแหล่งรายได้

2) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในอดีต และที่ใช้ในปัจจุบันก่อนที่จะมีการปรับกลยุทธ์ใหม่ ควรวิเคราะห์ให้ชัดว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในอดีต และที่ใช้ในปัจจุบันมีปัญหาอะไรควรปรับหรือไม่

3) ประเมินผลปฏิบัติงานปัจจุบันและที่ผ่านมา เพื่อดูว่า กลยุทธ์ที่เคยใช้มาประสบความสำเร็จหรือไม่ และเพื่อดูว่า จำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ เมื่อรู้ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันแล้ว ขั้นตอนต่อไปในการทำแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ที่สอดคล้องกับพันธกิจ ก่อนกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างมีผลซึ่งกันและกัน

4) การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ คือ ข้อความที่ระบุสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ โดยจะบอกให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงทิศทาง และจุดประสงค์ขององค์กรผู้บริหารส่วนใหญ่ทราบถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ แต่ที่มีปัญหาคือจะกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไร วัตถุประสงค์ระยะยาว เป็นวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลามากกว่าและสนับสนุนพันธกิจ เช่น พันธกิจของร้านขายอาหารจานด่วน คือ การจัดบริการอาหารจานด่วนที่พึงเสร็จใหม่อย่างรวดเร็ว วัตถุประสงค์ก็คือ การเพิ่มยอด ขายตามระดับที่กำหนดภายใน 4 ปี วัตถุประสงค์ระยะสั้น มาจากการประเมินวัตถุประสงค์ระยะยาวอย่างเจาะลึก โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ระยะยาว จากนั้นก็มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว

5) กำหนดนโยบาย นโยบายคือ แนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายไม่ได้บอกให้แน่นอนว่าต้องทำอะไร แต่กำหนดขอบเขตที่ควรทำ

6) การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการในการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้อำหนดกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน ได้จากการประเมินภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรค ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ทราบสถานการณ์

7) การเปรียบเทียบทางเลือก เป็นการทางเลือกที่ดีที่สุดที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้อำหนดทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ การเลือกทางเลือกจะพิจารณาพร้อมกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก

สเตสส์ (Steiss, 2003, pp. 58-59) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มี 7 ขั้นตอน

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) เลือกประเด็นที่สำคัญ
- 3) กำหนดพันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายกว้าง ๆ
- 4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก
- 5) กำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ตามประเด็นที่สำคัญ
- 6) จัดทำแผนปฏิทินตามกลยุทธ์
- 7) กำกับ ติดตาม ปรับให้เป็นปัจจุบัน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ SWOT ดูโอกาสและอุปสรรค จะทำในขั้นตอนที่ 1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำขั้นตอนที่ 2 และ 3 จุดแข็งและจุดอ่อนจะวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 และใช้กำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 5-6 กระบวนการป้อนกลับใหม่ในขั้นตอนที่ 7

สรุป แผนกลยุทธ์ คือ แผนระยะยาวที่มีระยะเวลา 3-5 ปี เป็นแผนที่แสดงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กร มี 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น คุณภาพของครู สื่ออุปกรณ์ บรรยากาศในโรงเรียน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครอง
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมาย
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ในการปฏิบัติต้องคำนึงถึงค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

5) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์

### 3.2.3 แผนงบประมาณระยะปานกลาง

แผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium term expenditure framework หรือ MTEF) ในภาษาไทยมีการใช้คำเรียกแผนงบประมาณระยะปานกลางหลายคำ เช่น กรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง แผนงบประมาณ 4 ปี งบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง แผนงบประมาณระยะปานกลาง สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า แผนงบประมาณระยะปานกลาง

แผนงบประมาณระยะปานกลาง คือ การกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในช่วง 3-5 ปี ข้างหน้า เป็นแผนที่ปรับหมุนไปข้างหน้า (Rolling plan) ไปอีก 1 ปี เมื่อได้รับงบประมาณปีปัจจุบัน และมีการปรับกรอบวงเงินเนื่องจากราคาวัสดุเปลี่ยนแปลง หรือมีนโยบายใหม่ ๆ (Schick, 2001, p. 1)

แผนงบประมาณระยะปานกลาง หมายถึง เอกสารที่แสดงข้อมูลตัวเลขประมาณการรายได้ รายจ่าย ภาระผูกพันทางการเงิน และสถานะทางการเงินการคลังของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และแผนการดำเนินงานในช่วง 4 ปีข้างหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ ตัวเลขประมาณการทางการคลังที่แสดงไว้ในแผนงบประมาณ 4 ปีข้างต้นนี้เป็นตัวบ่งชี้ หรือเกณฑ์อ้างอิงสำหรับประเมินผลสำเร็จของการรักษาวินัยทางการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานในช่วง 4 ปีข้างหน้า (จรัส สุวรรณมาลา, 2546, หน้า 128)

สำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติ (2545, หน้า 80-81) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางไว้ว่า เป็นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ที่สื่อความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณและผลผลิต เพื่อให้เกิดผลงาน ตามที่ได้กำหนดไว้เป็นการจัดทำแผนการเงินล่วงหน้าระยะ 3 ปี โดยนับจากปีงบประมาณที่ขอ 1 ปี ผนวกกับงบประมาณ 3 ปีล่วงหน้า

ความเป็นมาของการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง สืบเนื่องมาจากการจัดทำงบประมาณส่วนใหญ่มักจะทำเป็นรายปี ซึ่งการท่างบประมาณในช่วงเวลาสั้น ๆ เพียง 1 ปี ได้ถูกวิจารณ์ว่า เป็นการทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณมักถูกมองว่า เป็นเรื่องที่ทำเป็นการเฉพาะกิจ และแยกเป็นส่วน ๆ โดยไม่คำนึงถึงการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในอดีต และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเทศในกลุ่ม OECD ซึ่งนำโดย สหราชอาณาจักร ได้เริ่มใช้การวางแผนงบประมาณระยะปานกลางในการจัดทำ

งบประมาณ เพื่อแก้จุดอ่อนของการทำงานงบประมาณ 1 ปี (Pollitt, 1999, p. 4) ความล้มเหลวในการเชื่อมโยงนโยบาย แผน และงบประมาณ เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้การใช้งบประมาณของประเทศที่กำลังพัฒนา ไม่บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเทศต่าง ๆ เริ่มใช้แผนงบประมาณระยะปานกลางเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น แผนงบประมาณระยะปานกลางได้กลายเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณขององค์กร ให้ความช่วยเหลือระดับโลกเป็นผู้กระตุ้นให้มีการใช้แผนงบประมาณระยะปานกลางอย่างกว้างขวาง ประเทศที่ยืมเงิน และขอยืมเงิน รวมทั้งธนาคารโลกสนับสนุนให้ใช้แผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการใช้งบประมาณ (Medium term expenditure frameworks: Panacea or dangerous distractions)

ในคู่มือการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายภาครัฐของธนาคารโลก ได้กล่าวถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ไว้ว่า แผนงบประมาณระยะปานกลางจะประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนที่กำหนดจากข้างบนลงมา (Top down) และส่วนที่จัดทำในระดับล่าง (Bottom up) โดยมีขั้นตอนในการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง 6 ขั้นตอน คือ (Medium term expenditure framework) (World Bank Public, 1998, pp. 47-51)

- 1) กำหนดกรอบงบประมาณระดับมหภาค เป็นการกำหนดภาพรวมมหภาค โดยคาดคะเนรายได้และรายจ่าย ในระยะเวลาล่วงหน้าหลายปี
- 2) จัดทำโครงการของกระทรวง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ผลผลิต และกิจกรรมของกระทรวง ทบสวนแผนงาน โครงการย่อยและโครงการใหญ่ ๆ และคำนวณค่าใช้จ่ายของแผนงาน โครงการต่าง ๆ
- 3) กำหนดกรอบรายจ่ายของกระทรวง โดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายระหว่างกระทรวง และภายในกระทรวง สร้างฉันทามติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ
- 4) จัดสรรงบประมาณให้แก่กระทรวง โดยจัดทำวงเงินช่วง 3-5 ปีข้างหน้าของกระทรวงต่าง ๆ แล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติ
- 5) จัดเตรียมงบประมาณของกระทรวง โดยจัดทำโครงการช่วง 3-5 ปีข้างหน้าของกระทรวง ภายใต้กรอบวงเงินที่กำหนด
- 6) นำเสนอให้ฝ่ายการเมืองอนุมัติ โดยนำเสนองบประมาณที่จัดทำต่อคณะรัฐมนตรี และรัฐสภาเพื่ออนุมัติ

โดยขั้นตอนที่ 3 เป็นการเชื่อมโยงนโยบาย การวางแผน และกระบวนการงบประมาณเข้าด้วยกัน เมื่อมีการกำหนดกรอบค่าใช้จ่ายตามยุทธศาสตร์ รัฐบาลก็จะกำหนดวงเงินงบประมาณที่จะจัดสรรให้แก่กระทรวง และกระทรวงจะใช้วงเงินนี้ในการจัดทำโครงการและ

งบประมาณของกระทรวง แนวคิดสำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือ เมื่อรัฐบาลกำหนดกรอบค่าใช้จ่ายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งจะระบุ นโยบายของรัฐบาล และกรอบวงเงินที่จะจัดสรรให้แก่กระทรวง กระทรวงมีอิสระในการตัดสินใจที่ซึ่งงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ขั้นตอนที่ 1-5 เป็นขั้นของกำหนดจากข้างบนลงมา (Top down) ขั้นตอนที่ 5-6 เป็นขั้นของการจัดทำในระดับล่าง (Bottom up)

สำนักงบประมาณ (2552, หน้า 22) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางของผลผลิต/ โครงการตามนโยบายต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2549-2552 ไว้ ดังนี้

- 1) ทบทวนงาน/ โครงการ เป้าหมายผลผลิต ตัวชี้วัดปีงบประมาณ 2548 ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณปี 2548
- 2) ทบทวนปรับปรุงเป้าหมายผลผลิตและประมาณการรายจ่ายปี พ.ศ. 2549-2552 โดยใช้หลักการที่สำคัญในการขอเปลี่ยนแปลง เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การปรับแผนนโยบายรัฐบาล การปรับกลยุทธ์ในการทำงาน (ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายประจำ ฯลฯ) ภาวะทางเศรษฐกิจ (อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน ฯลฯ) การโยกย้ายการใช้ทรัพยากร โดยชะลอ ยกเลิก หรือยุบงาน/ โครงการกิจกรรม /ผลผลิต การโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่น

ประโยชน์ของแผนงบประมาณระยะปานกลาง

ประโยชน์ที่หน่วยงานระดับเหนือจะได้รับ

- 1) ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดลำดับความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- 2) มีกระบวนการที่โปร่งใส ในการพิจารณาที่จะตัดงบประมาณของหน่วยงานหนึ่งไปเพิ่มให้อีกหน่วยงานหนึ่ง
- 3) หน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ลำดับความสำคัญ และกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น

ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณได้รับ

- 1) ได้ทราบงบประมาณที่ได้รับล่วงหน้า 3-5 ปี ทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้
- 2) มีเหตุผลที่ชัดเจนสำหรับการดำรงอยู่ และสามารถวางแผนกิจกรรมของตนเอง
- 3) เมื่อทำแผนงบประมาณระยะปานกลางไปได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจะเริ่มมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง เป็นการวางแผนทางการเงินที่มีระยะเวลา 3-5 ปี เป็นแผนที่หมุนปรับไปตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสภาพการณ์ในอนาคต ดังนั้น จึงมีการปรับปรุงตัวเลขทุกปี การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง ช่วยทำให้แผนนโยบาย และงบประมาณมีความเชื่อมโยงกัน การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางประกอบด้วยสองส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่กำหนดจากหน่วยงานระดับบน (Top down) ได้แก่ กรอบวงเงินและนโยบาย และส่วนที่กำหนดจากข้างล่าง (Bottom up) ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณให้พอดีกับกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร

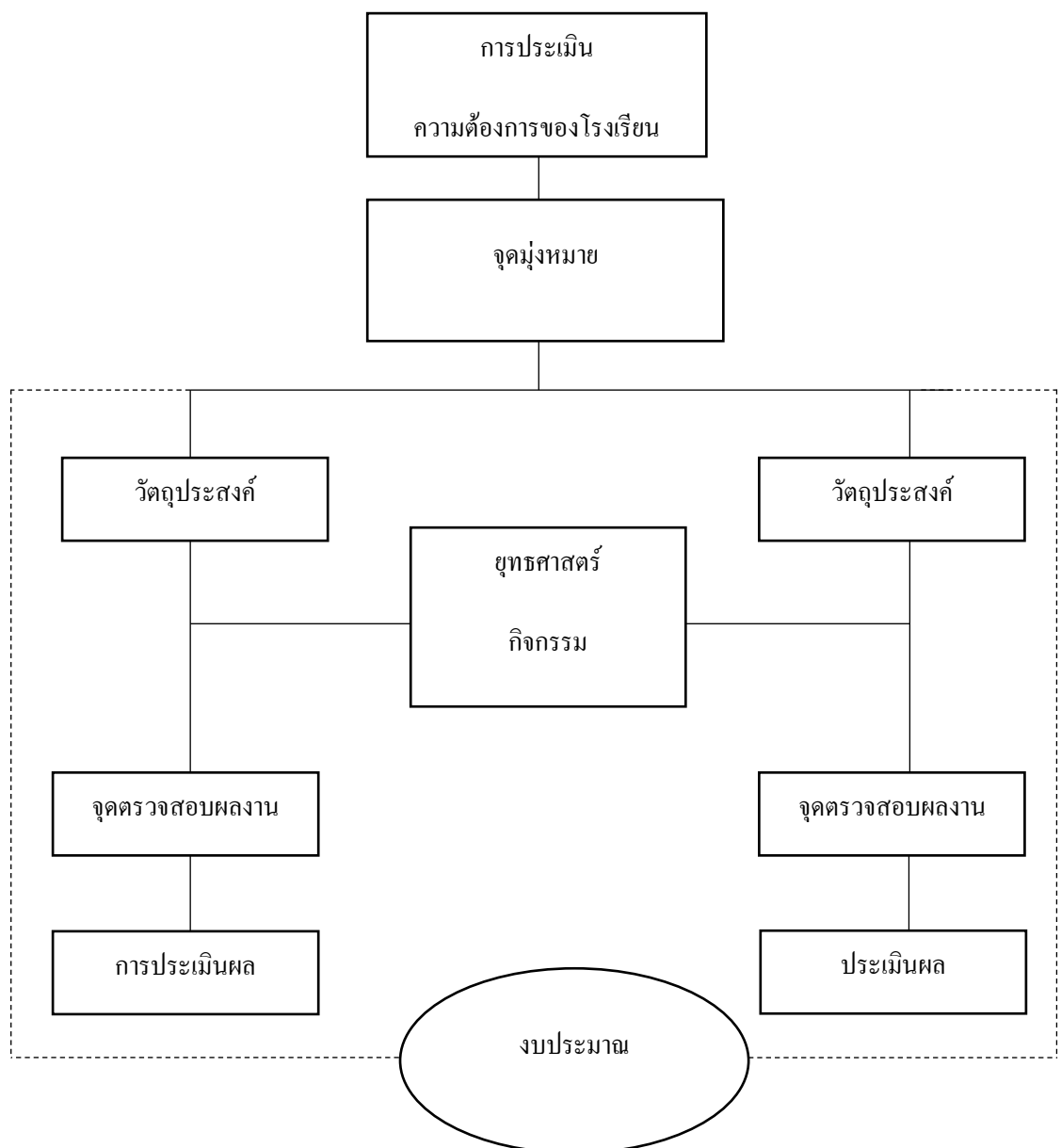
### 3.2.4 แผนพัฒนาโรงเรียน

แผนพัฒนาโรงเรียน (School development plan) หรือแผนปรับปรุงโรงเรียน (School improvement plans) เป็นแผนที่จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่โรงเรียนจะดำเนินการใน 2-3 ปีข้างหน้า เป็นแผนที่ทำให้โรงเรียนทราบว่า จะเดินไปในทิศทางใด โดยจะเน้นที่การทำให้นักเรียนมีการเรียนรู้ดีขึ้น แผนพัฒนาโรงเรียนจะช่วยให้โรงเรียนจัดการศึกษาตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระยะยาวในแผนกลยุทธ์ ให้เป็นจุดมุ่งหมายระยะสั้น ปัจจุบันการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียน (Creese & Earley, 1999, p. 49) โรงเรียนต้องจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่มีใครทราบว่า จะเปลี่ยนแปลงเมื่อไร อย่างไรแผนพัฒนาโรงเรียนมีประโยชน์ดังนี้ (Wragg & Partington, 1995, p. 38)

- 1) ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษา โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- 2) เป็นแผนที่ครอบคลุมและประสานกับแผนอื่น ๆ ทุกแผน ได้แก่ แผนหลักสูตรและประเมินผล แผนบริหารจัดการ โรงเรียน แผนงบประมาณ
- 3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว และจุดมุ่งหมายระยะสั้น การจัดลำดับความสำคัญในแผน เป็นการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4) ช่วยให้ครูมีความกดดันที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงน้อยลง ครูจะมีความรู้สึกที่ตนเองสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่รู้สึกว่าถูกควบคุมโดยการเปลี่ยนแปลง
- 5) ครูได้รับการสนับสนุนด้านนวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทำให้ครูมีความมั่นใจมากขึ้น
- 6) คุณภาพของบุคลากรเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมระหว่างทำงาน และการประเมินผลช่วยให้โรงเรียนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ครูแสวงหาความรู้และทักษะใหม่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ

### 7) ครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันมากขึ้น

ส่วนการศึกษาของรัฐแมริแลนด์ สหรัฐอเมริกา (The Maryland State Department of Education) ได้กำหนดให้แผนพัฒนาโรงเรียน เป็นแผนแม่บทของการดำเนินงานและกระบวนการที่พัฒนาโรงเรียน โดยแผนพัฒนาโรงเรียนจะกำหนดแนวทางจัดสรรทรัพยากรการพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล โดยมีองค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียน แสดงดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 องค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียน



การทำแผนพัฒนาโรงเรียนเริ่มที่การประเมินความต้องการ จากนั้นก็กำหนด จุดมุ่งหมาย ในช่วง 3-5 ปี แต่ละจุดมุ่งหมายอาจมีวัตถุประสงค์ 1 ข้อ หรือมากกว่า 1 ข้อ แต่ละวัตถุประสงค์ จะมียุทธศาสตร์ และกิจกรรมอย่างเดียว หรือมากกว่า 1 อย่าง ก็ได้ จุดตรวจสอบผลงานกับการประเมินผล จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้เห็นว่า จุดตรวจสอบผลงาน และการประเมินผล ได้บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียน เส้นประแสดงถึงงบประมาณ ซึ่งองค์ประกอบที่อยู่ภายในเส้นประจำเป็นต้องใช้งบประมาณดำเนินการ

อะเฮิน (Ahearn, 1998, pp.1-5) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีขั้นตอน ดังนี้

1) ตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนชุมชนและนักเรียน เพื่อเป็นผู้นำในการจัดทำแผน และจัดเตรียม ข้อมูลต่าง ๆ

2) กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อที่จะบอกให้ รู้ว่า โรงเรียนจะไปทีใดและไปได้อย่างไร ควรให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

3) ประเมินความต้องการจำเป็น โดยสำรวจความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน และชุมชน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและชุมชน และข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียน อัตราการมาเรียน อัตราตกชั้น บันทึกร่วมกับวินัยของนักเรียนข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะบอก ความต้องการของโรงเรียน

4) ใช้ฐานข้อมูลการวิจัย โดยศึกษาข้อมูลจากงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักเป็นโรงเรียนใช้ผลการวิจัย เป็นแนวทางในการวางแผน เมื่อโรงเรียนศึกษางานวิจัยก็จะพบยุทธศาสตร์ หรือกิจกรรมที่จะให้ นักเรียนมีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

5) กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อโรงเรียนประเมินผลตนเองเสร็จแล้วก็ใช้ผล การประเมินนั้น กำหนดจุดมุ่งหมาย และจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

6) จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาจุดมุ่งหมายแต่ละข้อ 2) กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 3) คำนวณทรัพยากรที่ใช้ 4) คำนวณบุคลากร 5) กำหนดผู้รับผิดชอบที่จะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ 6) กำหนดเวลาดำเนินการ 7) ฝึกอบรม บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผน

แมคเกรเกอร์ (MacGregor, 2005) ได้เสนอแนะแนวทางให้โรงเรียนทำแผนพัฒนา โรงเรียน ดังนี้

1) ประเมินความพร้อมที่จะดำเนินการ บุคลากรในโรงเรียนบางกลุ่มอาจมีความพร้อม และมีศักยภาพที่จะทำจัดแผนพัฒนาโรงเรียน แต่บางกลุ่มอาจไม่มี ดังนั้นต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องต่อไปนี้

- การดำเนินการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจ
- ยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะคำฉันทมติ
- เวลาและทรัพยากรที่จะใช้ในการทำแผน
- การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย เช่น ความเชื่อถือของบุคลากร
- การสนับสนุนของเขตการศึกษา และความเข้าใจแผนพัฒนาโรงเรียนของ

เขตการศึกษา

2) รวบรวมจัดลำดับและเลือกข้อมูล ข้อมูลจะเป็นตัวบอกเรื่องราวของโรงเรียน การมีข้อมูลทำให้ได้ทราบความจริง ไม่ใช่ทราบสิ่งที่เกิดจากนึกคิดคาดคะเน ข้อมูลทำให้ทราบว่าโรงเรียนมีจุดแข็งอะไร โครงการอะไรที่ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนามากที่สุด การรวบรวมข้อมูลทำให้ทราบ

- ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกับทักษะของนักเรียน และทัศนคติและความเชื่อของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

- เห็นภาพที่แท้จริงของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน
- ทำให้บุคลากรได้ทราบความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ
- ทำให้เข้าใจภาพประชากร เชื้อชาติ จริยธรรม และเศรษฐกิจ สังคม

ส่วนการศึกษาของรัฐอินเดียนา ได้กำหนดให้โรงเรียนในรัฐอินเดียนาทุกโรงเรียนต้องทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน องค์ประกอบของแผนพัฒนาโรงเรียนของโรงเรียนในรัฐอินเดียนา มีดังนี้ (Indiana Department of Education)

1) รายชื่อของ กฎ ระเบียบ ที่โรงเรียนต้องการให้ยกเลิกชั่วคราว เพื่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2) อธิบายของหลักสูตรและสถานที่ ที่สาธารณชนจะไปขอถ่ายเอกสารหลักสูตรมาศึกษาได้

3) บรรยายเกี่ยวกับการประเมินผล และชื่อของการประเมินผล รวมทั้งการประเมินผลของมลรัฐ

4) แผนที่จะนำเสนอคณะกรรมการอนุมัติ ต้องจัดพิมพ์ให้เพียงพอที่จะแจกจ่ายให้กับผู้ที่สนใจ โดยจัดพิมพ์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย

5) การนำเสนอให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

6) สำหรับโรงเรียนมัธยม จะต้องกำหนดรายวิชาที่จะทำให้ให้นักเรียนมีคุณสมบัติที่จะได้รับเกียรติคุณ

7) นำเสนอการรักษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนและความปลอดภัย

8) นำเสนอกิจกรรมการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน

นอกจากนี้แผนพัฒนาของโรงเรียน อาจมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1) บรรยายสรุปเกี่ยวกับของโรงเรียน ชุมชน และแผนงานทางการศึกษา

2) ข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และความเชื่อ

3) ข้อมูลและกราฟจากรายงาน ผลปฏิบัติงานประจำปี

4) ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้เขียนไว้ในรายงานผล

การปฏิบัติงานประจำปี

5) ข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับแผนงานทางการศึกษา และสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้

6) ข้อมูลที่ระบุว่า ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอน และหลักสูตร ทำให้บรรลุ

มาตรฐานทางวิชาการของรัฐอินเดียได้อย่างไร

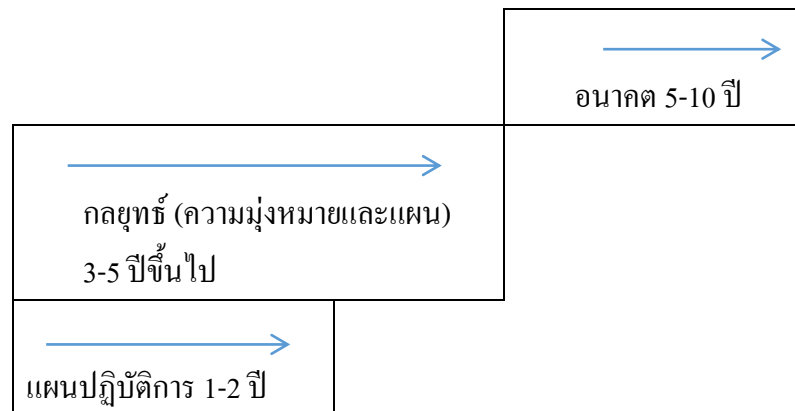
7) นำเสนอตัวแปรแทรกซ้อนในการบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

เดวีส์ และเอลลิสัน (Davies & Ellison, 2003, pp. 2-5) ได้เสนอขั้นตอนของการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีดังนี้

1) มองภาพอนาคต (Future perspective) ในการวางแผนต้องมองภาพอนาคตของโรงเรียน และเชื่อมโยงภาพกับตัวนักเรียน โรงเรียนต้องมองภาพอนาคตในช่วง 5-10 ปี ว่าโรงเรียนจะวางแผนทำอะไรบ้าง

2) การวิเคราะห์กลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่จะทำในช่วง 3-5 ปี โดยกำหนดเป็นแนวทางกว้าง ๆ

3) การปฏิบัติการ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นแผนระยะสั้น มีระยะเวลา 1-2 ปี แผนปฏิบัติการจะกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รูปแบบและจุดเน้นของแผนระยะสั้นที่ใช้ในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนจากวิธีการที่เน้นปัจจัยมาเน้นผลผลิตหรือผลลัพธ์ แผนระยะสั้นที่เน้นปัจจัย จะแสดงรายการปัจจัย เพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตร ค่าจ้างบุคลากร ค่าก่อสร้างอาคาร ค่าสื่ออุปกรณ์ และอื่น ๆ แต่แผนที่เน้นผลผลิตจะระบุผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น เพิ่มค่าเฉลี่ยร้อยละวิชาภาษา และคณิตศาสตร์ เพิ่มอัตราการมาเรียน แสดงดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ภาพรวมแผนพัฒนาโรงเรียน

ดังนั้น แผนพัฒนาโรงเรียนจะประกอบด้วย

- 1) บทนำหรือข้อความเกี่ยวกับบริบท ที่กล่าวถึงธรรมชาติและทิศทางของโรงเรียน เช่น ช่วงอายุของนักเรียน ที่ตั้ง เป็นต้น
- 2) ภาพอนาคต บรรยายภาพในอนาคตของโรงเรียน
- 3) นำเสนอกลยุทธ์ ถึงความมุ่งมั่น ในการทำกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์
- 4) นำเสนอการปฏิบัติงานในรูปแบบของแผนปฏิบัติการ

### 3.3 การจัดทำแผนระยะสั้น

การจัดทำแผนระยะสั้น เป็นการนำแผนระยะยาวมาวางแผนดำเนินการเป็นรายปี แผนระยะสั้นที่สถานศึกษาจัดทำมีระยะเวลา 1 ปี ตามปีงบประมาณ เรียกว่า แผนปฏิบัติการ

#### 3.3.1 ความหมาย

แผนปฏิบัติการ คือ แผนระยะสั้นและเป็นแผนที่กำหนดโครงการที่จะต้องดำเนินการในแต่ละวัน แผนปฏิบัติการจัดทำโดยหัวหน้าระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งต่างจากแผนกลยุทธ์ที่จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง (Rue & Lloyd, 2000, p. 142)

แผนปฏิบัติการจะกำหนดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ใครทำและใช้เงินเท่าไร โดยมีวิสัยทัศน์ที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดตัวชี้นำ แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่ใช้ในการบริหารแผนระยะยาว องค์ประกอบที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ คือ กิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ ทรัพยากรที่ต้องใช้ การมอบหมายผู้รับผิดชอบทำกิจกรรม และการกำหนดเวลาทำงาน แล้วเสร็จที่เหมาะสม โดยปกติจุดมุ่งหมายของแผนระยะยาว จะมาจากการบรรลุจุดประสงค์ของแผนระยะสั้น (Matthews & Crow, 2003, p. 182)

แผนปฏิบัติการ คือ แผนดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและคาดความหวัง และส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่ (Davies & Elliso, 2003, p. 168)

- 1) เน้นเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
  - 2) เป็นแผนที่ต้องการให้โรงเรียน หรือครูแต่ละคนแปลเป้าหมาย โดยภาพรวมของโรงเรียนไปสู่งานที่ตัวเองรับผิดชอบ
  - 3) เป็นแผนระยะสั้น 1-2 ปี
  - 4) อธิบายกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จ
  - 5) มีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ การวางแผนจะไม่เสร็จสิ้น จนกว่างานจะเสร็จ
- สรุป แผนปฏิบัติการ คือ แผนระยะสั้นมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาวในแผนกลยุทธ์ เดวิส และเอลลิสัน (Davies & Ellison, 2003, p. 168) ได้กล่าวถึง การทำแผนปฏิบัติการต้องมีขั้นตอน ดังนี้

1) แปลงเป้าหมายกว้าง ๆ ให้เป็นเป้าหมายเฉพาะ โดยมีจุดเน้นที่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

- 2) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดทำ
- 3) มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงาน
- 4) จัดสรรทรัพยากร
- 5) มีกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตาม
- 6) การประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติ (2545, หน้า 98) ได้เสนอแนะกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการมี 2 ขั้นตอนหลัก คือ

- 1) ขั้นการศึกษากรอบ เงื่อนไข ประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 2) ขั้นการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มี 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้
  - 1) ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 2) กำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของหน่วยงาน 3) จัดทำรายละเอียด แผนงานงาน/ โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ระดับองค์กร แผนงาน และ โครงการ 4) จัดทำแผน กำกับติดตาม ประเมินผลและรายงาน

โรดส์ (Rhodes, 2001, p. 41) มีความเห็นว่าแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่แสดงการดำเนินการปีแรกของแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีการจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่จะต้องทำ
- 2) กำหนดเป้าหมายที่จะต้องการบรรลุภายในเวลาที่กำหนด
- 3) ระบุการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายและเกณฑ์ความสำเร็จอย่างชัดเจน
- 4) กำหนดเส้นตายของแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสมเป็นไปได้ พร้อมทั้งรายละเอียดว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ
- 5) มีการจัดเตรียมการรวบรวมข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ โดยแบ่งส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมกำกับ ซึ่งนำไปสู่การประเมินผลการดำเนินงาน
- 6) มีการคำนวณเวลาของบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องใช้ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

7) ดูความก้าวหน้าจากการประเมินผล

สรุป แผนปฏิบัติการ คือ แผนระยะสั้น มีระยะเวลา 1 ปี เป็นแผนที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีดังนี้

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น โดยแปลงจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายกว้าง ๆ ในแผนกลยุทธ์ให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น
- 2) กำหนดแผนงาน/ โครงการ กิจกรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระยะสั้น
- 3) กำหนดเกณฑ์/ ตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายระยะสั้น และเป้าหมาย
- 4) กำหนดเวลาดำเนินการและแล้วเสร็จ
- 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ

### 3.4 การประมาณการรายรับ-รายจ่าย

#### 3.4.1 การประมาณการ

สติเวนสัน (Stevenson, 2002, pp. 71-73) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการประมาณ และขั้นตอนในการประมาณการไว้ ดังนี้สิ่งที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการประมาณการ

- 1) เทคนิคในการคาดคะเนมีสมมติฐานว่า ระบบที่เกิดขึ้นในอดีตยังมีดำเนินการต่อไปในอนาคต
- 2) การคาดคะเนคงให้สมบูรณ์ได้ยาก สิ่งที่เกิดขึ้นจริงมักจะแตกต่างจากที่ประมาณการไว้
- 3) การประมาณการเป็นกลุ่มจะถูกต้องมากกว่าประมาณการเป็นรายบุคคล

4) การประมาณในช่วงระยะเวลาสั้นจะถูกต้องมากกว่าการประมาณการระยะยาว  
ขั้นตอนในกระบวนการประมาณการ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประมาณการ
- 2) กำหนดระยะเวลาที่จะประมาณการ
- 3) เลือกเทคนิคในการประมาณการ
- 4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- 5) เตรียมประมาณการ โดยใช้เทคนิคที่เหมาะสม
- 6) ติดตามกำกับผลการประมาณการ

เคลย์ (Klay, 1992, pp. 217-219) ได้นำเสนอวิธีประมาณการรายได้ มี 4 วิธี

1) วิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative method) เป็นการคาดคะเนโดยใช้บุคคลที่มี  
หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญมาคาดคะเน โดยใช้ข้อมูลแนวโน้ม  
ทางเศรษฐกิจและข้อมูลสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

2) การวิเคราะห์แนวโน้มของเวลา โดยการรวบรวมข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา  
การคาดคะเนวิธีนี้นิยมใช้กันมาก เพราะหน่วยงานมักจะมีการรวบรวมข้อมูลในปีที่ผ่านมา  
เป็นการคาดคะเนจากข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีต วิธีที่สะดวกในการคาดคะเนวิธีนี้คือ การใช้กราฟ  
ซึ่งจะทำให้เห็นแนวโน้มได้ชัดเจนกว่าการแสดงเป็นตัวเลข

3) วิธีศึกษาสาเหตุ เป็นวิธีที่ไม่ได้ใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวในอดีต เหมือนวิธีศึกษา  
แนวโน้ม แต่เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็น  
การคาดคะเนโดยใช้ตัวแปรหน่วย 1 ตัว หรือมากกว่า 1 ตัว คาดคะเนรายได้

4) วิธีผสม เป็นการคาดคะเนโดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ วิธีวิเคราะห์แนวโน้มและวิธี  
ศึกษาสาเหตุ

### 3.4.2 การประมาณการรายได้

การประมาณการรายได้ เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการงบประมาณ  
และเป็นเงื่อนไขที่จะดำเนินการส่วนอื่น ๆ ในกระบวนการงบประมาณ การประมาณการรายได้  
ที่ไม่ดี ทำให้เกิดปัญหา คือ ถ้าประมาณการมากเกินไป จะทำให้ค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอแต่ถ้าประมาณ  
การต่ำเกินไป ทำให้ต้องตัดลดบางโครงการทั้ง ๆ ที่มีงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการ  
การประมาณการรายได้มีผลกระทบต่อการตัดสินใจด้านนโยบายที่สำคัญ เช่น การกำหนดอัตรารากษี  
และการกำหนดอัตรานุเคราะห์ การประมาณการรายได้ จึงถือเป็นหัวใจของกระบวนการจัดทำ  
งบประมาณ กระบวนการในการประมาณการรายได้ มี 5 ขั้นตอน (Schack, 2000)

1) การประมาณการวงเงินรายได้เบื้องต้น ซึ่งฝ่ายงบประมาณขององค์กรจะเป็นผู้จัดทำ

2) การปรับประมาณการรายได้เบื้องต้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยที่ปรึกษาและบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่งบประมาณของสภา และจากฝ่ายทำบัญชีของสำนักงานที่อยู่ระดับเหนือขึ้นไป

3) การนำเสนอประมาณการรายได้ ต่อสภาเมืองอย่างเป็นทางการ

4) การปรับวงเงินประมาณการรายได้ตามข้อเสนอของสภาเมือง

5) การอนุมัติวงเงินประมาณการรายได้ในงบประมาณที่อนุมัติทั้งหมด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอวิธีการประมาณการรายได้ของสถานศึกษาไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 90)

1) การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ ในส่วนของงบดำเนินการซึ่งจะได้รับจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียน มีขั้นตอนดังนี้

- สำรวจสภาพนักเรียนปัจจุบันโดยจำแนกออกเป็นนักเรียนในเขตบริการนอกเขตบริการ และนักเรียนต่างสัญชาติ นักเรียนที่มีชื่อในทะเบียนราษฎร
- วิเคราะห์แนวโน้มการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าจะต้องขยายระดับการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่ จะต้องจัดการศึกษาพิเศษสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส หรือต้องจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนเพิ่มขึ้น
- สำรวจผู้อยู่ในเกณฑ์เข้าเรียนตามทะเบียนราษฎร และหาข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มประเภทผู้เรียน
- ศึกษาวิเคราะห์คาดคะเนจำนวนนักเรียนโดยแยกผู้เรียนตามประเภท และระดับการศึกษา การคาดคะเนนักเรียนแต่ละชั้นให้จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ เด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ เด็กความสามารถพิเศษ

2) การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ เงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา มีดังนี้

- เงินค่าธรรมเนียมพิเศษ ได้แก่ เงินที่เรียกเก็บจากผู้เรียนในกิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดเกินกว่ามาตรฐาน หลักสูตรกำหนด เช่น ค่าเรียนว่ายน้ำ ค่าเรียนคอมพิวเตอร์ ค่าเรียนหลักสูตรสองภาษา เป็นต้น

- รายได้จากการให้บริการ เป็นรายได้ที่สถานศึกษาจัดบริการทางการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษารวมถึงค่าบริการเสริมที่สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียน เช่น บริการอินเทอร์เน็ต บริการรับผลผลิตสินค้า และบริการ เป็นต้น



- เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สิน เป็นผลประโยชน์เกิดจากที่ราชพัสดุและจากทรัพย์สินอื่น ๆ
  - เบี้ยปรับจากการลาศึกษาของข้าราชการ และลูกจ้างของสถานศึกษา
  - เบี้ยปรับจากการผิดสัญญา ชื่อทรัพย์สิน สิ่งของและสัญญาเช่า ที่สถานศึกษา
- จัดซื้อ จัดจ้าง หรือเช่า ไม่ว่าจะจากเงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ
- เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์
  - เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - ดอกเบี้ย
  - รายได้อื่น

### 3.4.3 การประมาณการรายจ่าย

การประมาณการรายจ่ายเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เมื่อมีการคำนวณรายจ่ายแล้ว จะต้องมีการจำแนกประเภทงบประมาณการจำแนกประเภทงบประมาณนั้นเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณ การวิเคราะห์ การพิจารณาจัดสรร และการอนุมัติงบประมาณ รวมทั้ง ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารและการตรวจสอบการใช้จ่าย และผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดทำโครงการและการบริหารงาน การจำแนกประเภทงบประมาณสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ในการวางแผน การจัดทำโครงการ การบริหารและการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่าง การจำแนกประเภทงบประมาณ ก็คือการจัดหมวดหมู่ของรายรับ-รายจ่ายในลักษณะต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร การศึกษาเปรียบเทียบการปรับปรุงเป้าหมาย และนโยบาย การที่จะจัดให้มีการจำแนกประเภทงบประมาณเพียงแบบหนึ่งแบบใดเพียงแบบเดียว ทำให้ไม่สามารถจะใช้ประโยชน์จากข้อมูล ในการจำแนกประเภทงบประมาณได้ในหลาย ๆ วัตถุประสงค์ ดังนั้น การจำแนกประเภทงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลองค์กรต่าง ๆ จึงจัดทำกันอยู่หลายแบบ และเทคนิคการจำแนกประเภทงบประมาณให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางได้นั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาจัดให้สอดคล้องกับลักษณะของงานที่องค์กรดำเนินการอยู่ด้วย เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกต่อการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ (นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธุ์, 2544, หน้า 56-57)

การจำแนกประเภทงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่จำแนกประเภทตามเกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ซึ่งสำนักงานงบประมาณได้กำหนดประเภทรายจ่ายของส่วนราชการ มี 5 ประเภท คือ (สำนักงานงบประมาณ, 2552, หน้า 1-12)

1) งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงาน

2) งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค

3) งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

4) งบเงินอุดหนุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น หน่วยงานอิสระ หน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ หน่วยงานส่วนกลาง หน่วยงานในกำกับของรัฐ ฯลฯ

5) งบรายจ่ายอื่น หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะงบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่ง ดังกล่าวข้างต้น เช่น เงินราชการลับ รายจ่ายเพื่อชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ ประเทศในกลุ่มองค์กรความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ได้เสนอให้ประเทศต่าง ๆ แบ่งงบดำเนินงานด้านการศึกษาออกเป็น 4 หมวด คือ (UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education, 2005, p. 47)

หมวดที่ 1 เป็นงบเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างประจำ

หมวดที่ 2 เป็นงบที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโรงเรียน ค่าหนังสือเรียน ค่าคู่มือครู และค่าพัฒนาครู

หมวดที่ 3 เป็นงบเกี่ยวกับการซ่อมแซมห้องเรียนและครุภัณฑ์ งบซื้อคอมพิวเตอร์ และงบห้องสมุด

หมวดที่ 4 เป็นงบเกี่ยวกับโครงการพิเศษต่าง ๆ

เลวาซิค และรอส (Levacic & Ross, 1999, pp. 39-43) ได้จำแนกประเภท งบประมาณค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) ค่าใช้จ่ายพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียน เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับครูผู้สอนและบุคลากร ของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับห้องเรียน

2) ค่าใช้จ่ายสนับสนุนหลักสูตร เป็นค่าใช้จ่ายสนับสนุนหลักสูตรที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ เช่น ดนตรี กีฬา คอมพิวเตอร์ การศึกษาพิเศษ

3) ค่าใช้จ่ายเพิ่มสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น เด็กด้อยโอกาสเด็ก ที่เรียนอ่อน ฯลฯ

4) ค่าใช้จ่ายตามที่ตั้งของโรงเรียน ได้แก่ ค่าเดินทาง ค่าทำความสะอาด ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าบำรุงรักษาอาคารสถานที่

#### 4. การอนุมัติงบประมาณ

การอนุมัติงบประมาณ (Budget adoption) หมายถึง การพิจารณาข้อเสนอเกี่ยวกับแผนการใช้จ่ายและการจัดหารายได้ ซึ่งฝ่ายบริหารจัดทำเป็นเอกสารเพื่อเสนอต่อ ฝ่ายนิติบัญญัติ (ปภาวดี คุลยจินดา และธงชัย ลำดับวงศ์, 2544, หน้า 534)

การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การอนุมัติงานที่ทำในปีหน้าและทรัพยากรที่จะใช้ในการทำงานนั้น (Finney, 1994, p. 15)

การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การที่แผนทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย รายได้ และรายจ่าย ได้รับการพิจารณาและปรับปรุงจากผู้มีอำนาจในช่วงเริ่มต้นของปีงบประมาณ (Flagler County, 2005)

##### 4.1 การพิจารณางบประมาณ

กระบวนการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของไทย มีขั้นตอนดังนี้ (สำนักงบประมาณ, 2552, หน้า 15)

- 1) สำนักงบประมาณ เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาเห็นชอบ
- 2) หลังจากคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว นายกรัฐมนตรีจะนำร่างพระราชบัญญัติเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร เพื่อพิจารณา
- 3) สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ โดยแบ่งออกเป็น 3 วาระ วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการ และตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติฯ วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาโดยคณะกรรมการ โดยพิจารณารายละเอียดงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะต้องชี้แจง อธิบายการตั้งงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่อคณะกรรมการฯ ดังกล่าว และสภาผู้แทนเต็มสภา โดยเรียงตามมาตราอาจมีลงมติ เพื่อแก้ไข และวาระที่ 3 เป็นการพิจารณาอนุมัติให้ใช้เป็นกฎหมาย
- 4) เมื่อสภาผู้แทนได้ให้ความเห็นชอบต่อร่างพระราชบัญญัติฯ ร่างพระราชบัญญัติฯ ก็จะถูกนำเสนอต่อวุฒิสภา เพื่อพิจารณาต่อไป
- 5) หากร่างพระราชบัญญัติฯ ผ่านความเห็นชอบจากวุฒิสภาแล้วก็จะถูกส่งไปที่นายกรัฐมนตรี
- 6) นายกรัฐมนตรีนำร่างพระราชบัญญัติฯ ทูลเกล้าถวายพระมหากษัตริย์ เพื่อทรงลงปรมาภิไธย
- 7) ใช้บังคับเป็นกฎหมายงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การพิจารณางบประมาณของเขตพื้นที่ไฮปาร์กเซ็นทรัล (Hyde Park Central School District) เริ่มจากคณะกรรมการการศึกษาจะจัดประชุมประชาพิจารณ์งบประมาณประจำปี เพื่อนำเสนอของบประมาณปีที่จะมาถึง จุดประสงค์ของการประชาพิจารณ์ก็เพื่อรายงานประชาชนเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงบประมาณ และให้คำอธิบาย และรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การประชุมประชาพิจารณ์ต้องจัดประชุมก่อนการประชุมพิจารณาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นการประชุมเพื่ออนุมัติงบประมาณ อย่างน้อย 7-14 วัน โดยมีการแจกจ่ายเอกสารให้กับประชาชนทั่วไป

ในการอนุมัติงบประมาณ ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ควรมีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาของงบประมาณ ดังนี้ (ปกาวดี คุลยจินดา และธงชัย ลำดับวงศ์, 2544, หน้า 536-537)

- 1) การพิจารณากำหนดนโยบายของงบประมาณ เป็นการพิจารณาขนาดของรายจ่าย รายได้ และการขาดดุลงบประมาณอันเป็นส่วนรวม ประเทศที่มีการปกครองแบบรัฐสภา เช่น สหราชอาณาจักร ฝ่ายนิติบัญญัติจะมีบทบาทในเรื่องนี้มาก
- 2) การพิจารณาอนุมัติแผนงาน งาน โครงการ โดยที่ขนาดของรายจ่าย รายได้และการขาดดุลงบประมาณ เป็นแต่เพียงภาพรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับการใช้จ่าย และการจัดหารายรับ ดังนั้น การที่จะพิจารณาแต่เพียงภาพรวมยังไม่เป็นการเพียงพอ ผู้อนุมัติงบประมาณจำเป็นต้องพิจารณาเป็นส่วน ๆ ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้พิจารณาถึงแผนงาน งาน โครงการที่ดำเนินการว่า แผนงาน งาน โครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนั้น จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และประเทศชาติอันเป็นส่วนรวมมากน้อยแค่ไหน เป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่หากพิจารณาเห็นว่า แผนงาน งาน โครงการใด ๆ จะไม่อำนวยความสะดวกอย่างแท้จริง หรือยากแก่การนำไปปฏิบัติ ก็จะได้ระงับหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงาน งาน โครงการนั้น ๆ เสียเพื่อมิให้มีการดำเนินงาน และใช้จ่ายเงินแผ่นดินในลักษณะที่ไม่เป็นประโยชน์
- 3) การพิจารณาลักษณะที่สำคัญ และคุณภาพของการให้บริการของหน่วยงาน โดยที่ลักษณะและคุณภาพของบริการที่จะให้แก่ประชาชน ย่อมแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของแผนการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน หากการให้บริการมีลักษณะที่ดีมีคุณภาพ ประโยชน์ก็จะตกแก่ประชาชน ตัวอย่าง เช่น การจัดบริการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินให้แก่ประชาชน หากมีลักษณะที่จะทำให้ประชาชนได้รับบริการอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว และคนส่วนใหญ่จะมีอันตรายในอัตราที่น้อยที่สุดแล้ว ก็แสดงว่า บริการในเรื่องนี้มีลักษณะและคุณภาพที่ดี ฝ่ายอนุมัติงบประมาณควรพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ ในการพิจารณาดังกล่าวจะต้องพิจารณาทั้งในเรื่องหลักการ วิธีการดำเนินงาน และรายละเอียดค่าใช้จ่าย เพื่อพิสูจน์ลักษณะที่ดีและความมีคุณภาพของบริการ รวมทั้งความประหยัดในการใช้จ่ายเงินในการอนุมัติงบประมาณจะต้องมีการจัดทำเอกสารงบประมาณ

เพื่อเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ และเผยแพร่เอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้กับผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะได้กล่าวถึง การจัดทำเอกสารงบประมาณในลำดับต่อไป

#### 4.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ

การจัดทำเอกสารงบประมาณ นับเป็นประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งในขั้นของการอนุมัติงบประมาณ เพราะจะต้องนำเสนอภาพรวม และรายละเอียดของงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา พร้อมกับการมีเหตุผลสนับสนุนรายการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

เดรก และ โร (Drake & Roe, 1994, p. 78) ได้กล่าวถึง การจัดทำเอกสารงบประมาณ ไว้ว่า เอกสารงบประมาณ คือ การนำเสนอแบบเป็นลายลักษณ์อักษรของผู้บริหาร โรงเรียนโดยแปลแผนงานด้านการศึกษา เป็นค่าใช้จ่าย และชี้ให้เห็นถึงรายได้ที่คาดว่าจะได้รับและที่ต้องการ เอกสารงบประมาณควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ปรัชญาของงบประมาณ
- 2) ภาพรวมโรงเรียนและบุคลากร
- 3) แผนการศึกษา
  - พันธกิจ
  - จุดมุ่งหมาย/ ลำดับความสำคัญ
  - แผนงานด้านการศึกษา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- 4) การประมาณค่าใช้จ่าย
  - สรุปค่าใช้จ่าย
  - รายละเอียดงบประมาณแต่ละหมวดรายจ่าย
  - ข้อมูลที่ใช้ในการประมาณการ
- 5) การประมาณการรายได้
  - สรุปรายได้ที่คาดคะเน
  - วิเคราะห์แหล่งของรายได้
    - (1) รัฐบาลกลาง
    - (2) มลรัฐ
    - (3) จังหวัด
    - (4) ท้องถิ่น (โครงสร้างของภาษี)
- 6) ข้อเปรียบเทียบ

เป็นการเปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายปีที่ผ่านมา

ดังนั้น เอกสารงบประมาณจะประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ แผนด้านการศึกษา (Education plan) แผนค่าใช้จ่าย (Expenditure plan) และแผนด้านรายรับ (Revenue plan) แผนด้านการศึกษาจะนำเสนอภาพรวมของโครงการและบริการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำแผนค่าใช้จ่ายเป็นการแปลโครงการและบริการเป็นจำนวนเงิน เพื่อให้ผู้อนุมัติงบประมาณมองเห็นงบประมาณที่จะใช้ในปีต่อไป แผนด้านรายรับจะแสดงการวิเคราะห์แยกแยะแหล่งรายได้ต่าง ๆ ของโรงเรียน

สรุป การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา โดยผู้อนุมัติควรพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายงบประมาณ รายละเอียดแผนงาน/โครงการ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชน ในการอนุมัติงบประมาณ มีการจัดทำเอกสารงบประมาณซึ่งเอกสารงบประมาณ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ แผนทางการศึกษา งบประมาณการใช้จ่าย และประมาณรายรับ ควรนำเสนอด้วยวิธีที่เข้าใจง่าย และควรแจกจ่ายเอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา

#### 5. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ คือ กระบวนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ กระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ กฎหมาย และความต้องการด้านการบริหาร (U.S. Department of Commerce, 2005)

สถานศึกษาจะต้องควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ และบางครั้งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณไปจากที่กำหนดในแผน และการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดแต่ขั้นตอน ต่อไป

##### 5.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 43) ได้กำหนดแนวทางในการควบคุมงบประมาณของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือน ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้ว สรุปแยกเป็นรายไตรมาส และจำแนกตามประเภทการใช้จ่ายเป็นงบบุคลากร ลงอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง) และงบดำเนินการ
- 2) เสนอแผนการใช้จ่ายงบประมาณวงเงินรวม เพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ

ในการควบคุมงบประมาณ ต้องมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมให้การใช้จ่ายเป็นไปตามแผน และเพื่อให้มีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจกรณีมีเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้ตามแผน ซึ่งสำนักงานงบประมาณได้กำหนดให้มีการติดตามการใช้งบประมาณ 3 แบบ คือ (สำนักงานงบประมาณ, 2552, หน้า 22)

1) การติดตามผลโดยการดูแผน/ ผลที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาที่กำหนด (Periodic performance report monitoring) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ เมื่อเทียบกับแผน รวมทั้งการโอนเปลี่ยนแปลงรายการ

2) การติดตามผลแบบเร่งด่วน (Quick Monitoring) เป็นการติดตามผลเรื่องที่มีความสำคัญเร่งด่วน เรื่องที่ต้องการรู้ผลเร็ว และติดตามผลเฉพาะจุด หรือทันทีที่มีปัญหา

3) การติดตามผลแบบเจาะลึก (In-depth monitoring) เป็นการติดตามผลแบบเจาะลึกเฉพาะกรณี หรือผลผลิต/ โครงการที่จะลำดับที่เป็นนโยบาย และการติดตามผลผลิตที่สำคัญของกระทรวง/ กรม

สรุปได้ว่า ในการบริหารงบประมาณเป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ ดังนั้นต้องมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ ๆ

## 5.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

เมื่อมีการนำแผนงบประมาณไปสู่การปฏิบัติ หลายประเทศ พบว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงรายการที่ได้รับอนุมัติไว้ บางครั้งการเปลี่ยนแปลงงบประมาณก็เป็นสิ่งที่สำคัญหรือจำเป็นต้องทำ แต่การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ จากรายการหนึ่งเป็นไปรายการหนึ่งมากเกินไป ก็ทำให้เกิดปัญหา และเป็นเครื่องชี้ถึงความไม่มีวินัย ในงบการจัดสรรงบประมาณแผนแสดงรายการ บางครั้งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรายการ เช่น การชะลอโครงการก่อสร้างเนื่องจากภูมิอากาศไม่อำนวย ตามหลักการโดยทั่วไป ต้องทราบว่า ใครคือ ผู้มีอำนาจให้เปลี่ยนแปลง โดยปกติถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในแผนงานเดียวกัน หน่วยงานที่ใช้จ่ายงบประมาณสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เปลี่ยนจากการจ่ายค่าน้ำ ไปจ่ายเป็นค่าไฟฟ้า (ที่ประมาณการไว้สูงกว่าที่จ่ายจริง) แต่การเปลี่ยนจากหมวดรายจ่ายหนึ่งไปอีกหมวดรายจ่ายหนึ่ง เช่น เปลี่ยนจากเงินอุดหนุนไปซื้อวัสดุสิ่งของ หรือจากแผนงานหนึ่งไปอีกแผนงานหนึ่งมักจะจำเป็นต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง และบางหมวดรายจ่ายก็จะไม่ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงอย่างเด็ดขาด เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน และค่าจ้าง ในบางประเทศสงบที่ใช้โดยเปลี่ยนแปลงระหว่างกระทรวง จะต้องได้รับการอนุมัติจากประธานาธิบดี หรือรัฐสภาแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงรายการจะเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ในการบริหารงบประมาณ แต่ก็ไม่ควรให้เกิดขึ้นมากเกินไป เนื่องจาก (International Monetary Fund, 2005)

- 1) เป็นการชี้ให้เห็นว่าการจัดทำแผนงบประมาณหละหลวมเกินไป แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงรายการจะไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ก็ต้องสิ้นเปลืองเวลาในการจัดการ และเป็น การจัดขวงการวางแผน การใช้จ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
- 2) การเปลี่ยนแปลงเพื่อวัตถุประสงค์อันหนึ่งอย่างเปิดเผย เช่น การขึ้นเงินเดือน จะทำให้แผนอื่นทำตามบ้าง ทำให้ไม่สามารถควบคุมประเภทของการใช้จ่ายได้
- 3) การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถเปลี่ยนจากอันหนึ่งไปอีกอันหนึ่งได้พอดี ซึ่งหมายถึง การลดรายการหนึ่งไม่สามารถไปเพิ่มค่าใช้จ่ายของอีกฝ่ายหนึ่งได้

สรุป ในการบริหารงบประมาณการเปลี่ยนแปลงงบประมาณจากที่ได้รับอนุมัติเป็นเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะการจัดทำแผนงบประมาณมักมีคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นเวลานานที่สำคัญคือ ต้องมีความชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นอำนาจของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายอนุมัติงบประมาณ

### 5.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อตกลงระหว่างสำนักงบประมาณกับผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งมีกระบวนเงินงบประมาณรวมทั้งได้รับจัดสรรเป็นรายปี และหลายปีติดต่อกัน อิศระ ความคล่องตัวในการใช้งบประมาณดังกล่าว เป้าหมายของผลการดำเนินงานที่ตกลงกันล่วงหน้า มาตรการติดตามความก้าวหน้า และตรวจสอบผลการดำเนินงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2546, หน้า 139)

ข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สัญญาระหว่างคณะกรรมการกับสถานศึกษา ข้อตกลงนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า สถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ จำนวนงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ จะขึ้นกับข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Kassas Board of Regents, 2005)

อย่างไรก็ดี ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานดังกล่าว มีลักษณะเป็นเชิงอนุโลม (Relational contract) เป็นเรื่องการลงนามผูกมัดเป็นการภายใน ไม่ใช่ข้อตกลงหรือสัญญาตามตัวบทกฎหมาย ที่มีผลบังคับอย่างเคร่งครัด การทำข้อตกลงดังกล่าว อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นดังนั้น บุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งสองฝ่ายต้องเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกันดำเนินงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2546, หน้า 138)

## 6. การประเมินผลงบประมาณ

การประเมินผลงบประมาณประกอบด้วยสองส่วน คือ การประเมินผล และการรายงานผลการประเมิน

### 6.1 การประเมินผล

การประเมินผลงบประมาณ คือ การตรวจสอบว่ามีค่าใช้จ่ายงบประมาณให้บังเกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่ (Drake & Roe, 1994, p. 87) การประเมินผลงบประมาณเป็นขั้นตอนสุดท้าย



ของกระบวนการงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่จะตรวจสอบว่างบประมาณที่ใช้ไป ได้นำไปสู่ การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแผนงบประมาณประจำปีหรือไม่

รอสโซว์ (Rossow, 1990, pp. 265-266) ได้สรุปว่า การประเมินผลงบประมาณ มักประเมินใน 2 เรื่อง คือ

1) ประเมินประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ โดยดูว่าโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการ ไปทำให้จุดมุ่งหมายทางการศึกษาบรรลุผลหรือไม่ การวัดประสิทธิผลของโครงการต้อง เปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น โดยดูด้านค่าใช้จ่ายและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เกณฑ์ต่อไปนี้จะช่วย ผู้บริหารในการเปรียบเทียบ ค่าใช้จ่าย

- ค่าใช้จ่ายในการสอนต่อหัวนักเรียน
- ค่าใช้จ่ายต่อหัวจำแนกตามชั้นเรียน สาขาวิชา และอาคาร
- งบลงทุนหรือหนี้ต่อหัวนักเรียน
- หนังสือเรียน หนังสือห้องสมุด และเงินเดือนครูต่อหัวนักเรียน
- ค่าบริหาร ค่าแนะแนว และเงินเดือนครูต่อหัวนักเรียน
- ค่าบำรุงรักษาอาคารต่อพื้นที่อาคาร
- ค่าใช้จ่ายหลักสูตรรวมต่อหลักสูตร

2) การประเมินประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ เป็นการดูว่าได้มีการใช้ประโยชน์ สิ่งของที่ซื้อมาด้วยเงินงบประมาณมากน้อยเพียงใด ในการประเมินประสิทธิภาพต้องดู การใช้ประโยชน์ของเครื่องมือ และการใช้เวลาและคนอย่างเหมาะสม

โทมัส (Thomas, 1990, p. 46) กล่าวว่า ผู้กำหนดนโยบายต้องการการรับประกันว่า งบประมาณจะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ ในการประเมินผลงบประมาณ ต้องมีการนำเสนอประสิทธิผลของค่าใช้จ่ายทางการศึกษา

ไนท์ (Knight, 1993) เห็นว่า การประเมินผลงบประมาณทำได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ (Financial efficiency) โดยเปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้กับที่คำนวณไว้ตอนต้นปี

2) ประเมินประสิทธิภาพของทรัพยากร (Resource efficiency) โดยดูว่าใช้จ่าย งบประมาณในเรื่องอะไรบ้าง

3) ประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) โดยประเมินว่าได้ใช้งบประมาณให้ผลลัพธ์ ที่คาดหวังไว้บรรลุผลหรือไม่ ซึ่งการประเมินในข้อ 3 มักถูกละเลย ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ในการประเมินผลงบประมาณ สิ่งที่จะต้องประเมิน มี 2 เรื่อง คือ ประเมินประสิทธิภาพ และประเมินประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามของคำว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนี้

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความมุ่งหวังที่จะได้ผลผลิตที่ต้องการ โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Thomas, 1990, p. 58)

ประสิทธิผล หมายถึง ความเป็นไปได้เพิ่มเติมที่ ในการที่จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ (Knight, 1993, pp. 19-20)

ประสิทธิผล หมายถึง รายงานที่แสดงว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร (สำนักงบประมาณ, 2552, หน้า 40)

## 6.2 การรายงานผล

การรายงานผล เป็นการรายงานผลการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เป็นการนำเสนอข้อมูล
- 2) ทำให้เกิดความโปร่งใสในนโยบายและกิจกรรมของรัฐบาล
- 3) เป็นการสร้างความรับผิดชอบในการใช้งบประมาณและผลที่เกิดขึ้น
- 4) เป็นการติดตามและส่งเสริมจุดมุ่งหมายและผลลัพธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์ใน 3 ข้อแรก เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันโดยทั่วไป แต่วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ส่วนราชการมักจะไม่คำนึงถึงทั้งที่เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องนำเสนอต่อรัฐสภา และประชาชน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ และความสำเร็จขององค์กร (Lewis, 2000, p. 1)

## 7. ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารงานของรัฐบาล ในด้านต่าง ๆ หลายประการ (สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา, 2549, หน้า 8-9) คือ

7.1 เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศตามที่รัฐบาลได้แถลงนโยบายไว้ กล่าวคือ รัฐบาลสามารถบรรลุงานที่รัฐบาลต้องการที่จะดำเนินการตามนโยบายเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาของประเทศตลอดจนงานที่รัฐบาลพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนไว้ในแผนงานและโครงการต่าง ๆ ในแผนการใช้จ่ายของรัฐบาล ตามกำลังเงินที่มีอยู่และให้ทุกส่วนราชการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการต่าง ๆ และรัฐบาลก็สามารถใช้แผนงานหรือโครงการเหล่านั้น ตรวจสอบการทำงานของหน่วยงาน ของรัฐบาลว่าหน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพหรือไม่

7.2 เป็นเครื่องมือในทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ รัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากงบประมาณทั้งในด้านการหารายได้ และการใช้จ่ายของรัฐบาลในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายในทางเศรษฐกิจ เช่น ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยการจัดสรรงบประมาณและใช้จ่ายงบประมาณในโครงการในด้านการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างแท้จริง ใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงิน การคลังของประเทศ โดยการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจ ในกรณีที่เศรษฐกิจมีภาวะเงินเฟ้อ ปริมาณเงินในท้องตลาดหรือประเทศมีมากกว่าปริมาณสินค้าและบริการที่ผลิตออกมาขายรัฐบาลจะต้องดำเนินนโยบายแก้ปัญหาภาวะเงินเฟ้อซึ่งงบประมาณเกินดุลเพื่อลดปริมาณเงินในท้องตลาดให้น้อยลง โดยการใช้จ่ายให้น้อยกว่ารายรับที่ได้มา เป็นต้น

7.3 เป็นเครื่องมือในทางสังคม กล่าวคือ รัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณให้มีการสร้างสาธารณูปโภค ถนน ไปสู่ประชาชนที่ยากจนในชนบทให้มากขึ้น เพื่อให้ประชาชนที่ยากจนสามารถใช้ในการขนส่งผลผลิตของตนเองออกขายสู่ตลาดภายนอกได้เอง โดยไม่ต้องอาศัยพ่อค้าคนกลาง ก็จะช่วยให้สามารถขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น มีรายได้สูงขึ้น ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกระจายรายได้ของประชาชนและช่วยให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

7.4 เป็นเครื่องมือในทางการเมือง กล่าวคือ รัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลจะดำเนินการให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เนื่องจากในเอกสารงบประมาณจะแสดงงานและแผนงานที่รัฐบาลจะดำเนินงานในแต่ละปี ทั้งในด้านสังคม ด้านอุตสาหกรรม ด้านการเกษตร ฯลฯ รัฐบาลจึงสามารถใช้เอกสารนี้เผยแพร่และประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนทราบว่า รัฐบาลได้นำเงินภาษีอากรต่าง ๆ ที่ประชาชนได้เสียให้แก่รัฐในแต่ละปีมาทำประโยชน์อะไรให้แก่ประชาชนบ้าง ซึ่งจะมีผลให้ประชาชนเข้าใจถึงกระบวนการและความก้าวหน้าของการดำเนินงานของรัฐบาลและจะให้การสนับสนุนรัฐบาลถ้าประชาชนเห็นว่ารัฐบาลได้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

7.5 ช่วยในการวางแผน (Planning) ช่วยให้การวางแผนของกิจการนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ กระบวนการจัดทำงบประมาณจะทำให้ทุกฝ่ายในกิจการต้องวางแผนงานล่วงหน้าสำหรับช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทำให้ได้แผนรวมของกิจการที่เหมาะสม และเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของกิจการ

7.6 ช่วยในการประสานงานและก่อให้เกิดความร่วมมือ (Facilitating communication and coordination) กิจการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จะต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการ กระบวนการจัดทำงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างฝ่ายลดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

7.7 ช่วยในการแบ่งสรรทรัพยากร (Allocating resources) เนื่องจากกิจการมีทรัพยากรจำกัดและจะต้องถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระบวนการจัดทำงบประมาณจึงช่วยให้แต่ละฝ่ายได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

7.8 ช่วยในการควบคุมการดำเนินงาน (Controlling operations) ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจะนำมาเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้ ทำให้ทราบว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด บรรลุเป้าหมายของกิจการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายเกิดจากแผนใดก็สามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

7.9 ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน (Evaluating performance and providing incentive) มีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่วางไว้ ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีการแข่งขันการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับผลตอบแทนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีตลอดเวลา

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณ

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายรับ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยทางการบริหาร (สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา, 2550, หน้า 18-19)

### 1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

1.1 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศ เช่น ระดับการผลิต ระดับการว่างงาน ภาวะทางการเงิน ดุลการค้า ดุลการชำระเงิน ซึ่งสังเกตจากรายได้ รายจ่าย เงินนอกงบประมาณ และเงินกู้

1.2 ฐานะทางการคลังของรัฐบาล สามารถดูได้จากจำนวนเงินที่มีอยู่ในความรับผิดชอบของรัฐบาล ได้แก่ เงินรายได้แผ่นดินที่ได้รับจากการจัดเก็บภาษี ค่าธรรมเนียม และรายได้อื่น รวมถึงของรัฐบาลและเงินนอกงบประมาณ ซึ่งเงินนอกงบประมาณนั้นมีระเบียบให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำฝากที่คลัง แต่จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือเงินนอกงบประมาณที่สามารถนำไปใช้จ่ายได้ตามที่ได้รับอนุมัติเงินนอกงบประมาณที่รัฐบาลรับฝากไว้ เพื่อายคืนให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น เงินค่าปรับสัญญาจ้างเหมาก่อสร้าง

### 2. ปัจจัยทางสังคม

2.1 ลักษณะของบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวงเงินเงินประมาณและ/ หรือผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดสรรงบประมาณ เช่น พฤติกรรม ทักษะคติ ความต้องการภูมิหลังทางสังคมและค่านิยม

2.2 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตรวมทั้งลักษณะทางสังคมในปัจจุบัน เช่น อัตราการเพิ่มของประชากร

### 3. ปัจจัยทางการเมือง

#### 3.1 ระบบการเมือง

3.2 สถาบัน และกระบวนการทางการเมือง เช่น ฝ่ายนิติบัญญัติ พรรคการเมือง และกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งมีบทบาทต่อการกำหนดงบประมาณแผ่นดินอย่างมากเนื่องจากงบประมาณแผ่นดินเป็นผลผลิตของกระบวนการทางการเมือง

### 4. ปัจจัยทางการบริหาร

4.1 นโยบายของรัฐ คือแนวทางกว้าง ๆ ที่รัฐบาลของประเทศหนึ่ง ๆ ได้กำหนดขึ้นเป็นโครงสร้าง แผนงาน หรือกำหนดไว้เป็นแนวทางชักนำให้เกิดการปฏิบัติขึ้น

4.2 กฎหมาย ได้แก่ ตัวบทกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือกฎเกณฑ์ใด ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับงบประมาณในแง่ต่าง ๆ เป็นต้น

4.3 กลไกทางการบริหาร คือ บทบาท อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการจัด และควบคุมการเบิกจ่ายเงินของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลัง หรือที่เรียกว่าสถาบันการคลัง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อมรวิรัช นาคทรพรพ (2547, หน้า 9-15) ได้ศึกษาสภาพปัญหาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาและผู้ปกครองภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนต่อหัว โดยแยกปัญหาออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ความไม่เพียงพอของงบประมาณและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับ โดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าของขั้นตอนการเบิกจ่าย ความไม่ชัดเจนของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปัญหาการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเอง ทำให้การใช้จ่ายเงินอุดหนุนต่อหัวเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจำนวนมากมีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากผู้ปกครองเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ และสถานศึกษาที่มีการเก็บเงินเพิ่มเติมมักเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่โดยค่าใช้จ่ายที่เก็บเพิ่มเติม ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการสอนเสริมหรือจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น การสอนคอมพิวเตอร์ การสอนภาษา การจัดกิจกรรมกีฬา การจัดกิจกรรมค่าย เป็นต้น จากความไม่เพียงพอของเงินอุดหนุน และการที่กระทรวงศึกษาธิการ เปิดโอกาสให้สถานศึกษาเก็บค่าใช้จ่ายเสริมเพิ่มเติม ตามความจำเป็น ได้ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ และถูกยืนยันด้วย

ผลวิจัยว่าผู้ปกครอง ถึงเกือบร้อยละ 50 รายงานว่า ภายหลังจากมีเงินอุดหนุนให้สถานศึกษาแล้ว ตนกลับเสียค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของบุตร ให้แก่สถานศึกษาเพิ่มขึ้นแทนที่จะลดลง ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่า สถานศึกษายังมีความจำเป็น ในการระดมเงินบริจาคในรูปของการให้โควตาผู้มีอุปการคุณและการเรียกเก็บเงินแป๊ะเจี๊ยะ โดยเหตุผลหลัก คือ ความไม่พอเพียงของงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ และความจำเป็นในการพัฒนา สถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม (2548) ได้ทำการศึกษาค่าใช้จ่ายต่อหน่วยอาชีวศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 พบว่าค่าใช้จ่ายเฉลี่ย ต่อหน่วย จำแนกตามประเภทวิชาในหลักสูตร ปวช. โดยใช้มัธยฐาน (Median) เป็นดังนี้ ช่างอุตสาหกรรม 15,270 บาท พาณิชยกรรม 11,311 บาท คหกรรม 17,236 บาท ศิลปกรรม 21,531 บาท และเกษตรกรรม 48,176 บาท

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549, หน้า 73) ได้ทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (เฉพาะมาตรา 10) พ.ศ. 2545-2547 ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย พบว่า โดยสรุป โรงเรียนส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาภายหลังจากการจัดสรรเงินอุดหนุนต่อหัวในด้านความไม่เพียงพอ ของงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ และโรงเรียนส่วนหนึ่งมีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากผู้ปกครอง จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจัดการศึกษาตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ตามตัวชี้วัดที่กำหนด โดยสรุปรัฐสามารถดำเนินการจัดการศึกษา ทั้งในด้านความทั่วถึง มีคุณภาพและการไม่เก็บค่าใช้จ่ายได้ผลดีในระดับหนึ่ง และกระทรวงศึกษาธิการก็ได้ตระหนักและ เร่งดำเนินการในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ของ กฎหมายให้ได้ผลดีที่สุด และได้มีข้อเสนอแนะให้มีการทบทวนการอุดหนุนค่าใช้จ่ายจริงต่อหัวใหม่ ให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และเปิด โอกาสให้โรงเรียนที่มีความพร้อมออกจาก ระบบการอุดหนุนของรัฐรวมทั้งเปิดช่องทางให้ผู้ปกครองที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีร่วมรับภาระ ค่าใช้จ่ายทางการศึกษามากขึ้น

ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ (2551, หน้า 68) กล่าวว่า การจัดสรรงบประมาณตามสูตร Formula funding มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียนและ การใช้ทรัพยากรเหล่านี้ในโรงเรียน และเพื่อทำให้เกิดความเท่าเทียมในแนวนอนและแนวตั้ง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างโรงเรียน สูตรการจัดสรรงบประมาณควรจัดสรรทรัพยากรต่อหัว ให้เท่ากันทุกโรงเรียนในระดับชั้นเดียวกัน ทรัพยากรที่จัดสรรควรรวมเงินเดือนสำหรับบุคลากร

ที่ทำการสอนและบุคลากรที่ไม่ได้เป็นผู้สอนรวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น ค่าอุปกรณ์ การเรียนการสอน และค่าดำเนินการของโรงเรียน นอกเหนือจากงบประมาณพื้นฐานต่อหัวที่เท่ากัน ที่จัดสรรให้กับทุกโรงเรียนในระดับการศึกษาเดียวกันแล้ว ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม สำหรับนักเรียนที่มีฐานะยากจน นักเรียนพิการ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ และ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ยากจน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหัวสูงกว่าโรงเรียนใหญ่ เนื่องจากไม่ได้รับประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด ควรได้รับการจัดสรรงบประมาณต่อหัวที่ไม่เกี่ยวกับงบเงินเดือนเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ช่วยให้โรงเรียนเล็ก ๆ ที่อาจอยู่ในที่ห่างไกลเหล่านั้นมีงบประมาณพอจ่ายและอยู่รอดได้ ในงานวิจัย ได้มีการทดลอง นำสูตรการจัดสรรงบประมาณไปใช้กับกลุ่มโรงเรียนตัวอย่าง 8 กลุ่ม ซึ่งแบ่งตามระดับการศึกษา และสังกัด และได้ดำเนินการสร้างสูตร 3 รูปแบบ สำหรับโรงเรียนในแต่ละประเภท ได้แก่ สูตรการจัดสรรงบประมาณรูปแบบพื้นฐานหรือ Base model สูตรการจัดสรรงบประมาณเพิ่มจากสูตรพื้นฐาน และสูตรการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจากรูปแบบที่ 2 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

อุไร รับพร (2552, หน้า 8) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหาร งบประมาณเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน สำหรับนักเรียนยากจนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 ทั้งโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา (สังกัดกรมสามัญศึกษาเดิม) โดยศึกษาในภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) ด้านการจัดสรรงบประมาณ 3) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ และ 4) ด้านการตรวจสอบติดตามและรายงานผล พบว่า นักเรียนยากจนทุกสังกัด ต้องการปัจจัยพื้นฐานมากที่สุด คือ เครื่องแบบและเครื่องแต่งกายนักเรียน สถานศึกษาเกือบทุกแห่ง มีปัญหาการได้รับการจัดสรรงบประมาณล่าช้า ได้จำนวนน้อยมากและไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้ไม่สามารถจัดหาปัจจัยพื้นฐานให้นักเรียนได้ทันตามเวลาที่เหมาะสม และจะใช้วิธีช่วยเหลือ นักเรียนเพิ่มเติมด้วยการขอรับการบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา สำหรับแนวทางการแก้ปัญหา ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ควรให้สถานศึกษาเป็นผู้พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้นักเรียนยากจน ตามความจำเป็นและเหมาะสมเอง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรออกไปรับรู้สภาพ ความเป็นจริงก่อนการจัดสรรงบประมาณ

สกนธ์ ชุมทัฬห (2554, หน้า 42-43) ได้ศึกษาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา ในประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลายพบว่า ระบบการบริหารเป็นแบบการกระจายอำนาจนั้น หน้าที่ ในการจัดการศึกษาเป็นของรัฐและท้องถิ่น เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา วิธีการจัดสรรเงินจากรัฐบาล มลรัฐไปยังเขตการศึกษาในรูปเงินอุดหนุน (Grants) ตลอดจนวิธีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย ทางการศึกษาประเภทต่าง ๆ ที่รัฐบาลมลรัฐในสหรัฐอเมริกาเลือกใช้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้

เขตการศึกษาท้องถิ่น (Local school districts) และนักเรียนในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้รับการจัดสรรเงินอุดหนุนจากมลรัฐ อย่างเสมอภาค (Equity) ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นการจัดการศึกษาในลักษณะของการรวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง (Centralization) กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้รับผิดชอบงานการศึกษาทุกระดับ ด้วยเหตุนี้ รัฐได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาร้อยละ 4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) หน่วยงานของรัฐทุกระดับจะต้องจัดตั้งกองทุนพิเศษเพื่อการจัดการศึกษาภาคบังคับในเขตพื้นที่ยากจนให้มีการจัดเก็บค่า ธรรมเนียมเพื่อการศึกษา นอกจากนี้ รัฐบาลเพิ่มการจัดงบประมาณเพื่อการศึกษาในอัตราส่วนระหว่างรัฐบาลท้องถิ่นและรัฐบาลกลางเป็น 2: 1 เพื่อขยายการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ยากจนท้องถิ่นทุรกันดาร อย่างไรก็ดี ร้อยละ 90 ของงบดำเนินการทางการศึกษายังคงเป็นค่าใช้จ่ายต้นทุนด้านบุคลากร ประเทศออสเตรเลีย ในรายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศออสเตรเลียการจัดสรรงบประมาณการจัดการศึกษาที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ในระดับโรงเรียนแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งบประมาณด้านความช่วยเหลือทั่ว ๆ ไป เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนของรัฐ โดยใช้ค่าใช้จ่ายจริงต่อหัวของนักเรียนเป็นเกณฑ์ และจัดสรรให้กับโรงเรียนเอกชนตามความเหมาะสม จัดสรรงบประมาณเพื่อการก่อสร้าง ซ่อมแซมอาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์รวมถึงอุปกรณ์การเรียนการสอน และงบประมาณสำหรับงานและโครงการต่าง ๆ ของชาติที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และงบประมาณด้านความช่วยเหลือตามเป้าหมายในเรื่องของความเท่าเทียมกัน ในโอกาสทางการศึกษาของคนในชาติสำหรับการศึกษา ภาษา และเอเชียศึกษา ประเทศแคนาดา ได้จัดตั้งงบประมาณทางการศึกษา โดยยึดนักเรียนเป็นหลักของมณฑล ออนตาริโอ ในรูปแบบของเงินอุดหนุน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย เงินอุดหนุนพื้นฐาน เงินอุดหนุนที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ เงินอุดหนุนสำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักเรียนสำหรับเงินอุดหนุนพื้นฐาน เป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างครู และบุคลากรสนับสนุน หนังสือเรียน และสื่อการเรียน วัสดุการศึกษา คอมพิวเตอร์ประจำห้องเรียน รวมทั้งบริการห้องสมุดการแนะแนวและการบริการโรงเรียน โดยจัดให้นักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันตามจำนวนนักเรียนของโรงเรียนแต่ละแห่ง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แอนโทนี และ เฮซลิ่งเกอร์ (Anthony & Herzlinger, 1989, pp. 20-21) ได้นำเสนอว่ามีเกณฑ์ 2 เกณฑ์ ที่ใช้ในการประเมินผลการใช้งบประมาณของหน่วยงาน คือ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ และมักจะใช้พูดในเชิงเปรียบเทียบมากกว่าจะพูดถึงตัวเองโดด ๆ เช่น มักจะไม่พูดว่า หน่วยงาน ก มีประสิทธิภาพ 80% แต่มักจะพูดว่าหน่วยงาน ก มีประสิทธิภาพมากกว่า หน่วยงาน ข ประสิทธิภาพ เป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย หรือจำนวนผลผลิตต่อหน่วยของปัจจัย การพูดว่า หน่วยงาน ก มีประสิทธิภาพมากกว่าหน่วยงาน ข หมายถึง



1) หน่วยงาน ก มีผลผลิตเหมือนหน่วยงาน ข แต่ใช้งบประมาณน้อยกว่า หรือ 2) หน่วยงาน ก ใช้งบประมาณเท่ากับหน่วยงาน ข แต่มีผลผลิตมากกว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับวัตถุประสงค์ ถ้าผลผลิตที่ผลิตออกไปนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์มากเท่าไร ก็แสดงถึงความมีประสิทธิภาพมากเท่านั้น แต่การวัดวัตถุประสงค์และผลผลิตไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพจึงทำได้ยาก การวัดประสิทธิภาพมักจะวัดในเชิงคุณภาพ โดยใช้วิจารณ์ของ กลุ่มองค์กรต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ใช่แค่เพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำในเรื่องที่ใช้งบประมาณต่ำสุด แต่ถ้าสิ่งที่ทำนั้นไม่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะมีประสิทธิภาพ

โทมัส (Thomas, 1990, p. 46) กล่าวว่า ผู้กำหนดนโยบายต้องการการรับประกันว่างบประมาณจะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ ในการประเมินผลงบประมาณ ต้องมีการนำเสนอประสิทธิผลของค่าใช้จ่ายทางการศึกษา

รอสโซว์ (Rossow, 1990, pp. 265-266) ได้สรุปว่า การประเมินผลงบประมาณมักประเมินใน 2 เรื่อง คือ

1. ประเมินประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ โดยดูว่าโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการไป ทำให้จุดมุ่งหมายทางการศึกษابรรลุผลหรือไม่ การวัดประสิทธิผลของโครงการต้องเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นโดยดูด้านค่าใช้จ่ายและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เกณฑ์ต่อไปนี้จะช่วยผู้บริหารในการเปรียบเทียบ ค่าใช้จ่าย

- 1.1 ค่าใช้จ่ายในการสอนต่อหัวนักเรียน
- 1.2 ค่าใช้จ่ายต่อหัวจำแนกตามชั้นเรียน สาขาวิชา และอาคาร
- 1.3 งบลงทุนหรือหนี้ต่อหัวนักเรียน
- 1.4 หนังสือเรียน หนังสือห้องสมุด และเงินเดือนครูต่อหัวนักเรียน
- 1.5 ค่าบริหาร ค่าแนะแนว และเงินเดือนครูต่อหัวนักเรียน
- 1.6 ค่าบำรุงรักษาอาคารต่อพื้นที่อาคาร
- 1.7 ค่าใช้จ่ายหลักสูตรรวมต่อหลักสูตร

2. การประเมินประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ เป็นการดูว่าได้มีการใช้ประโยชน์ของที่ซื้อมาด้วยเงินงบประมาณมากน้อยเพียงใด ในการประเมินประสิทธิภาพต้องดูการใช้ประโยชน์ของเครื่องมือ และการใช้เวลาและคนอย่างเหมาะสม

ไนท์ (Knight, 1993) เห็นว่า การประเมินผลงบประมาณทำได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ (Financial efficiency) โดยเปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้กับที่คำนวณไว้ตอนต้นปี

2. ประเมินประสิทธิภาพของทรัพยากร (Resource efficiency) โดยดูว่าใช้จ่ายงบประมาณในเรื่องอะไรบ้าง

3. ประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) โดยประเมินว่าได้ใช้งบประมาณให้ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้บรรลุผลหรือไม่ ซึ่งการประเมินในข้อ 3 มักถูกละเลย ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิผล

รีบอร์ และรีบอร์ (Rebore & Rebore, 1993, pp. 99-103) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตการศึกษา มีขั้นตอนที่สำคัญ 9 ขั้นตอน คือ

1. การคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน การคาดคะเนนักเรียนเข้าเรียนในอนาคต มีการจัดทำข้อมูล 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 เขตการศึกษาทุกแห่ง จะต้องมียุทธศาสตร์คาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต 5 ปีข้างหน้า แต่จะมีการปรับจำนวนนักเรียนที่คาดคะเน เมื่อทราบจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนจริง ในเดือนแรกของปีการศึกษา ทางที่ดีควรมีการกำหนดวันที่จะเก็บข้อมูลนักเรียนเข้าเรียน เช่น กำหนดวันวันพุธที่ 4 ของเดือนกันยายน ซึ่งเป็นวันเพิ่งเริ่มต้นปีการศึกษา และทราบจำนวนนักเรียนเข้าเรียนแน่นอน และกำหนดเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 ในวันพุธที่ 4 ของเดือนมกราคม เพื่อคำนวณร้อยละของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากเทอม 1 การคาดคะเนจำนวนนักเรียนเข้าเรียนต้องกำหนดเวลาคำนวณในช่วงเดือนตุลาคมของทุกปี เพราะทำให้เขตการศึกษาสามารถศึกษาข้อมูลใหม่เกี่ยวกับนักเรียนที่เข้าเรียน ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการจัดทำงบประมาณ ในวันที่ 1 ธันวาคม การคาดคะเนจำนวนนักเรียนเข้าเรียนมีหลายวิธี แต่วิธีที่นิยมมากที่สุด คือ การคิดร้อยละของเด็กที่คงอยู่ หรือวิธี Cohort survival วิธีนี้มีการคาดคะเนอัตราการเกิด และข้อมูลคงอยู่ของนักเรียนปีที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลอัตราการเกิดสามารถหาได้จากสำนักงานสถิติของมลรัฐ

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร เป็นข้อมูลอีกชนิดหนึ่งที่เป็นประโยชน์ สำหรับการคาดคะเนจำนวนนักเรียน ข้อมูลนี้สามารถนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่คาดคะเนโดยวิธี Cohort survival ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ข้อมูลจำนวนครัวเรือน เพราะเป็นข้อมูลที่แสดงถึงจำนวนคนที่ต้องการได้รับการศึกษาที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ข้อมูลเหล่านี้หาได้จากสำนักงานวางแผนเมือง บริษัทขายอสังหาริมทรัพย์ เป็นแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวกับการซื้อขายบ้าน และศักยภาพการพัฒนาผู้ที่เข้ามาอยู่ใหม่ บริษัทเกี่ยวกับสาธารณูปโภค ก็เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญอีกแห่งหนึ่ง และที่สำคัญมากคือ ข้อมูลการสำรวจสำมะโนนักเรียนของเขตการศึกษา และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากมีสำมะโนประชากรวัยเรียนทุก 5 ปี เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่สำมะโนครั้งล่าสุด และใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อหาจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

2. การคำนวณความต้องการบุคลากร เป็นการคำนวณความต้องการบุคลากรที่จะใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนกำหนด รวมทั้ง การจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จะเข้าเรียน ตามที่คาดคะเนไว้ ในปีการศึกษา ที่จะมาถึง การคำนวณความต้องการบุคลากรเป็นการคำนวณความต้องการครู ผู้บริหาร และบุคลากรสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ผู้ช่วยครู เลขานุการ ภารโรง คนงาน ร้านอาหาร คนขับรถ ฯลฯ ขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นการคาดคะเนทรัพยากรบุคคลที่ต้องการทั้งหมดโดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยศึกษาชื่อ เพศ อายุ งานที่ทำ วันที่จ้าง ทักษะพิเศษงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการคำนวณบุคลากร และทักษะที่จะต้องใช้ในการจัดการศึกษา

3. การคาดคะเนความสมดุลของการใช้งบประมาณ เนื่องจากงบประมาณ คือ แผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนกำหนด บางครั้งอาจมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นซึ่งต้องการใช้จ่ายเงิน ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนงบประมาณ เช่น กรณีโรงเรียนถูกไฟไหม้ ซึ่งเงินที่ได้รับการชดเชยจากบริษัทประกันภัยไม่เพียงพอ ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนด ให้มีขั้นตอนการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายเป็นประจำทุกเดือน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงเรียน เป็นประจำทุกเดือนซึ่งจะทำให้คณะกรรมการมีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณ ถ้ามีความจำเป็นฉุกเฉินเกิดขึ้น

4. การคาดคะเนรายได้ เป็นขั้นตอนที่ยุ่งยากที่สุด ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากมีตัวแปรหลายตัวที่มีผลต่อการคาดคะเนรายได้ การประมาณการรายได้จะใช้ข้อมูลการเก็บภาษีทรัพย์สิน ซึ่งเป็นแหล่งรายได้แหล่งใหญ่ แหล่งรายได้ที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งของเขตการศึกษา คือ เงินอุดหนุนจากมลรัฐ ซึ่งวิธีการจัดสรรของแต่ละมลรัฐก็แตกต่างกันไป กระบวนการงบประมาณของมลรัฐ และการนำเสนอพระราชบัญญัติงบประมาณของมลรัฐต้องใช้เวลาและมีผลต่อการคาดคะเนรายได้ของเขตการศึกษา

5. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เป็นขั้นตอนที่มีบุคคลต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุด วิธีที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีผลกระทบต่อการใช้งบประมาณเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย ปรัชญาแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของงบประมาณที่ใช้มีหลายรูปแบบ เช่น แบบงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-based budgeting) แบบแสดงรายการ (Line item budgeting) และแบบแผนงานและโครงการ (Planning programming budgeting system) ซึ่งเป็นแบบที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงในการกำหนดรายจ่ายต่าง ๆ ในงบประมาณ คือ การให้สมาชิกที่ได้รับผลกระทบจากการใช้งบประมาณนั้นเข้ามา

มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณซึ่งการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม คงเป็นไปได้ แต่ควรมีตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรายการต่าง ๆ นอกจากนี้ ต้องมีการจัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณมีอยู่จำกัด แต่ความต้องการพัฒนามีมากมาย ดังนั้น ต้องมีแนวทางในการใช้งบประมาณที่อยู่จำกัดให้บรรลุแผนระยะยาวที่วางไว้ แนวทางการใช้งบประมาณจะกำหนดวิธีการใช้งบประมาณ 3 ประเภท คือ 1) งบประมาณที่ใช้เพื่อดำเนินงานพื้นฐานที่เป็นภารกิจขององค์กร เช่น งบประมาณจัดซื้อวัสดุ แบบเรียนให้กับนักเรียน 2) งบประมาณสำหรับพัฒนาหรือสร้างความเจริญเติบโตให้กับโรงเรียน เป็นงบที่ส่งเสริมผลผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 3) งบประมาณที่สำรองไว้สำหรับโครงการพิเศษที่จำเป็น ต้องจัดทำเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน เช่น งบประมาณสำหรับโครงการสอนเด็กที่มีผลการเรียนต่ำหลังเลิกเรียน แนวทางการจัดทำงบประมาณนี้จะช่วยโรงเรียนในการจัดค่าใช้จ่าย 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้ควรกำหนดข้อมูลต่อไปนี้ด้วย

- 1) ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนและของครู
- 2) จำนวนงบประมาณที่สำรองไว้สำหรับเหตุฉุกเฉิน
- 3) ความคาดหวังให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ
- 4) กำหนดเวลาที่จะต้องจัดทำงบประมาณแล้วเสร็จ
- 5) เวลาที่โรงเรียนต้องนำเสนองบประมาณต่อผู้บริหารส่วนกลาง
- 6) ข้อความที่กล่าวถึงการใช้งบประมาณอย่างประหยัดการเก็บข้อมูลที่ใช้

ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณให้สะดวกต่อการรวบรวมควรมีการกำหนดแบบฟอร์มที่จะเก็บข้อมูลให้เป็นแบบเดียวกัน โดยกำหนดรายการที่ต้องนำเสนอในการจัดทำงบประมาณ เช่น ค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ค่าใช้จ่ายของปีปัจจุบัน และค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมาถึงจำแนกตามรหัสบัญชี และมีราคาปัจจุบันของวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ เพราะว่า ราคาของวัสดุอุปกรณ์อาจเปลี่ยนแปลงได้ ก่อนการจัดทำงบประมาณจะแล้วเสร็จ ซึ่งงบสำรองฉุกเฉินที่ตั้งไว้จะเข้ามาช่วยในกรณีที่มีการปรับราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดวิธีการที่ครูใหญ่ หรือผู้บริหาร โครงการสามารถโอนย้ายข้ามรายการงบประมาณได้ในกรณีที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด หรือมีเงินพอที่จะซื้อของที่ขึ้นราคาได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ดี ต้องทำให้โรงเรียนเข้าใจให้ชัดเจนว่า ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม โรงเรียนไม่สามารถใช้งบประมาณเกินกว่าที่จะได้รับจัดสรร

6. การทบทวนงบประมาณภายในเขตการศึกษา เมื่อโรงเรียนนำเสนอค่าของงบประมาณ เขตการศึกษาจะจัดประชุมพิจารณาค่าของงบประมาณของโรงเรียน โดยให้โรงเรียนนำเสนอกระบวนการจัดทำงบประมาณ และเหตุผลที่นำเสนองบประมาณแต่ละรายการผู้บริหารเขตการศึกษา

ใช้การประชุมนี้ รับรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ หรือปรับเปลี่ยน งบประมาณที่เสนอมา ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำตามคำสั่ง เมื่อมีการประชุมทบทวนกันเรียบร้อยแล้ว เขตการศึกษาก็จะทำร่างเอกสารงบประมาณ

7. การจัดทำร่างเอกสารงบประมาณ เอกสารงบประมาณนี้ เป็นการนำเสนอสิ่งที่ได้ทำ มาจากขั้นตอนที่ 1-6 รูปแบบเอกสารงบประมาณมักมีการปรับเปลี่ยนตลอด เพราะคณะกรรมการ ศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด

8. การทบทวนงบประมาณจากบุคคลภายนอกและการอนุมัติงบประมาณการให้ ประชาชนทั่วไปแสดงความคิดเห็นต่องบประมาณที่จัดทำขึ้นเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะถ้าไม่มี ขั้นตอนนี้ประชาชนทั่วไปอาจรู้สึกไม่พอใจกับงบประมาณที่จัดทำ มลรัฐควรจะมีกฎหมาย กำหนดให้มีการทำประชาพิจารณ์ก่อนที่จะอนุมัติงบประมาณ ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมาก ในการรับความคิดเห็นจากประชาชน ดังนั้น ต้องมีการประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์และสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับเวลาและสถานที่ที่จะทำประชาพิจารณ์ และเชิญผู้นำของชุมชนและประชาชนร่วม ประชาพิจารณ์ ความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้จากการทำประชาพิจารณ์ จะถูกนำมาวิเคราะห์และ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากงบประมาณ ผลที่ได้รับจากการประชาพิจารณ์ คือประชาสัมพันธ์ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ

9. การทบทวนงบประมาณ ในการจัดทำงบประมาณไม่สามารถพูดได้ว่าทำงบประมาณ เสร็จสมบูรณ์แล้ว เนื่องจากอาจจะมีเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องปรับงบประมาณ เช่น รายได้ และรายจ่าย ที่เกิดขึ้น แตกต่างจากที่ได้ประมาณการไว้ ดังนั้นจึงต้องกำหนดให้มีขั้นตอนของการทบทวน งบประมาณเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการงบประมาณ ในการปรับเปลี่ยนงบประมาณ คณะกรรมการศึกษาจะมีบทบาทอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การทบทวนถูกต้องตามกฎหมาย ชิม และซีเกล (Shim & Siegel, 1993, pp. 11-12) มีความเห็นว่า กระบวนการงบประมาณที่ดีต้องสื่อ ถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรงบประมาณ การรับฟังข้อมูลย้อนกลับ และจูงใจผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการงบประมาณที่ใช้ในองค์กรจะต้องเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และ สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และคำนึงถึงทรัพยากรบุคคลกระบวนการงบประมาณ ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่
2. การต่อรองเพื่อกำหนดองค์ประกอบของงบประมาณ
3. ประสานงานและทบทวนองค์ประกอบ
4. การอนุมัติงบประมาณ
5. จัดสรรงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

ฟินเนย์ (Finney, 1994, p. 17) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำแบบฟอร์มสำหรับทำงบประมาณ และแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แจกให้ผู้บริหารในองค์กรทุกฝ่าย เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจากทุกฝ่าย แนวทางจัดทำงบประมาณขององค์กรจะระบุเกี่ยวกับรายละเอียดของกระบวนการจัดทำงบประมาณขององค์กร และนำเสนอทิศทางขององค์กร

2. ผู้บริหารแต่ละฝ่ายกรอกข้อมูลและนำเสนองบประมาณ

3. งบประมาณจากทุกฝ่ายจะถูกรวบรวมเป็นงบประมาณขององค์กร โดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณจะเป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์

4. การทบทวนงบประมาณ โดยปรับเปลี่ยนงบประมาณในเรื่องที่มีความต้องการ และการอนุมัติงบประมาณ โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทบทวน และผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้อธิบายและให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณของฝ่าย การอนุมัติงบประมาณทำโดยคณะกรรมการกำหนดทิศทางขององค์กร

5. การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ เพื่อการควบคุมและประเมินผลงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจะเป็นคัมภีร์สำหรับผู้บริหาร และมีการทบทวนผลการใช้งบประมาณเป็นรายเดือนหรือบางครั้งเป็นรายสัปดาห์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น หรือเมื่อผู้บริหารต้องการทำสิ่งใด ก็จะมีการนำมาพิจารณาจำนวนงบประมาณ

นาการาจัน และแวนฮิวคิเลน (Nagarajan & Vanheukelen, 1997, pp. 19-21) ได้นำแนวเสนอทางการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของสหภาพยุโรป ไว้ว่า ประเด็นที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีดังนี้

1. ความเกี่ยวข้อง โดยประเมินว่าจุดประสงค์ของแผนงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการ และลำดับความสำคัญขององค์กรหรือไม่

2. ประสิทธิภาพ โดยดูว่า มีการใช้ปัจจัยอย่างประหยัดเพียงใด เพื่อจะไปผลิตผลผลิตหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณคือหน่วยงานที่สามารถใช้งบประมาณได้น้อยกว่าในการสร้างผลผลิตอย่างเดียวกัน หรือสร้างผลผลิตที่ดีกว่า โดยใช้งบประมาณเท่ากัน

3. ประสิทธิภาพ โดยดูว่าผลกระทบของโครงการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การใช้ผลประโยชน์ โดยเปรียบเทียบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการกับความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

5. ความยั่งยืน เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางบวกที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการสิ้นสุด

ลูเนนเบิร์ก และเออนสไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 341-342) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตการศึกษา มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ
2. การนำเสนอ
3. การอนุมัติ
4. การบริหาร
5. การประเมินผล

กระบวนการขั้นที่ 3 เป็นเรื่องของคณะกรรมการการศึกษา ส่วนข้อมูลอื่น ๆ ที่เหลืออีก 4 ข้อ เป็นเรื่องของผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และผู้บริหารโรงเรียน

แชปแมน, ดันสตัน, และสไปเซอร์ (Chapman, Dunstan, & Spicer, 1996, p. 222)

เห็นว่า การมีกระบวนการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้โรงเรียน มีความมั่นใจว่า การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาโรงเรียน กระบวนการงบประมาณที่ดี จะต้องเปิดกว้างให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

เลวาซิก และรอส (Levacic & Ross, 1999, pp. 39-43) ได้จำแนกประเภทงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ค่าใช้จ่ายพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียน เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับครูผู้สอนและบุคลากรของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับห้องเรียน
2. ค่าใช้จ่ายสนับสนุนหลักสูตร เป็นค่าใช้จ่ายสนับสนุนหลักสูตรที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ เช่นดนตรี กีฬา คอมพิวเตอร์ การศึกษาพิเศษ
3. ค่าใช้จ่ายเพิ่มสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น เด็กด้อยโอกาส เด็กที่เรียนอ่อน ฯลฯ
4. ค่าใช้จ่ายตามที่ตั้งของโรงเรียน ได้แก่ ค่าเดินทาง ค่าทำความสะอาด ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าบำรุงรักษาอาคารสถานที่

เลวาซิก (Levacic, 2000, pp. 11-12) เห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การได้รับงบประมาณ หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารงบประมาณ คือ การหาทรัพยากรให้หน่วยงาน ในการดำเนินของโรงเรียน ทรัพยากรที่เข้ามาจะเป็นเงิน จากนั้นก็เปลี่ยนเงินเป็นวัสดุสิ่งของและทรัพยากรที่ต้องใช้ โรงเรียนจะได้รับงบประมาณจากเขตการศึกษา มลรัฐ เงินบำรุงการศึกษาการหารายได้ของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรเปิด งบประมาณ

ที่โรงเรียนได้รับ จะสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนอาจหารายได้โดยการขายสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น ให้เช่าอาคารและเครื่องมือต่าง ๆ

2. การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนเงินเป็นทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้จริงในการจัดการการเรียนการสอน ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ได้แก่ ครู บุคลากร อาคารสิ่งก่อสร้าง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงในการจัดสรรงบประมาณ คือ งบที่จัดสรรได้สนับสนุนกิจกรรมหลัก ด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำเช่นนี้ได้ ต้องมีการวางแผน แล้วเชื่อมโยงงบประมาณกับแผน ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายสิ่งที่สำคัญ คือ โรงเรียนต้องไม่วางแผนงบประมาณเกินงบที่ได้รับ

3. การใช้งบประมาณ งบประมาณที่ใช้จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งบที่ใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริม เช่น งบบำรุงรักษาอาคาร งบบริการ ซึ่งเป็นผลผลิตทางอ้อม และงบที่ใช้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรง งบสนับสนุน เรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางอ้อม ส่วนงบจัดการเรียนการสอนโดยตรงเรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางตรง ในการใช้งบประมาณ ต้องมีการบันทึกการใช้งบประมาณและรายงานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อติดตามรายได้ที่และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าการจะใช้จ่ายได้เป็นไปตามรายการที่ได้อนุมัติในแผน สิ่งที่มีความคล่องตัวอีกอย่างหนึ่ง คือ การให้โรงเรียนสามารถใช้งบประมาณข้ามหมวดได้ สิ่งที่เป็น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนการควบคุมการใช้งบประมาณจากเดิมที่ดำเนินการโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นให้โรงเรียนควบคุมเอง

4. การประเมินผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ การประเมินผล งบประมาณ จะใช้หลัก 4 ประการ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และเสมอภาค ผลการประเมินจะนำไปใช้ในการตัดสินใจทางงบประมาณต่อไป

สตอสสัน (Stosson, 2000) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณจะต้อง แก้ปัญหาต่อไปนี้

1) ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ่ายให้กับการดำเนินการในสิ่งที่กฎหมายกำหนด 2) การไม่มีงบประมาณสนับสนุนคนที่คิด โครงการดี ๆ 3) การไม่มีงบสนองความต้องการในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากค่าใช้จ่ายของสำนักงานต้องใช้เงินจำนวนมากงบประมาณมิใช่เป็นเรื่องเกี่ยวเฉพาะการเงิน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมืองด้วย ถ้างบประมาณเป็นเพียงแค่การเงิน ผู้บริหาร และพนักงานบัญชีทำแผนงบประมาณ 2-3 ชั่วโมง ก็เสร็จเรียบร้อยการทำงานงบประมาณ ถ้าไม่คำนึงถึงความสนใจของสังคมและอารมณ์ของคนเกี่ยวกับงบประมาณก็จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเสียไป ดังนั้น การทำงานของสถานศึกษาต้องมีกระบวนการงบประมาณที่โปร่งใส และเป็นความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร โดยทฤษฎีกระบวนการงบประมาณจะต้องมีขั้นตอน



ที่ชัดเจน เปิดเผย และมีเหตุมีผล กระบวนการงบประมาณต้องเปลี่ยนสถานศึกษาจากเดิมที่จัดงบประมาณ เพื่อสนองความต้องการของบุคคลเป็นการ จัดงบประมาณที่มีเหตุมีผล มีการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้งบประมาณที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และความต้องการด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และมีงบจำนวนหนึ่งเหลือพอสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิดในช่วงปลายปีงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความรู้ครูและบุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณ
2. เผยแพร่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้ทุกคนทราบ โดยจัดพิมพ์งบประมาณที่โรงเรียน ได้รับจัดสรร และจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนเผยแพร่
3. กำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในปีที่กำลังจะมาถึง และปีถัดไป
4. กำหนดค่าใช้จ่ายประจำและเผยแพร่ข้อมูล
5. รวบรวมค่าของงบประมาณและจัดพิมพ์ค่าของงบประมาณของโรงเรียน และแสดงข้อมูลงบประมาณที่แต่ละฝ่ายได้รับในปีก่อน และงบประมาณที่ขอปีนี้
6. กำหนดวงเงินสำรอง จำนวนเงินที่สำรองขึ้นกับขนาด โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่อาจสำรองไว้ร้อยละ 4 ของงบที่โรงเรียนควบคุมได้ โรงเรียนขนาดเล็กอาจสำรองไว้ร้อยละ 10-12
7. จัดสรรงบประมาณและพิมพ์เผยแพร่ผลการจัดสรรให้ทุกคนทราบกระบวนการงบประมาณที่เปิดเผย อาจใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจทำงบประมาณ โดยคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว แต่ก็มีประโยชน์อย่างยิ่ง กระบวนการงบประมาณที่ดี จะทำให้การจัดสรรงบประมาณตอบสนองการเรียนการสอนที่สำคัญ และให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับงบประมาณที่แท้จริงของโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศของโรงเรียนจะพัฒนาขึ้นเมื่อบุคลากรเข้าใจว่า งบประมาณของโรงเรียนมาจากที่ใด และจะนำไปใช้ที่ใด และทำไมจึงนำไปใช้ที่นั่น

กันนิงแฮม และคอร์ดีโร (Cunningham & Cordeiro, 2003, pp. 318-321) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) แผนงานทางการศึกษาจะเป็นตัวขับเคลื่อนงบประมาณในขั้นของการวางแผนงบประมาณ จะต้องมีการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนงาน ทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายการเลือกทางเลือกที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการใช้จ่าย

2. การจัดทำงบประมาณ (Formulating) การจัดทำงบประมาณจำเป็นอย่างไรที่จะต้องได้รับข้อมูลจากทุกฝ่ายในโรงเรียน โรงเรียนจะต้องบอกให้ครูได้รับรู้ว่าทำงบประมาณอย่างไร และทำไมจึงใช้งบประมาณอย่างนั้น ครูจะต้องเข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดทำงบประมาณมากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การรังสรรค์และการจัดทำรายละเอียดงบประมาณจะต้องได้ข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชน

3. การนำเสนอ (Presenting) สิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญของการนำเสนอ คือ เหตุผลที่จะสนับสนุนงบประมาณที่จัดทำ เมื่อมีการนำเสนองบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติหรือประชาชนทั่วไป ผู้เสนอจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลที่ชัดเจน ในการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ

4. การบริหารงบประมาณ (Administering) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและฝ่ายต่าง ๆ ใช้ตามความต้องการ ซึ่งจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำบัญชีมีการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้มั่นใจว่าไม่ใช้เงินเกินกว่าที่ได้รับจัดสรร

5. การประเมินผล (Evaluating) โดยปกติจะมีการแบ่งงบประมาณออกเป็น หลายประเภท เช่น แบ่งตามโครงการ ได้แก่ โครงการปฐมวัย โครงการสองภาษา แบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ เก่งเกี่ยวกับ การเรียนการสอน การขนส่งนักเรียน และแบ่งตามหมวดรายจ่าย เช่น เงินเดือน วัสดุ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงบประมาณก็ต้องประเมินจำแนกตามประเภท หรือรวมกันทุกประเภท คำถามที่มักจะถามในการประเมิน คือ งบประมาณตอบสนองให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ดีแค่ไหน เราจะวัดอย่างไรว่า ได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์แล้ว ควรจะขยายผลโครงการอะไร และควรจะยุบเลิกโครงการอะไร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาในการประเมิน มี 2 คำ คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เมื่อมีการประเมินโครงการผู้บริหารต้องถามว่า วิธีการที่ใช้มีประสิทธิผลมากที่สุด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุหรือไม่

ฟอสเกตต์ และลัมบี (Foskett & Lumby, 2003, pp. 145-151) เห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียน แต่ละโรงเรียนต่างมีกระบวนการที่แตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การได้รับงบประมาณ งบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจากรัฐบาลมีจำกัดส่วนใหญ่ได้รับจัดสรรเป็นเงินรายหัว ดังนั้น โรงเรียนจะต้องหาแหล่งงบประมาณอื่น ๆ เพื่อให้มีเงินเพียงพอในการจัดการศึกษา โรงเรียนอาจหาเงินเพิ่มจากการเก็บเงินบำรุงการศึกษา การหารายได้ของโรงเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน รวมทั้งวัฒนธรรมและการเมืองมีอิทธิพลต่อรายได้ของโรงเรียนมาก

2. การจัดสรรและการบริหารงบประมาณ องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ คือ การมีกลไกในการจัดสรรงบประมาณให้กับกิจกรรมต่าง ๆ และบริหารจัดการใช้งบประมาณนั้น หลายประเทศในกลุ่ม OECD ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนงบประมาณแบบยึดเหตุผล โดยเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การจัดสรรงบประมาณให้กิจกรรมและกลยุทธ์ และการประเมินผลสำเร็จของจุดมุ่งหมาย

วิธีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้กันทั่วไปจำแนกได้ 3 วิธี คือ

1. การจัดสรรโดยให้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (Instrumentalism) เป็นวิธีที่ ทำได้ง่าย แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดลำดับความสำคัญ หรือความจำเป็นในการจัดสรรงบประมาณ
2. วิธีทางการเมือง (Political approach) เป็นการจัดสรรงบประมาณ โดยใช้การตัดสินใจของคนกลุ่มหนึ่งในโรงเรียน โดยอิทธิพลของบุคคลหรือ กลุ่มมีบทบาทสูงกว่าความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน ผู้ที่รู้วิธีการพูดและรู้บรรยากาศทางการเมืองจะชักจูงโน้มน้าวให้จัดสรรงบประมาณตามที่ตนต้องการ

3. การจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงแผนที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการและจุดมุ่งหมายที่กำหนด (Allocation linked to formal planning and goal setting) วิธีนี้กลุ่มบุคคลในโรงเรียนต้องนำเสนองบประมาณ เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในทางปฏิบัติการจัดสรรงบประมาณจะผสมผสานทั้งสามวิธี แม้ว่าโรงเรียนจะใช้วิธี จัดสรรแบบมีเหตุผลตามวิธีที่ 3 แต่ก็มีบางกลุ่มใช้อิทธิพลเข้าแทรกแซงในการตัดสินใจและการจัดสรรงบประมาณก็มักจะดูว่างบที่หน่วยงาน ได้รับว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง

3. การประเมินผลงบประมาณ เป็นการเชื่อมโยงงบประมาณกับผลการเรียนของนักเรียน ถ้าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนคือการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนก็คือ งบประมาณได้ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพหรือไม่ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นเรื่องที่ประเทศ OECD ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ แม้จะมีผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การวางแผน การบริหารงบประมาณ และผลการเรียนรู้ของนักเรียน มีความสัมพันธ์กัน ไม่มาก แต่ดัชนีชี้วัดในเรื่องเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียน หรืออัตราส่วนครูต่อนักเรียน ก็ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ดังที่ เลวาซิค (Levacic, 2000, p. 21) ได้กล่าวไว้ว่า แม้จะเป็นเรื่องยากที่จะวัดการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความหลากหลายและเป็นนามธรรม รวมทั้งการขาดความรู้ที่ชัดเจนกับตัวของกระบวนการจัดการศึกษาเอง ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่จะดำเนินการในองค์กรทางการศึกษา ความรู้จากงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียนและครูจะต้องเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ใช้และค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในประเด็นดังกล่าวเป็นงานวิจัยที่สำคัญที่ทำนายการบริหารและการเป็นผู้นำทางการศึกษา

ลาว (Lau, 2003) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยการแพทย์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งประสบปัญหางบประมาณขาดดุลมาหลายปี โดยสอบถามคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามและจัดประชุม ผลการวิจัย พบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณบุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องการกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีภาวะผู้นำ ครู อาจารย์ และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทุกกลุ่มมีความเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การฝึกอบรมการยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม โดยองค์ประกอบด้านการบริหาร การมีนโยบายที่ดี การมีแนวปฏิบัติที่ดี ได้รับการจัดลำดับให้มีความสำคัญสูง การมีส่วนร่วม และการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูล เห็นว่ากระบวนการจัดทำงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลที่เกิดขึ้น แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้ถูกนำไปใช้กระบวนการจัดทำงบประมาณอย่างเต็มที่จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนสรุปสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ได้ ดังนี้

1. หน่วยงานที่จะได้รับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณจะต้องมีความพร้อม
2. โรงเรียนมีความพร้อมในการวางแผนงบประมาณระดับปานกลางถึงมาก

มีความพร้อมในด้านการรายงานผลประจำปี และด้านการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางน้อย

3. มีความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการงบประมาณกับสัมฤทธิ์ผลในการใช้ งบประมาณ
4. โรงเรียนส่วนใหญ่ตัดสินใจแบบราชการและแบบการเมืองในการพิจารณา

งบประมาณ ไม่มีการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล

5. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมงบประมาณมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติที่ต่อกระบวนการงบประมาณ

6. การมีกระบวนการงบประมาณที่ชัดเจน เป็นทางการทำให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและพอใจในงบประมาณ

โอดเดน และปีกัส (Odden & Picus, 2004, pp. 258-262) ได้นำเสนอ การจัดทำงบประมาณของเขตการศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ รายการที่ควรกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ ได้แก่

1.1 จดหมายจากผู้อำนวยการที่กล่าวถึงสาระของงบประมาณในปีนั้น โดยบอกถึงจำนวนงบประมาณที่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของปีนี้และปีถัดไป

1.2 ปฏิทินงบประมาณ โดยระยะเวลาสำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ ปฏิทินนี้ควรกำหนดเวลาในการจัดเตรียมงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้ และการประเมิน งบประมาณ

1.3 กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนทั้งในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาและระดับโรงเรียน รวมทั้งขั้นตอนในการจัดทำประชาพิจารณ์ตามที่กฎหมายกำหนด

1.4 แบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณที่โรงเรียนหรือเขตการศึกษาจะต้องกรอกข้อมูล

1.5 กรอกข้อมูลเกี่ยวกับ โครงสร้างทางบัญชี หรือรหัสบัญชีของเขตการศึกษา ที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณ และใช้ในการทำรายรับรายจ่ายในระหว่างปีงบประมาณ

1.6 ข้อมูลอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การจัดทำงบประมาณถูกต้องทันเวลา

2. การจัดเตรียมงบประมาณ หัวใจของการกระบวนการงบประมาณ คือ การคาดคะเน รายได้และรายจ่าย และการทำห้งบประมาณสมดุลโดยรายจ่ายต้องไม่มากกว่ารายรับ

2.1 การประมาณรายได้ ขั้นแรกของการประมาณรายได้คือการคาดคะเนจำนวน นักเรียน เนื่องจากงบประมาณส่วนใหญ่จัดสรรเป็นรายหัว ตามด้วยการคาดคะเนรายได้จากภาษี ทรัพย์สิน งบประมาณจากมลรัฐ งบประมาณจากโครงการ พิเศษต่าง ๆ ทั้งจากมลรัฐ และรัฐบาล กลาง และงบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ

2.2 การประมาณรายจ่าย ควบคู่ไปกับการประมาณการรายได้ ต้องมีการประมาณ การรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ วิธีประมาณการรายจ่ายมีหลายวิธี วิธีที่ใช้กันมาก คือการคิดค่าใช้จ่าย ที่จะจัดบริการให้นักเรียนในปีหน้า โดยปรับบุคลากรที่มีอยู่และวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการ โดยปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของรายการเหล่านั้นการกำหนดผังบัญชีของค่าใช้จ่ายและรายรับ เมื่อมีการจัดทำงบประมาณก็ต้องมีกลไกควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งทำได้โดยมีระบบบัญชีที่แสดงการใ้ จ่ายงบประมาณ ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น การใช้ตามหน้าที่ ตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงาน เป็นต้น

3. การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ถ้ารายจ่ายที่คำนวณได้มีมากกว่ารายรับที่คาดการณ์ไว้ ก็ต้องมีการปรับรายจ่ายหรือรายรับด้านใดด้านหนึ่ง หรือทั้งสองด้านโดยปกติการปรับลดรายจ่าย จะทำได้ง่ายกว่าการปรับรายรับ การปรับเปลี่ยนรายรับค่อนข้างจะทำได้ยากเพราะงบประมาณ ที่รัฐบาลกลางและมลรัฐจัดสรรให้มาก่อนข้างจะคงที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจหารายรับเพิ่ม โดยการเพิ่มอัตราเก็บภาษีทรัพย์สิน แต่ก็ต้องผ่านการอนุมัติจากสภา และมีกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับการ อัตราเก็บภาษี การลดค่าใช้จ่ายที่ทำกันส่วนใหญ่มีกลค่าตอบแทนของบุคลากร หรือตัด ตำแหน่งบางตำแหน่งออกไป แต่การลดบุคลากรไม่ใช่เรื่องง่ายซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่พยายามตัดบุคลากรที่ไม่ได้ทำการสอนออกไป

4. การอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้วต้องเสนอให้คณะกรรมการศึกษาของเขตการศึกษาอนุมัติงบประมาณ กฎหมายของรัฐจะกำหนดเวลาที่จะขออนุมัติงบประมาณ เอกสารที่จะต้องนำเสนอตอนขออนุมัติ และเวลาที่สาธารณชนจะให้ข้อเสนอแนะ โดยปกติผู้อำนวยการเขตการศึกษาเมื่อเสนอเอกสารงบประมาณต่อคณะกรรมการเขตการศึกษาแล้วจะจัดทำสำเนาแจกสาธารณชนทั่วไป และช่วยรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ในการอนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการ จะปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้ตอบสนองนโยบายและจุดมุ่งหมายที่คณะกรรมการกำหนด

5. การบริหารงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณเป็นการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณตลอดปี แต่คงเป็นไปได้ที่จะคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้อย่างสมบูรณ์ในช่วงของการจัดทำงบประมาณ ดังนั้น ต้องมีการกำกับติดตามดูรายรับรายจ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ตอนทำงบประมาณ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นรายรับหรือรายจ่าย ต้องเสนอการปรับเปลี่ยนต่อคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ การปรับเปลี่ยนงบประมาณ อาจมีผลมาจากการที่นักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นมาก โดยไม่ได้คาดหมาย ทำให้มีความต้องการครูและห้องเรียนเพิ่มขึ้น หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงรายรับของโครงการใดโครงการหนึ่ง ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับงบประมาณให้สมดุล โดยลดค่าใช้จ่ายถ้ารายได้ที่คาดคะเนไว้ลดลง และเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของ นักเรียนที่เพิ่มขึ้นโดยจัดหารายได้เพิ่ม ดังนั้น งบประมาณจะกลายเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าได้ใช้ทรัพยากรทางการศึกษาตามลำดับความสำคัญของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในช่วงต้นของวงจรงบประมาณ

โรงเรียนเวสต์ตัน (Weston School, 2005) รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts) มีกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะ 5 ปี โดยในแต่ละปีจะมีการกำหนดมุ่งหมายประจำปี โดยนำกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์มาจัดลำดับความสำคัญและมีการนำแผนกลยุทธ์มาทบทวนทุกปี
2. กำหนดแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แนวทางที่กำหนดนี้ มาจากการลำดับความสำคัญของคณะกรรมการโรงเรียน
3. โรงเรียนจัดทำเอกสารงบประมาณ
4. คณะกรรมการโรงเรียนอนุมัติงบประมาณ
5. งบประมาณที่คณะกรรมการโรงเรียนอนุมัติแล้ว จะถูกนำพิมพ์รวมในเอกสารงบประมาณของจังหวัด เพื่อเสนอต่อสาธารณชนและรับฟังข้อเสนอแนะ

6. คณะกรรมการของจังหวัดปรับงบประมาณและอนุมัติงบประมาณ โรงเรียนของรัฐในพอร์ตแลนด์ (Portland Public Schools, 2005) มลรัฐเมน (Maine) สหรัฐอเมริกา มีองค์ประกอบของงบประมาณของโรงเรียน 2 ส่วน คือ รายรับ (รายได้) และรายจ่าย (ค่าใช้จ่าย) โดยต้องใช้จ่ายไม่ให้รายจ่ายมากกว่ารายรับ

1. รายได้ รายได้ของโรงเรียนมาจากหลายแหล่ง แต่แหล่งที่ใหญ่ที่สุดประมาณ 3 ใน 4 มาจากภาษีทรัพย์สิน นอกจากนั้นมาจากรัฐบาลกลางและรัฐบาลมลรัฐ และมาจากชุมชน เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าอาหารกลางวัน ค่าใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนและอื่น ๆ ในปี ค.ศ. 2004 โรงเรียนมีรายได้จากรัฐบาลกลางร้อยละ 11.80 จากมลรัฐร้อยละ 14.08 จากท้องถิ่นร้อยละ 68.6 และจากแหล่งอื่น ๆ เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าเช่าสถานที่ ฯลฯ ร้อยละ 4.8

2. รายจ่าย โรงเรียนนำรายได้มาเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการการศึกษาต่าง ๆ ในโรงเรียนรายจ่ายก้อนใหญ่ที่สุดของโรงเรียนเป็นรายจ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ปฏิทินงบประมาณโรงเรียนของรัฐในพอร์ตแลนด์ มีดังนี้

ตุลาคม/ พฤศจิกายน/ ธันวาคม

- 1) เริ่มต้นปีการศึกษา
- 2) ปรับงบประมาณของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนจริง
- 3) เริ่มกระบวนการทำงานงบประมาณของปีถัดไป

มกราคม/ กุมภาพันธ์/ มีนาคม

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดเตรียมงบประมาณ
- 2) คณะกรรมการโรงเรียนเริ่มพิจารณางบประมาณที่โรงเรียนจัดเตรียม

เมษายน/ พฤษภาคม/ มิถุนายน

- 1) การพิจารณางบประมาณเสร็จสิ้นสมบูรณ์
- 2) คณะกรรมการอนุมัติงบประมาณของโรงเรียน

กรกฎาคม / สิงหาคม / กันยายน

- 1) สิ้นสุดปีงบประมาณ
- 2) จัดทำรายงานทางการเงิน
- 3) การตรวจสอบทางการเงินเสร็จสิ้น

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานงบประมาณของโรงเรียน ของรัฐในพอร์ตแลนด์ มีดังนี้

1. การประมาณค่าใช้จ่าย โดยปกติถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงด้วย การเตรียมทำงานงบประมาณของปีถัดไป ต้อง มีการคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนหลายเดือนก่อนที่จะเริ่มปีการศึกษา ทำให้ยากที่จะคาดคะเนนักเรียนได้ตรงกับนักเรียนที่เข้าเรียนจริง

2. การประมาณการรายได้ การประมาณรายได้จากแหล่งต่าง ๆ มีปัญหาดังนี้รายได้จากมลรัฐ รัฐบาลมลรัฐจัดงบประมาณให้เขตการศึกษาร้อยละ 5 ซึ่งจะต้องผ่านความเห็นชอบของสภาผู้แทนของรัฐ และจะทราบจำนวนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ในเดือนเมษายน หรือพฤษภาคมล่วงหน้าเพียง 2-3 สัปดาห์ ก่อนที่โรงเรียนจะทำงานงบประมาณเสร็จ รายได้จากภาษีทรัพย์สิน ซึ่งมีสัดส่วนของงบประมาณ 3 ใน 4 ของงบดำเนินงานของโรงเรียน รายได้จากภาษีทรัพย์สินจะขึ้นอยู่กับค่าประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สิน ซึ่งจะมีการประเมินมูลค่าทรัพย์สินในเดือนเมษายน และมีการกำหนดอัตราภาษีทรัพย์สินในเดือนพฤษภาคมรายได้จากแหล่งอื่น ๆ เขตการศึกษามีแหล่งรายได้หลายแหล่งทั้งจากท้องถิ่น มลรัฐ รัฐบาลกลาง และจำนวนงบประมาณที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี

โรงเรียนของรัฐในเคาน์ตีสแตฟฟอร์ด (Stafford County Public School, 2005) รัฐเวอร์จิเนียมีกระบวนการงบประมาณที่มียุทธศาสตร์ ของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณของโรงเรียนได้สรุปโครงการต่าง ๆ และแผนประจำปีที่กำหนดรายได้และค่าใช้จ่ายของโรงเรียนก่อนปี ค.ศ. 1985 โรงเรียนไม่มีกระบวนการงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อโรงเรียนมีโครงการที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการ จึงได้มีการพัฒนากระบวนการงบประมาณ และนำไปปฏิบัติและปรับปรุง เพื่อสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของระบบโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งเสริมกระบวนการงบประมาณที่สำคัญ คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารของโรงเรียน โดยจัดให้มีการประชุมบ่อยครั้ง เพื่อสื่อสารข้อมูลสองทาง (Two-way communication) กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีการจัดทำปฏิทินงบประมาณอย่างชัดเจน มีการกำหนดวันที่แน่นอนที่จะดำเนินการจัดประชุม และเขียนคำของงบประมาณ ซึ่งปฏิทินได้มีการปรับปรุงแก้ไขจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการนิเทศ โรงเรียนประสบความสำเร็จการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ และการให้อิสระโรงเรียนในการบริหารทำให้การใช้งบประมาณของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักงานการศึกษาและกำลังคนของเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (Education and manpower bureau) ได้เสนอแนะกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (Planning Budgeting and School Self-Evaluation, 2005)

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
2. กำหนดนโยบายและจัดลำดับความสำคัญ
3. กำหนดแผนงาน/ โครงการ
4. กำหนดงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้
5. กำหนดงบประมาณที่มีอยู่



6. ตรวจสอบแนวโน้มของค่าใช้จ่าย และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
7. จัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกำหนดงบที่ต้องใช้สำรองฉุกเฉิน
8. อนุมัติงบประมาณ
9. แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความรับผิดชอบที่มีต่องบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ และข้อจำกัดต่าง ๆ

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ยืนยันรูปแบบของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

โดยขั้นตอนข้างต้นปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีการ	ประชากร/ ผู้ให้ข้อมูล	จำนวนตัวอย่าง	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1 สำรวจ โครงสร้าง	1.1 สืบจาก ฐานข้อมูลสถานศึกษา ทั้งหมด 426 วิทยาลัย	สถานศึกษา 426 วิทยาลัย (ใช้ประชากร)	-	โครงสร้าง
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหา	2.1 สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณของ วิทยาลัย	29 วิทยาลัย	สภาพปัญหา

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการ	ประชากร/ ผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 3 สร้าง (ร่าง) รูปแบบ	3.1 Focus group	ผู้ทรงคุณวุฒิ	8-12 คน	ได้รูปแบบ
ขั้นตอนที่ 4 ยืนยัน รูปแบบ	4.1 สอบถาม	ผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือ ผู้รับผิดชอบงบประมาณ ของวิทยาลัย	301 คน	ได้รูปแบบ ที่เห็นชอบ หรือยืนยัน

**ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัด****สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

ในขั้นตอนนี้มีจุดประสงค์ คือ สำรวจโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 426 แห่ง การสำรวจโครงสร้างของ การจัดสรรงบประมาณ

การตรวจสอบกรอบแนวคิด ศึกษาโครงสร้างของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารจากฐานข้อมูลของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 426 วิทยาลัย

**วิธีดำเนินการวิจัย**

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 426 วิทยาลัย

**แหล่งข้อมูล**

แหล่งข้อมูล คือสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 426 วิทยาลัย และสำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 426 วิทยาลัย ที่สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ทำการสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction)

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อใช้ประกอบในการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย จำนวน 29 คน ซึ่งแบ่งตามประเภทสถานศึกษา จำนวน 14 ประเภท สถานศึกษาดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาปัญหาการจัดสรรงบประมาณ

ประเภทสถานศึกษา	จำนวนสถานศึกษาทั้งหมด	จำนวนสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสัมภาษณ์
1. วิทยาลัยเทคนิค	121	4
2. วิทยาลัยอาชีวศึกษา	37	3
3. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี	43	3
4. วิทยาลัยการอาชีพ	141	4
5. วิทยาลัยสารพัดช่าง	52	3
6. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ	10	2
7. วิทยาลัยประมง	4	2
8. วิทยาลัยพณิชยการ	5	2
9. วิทยาลัยการอาชีวศึกษา	1	1
10. วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม	2	1
11. วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว	4	1
12. วิทยาลัยกาญจนภิเษกช่างทองหลวง	1	1

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเภทสถานศึกษา	จำนวนสถานศึกษา ทั้งหมด	จำนวนสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการสัมภาษณ์
13. วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการ ต่อเรือ	3	1
14. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยี ฐานวิทยาศาสตร์	1	1
รวม	426	29

**วิธีดำเนินการวิจัย**

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา และนำผลการศึกษาค้นคว้าในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ซึ่งลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview)

2. สัมภาษณ์ผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ เกี่ยวกับปัญหาการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ โครงสร้างของงบประมาณ ปัญหาของงบประมาณบุคลากร ปัญหาของงบดำเนินงาน ปัญหาของงบลงทุน ปัญหาของงบเงินอุดหนุน และปัญหาของงบรายจ่ายอื่น ตลอดจนความคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**แหล่งข้อมูล**

แหล่งข้อมูล คือ ผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 29 คนจาก 29 สถานศึกษา

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล**

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ประเด็นการสัมภาษณ์เน้นเกี่ยวกับปัญหาของการจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์เนื้อหาจากแนวคิด ทฤษฎี มากำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมงบประมาณ 5 ประเภทรายจ่าย ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

2. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) แบ่งเป็น 5 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ ตอนที่ 2-5 มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา ในประเด็นสถานศึกษามีหลักการการจัดสรรงบประมาณอย่างไร ปัญหาการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษาเป็นอย่างไร แนวทางแก้ปัญหา การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาอย่างไร และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความครอบคลุมของเนื้อหาแล้วปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 29 ท่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์

2. นัดหมายวันเวลาในการเข้าพบผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อทำการสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมาย กรณีกลุ่มเป้าหมายไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย จะทำการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และความถี่ของการตอบ

### **ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

ผู้วิจัยดำเนินการร่างรูปแบบของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำผลที่ได้จากการขั้นตอนที่ 1 โครงสร้างและขั้นตอนที่ 2 ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ มาใช้เป็นกรอบดำเนินการสร้างประเด็นคำถามในการระดมสมอง (Focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย จำนวน 10 คน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการงบประมาณ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาซึ่งมีรายชื่อ ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารงบประมาณ เพื่อสร้างรูปแบบ

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง/ หน่วยงาน	บทบาท
1. ดร.สาโรจน์ ขจรวัฒน์	ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษา ช่างอุตสาหกรรม	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
2. นายนิรุทธ์ บุตรแสนลี	ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
3. ดร.สันสนีย์ สายะสนธิ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา ปทุมธานี	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
4. นายอาคม จันทน์นาม	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
5. นายเชาวฤทธิ์ ลำพาย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค บางแสน	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
6. ดร.พีรพงษ์ พันธุ์โสดา	ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา เทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ (ชลบุรี)	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
7. ดร.รุ่งนภา ปุณยานุเดช	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพอัมพวา	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
8. นายสาวิทย์ ญาณภีร์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสมุทรสาคร	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
9. นายสุนทร มหารัตน์วงศ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพบ้านแพ้ว	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา
10. นายจรรพพงษ์ เขี่ยมสวัสดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยประมงสมุทรสาคร	บริหารงบประมาณ ในสถานศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ  
ในสถานศึกษา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ นโยบาย พันธกิจ  
กลยุทธ์ และสินทรัพย์และรายได้

### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 10 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้

1. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือเทียบเท่าขึ้นไปไม่น้อยกว่า 5 ปี
2. มีประสบการณ์ในการบริหารงบประมาณไม่น้อยกว่า 10 ปี

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. กำหนดวัตถุประสงค์การ Focus group
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล
3. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา
4. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป เบบ ๆ

ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงเข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษา ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น (1 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)

5. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note taker)
6. ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยตัดประเด็น

ที่ซ้ำซ้อนหรือส่วนเกินที่กรอบวิจัยกำหนดไว้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มและการสังเคราะห์เอกสาร

## ขั้นตอนที่ 4 ยืนยันรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน

### คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

นำรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มายืนยันรูปแบบโดยนำรูปแบบที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 ไปสอบถามผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณซึ่งเป็นผู้ใช้งบประมาณและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงบประมาณในสถานศึกษา จำนวน 301 คน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ แนวคิดทฤษฎีการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ

2. นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงสมมุติฐานมาสร้างเป็นดัชนีชี้วัดและข้อคำถาม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม



3. สร้างแบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณในเรื่องของนโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ และสินทรัพย์และรายได้

#### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล คือ ผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดสรรงบประมาณจำนวน 301 คน จำนวนวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทสถานศึกษา	ประชากร (จำนวนวิทยาลัย)	กลุ่มตัวอย่าง (จำนวนวิทยาลัย)
วิทยาลัยเทคนิค	121	84
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	37	26
วิทยาลัยการอาชีพ	141	99
วิทยาลัยสารพัดช่าง	52	37
วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี	43	30
วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ	10	7
วิทยาลัยพณิชยการ	5	4
กาญจนานิเทศวิทยาลัยช่างทองหลวง	1	1
วิทยาลัยการอาชีวศึกษา	1	1
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์	1	1
วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการต่อเรือ	3	2
วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม	2	2
วิทยาลัยประมง	4	3
วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว	4	3
รวม	426	301

## ประชากรและตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 426 คนจาก 426 วิทยาลัย

### ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ 1 ใช้สำหรับสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตัวอย่างได้มาโดยมาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 29 คน

ตัวอย่างที่ 2 ใช้สำหรับมายืนยันรูปแบบอาชีวศึกษา ตัวอย่างได้มาโดยมาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 301 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เป็นแบบสอบถามการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างแบบสอบถาม กำหนดกรอบโครงสร้างองค์ประกอบ การจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. สร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมองค์ประกอบของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาโครงสร้างของตัวแปร ตรวจสอบว่าสร้างได้ตรงตามนิยามของตัวแปรหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร ปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ข้อคำถาม 58 ข้อ ประกอบด้วย 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับนโยบาย จำนวน 17 ข้อ ตอนที่ 3 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับพันธกิจ จำนวน 13 ข้อ ตอนที่ 4 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับกลยุทธ์ จำนวน 14 ข้อ และตอนที่ 5 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสินทรัพย์และรายได้ จำนวน 14 ข้อ

3. ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก หน้า 172) หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item objective congruence) ข้อคำถามที่มีค่า IOC .50 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องวัด (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540,

หน้า 117) พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและปรับแก้แล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามวัดรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า แบบสอบถามสมรรถนะการวิจัยมีค่าความเที่ยง .98 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง.387 ถึง.956 รายละเอียดดังภาคผนวก จ

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพเรียบร้อยแล้วไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 301 ท่าน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
2. ผู้วิจัยประสานกับสถานศึกษาระดับผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษาด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและส่งคืนทางไปรษณีย์กลับมายังผู้วิจัย
3. ผู้วิจัยติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนมาทางไปรษณีย์ให้ได้จำนวนตามที่ต้องการและนำมาตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม เตรียมข้อมูลสำหรับวิเคราะห์หองค์ประกอบต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการแบบสอบถามรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทำการหาความตรงของการวัดในแต่ละองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First order confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบว่าแต่ละองค์ประกอบสามารถวัดได้ตรงตามโครงสร้างจากตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second order confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม Mplus VERSION 7.11

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาปัญหาของการจัดสรรงบประมาณ

**ตอนที่ 3** ผลการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$n$	แทน กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$Sk$	แทน ค่าความเบ้
$Ku$	แทน ค่าความโด่ง
$\chi^2$	แทน สถิติไค-สแควร์
$df$	แทน องศาอิสระ
$p$	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$GFI$	แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
$AGFI$	แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
$RMR$	แทน ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ
$RMSEA$	แทน ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ
$\chi^2/df$	แทน ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์
$SEM$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการวัด

## ตอนที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัด

### สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ จากเอกสารและฐานข้อมูลของวิทยาลัยทั้ง 426 แห่ง ในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารสถานศึกษาทั่วไป และค่าใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอน 2) เงินงบประมาณแผ่นดินที่รัฐจัดสรรให้สถานศึกษา จำเป็นงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น 3) เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินรายได้จากการระดมทรัพยากร และมูลค่าทรัพย์สินที่สถานศึกษาได้รับจากแหล่งอื่น นอกเหนือจากที่ได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินรับบริจาค และการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง นักเรียน บุคคล สมาคม ส่วนราชการหน่วยงานอื่น องค์กรต่าง ๆ รวมทั้ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลจากการศึกษาสรุปได้ดังนี้ โครงสร้างงบประมาณ แบ่งออกเป็น รายได้ รายจ่าย และบุคลากร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายได้มีในส่วนของเงินงบประมาณเพื่อจ่าย ค่าใช้จ่ายในหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค ค่าครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น เงินนอกงบประมาณ เป็นเงินที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดินและเงินที่ไม่ใช่รายจ่ายประจำปี ประกอบด้วยเงินบำรุงการศึกษาเงินบริจาค และรายได้ประเภทอื่นค่าใช้จ่ายหลักของสถานศึกษา ดังปรากฏในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2559

ประเภทสถานศึกษา	โครงสร้างรายจ่าย 2559										รวม
	งบบุคลากร	%	งบดำเนินงาน	%	งบลงทุน	%	งบอุดหนุน	%	งบรายจ่ายอื่น ๆ	%	
1. วิทยาลัยเทคนิค	553,952,430	10.4	1,084,287,280	20.4	843,082,100	15.9	2,292,055,015	43.2	531,778,723	10.0	5,305,155,548
2. วิทยาลัยอาชีวศึกษา	125,902,490	9.2	302,491,360	22.2	180,702,400	13.3	612,765,915	44.9	141,364,800	10.4	1,363,226,965
3. วิทยาลัยเกษตรและ เทคโนโลยี	145,546,903	14.5	160,704,300	16.0	233,233,300	23.3	310,155,595	31.0	151,728,000	15.2	1,001,368,098
4. วิทยาลัยการอาชีพ	658,506,703	18.1	725,930,850	19.9	568,079,300	15.6	1,300,717,920	35.7	390,181,200	10.7	3,643,415,973
5. วิทยาลัยสารพัดช่าง	219,778,599	14.9	392,875,000	26.6	388,972,400	26.3	331,892,090	22.4	145,388,075	9.8	1,478,906,164
6. วิทยาลัยเทคโนโลยี และการจัดการ	38,743,394	13.3	47,567,600	16.3	80,709,200	27.7	90,442,555	31.1	33,726,700	11.6	291,189,449
7. วิทยาลัยประมง	30,337,907	29.3	22,326,250	21.5	18,013,600	17.4	17,019,790	16.4	15,916,300	15.4	103,613,847
8. วิทยาลัยพณิชยการ	10,403,482	6.0	43,659,400	21.5	15,797,400	17.4	86,870,335	16.4	15,917,900	15.4	172,648,517
9. วิทยาลัย การอาชีวศึกษา	17,551,000	28.2	7,367,200	11.8	12,730,500	20.4	7,080,540	11.4	17,551,000	28.2	62,280,240
10.วิทยาลัย ศิลปหัตถกรรม	6,572,628	11.3	9,228,300	15.8	15,167,500	26.0	22,736,675	38.9	4,692,700	8.0	58,397,803

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเภทสถานศึกษา	โครงสร้างรายจ่าย 2559										รวม
	งบบุคลากร	%	งบดำเนินงาน	%	งบลงทุน	%	งบอุดหนุน	%	งบรายจ่าย อื่นๆ	%	
11. วิทยาลัยบริหารธุรกิจ และการท่องเที่ยว	16,289,280	24.0	10,083,500	14.9	7,424,500	10.9	26,278,220	38.7	7,775,500	11.5	67,851,000
12. วิทยาลัยกาญจนา ภิเษกช่างทองหลวง	2,483,250	7.3	6,232,400	18.3	9,298,100	27.3	13,280,635	39.0	2,736,500	8.0	34,030,885
13. วิทยาลัยเทคโนโลยี และอุตสาหกรรม การต่อเรือ	23,097,228	26.1	13,789,800	15.6	25,267,600	28.5	18,360,180	20.7	8,102,900	9.1	88,617,708
14. วิทยาลัยอาชีวศึกษา เทคโนโลยีฐาน วิทยาศาสตร์	2,710,500	11.0	2,422,000	9.8	5,110,000	20.7	11,722,825	47.5	2,710,500	11.0	24,675,825
รวม	1,851,875,794	13.7	2,828,965,240	20.6	2,403,587,900	17.7	5,141,378,290	37.2	1,469,570,798	10.8	13,695,378,022

จากตารางที่ 5 การสำรวจโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2559 เมื่อพิจารณางบประมาณตามโครงสร้างพบว่าโดยรวมสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จัดสรรงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (37.2%) เมื่อเทียบกับงบประมาณประเภทอื่น ๆ เมื่อพิจารณาแต่ละประเภทสถานศึกษาตามโครงสร้างงบประมาณที่แต่ละประเภท สถานศึกษาได้รับแล้ว พบว่า

- วิทยาลัยเทคนิค ได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (43.2%)
- วิทยาลัยอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (44.9%)
- วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.0%)
- วิทยาลัยการอาชีพได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (35.7%)
- วิทยาลัยสารพัดช่างได้รับงบประมาณประเภทงบดำเนินงานมากที่สุด (26.6%)
- วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.1%)
- วิทยาลัยประมงได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากรมากที่สุด (29.3%)
- วิทยาลัยพณิชยการได้รับงบประมาณประเภทงบดำเนินงานมากที่สุด (21.5%)
- วิทยาลัยการอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากรกับงบรายจ่ายอื่น ๆ มากที่สุด (28.2%)
- วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (38.9%)
- วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (38.7%)
- วิทยาลัยกาญจนภิเษกช่างทองหลวงได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (39.0%)
- วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการต่อเรือได้รับงบประมาณประเภทงบลงทุน มากที่สุด (43.2%)
- วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุน มากที่สุด (47.5%)



ตารางที่ 6 โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2560

ประเภทสถานศึกษา	โครงสร้างรายจ่าย 2560										รวม
	งบบุคลากร	%	งบดำเนินงาน	%	งบลงทุน	%	งบอุดหนุน	%	งบรายจ่ายอื่น ๆ	%	
1. วิทยาลัยเทคนิค	406,579,688	13.7	1,227,208,610	20.6	977,794,000	17.7	2,572,470,440	37.2	547,924,200	10.8	5,731,976,938
2. วิทยาลัยอาชีวศึกษา	100,004,443	10.4	290,975,650	20.4	228,125,600	15.9	590,091,935	43.2	125,704,290	10.0	1,334,901,918
3. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี	77,762,365	9.2	156,721,900	22.2	172,878,900	13.3	310,003,125	44.9	154,111,493	10.4	871,477,783
4. วิทยาลัยการอาชีพ	362,122,331	14.5	617,524,844	16.0	549,441,700	23.3	1,148,970,780	31.0	351,825,330	15.2	3,029,884,985
5. วิทยาลัยสารพัดช่าง	108,668,440	18.1	347,396,000	19.9	363,274,300	15.6	284,766,930	35.7	150,533,400	10.7	1,254,639,070
6. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ	10,179,143	14.9	23,763,000	26.6	104,494,600	26.3	43,728,955	22.4	21,272,900	9.8	203,438,598
7. วิทยาลัยประมง	11,240,406	13.3	18,313,500	16.3	14,656,500	27.7	11,820,185	31.1	13,251,450	11.6	69,282,041
8. วิทยาลัยพณิชยการ	9,640,680	29.3	36,859,600	21.5	20,194,500	17.4	79,504,060	16.4	13,432,400	15.4	159,631,240
9. วิทยาลัยการอาชีวศึกษา	1,431,360	3.6	5,190,200	13.3	14,180,500	35.5	5,212,910	13.0	13,972,000	34.9	39,986,970
10. วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม	1,066,065	28.2	9,313,800	11.8	3,743,000	20.4	30,938,855	11.4	3,157,600	28.2	48,219,320
11. วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว	15,827,721	11.3	11,256,800	15.8	7,388,000	26.0	25,327,865	38.9	7,393,000	8.0	67,193,386
12. วิทยาลัยกาญจนาภิเษกช่างทองหลวง	3,343,389	24.0	4,851,000	14.9	800,000	10.9	13,208,505	38.7	2,423,200	11.5	24,626,094

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเภทสถานศึกษา	โครงสร้างรายจ่าย 2560										รวม
	งบบุคลากร	%	งบดำเนินงาน	%	งบลงทุน	%	งบอุดหนุน	%	งบรายจ่ายอื่นๆ	%	
13. วิทยาลัยเทคโนโลยีและ อุตสาหกรรมการต่อเรือ	11,095,620	7.3	10,879,600	18.3	39,445,500	27.3	17,648,735	39.0	7,852,600	8.0	86,922,055
14. วิทยาลัยอาชีวศึกษา เทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์	4,275,971	26.1	3,090,200	15.6	12,797,200	28.5	11,428,735	20.7	2,464,200	9.1	34,056,306
รวม	1,123,237,622	8.7	2,763,344,704	21.3	2,509,214,300	19.4	5,145,122,015	39.7	1,415,318,063	10.9	12,956,236,704

จากตารางที่ 6 การสำรวจโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2560 เมื่อพิจารณางบประมาณตามโครงสร้างพบว่าโดยรวมสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จัดสรรงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (39.7%) เมื่อเทียบกับงบประมาณประเภทอื่นๆ เมื่อพิจารณาแต่ละประเภทสถานศึกษาตามโครงสร้างงบประมาณที่แต่ละประเภท สถานศึกษาได้รับแล้ว พบว่า

- วิทยาลัยเทคนิค ได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (37.2.2%)
- วิทยาลัยอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (43.2%)
- วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (44.9%)
- วิทยาลัยการอาชีพได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.0%)
- วิทยาลัยสารพัดช่างได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (35.7.6%)
- วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการได้รับงบประมาณประเภทงบลงทุนมากที่สุด (26.6%)
- วิทยาลัยประมงได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.1%)
- วิทยาลัยพัฒนศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากรมากที่สุด (29.3%)
- วิทยาลัยการอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบลงทุนมากที่สุด (35.5%)
- วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากรและงบรายจ่ายอื่น ๆ มากที่สุด (28.2%)
- วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (38.9%)
- วิทยาลัยกาญจนาภิเษกช่างทองหลวงได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (38.7%)
- วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการต่อเรือได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุน มากที่สุด (39.0%)
- วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ได้รับงบประมาณประเภทงบลงทุน มากที่สุด (28.5%)

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรรงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรร งบประมาณ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 29 คน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณ ในปัจจุบันของสถานศึกษา และแนวทางข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 7 สรุปความคิดเห็นของผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย  
เกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ	แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
<b>1. งบบุคลากร</b>	
- งบประมาณไม่เพียงพอ ตามขั้นเงินเดือนของบุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษา นอกเหนือจากบุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ ข้าราชการ ส่งผลต้องให้ไปใช้เงินอุดหนุน รับประทาน ค่าใช้จ่ายแทน	- สอศ. ควรมีการสำรวจ/ จัดทำกรอบอัตรากำลัง ที่ทุกสถานศึกษามีความจำเป็นต้องใช้บุคลากร โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีงบประมาณจำกัด เพื่อรับการสนับสนุนงบประมาณ ลดภาระเรื่องการจัดงบประมาณ หรือค่าใช้จ่าย - ใช้กรอบอัตรากำลังในการบรรจุ แต่งตั้งลูกจ้างชั่วคราว โดยการใช้เงินอุดหนุน หรืองบ บกศ. - ประกันสังคม สถานศึกษากับ สอศ. ออกให้คนละครั้ง แต่ สอศ. ไม่จัด - ของงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติม
- มีการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้า วิทยาลัย ต้องมีการสำรองจ่ายบอกรื้อไปก่อน ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามกำหนด อีกทั้งสถานศึกษาขนาดเล็กมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถสำรองงบประมาณจ่ายก่อนได้ วิทยาลัยต้องนำเงินอุดหนุนการจัดการเรียนการสอนนำมาเป็นค่าจ้าง การสอน เกือบทั้งหมดที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ	- ใช้เงินงบประมาณของวิทยาลัย (บกศ.) ดำเนินการจัดชดเชยให้เพียงพอต่อความต้องการของอัตรา - ใช้งบรายได้ และงบอุดหนุนจัดการเรียนการสอน มาจ่ายค่าจ้างครู - จัดการเรียนการสอนร่วมกับสถานประกอบการ - ให้ปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาช่วยสอน
- มีบุคลากรเพิ่มขึ้น แต่มีการจัดสรรงบประมาณเท่าเดิม ค่าจ้างชั่วคราวสูงขึ้นเพราะลูกจ้างเพิ่มขึ้น	- ควรใช้กรอบอัตรากำลังในการบรรจุ แต่งตั้งบุคลากร
<b>2. งบดำเนินการ</b>	
- ค่าตอบแทน มีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนครบตามที่กำหนดได้ทุกโครงการ	- ในการจัดสรรงบประมาณงบดำเนินงาน ควรจัดสรรงบประมาณครอบคลุมถึงค่าตอบแทนที่ต้องใช้เกี่ยวกับตรวจการจ้าง และควบคุมงาน
- มีค่าตอบแทนในการตรวจการจ้างและควบคุม	ก่อสร้างด้วย

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ	แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
งานก่อสร้างที่มีคำสั่งแต่งตั้งจากราชการ ในอัตราที่สูง	- จัดทำแผนงบประมาณที่รองรับเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจการงาน
- ค่าตอบแทน การปฏิบัติงานนอกราชการและค่าสอนเกินภาระงานสูง	- สอศ. ควรมีการสำรวจและสภาพการดำเนินงานของการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีระบบในการติดตามผลการใช้งบประมาณอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง
- ค่าใช้สอย งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจ้างเหมาบริการ ค่าจ้างสาธารณูปโภค ทำให้ต้องรอกงบประมาณสนับสนุนจาก สอศ. ใกล้เคียงหมดงบประมาณ หรือ ทำเรื่อง ขอใช้เงินเหลือจ่ายจากการได้รับครุภัณฑ์ หรือสิ่งปลูกสร้าง/ มีการจัดสรรค่าใช้สอย ไม่เพียงพอกับภาระงานในสถานศึกษา	- วิทยาลัยต้องบริหารจัดการ โดยการมีมาตรการประหยัดพลังงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าสาธารณูปโภค
- เงินหมวดสาธารณูปโภค ที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อสภาพความเป็นจริง	- ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยใช้งบประมาณ บำรุงการศึกษาสำรองชดเชย และดำเนินการออกมาตรการใช้งบประมาณอย่างประหยัด เช่น ใช้งบประมาณในสิ่งที่จำเป็นและสอดคล้องต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอน ออกมาตรการประหยัดน้ำ ไฟฟ้า
- ค่าวัสดุ งบประมาณไม่เพียงพอในการซ่อมครุภัณฑ์ ต้องใช้งบประมาณอื่นมาสนับสนุน เช่น เงินรายได้ของสถานศึกษา	- จัดสรรงบดำเนินตามความสำคัญและจำเป็นจากงบประมาณที่มี
- งบประมาณที่จัดสรรล่าช้าทำให้สถานศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามไตรมาส หรือ ระยะเวลาที่กำหนด	- ไม่ควรผูกติดกับค่ารายหัว
- สถานศึกษาเก่า ต้องใช้งบซ่อมแซม ต้องสอดคล้องกับจำนวนนักเรียน ขอได้ ต้องเป็นงบปรับปรุง และต้องมีค่าจ้าง	- ควรมีการปรับปรุงให้เฉพาะรายที่เขียนโครงการ
- งบปรับปรุง ต้องขอจากเงินเหลือจ่าย	- ให้ปลายปีงบประมาณ
	- จัดสรรให้เพียงพอ

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ	แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
<b>3. งบลงทุน</b>	
- งบประมาณที่ได้รับไม่สามารถนำไปใช้ อย่างอื่นได้ เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ของการใช้ เงินที่ชัดเจน	- สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผน การจัดการ ครุภัณฑ์ และสิ่งปลูกสร้างตามความจำเป็น ที่มีแผนระยะยาวอย่างน้อย 4 ปี เพื่อการวางแผน ในการพัฒนาได้ตรงตามความต้องการ
- ได้รับงบประมาณตามความต้องการ แต่ไม่สามารถจัดสรรให้ได้ครบทุกแผนกวิชา หรือทุกอย่างที่ขอมมา	- จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นก่อน-หลัง หรือพยายามจัดสรรให้ในปีถัดไป - วิเคราะห์ภาระงานในสถานศึกษา และใช้จ่าย เฉพาะที่จำเป็น - วิทยาลัยควรมีการจัดทำแผนการจัดหาครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้างตามความจำเป็น
- งบประมาณไม่เพียงพอ สถานศึกษา ยังขาด ครุภัณฑ์การศึกษาที่ทันสมัย ในการจัดการเรียนการสอน	- ของงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติม
- ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนดเนื่องจากสถานศึกษา ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และผู้รับผิดชอบ มีภาระหน้าที่งานมาก	- ปรับลดคุณลักษณะในบางรายการที่ไม่ส่งผลกับ การเรียนการสอน และเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ทางราชการ - ขอความอนุเคราะห์วัสดุครุภัณฑ์ กับสถาน ประกอบการ
- มีรายจ่ายที่ติดตั้งเกี่ยวกับระบบไฟฟ้า หรือ ระบบประปา รวมถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ - รายจ่ายที่จ่ายเพื่อซ่อมแซมบำรุงรักษาสูง	- ควรจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการติดตั้งระบบ ไฟฟ้า ระบบประปาให้มาพร้อมกับสิ่งก่อสร้าง
- ได้งบประมาณล่าช้า ไม่ครบ ไม่ตรง ตามความต้องการ	- จัดสรรให้ตรงตามที่ขอ - คู่มือและความเป็นของสถานศึกษาที่ใช้
<b>4. งบเงินอุดหนุน</b>	
4.1 งบอุดหนุนทั่วไป	

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ	แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
- เงินที่ใช้ตามวัตถุประสงค์ได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีงบประมาณจำกัด ต้องไปรองรับค่าใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่ และครูจ้างสอน	- ควรมีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และควรมีการจัดทำ SWOT วิเคราะห์ตามความจำเป็นของการพัฒนา สถานศึกษา
- งบประมาณไม่เพียงพอต้องนำเงินไปบริหารจัดการอย่างอื่น เช่น ไปจ่ายค่าจ้างสอนของครู จ้างสอน	- วิทยาลัยฯ ดำเนินตามภารกิจที่ สอศ. ได้กำหนด ไว้เท่านั้น
- งบประมาณที่ได้รับจัดสรรตาม รายหัว นักเรียน แต่ยังไม่เพียงพอของกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน และกิจกรรมการเรียนการสอน	- ของงบประมาณสนับสนุน เพิ่มเติมในส่วนของ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมการจัด การเรียนการสอน
- มีการใช้เงินไม่เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของ การจัดสรรงบประมาณ	- ควรมีการทำแผนและดำเนินการให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์
- ไม่สามารถดำเนิน โครงการให้เสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนดเพราะสถานการณ์ ไม่เอื้ออำนวยในการจัดกิจกรรม/ โครงการ ในช่วงระยะเวลานั้น	- ดำเนินภารกิจตามนโยบายของสำนักงาน คณะกรรมการอาชีวศึกษาได้กำหนด
- จัดสรรงบประมาณมาไม่สอดคล้องกับ สภาพปัญหาของสถานศึกษา	- ควรมีการศึกษาสภาพความเป็นจริงของแต่ละ สถานศึกษา
- ให้ตามรายหัว สถานศึกษาใดมีนักเรียน/ นักศึกษาน้อย ทำให้ได้เงินน้อย การพิจารณา ควรดูจากผลงาน โครงการที่เสนอ และ ผลสำเร็จ ของโครงการที่ผ่านมา	- ไม่ควรผูกมัดกับจำนวนหัวผู้เรียน
4.2 งบอุดหนุนเฉพาะกิจ	
- ไม่มีปัญหา เป็นโครงการตามหน้าที่	- ดำเนินการตามภารกิจที่สำนักงาน คณะกรรมการอาชีวศึกษา หรือ สำนักงานงบประมาณ กำหนดเท่านั้น

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ	แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
<b>5. งบรายจ่ายอื่น</b>	
- ไม่มีปัญหา ใช้ตามวัตถุประสงค์ของการใช้เงินเพื่อความถูกต้อง	- ดำเนินการตามภารกิจที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือ สำนักงานงบประมาณ กำหนดเท่านั้น - สอศ. ควรดูความจำเป็นของสถานศึกษา และต้องจัดสรรให้ตามความจำเป็นของสถานศึกษา
- ไม่มีปัญหา เนื่องจากสถานศึกษาไม่เคยได้รับงบประมาณ	- เน้นโครงการตามนโยบายสถานศึกษาต้องรอการจัดสรรถึงจะดำเนินการได้ บางโครงการได้รับจัดสรรใกล้สิ้นปีงบประมาณ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย ทำให้ข้อมูลประเด็นของปัญหาการจัดสรรงบประมาณตามบริบทของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปถึงสภาพของปัญหาของโครงสร้างของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. งบประมาณที่รัฐจัดให้สถานศึกษายังไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอาชีวศึกษา
2. มีการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้า วิทยาลัยต้องมีการสำรองจ่ายงบอื่นไปก่อน ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามกำหนด อีกทั้งสถานศึกษาขนาดเล็กมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถสำรองงบประมาณจ่ายก่อนได้
3. วิทยาลัยต้องนำเงินอุดหนุนการจัดการเรียนการสอนนำมาเป็นค่าจ้างการสอนเกือบทั้งหมดที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ
4. งบบุคลากร (ไม่รวมเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างประจำ) เช่น ค่าจ้างชั่วคราว ค่าครองชีพ และเงินสทบประกันสังคม นั้นมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าจ้างชั่วคราวสำหรับจัดจ้างครูพิเศษสอน ซึ่งสถานศึกษาต้องใช้นอกงบประมาณสมทบเพิ่มเติมในการจัดจ้างบุคลากรกลุ่มดังกล่าวให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ซึ่งปัจจุบัน สถานศึกษาไม่สามารถจ่ายค่าจ้างชั่วคราวรายเดือนให้กับบุคลากรได้ตามที่รัฐกำหนดไว้



5. สถานศึกษาขนาดเล็ก มีค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง เนื่องจากมีจำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำน้อย ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่ง ครูพิเศษสอน ให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ทำให้คงเหลือเงินงบประมาณในการบริหารจัดการศึกษาน้อย

6. ค่าสาธารณูปโภค ของสถานศึกษามีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าไฟฟ้า ซึ่งแปรผันไปตามหน่วยการใช้และค่า FT แต่ในปัจจุบัน รัฐบาลยังคงจัดสรรงบประมาณค่าสาธารณูปโภคไม่เพียงพอและไม่เป็นไปตามการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยสถานศึกษาต้องจัดหาเงินนอกงบประมาณสมทบเพื่อชำระค่าสาธารณูปโภคดังกล่าว

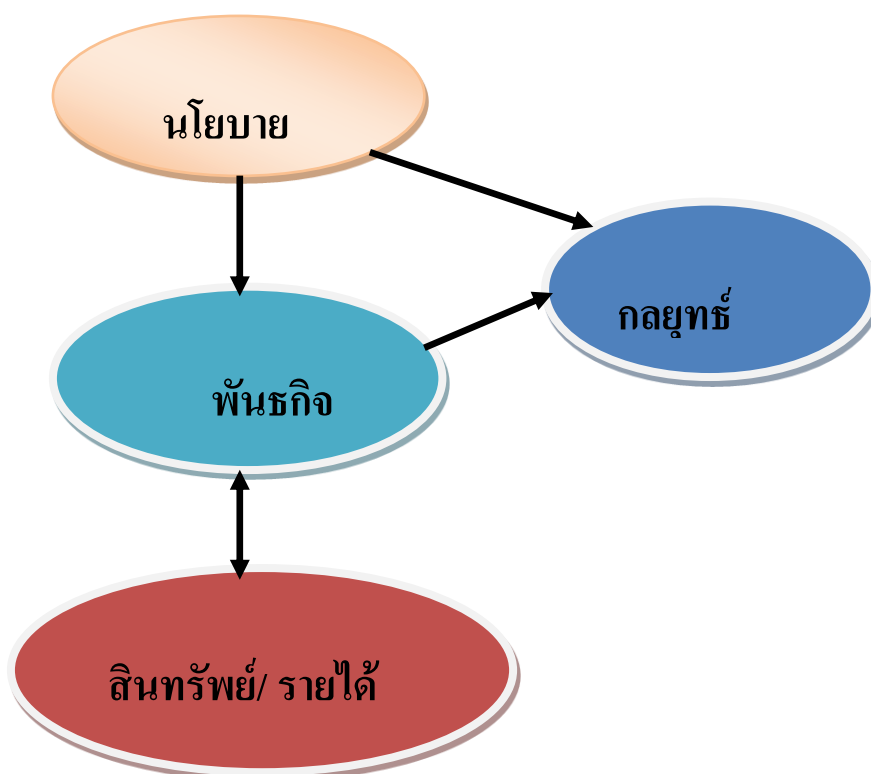
7. ค่าจัดการเรียนการสอน (เงินอุดหนุนรายหัว) ตามประเภทวิชาต่าง ๆ ที่รัฐจัดให้สถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริหารสถานศึกษาไม่เพียงพอ และบางแห่งยังต้องนำเงินรายได้ที่เรียกเก็บจากนักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาสมทบ เพื่อให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทอาชีวศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) นอกจากนี้ แนวโน้มในอนาคตยังพบว่าค่าใช้จ่ายตามความคาดหมายที่เกิดขึ้นในอนาคตสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่สถานศึกษาต้องการ ทำให้ต้องระดมทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ปกครอง ถ้าไม่สามารถหาเงินระดมทรัพยากรให้เพียงพอเพื่อไปชดเชยเงินอุดหนุนที่รัฐจัดให้ได้ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด

### ตอนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ในขั้นตอนนี้เพื่อสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีการดำเนินการ โดยผู้วิจัยจัดให้มีการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 10 ท่าน เพื่อ

1. กำหนดองค์ประกอบรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้กำหนดองค์ประกอบรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ 4 องค์ประกอบ นโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ และสินทรัพย์และรายได้ โดยที่นโยบายส่งผลต่อพันธกิจ เพราะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน ส่วนพันธกิจก็ส่งผลต่อกลยุทธ์เพราะการแสดงพันธกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพภายในของสถานศึกษา

เป็นกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับนโยบาย ส่วนพันธกิจกับสินทรัพย์และรายได้มีความสัมพันธ์ส่งผลซึ่งกันและกัน เพราะความคล่องตัวในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดสรรงบประมาณแสดงดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดสรรงบประมาณ

2. กำหนดตัวชี้วัดองค์ประกอบรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดังนี้

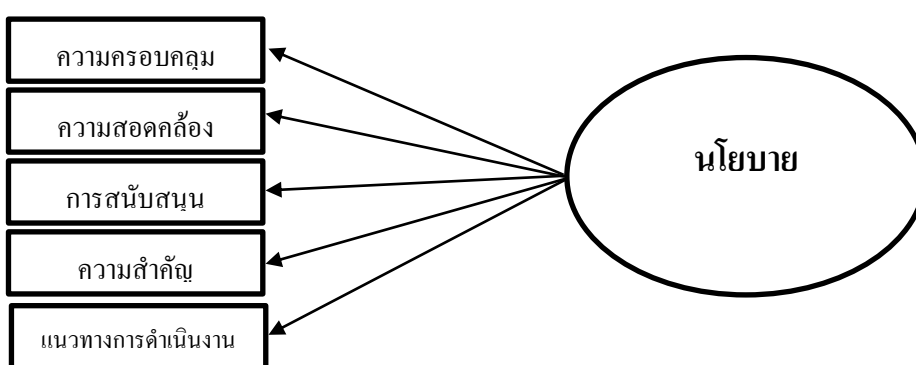
2.1 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับนโยบายมี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ความครอบคลุม ความสอดคล้อง สนับสนุน ความสำคัญ และแนวทางการดำเนินงาน

2.2 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับพันธกิจมี 5 ตัวชี้วัดประกอบด้วย ขอบเขตหน้าที่ บทบาท กิจกรรมหลัก/ ภาระหน้าที่ ทิศทาง และความมุ่งประสงค์

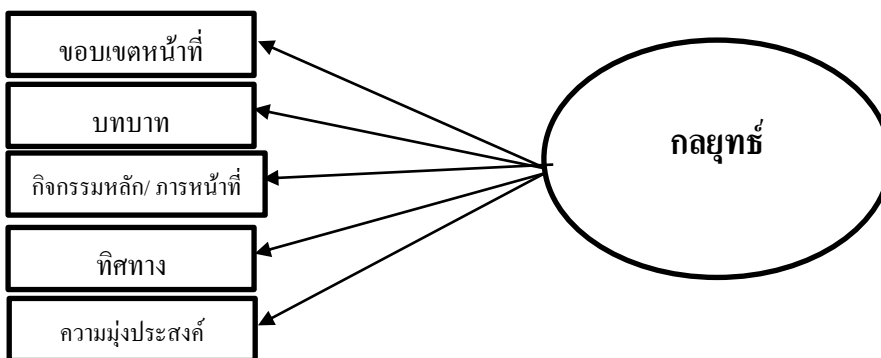
2.3 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับกลยุทธ์มี 5 ตัวชี้วัดประกอบด้วย วิธีดำเนินการ แผน/ โครงการ กิจกรรม ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพ และแผนการจัดการบุคคล

2.4 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับสินทรัพย์และรายได้มี 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย การจัดการ มูลค่า ปริมาณ และประโยชน์

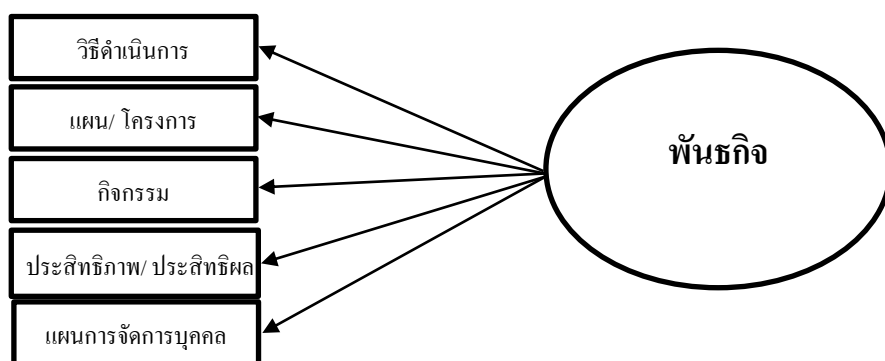
3. นำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างนิยามปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ตัวชี้วัด และสร้างข้อคำถามแต่ละตัวชี้วัด สร้างเป็นโมเดลการวัด (Measurement model) แต่ละองค์ประกอบและรูปแบบการจัดสรรงบประมาณที่แสดงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบได้ดังภาพต่อไปนี้



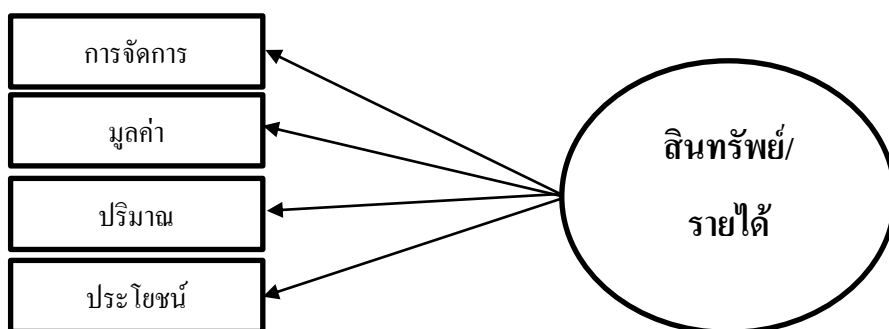
ภาพที่ 8 องค์ประกอบของด้านนโยบาย



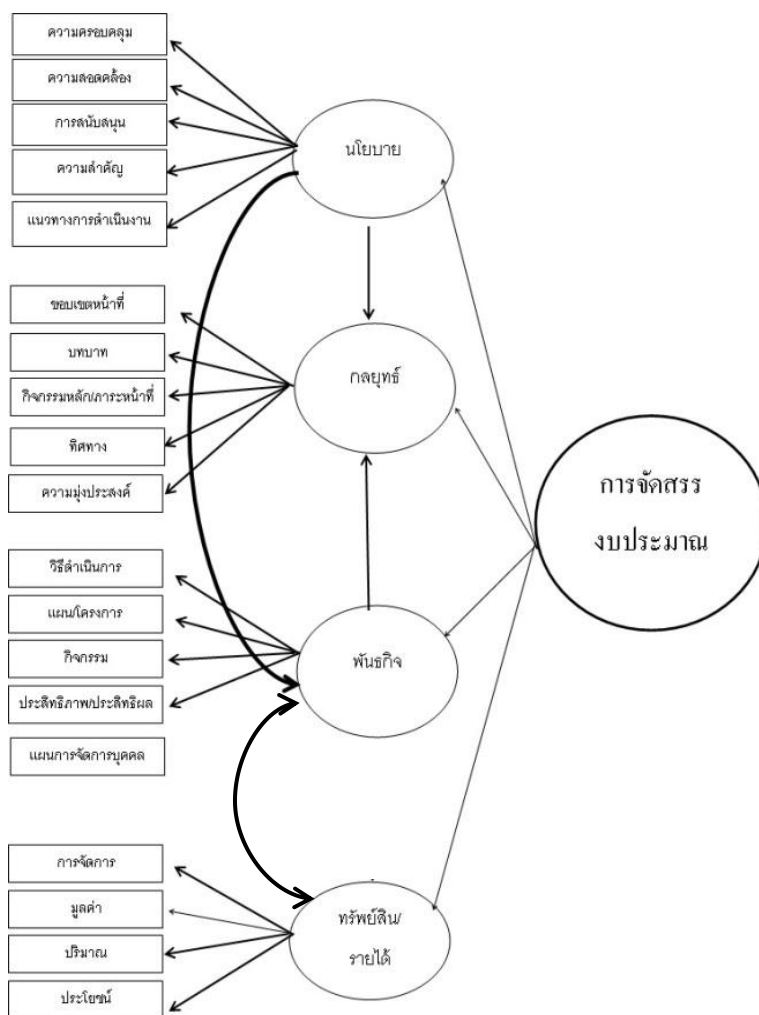
ภาพที่ 9 องค์ประกอบของด้านกลยุทธ์



ภาพที่ 10 องค์ประกอบของด้านพันธกิจ



ภาพที่ 11 องค์ประกอบของด้านสินทรัพย์และรายได้



ภาพที่ 12 โมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างในการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น 2) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ และ 3) การวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาการวิจัย รายละเอียดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

##### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) สำหรับตัวแปรไม่ต่อเนื่องขององค์ประกอบแต่ละตัว เพื่อตรวจสอบลักษณะข้อมูล

ตารางที่ 8 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรสังเกตได้	$\bar{X}$	$SD$	Min	Max	CV
<b>ด้านนโยบาย</b>					
ความครอบคลุม	4.219	0.410	3.167	5.000	0.097
ความสอดคล้อง	4.435	0.365	3.400	5.000	0.082
สนับสนุน	4.362	0.449	3.000	5.000	0.103
ความสำคัญ	4.145	0.511	3.000	5.000	0.123
แนวทางการดำเนินงาน	4.345	0.395	3.100	5.000	0.091
<b>ด้านพันธกิจ</b>					
ขอบเขตและบทบาทหน้าที่	4.367	0.355	3.140	5.000	0.081
ทิศทาง	4.294	0.368	3.250	5.000	0.086
การบริหารงบประมาณ					
ที่มีประสิทธิภาพ	4.209	0.445	3.000	5.000	0.106
ความมุ่งประสงค์	4.085	0.421	3.000	5.000	0.103
<b>ด้านกลยุทธ์</b>					
แผนการจัดการบุคคล	4.327	0.399	3.000	5.000	0.092
ประสิทธิผล/ ประสิทธิภาพ	4.349	0.419	3.000	5.000	0.096
แผน/ โครงการ	4.220	0.380	3.250	5.000	0.090
พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	4.250	0.439	3.333	5.000	0.103
<b>ด้านสินทรัพย์และรายได้</b>					
การจัดการสินทรัพย์	4.321	0.329	3.347	5.000	0.076
การจัดหาทุน	4.097	0.407	3.165	5.000	0.099
ประโยชน์	4.527	0.386	3.333	5.000	0.085
ปริมาณ	4.196	0.462	3.000	5.000	0.110

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.527 รองลงมา คือ ความสอดคล้องและขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ย 4.435 และ 4.367 ตามลำดับ ค่า Standard deviation มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าการกระจายของข้อมูลใกล้เคียงโค้งปกติ

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร  
สังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านนโยบาย ( $N = 301$ )

ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4	5
ความครอบคลุม	1.000				
ความสอดคล้อง	.396**	1.000			
สนับสนุน	.296**	.370**	1.000		
ความสำคัญ	.101	.275**	.062	1.000	
แนวทางการดำเนินงาน	.350**	.284**	.173**	.444**	1.000
ค่าเฉลี่ย = 4.3011					
$SD = 0.42599$					
KMO = .638, Bartlett's test of sphericity approx. Chi-square = 1331.123, $df = 10$ , Sig. = .000					

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 9 พบว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านนโยบาย จากตัวชี้วัด 5 ตัว คือ ความครอบคลุม ความสอดคล้อง สนับสนุน ความสำคัญ แนวทางการดำเนินงาน มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .173 ถึง .444 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 232.150  $df = 10$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .638 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านนโยบาย จากตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ ความครอบคลุม ความสอดคล้อง สนับสนุน ความสำคัญ แนวทางการดำเนินงาน ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร  
สังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านพันธกิจ ( $N = 301$ )

ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4
ขอบเขตและบทบาทหน้าที่	1.000			
ทิศทาง	.330**	1.000		
การบริหารงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ	.391**	.214**	1.000	
ความมุ่งประสงค์	.331**	.171**	.201**	1.000
ค่าเฉลี่ย = 4.2388				
$SD = 0.39738$				
KMO = .665, Bartlett's test of sphericity approx. Chi-square = 1331.123, $df = 6$ , Sig. = .000				

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 10 พบว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านพันธกิจ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ ทิศทาง การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และความมุ่งประสงค์ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .171 ถึง .391 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 124.177  $df = 6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .665 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านพันธกิจ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ ทิศทาง การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และความมุ่งประสงค์ ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้



ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร  
สังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านกลยุทธ์ ( $N = 301$ )

ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4
แผนการจัดการบุคคล	1.000			
ประสิทธิผล/ ประสิทธิภาพ	.369**	1.000		
แผน/ โครงการ	.160**	.134*	1.000	
พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	.382**	.285**	.200**	1.000
ค่าเฉลี่ย = 4.866				
$SD = 0.40936$				
KMO = .666, Bartlett's test of sphericity approx. Chi-square = 1331.123, $df = 6$ , Sig. = .000				

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 11 พบว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านกลยุทธ์ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ แผนการจัดการบุคคล ประสิทธิผล/ ประสิทธิภาพ แผน/โครงการ และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .134 ถึง .382 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 114.629  $df = 6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .666 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านกลยุทธ์ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ แผนการจัดการบุคคล ประสิทธิผล/ ประสิทธิภาพ แผน/โครงการ และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปร  
สังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ ( $N = 301$ )

ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4
การจัดการสินทรัพย์	1.000			
การจัดหาทุน	.483**	1.000		
ประโยชน์	.253**	.285**	1.000	
ปริมาณ	.361**	.332**	.176**	1.000
ค่าเฉลี่ย = 4.2854				
$SD = 0.39577$				
KMO = .697, Bartlett's test of sphericity approx. Chi-square = 1331.123, $df = 6$ , Sig. = .000				

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 12 พบว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ การจัดการสินทรัพย์ การจัดหาทุนประโยชน์ และปริมาณ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .176 ถึง .483 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 164.064  $df = 6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser meyer olkin (KMO) = .697 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ การจัดการสินทรัพย์ การจัดหาทุนประโยชน์และปริมาณ ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 13 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้ นโยบาย 5 ตัวชี้วัด 17 ข้อ

Correlations																	
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17
a1	1																
a2	.253**	1															
a3	.131*	.186**	1														
a4	.560**	.638**	.549**	1													
a5	.296**	.408**	.303**	.510**	1												
a6	.228**	.305**	.206**	.374**	.433**	1											
a7	.116*	.149**	0.108	0.096	.161**	0.052	1										
a8	-0.001	0.047	.158**	0.086	-0.037	.184**	.230**	1									
a9	0.066	-0.075	-0.075	0.004	-0.094	-0.001	.201**	0.101	1								
a10	.288**	.294**	.274**	.423**	.493**	.495**	.522**	.361**	.356**	1							
a11	.216**	.220**	0.108	.205**	.155**	.165**	0.096	0.089	0.05	.194**	1						
a12	.231**	.231**	.204**	.260**	.176**	.188**	.135*	.137*	.169**	.240**	.292**	1					
a13	.122*	0.108	0.053	.153**	.156**	0.052	.159**	0.037	.237**	.219**	-0.02	.262**	1				
a14	.143*	.167**	.120*	.224**	0.088	.127*	-0.05	0.06	0.058	.149**	.284**	.170**	0.086	1			
a15	.215**	.194**	.194**	.267**	.294**	.184**	.200**	-0.017	0.074	.220**	.300**	.377**	.282**	.278**	1		
a16	.190**	0.021	0.109	.138*	.192**	.236**	.136*	.131*	.120*	.317**	.159**	.349**	.277**	.157**	.313**	1	
a17	.175**	.131*	.200**	.214**	.184**	.235**	0.048	.135*	.117*	.322**	.234**	.277**	.267**	.320**	.167**	.309**	1

ตารางที่ 14 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้พันธกิจ 5 ตัวชี้วัด 13 ข้อ

Correlations													
	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13
b1	1												
b2	.285**	1											
b3	.474**	.468**	1										
b4	.179**	.417**	.321**	1									
b5	.167**	.205**	.225**	.082	1								
b6	.230**	.305**	.369**	.467**	.586**	1							
b7	.209**	.164**	.261**	.218**	.172**	.271**	1						
b8	.069	.134*	.147*	.055	.005	.149**	.205**	1					
b9	.180**	.153**	.161**	.221**	-.016	.153**	.182**	.170**	1				
b10	.274**	.106	.239**	.177**	.067	.267**	.535**	.532**	.527**	1			
b11	.216**	.145*	.278**	.164**	.018	.196**	.167**	.009	.139*	.214**	1		
b12	.151**	.084	.202**	.189**	.138*	.099	.216**	-.027	.028	.041	.114*	1	
b13	.080	.157**	.141*	.206**	.132*	.155**	.158**	-.057	.097	.042	.284**	.263**	1

ตารางที่ 15 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้ กลยุทธ์ 5 ตัวชี้วัด 14 ข้อ

Correlations														
	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12	c13	c14
c1	1													
c2	.161**	1												
c3	.105	.356**	1											
c4	.272**	.113*	.037	1										
c5	.219**	.094	.111	.317**	1									
c6	.344**	.399**	.478**	.374**	.445**	1								
c7	-.018	.196**	.180**	.113	.017	.210**	1							
c8	.008	.137*	.106	.089	.106	.207**	.244**	1						
c9	-.069	.159**	.133*	.105	.087	.203**	.702**	.673**	1					
c10	-.017	.112	.213**	.080	.057	.176**	.222**	.277**	.303**	1				
c11	.097	.107	.315**	-.002	.025	.178**	.265**	.271**	.297**	.405**	1			
c12	-.001	.114*	.262**	.018	.026	.202**	.359**	.448**	.447**	.676**	.693**	1		
c13	-.063	.155**	.305**	-.102	.040	.225**	.162**	.221**	.227**	.173**	.273**	.375**	1	
c14	.257**	.046	.100	.040	.159**	.202**	-.087	-.004	-.044	.148*	.244**	.175**	.250**	1

ตารางที่ 16 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวบ่งชี้ สนิทรพย์และรายได้ 4 ตัวชี้วัด 14 ข้อ

Correlations														
	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	d11	d12	d13	d14
d1	1													
d2	.448**	1												
d3	.341**	.438**	1											
d4	.214**	.339**	.340**	1										
d5	.048	.077	.008	.043	1									
d6	.193**	.398**	.601**	.456**	.324**	1								
d7	.061	.159**	.085	-.090	.095	.122*	1							
d8	.245**	.401**	.372**	.215**	.056	.325**	.095	1						
d9	.225**	.265**	.344**	.347**	.123*	.208**	-.305**	.400**	1					
d10	-.004	.128*	.071	.131*	.136*	.218**	-.028	.086	.106	1				
d11	.298**	.325**	.357**	.277**	.261**	.315**	.109	.547**	.560**	.408**	1			
d12	-.035	.069	-.053	.039	.032	.183**	.222**	.054	-.187**	.275**	.014	1		
d13	.219**	.122*	.085	.171**	.138*	.142*	-.103	.179**	.301**	.219**	.311**	-.044	1	
d14	.028	.184**	.269**	.171**	.104	.322**	.091	.276**	.228**	.256**	.297**	.138*	.238**	1

### การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ

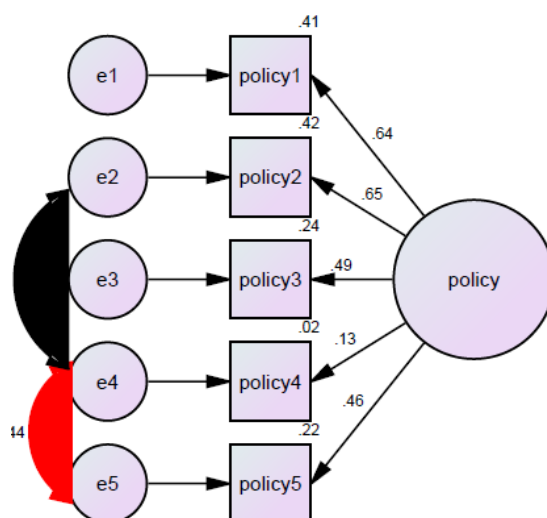
ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor) ของข้อความในวัดองค์ประกอบในแต่ละด้าน ก่อนทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ พบว่า แต่ละองค์ประกอบมีข้อความบ้างข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า .30 ผู้วิจัยจึงตัดออกก่อนนำไปวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งประกอบบ่งชี้ นโยบาย พันธกิจ กลยุทธ์ และสินทรัพย์และรายได้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ นโยบาย ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 1.1 ความครอบคลุม
  - 1.2 ความสอดคล้อง
  - 1.3 การสนับสนุน
  - 1.4 ความสำคัญ
  - 1.5 แนวทางการดำเนินงาน
2. ตัวบ่งชี้ พันธกิจ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 2.1 ขอบเขตและบทบาทหน้าที่
  - 2.2 ทิศทาง
  - 2.3 การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
  - 2.4 ความมุ่งประสงค์
3. ตัวบ่งชี้ กลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 3.1 แผนการจัดการบุคคล
  - 3.2 ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพ
  - 3.3 แผน/ โครงการ
  - 3.4 พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
4. ตัวบ่งชี้ สินทรัพย์และรายได้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 4.1 การจัดการสินทรัพย์
  - 4.2 การจัดหาทุน
  - 4.3 ประโยชน์
  - 4.4 ปริมาณ

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างอันดับหนึ่งด้านนโยบาย

ตัวชี้วัด	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ	S.E.	t	R <sup>2</sup>
ความครอบคลุม	.637			.406
ความสอดคล้อง	.651	.153	5.932*	.424
สนับสนุน	.492	.150	5.651*	.243
ความสำคัญ	.133	.155	1.687	.018
แนวทางการดำเนินงาน	.465	.119	5.891*	.216

Chi-square = 5.648, df = 3, P-value = .130, GFI = .992, AGFI = .961, RMSEA = .054



ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างอันดับหนึ่งด้านนโยบาย

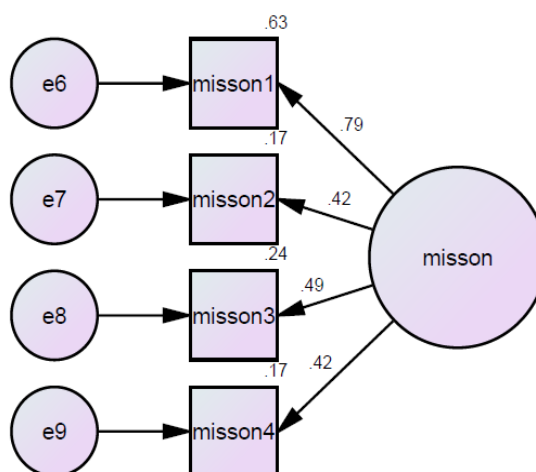
จากตารางที่ 17 และภาพที่ 13 พบว่า ผลของการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านนโยบาย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.648 มีองศาอิสระเท่ากับ 3 และดัชนีความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .992 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .262-.910 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างด้านนโยบายวัดได้ตรงตามทฤษฎี



ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านพันธกิจ

ตัวชี้วัด	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ	S.E.	t	R <sup>2</sup>
ขอบเขตและบทบาทหน้าที่	.791			.626
ทิศทาง	.418	.115	4.780*	.175
การบริหารงบประมาณที่มี	.495			
ประสิทธิภาพ		.153	5.117*	.245
ความมุ่งประสงค์	.415	.130	4.797*	.173

Chi-square = .043, *df* = 2, *P*-value = .979, *GFI* = 1.000, *AGFI* = 1.000, *RMSEA* = .000

\**p* < .05

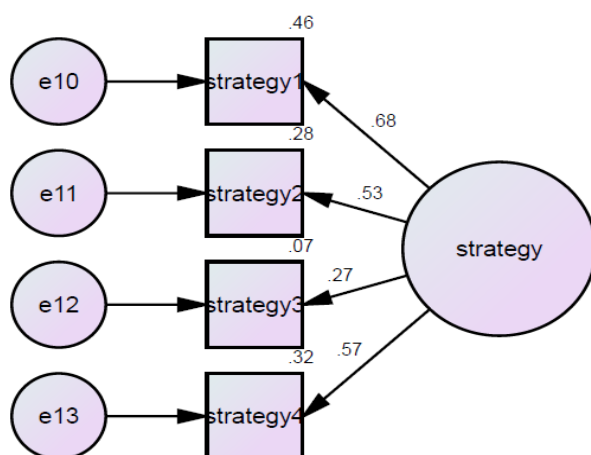
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านพันธกิจ

จากตารางที่ 18 และภาพที่ 14 พบว่า ผลของการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านพันธกิจ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.043 มีองศาอิสระเท่ากับ 2 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ 1.000 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .548-.784 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างด้านพันธกิจวัดได้ตรงตามทฤษฎี

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านกลยุทธ์

ตัวชี้วัด	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ	S.E.	t	R <sup>2</sup>
แผนการจัดการบุคลากร	.676			.457
ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิผล	.527	.148	5.352*	.278
แผน/ โครงการ	.273	.114	3.364*	.075
พัฒนาบุคลากรตามสภาพ ภายในสถานศึกษา	.568	.173	5.534*	.322

Chi-square = 1.592, df = 2, P-value = .451, GFI = .997, AGFI = .987, RMSEA = .000

\* $p < .05$ 

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านกลยุทธ์

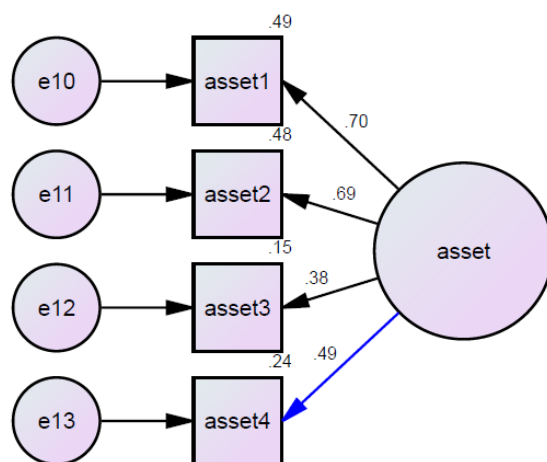
จากตารางที่ 19 และภาพที่ 15 ผลของการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.648 มีองศาอิสระเท่ากับ 3 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ .992 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .262-.910 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างด้านกลยุทธ์ได้ตรงตามทฤษฎี

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านสินทรัพย์และรายได้

	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ	S.E.	t	R <sup>2</sup>
การจัดการสินทรัพย์	.701			.492
การจัดหาทุน	.692	.181	6.753	.479
ประโยชน์	.381	.128	4.992	.145
ปริมาณ	.495	.156	6.369	.245

Chi-square = .747, *df* = 2, *P*-value = .688, *GFI* = .989, *AGFI* = .999, *RMSEA* = .000

\**p* < .05



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านสินทรัพย์และรายได้

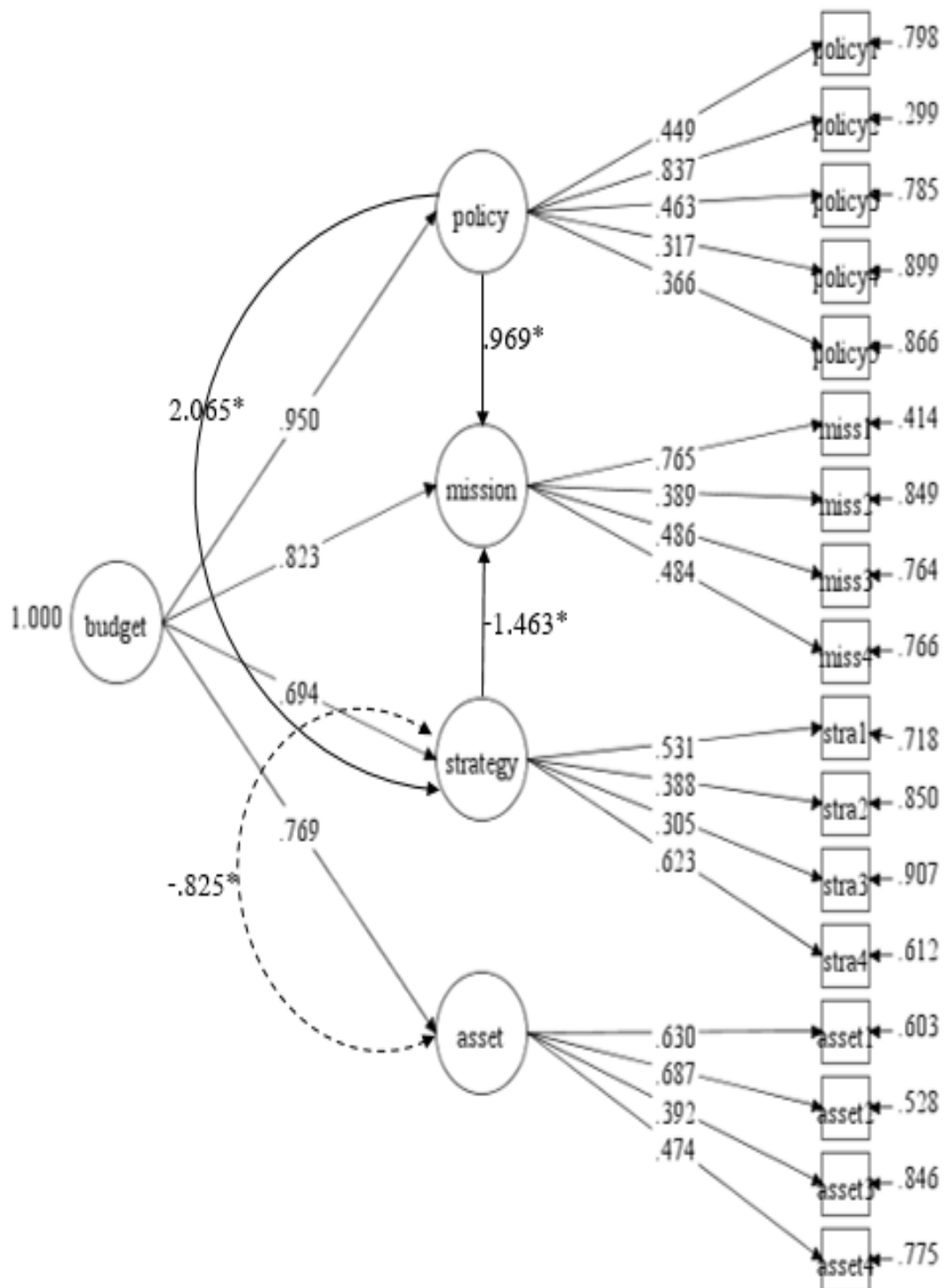
จากตารางที่ 20 และภาพที่ 16 ผลของการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านสินทรัพย์และรายได้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ .747 มีองศาอิสระเท่ากับ 2 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ .989 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .999 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .637-1.000 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างสินทรัพย์และรายได้ตรงตามทฤษฎี

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ

ตัวแปรสังเกตได้	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ	<i>S.E.</i>	<i>t</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
ความครอบคลุม	1.000			.241
ความสอดคล้อง	1.433	.196	7.298*	.625
สนับสนุน	1.088	.178	6.102*	.239
ความสำคัญ	.706	.188	3.761*	.077
แนวทางการดำเนินงาน	.733	.134	5.480*	.138
ขอบเขตและบทบาทหน้าที่	1.000			.618
ทิศทาง	.515	.085	6.038*	.155
การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ	.715	.103	6.914*	.204
ความมุ่งประสงค์	.716	.107	6.677*	.227
แผนการจัดการบุคลากร	1.000			.518
ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิผล	1.143	.118	9.644*	.440
แผน/ โครงการ	.632	.107	5.909*	.149
พัฒนาบุคลากรตามสภาพภายในสถานศึกษา	.956	.131	7.281*	.236
การจัดการสินทรัพย์	1.000			.273
การจัดหาทุน	.675	.132	5.114*	.112
ประโยชน์	.512	.127	4.046*	.078
ปริมาณ	1.409	.201	7.022*	.457

Chi-square = 87.034, *df* = 85, *P*-value = .411, *GFI* = .967, *AGFI* = .941, *RMSEA* = .010

\**p* < .05



ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ

ภาพรวมในทุกด้าน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 173.844 มีองศาอิสระเท่ากับ 98 และดัชนีความกลมกลืน(*GFI*) เท่ากับ 0.935 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .317-.837 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ วัดได้ตรงตามทฤษฎี

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรรงบประมาณ และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จาก 426 วิทยาลัยจำนวน 426 คน ตัวอย่างที่ใช้สำหรับสัมภาษณ์ปัญหาของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตัวอย่างได้มาโดยมาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 29 คน ส่วนตัวอย่างใช้สำหรับมายืนยันรูปแบบอาชีวศึกษา เป็นผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของสถานศึกษา จำนวน 301 คน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย การวิจัยและพัฒนา (Research and development) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณ โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาด้วยการสำรวจนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการสำรวจ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้ประชากรเป็นตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์เอกสารจากฐานข้อมูลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 426 วิทยาลัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อใช้ประกอบในการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยการสัมภาษณ์ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย จำนวน 29 คน ซึ่งแบ่งตามประเภทสถานศึกษา จำนวน 14 ประเภทสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ นโยบาย พันธกิจ กลยุทธ์ และสินทรัพย์และรายได้ นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 โครงสร้าง และขั้นตอนที่ 2 ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ มาใช้เป็นกรอบดำเนินการสร้างประเด็นคำถามในการระดมสมอง (Focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 10 คน ขั้นตอนที่ 4 ยืนยันรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มายืนยันรูปแบบโดยนำรูปแบบที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 ไปการสัมภาษณ์ตัวอย่างที่ใช้

ในการวิจัย คือ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณของวิทยาลัย จำนวน 301 คน โดยหาความตรงของการวัดในแต่ละองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First order confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบว่าแต่ละองค์ประกอบสามารถวัดได้ตรงตามโครงสร้างจากตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second order confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลสมการโครงสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม Mplus VERSION 7.11

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

### โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา

#### 1. งบบุคลากร

หลักการของการจัดสรรงบประมาณวิทยาลัยส่วนใหญ่ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาทุกปีงบประมาณ มีการวางแผนกลยุทธ์โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาระยะ 5 ปี สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จะจัดสรรงบประมาณให้เพื่อใช้เป็นค่าตอบแทนพนักงานราชการ เงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง ค่าจ้างประจำ และค่าจ้างชั่วคราว ตามอัตรากำลังที่มี

ปัญหาที่พบ คือ งบประมาณไม่เพียงพอ ตามขั้นเงินเดือน ของบุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้า สถานศึกษาต้องมีการสำรองจ่ายบออื่นไปก่อนไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามกำหนด อีกทั้งสถานศึกษาขนาดเล็กมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถสำรองงบประมาณจ่ายก่อนได้ จำนวนนักเรียนนักศึกษาที่นำมากำหนดกรอบในการกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน จำนวนบุคลากร ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปีการศึกษา นโยบายเพิ่มจำนวนผู้เรียนซึ่งเป็นสัดส่วนที่แปรผันตรงระหว่างนักเรียนและครู และเงินเดือน ค่าตอบแทน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรมีการสำรวจ/จัดทำกรอบอัตรากำลัง ในการบรรจุ แต่งตั้งบุคลากร



## 2. งบดำเนินการ

หลักการของการจัดสรรงบประมาณ คือ กำหนดโดยเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา และรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาพิจารณาโครงการของปีงบประมาณปัจจุบัน โดยผ่านการพิจารณา อนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการวิทยาลัยต่อไป ตามหมวดของการใช้เงินค่าตอบแทน ค่าใช้สอย วัสดุ และค่าสาธารณูปโภค จัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวให้นักเรียน/ นักศึกษาเป็นรายบุคคล

ปัญหาที่พบ คือ งบประมาณไม่เพียงพอ ต่อสภาพความเป็นจริง เช่น ค่าตอบแทน มีงบประมาณจำกัดไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนครบตามที่กำหนดได้ทุกโครงการ มีการจ่ายค่าตอบแทนในการตรวจการจ้างและควบคุมงานก่อสร้างที่มีคำสั่งแต่งตั้งจากราชการในอัตราที่สูง รวมทั้งค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกราชการและค่าสอนเกินภาระงาน ค่าใช้สอย มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการจ้างเหมาบริการ ค่าจ้างสาธารณูปโภค ทำให้ต้องรอนงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ค่าวัสดุ งบประมาณไม่เพียงพอในการซ่อมครุภัณฑ์ เงินหมวดสาธารณูปโภค ที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อสภาพความเป็นจริง รายจ่ายที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ความต้องการแต่ละแผนกแต่ละงานไม่เท่ากัน จำนวนนักเรียน/ นักศึกษาที่เพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ จัดทำแผนงบประมาณที่รองรับเกี่ยวกับการปฏิบัติภาระงาน ครอบคลุมถึงค่าตอบแทนที่ต้องใช้เกี่ยวกับตรวจการจ้าง และควบคุมงานก่อสร้าง ควรมีการสำรวจสภาพการดำเนินงานของใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีระบบในการติดตามผลการใช้งบประมาณอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง สถานศึกษาควรมีมาตรการประหยัดพลังงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าสาธารณูปโภค ค่าน้ำค่าไฟ และไม่ควรมผูกติดกับค่ารายหัวนักเรียน/ นักศึกษา

## 3. งบลงทุน

หลักการของการจัดสรรงบประมาณ คือ สถานศึกษาจัดทำโครงการของบจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไปทุกปีงบประมาณ คือ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง แล้วแต่ สอศ. จะจัดสรรมาให้หรือไม่ให้ หรือไม่ให้ แต่ทางวิทยาลัยจะมีเงิน บกศ. ใช้จัดซื้อ ครุภัณฑ์ โดยที่ผู้ขอเขียนโครงการเพื่อขอจัดซื้อ และวิทยาลัยจะได้ดำเนินการจัดสรรต่อไป สถานศึกษาสำรวจความต้องการ งบลงทุนภายในสถานศึกษา จัดลำดับตามความสำคัญ และจำเป็น จัดทำคำขอ งบลงทุนประจำปียัง สอศ. เมื่อได้รับงบประมาณ สถานศึกษาดำเนินการจัดทำแผน การใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร

ปัญหาที่พบ คือ งบประมาณที่ได้รับไม่สามารถนำไปใช้อย่างอื่นได้ เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ของการใช้เงินที่ชัดเจน งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่สามารถจัดสรรให้ได้ครบทุกแผนกวิชา ได้งบประมาณล่าช้า ไม่ครบไม่ตรงตามความต้องการ ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากสถานศึกษาไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และผู้รับผิดชอบมีภาระหน้าที่งานมาก ปริมาณผู้เรียนและภาระงานสถานศึกษา จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นก่อนหลัง หรือพยายามจัดสรรให้ในปิดไป ส่วนใหญ่มีอิทธิพลมาจากความจำเป็นในการเขียนของบประมาณที่เป็นครุภัณฑ์ และสิ่งปลูกสร้างที่ขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียน/ นักศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา ที่จะป็นข้อมูลในการเสนอของบประมาณ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนการจัดหาครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้างตามความจำเป็น

#### 4. งบอุดหนุน

หลักการของการจัดสรรงบประมาณ คือ งบอุดหนุนทั่วไป จัดสรรตามลักษณะของงบประมาณที่ได้รับ เช่น เรียนฟรี 15 ปี ใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดโครงการตามวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าจ้างครูสอนพิเศษและค่าวัสดุฝึกตามที่กำหนด ส่วนงบอุดหนุนเฉพาะกิจ ดำเนินการตามระเบียบให้เป็นไปตามนโยบายของ งบเฉพาะกิจ เพื่อสนองตอบนโยบายของรัฐที่มีเรื่องมาโดยเฉพาะ จ้างตามวัตถุประสงค์ของการได้รับตามสำนักงบประมาณกำหนด

ปัญหาที่พบ คือ เงินที่ใช้ตามวัตถุประสงค์ได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็ก มีงบประมาณจำกัด ต้องไปรองรับค่าใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่และครูจ้างสอน งบประมาณที่ได้รับจัดสรรตามรายหัวนักเรียน ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมการเรียนการสอน มีการใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดสรรงบประมาณ ไม่สามารถดำเนินโครงการให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดเพราะสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในการจัดกิจกรรม/ โครงการในช่วงเวลานั้น ส่วนใหญ่มาจากจำนวนนักเรียน/ นักศึกษา เพราะมีการจัดสรรงบตามรายหัวของผู้เรียน ภาระงานในสถานศึกษามีมาก จึงส่งผลกระทบต่อทำให้งบประมาณไม่เพียงพอ ต่อการบริหารจัดการ การเขียนโครงการรองรับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การจัดการเรียนการสอนเฉพาะทางต้องใช้ เครื่องจักรวัสดุ อุปกรณ์ ที่มีราคาสูง ซึ่งไม่มีขายในพื้นที่ ต้องสั่งซื้อจากกรุงเทพฯ หรือต่างประเทศส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายภายในสถานศึกษา ทั้งค่าวัสดุฝึก ค่าอุปกรณ์ และค่าสาธารณูปโภค การจัดการเรียนการสอนเฉพาะทาง ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการกำหนดคุณลักษณะครุภัณฑ์ ตอนจบ งบประมาณที่ใช้ค่อนข้างสูง บางครั้งงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ ควรมีการศึกษาสภาพความเป็นจริงของแต่ละสถานศึกษา การซื้อ การจ้างครุภัณฑ์ ต้องมีใบท้องตลาด หรืออยู่ใกล้เกี่ยวกับสถานศึกษา ดำเนินภารกิจ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนด ควรยกเลิกการจัดสรรงบประมาณ ตามรายหัว

### 5. งบรายจ่ายอื่น

หลักการของการจัดสรรงบประมาณ วิทยาลัยได้ดำเนินการตามภารกิจของสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นผู้กำหนดให้กับสถานศึกษา เช่น โครงการศูนย์ซ่อม สร้าง เพื่อชุมชนใช้ตามวัตถุประสงค์ของการได้รับงบประมาณ เป็นโครงการตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งสถานศึกษาจัดทำโครงการเป็นแผนปฏิบัติการ และต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เป็นงบประมาณซึ่งได้รับการจัดสรรเป็นการเฉพาะโครงการ โดยสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษากำหนดให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ จะต้องดำเนินการให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาที่พบ ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในงบนี้ เนื่องจากใช้ตามวัตถุประสงค์ ของการได้รับงบประมาณ เป็นโครงการตามนโยบายของรัฐบาล การได้รับสนับสนุนตาม วัตถุประสงค์ที่รายงานตรงต่อเวลาและการเขียนโครงการขอรับงบสนับสนุนที่บ่งบอกถึง ความน่าจะเป็นในสถานศึกษาที่น่าเชื่อถือ เป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ เช่น จัดงานวันพ่อ วันแม่ เข้าประชุมที่สอศ. แจกแรงงาน แจกแรงงานงบประมาณ และการจัดสรรเงินขึ้นอยู่กับนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือ โครงการ Fix it เป็นต้น การบริหารจัดการงบประมาณ ของสถานศึกษาในเรื่องของการดำเนินงานตามแผน การรายงานผลตรงตามเวลาที่กำหนด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพียง จัดสรรให้ ตามความจำเป็นของสถานศึกษา

### ปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรรงบประมาณ

งบประมาณไม่เพียงพอ ส่งผลต้องให้ไปใช้เงินอุดหนุน รับภาระค่าใช้จ่ายแทน มีการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้าไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามไตรมาส หรือระยะเวลาที่กำหนด วิทยาลัยต้องมีการสำรองจ่ายบอกรื้อก่อน ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามกำหนด อีกทั้งสถานศึกษา ขนาดเล็กมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถสำรองงบประมาณจ่ายก่อนได้วิทยาลัยต้องนำเงินอุดหนุน การจัดการเรียนการสอนนำมาเป็นค่าจ้าง การสอนเกือบทั้งหมดที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ค่าตอบแทน มีงบประมาณจำกัดไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนครบตามที่กำหนดได้ทุกโครงการ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกราชการและค่าสอนเกินภาระงานสูง ค่าใช้สอย งบประมาณ ไม่เพียงพอต่อการจ้างเหมาบริการ ค่าจ้างสาธารณูปโภค ทำให้ต้องรอ งบประมาณสนับสนุนจาก

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใกล้เคียงหมวดงบประมาณ หรือ ทำเรื่อง ขอใช้เงินเหลือจ่าย จากการได้รับครุภัณฑ์ หรือสิ่งปลูกสร้าง การจัดสรรค่าใช้จ่าย ไม่เพียงพอกับภาระงานในสถานศึกษา งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่สามารถจัดสรรให้ได้ครบทุกแผนกวิชา ทำให้สถานศึกษายังขาด วัสดุฝึก ที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน

### รูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา

ในขั้นตอนนี้เพื่อสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการศึกษาขั้นตอนที่ 1 โครงสร้าง และขั้นตอนที่ 2 ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ มาสร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยจัดให้มีการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการงบประมาณในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 10 ท่าน เพื่อ 1) กำหนดองค์ประกอบรูปแบบ การจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการจัดสรรงบประมาณใช้ 4 องค์ประกอบ คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า นโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ และสินทรัพย์และรายได้ 2) กำหนดตัวชี้วัด องค์ประกอบรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับ นโยบายมี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ความครอบคลุม ความสอดคล้อง สนับสนุน ความสำคัญ และ แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัดเกี่ยวกับพันธกิจมี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ขอบเขตหน้าที่ บทบาท กิจกรรมหลัก/ ภาระหน้าที่ ทิศทาง และความมุ่งประสงค์ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับกลยุทธ์มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย วิธีดำเนินการ แผน/ โครงการ กิจกรรม ประสิทธิผล/ ประสิทธิภาพ และแผน การจัดการบุคคล และตัวชี้วัดเกี่ยวกับสินทรัพย์และรายได้มี 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย การจัดการ มูลค่า ปริมาณ และประโยชน์ และ 3) นำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสารรายงาน การวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างนิยามปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ตัวชี้วัด และสร้างข้อคำถามแต่ละตัวชี้วัด สร้างเป็นโมเดลการวัด (Measurement model) แต่ละองค์ประกอบและรูปแบบการจัดสรร งบประมาณที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่อไป

### ยืนยันรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา

การยืนยันรูปแบบผู้วิจัยนำรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงสมมติฐาน มาสร้างเป็นดัชนีชี้วัด และข้อคำถามเกี่ยวกับ โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณในเรื่องของนโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ และสินทรัพย์และรายได้ ไปสอบถามวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกับผู้อำนวยการ วิทยาลัยหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณซึ่งเป็นผู้ใช้งบประมาณและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงบประมาณ

ในสถานศึกษา จำนวน 301 คน การวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ค่าเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.866,  $SD = 0.40936$  ด้านนโยบาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.3011,  $SD = 0.42599$  ด้านสินทรัพย์และรายได้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.2854,  $SD = 0.39577$  และด้านพันธกิจ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.2388,  $SD = 0.39738$  และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านนโยบายที่มีตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความสอดคล้อง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.435,  $SD = 0.365$  ด้านพันธกิจที่มีตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.367,  $SD = 0.355$  ด้านกลยุทธ์ที่มีตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประสิทธิภาพ/ประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.349,  $SD = 0.419$  ด้านสินทรัพย์และรายได้ที่มีตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประโยชน์ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.527,  $SD = 0.386$  เมื่อพิจารณารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยตามรายตัวชี้วัดของรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดจาก 17 ตัวชี้วัด ตามลำดับดังนี้ ประโยชน์ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.527,  $SD = 0.386$  ความสอดคล้อง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.435,  $SD = 0.365$  ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.367,  $SD = 0.355$  และสนับสนุน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.362,  $SD = 0.449$

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ พบว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านนโยบาย มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .173 ถึง .444 มีค่า Bartlett's Test of Sphericity = 232.150  $df = 10$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .638 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านนโยบาย จากตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ ความครอบคลุม ความสอดคล้อง สนับสนุน ความสำคัญ แนวทางการดำเนินงาน ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านพันธกิจ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .171 ถึง .391 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 124.177  $df = 6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .665 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านพันธกิจจากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ ทิศทาง การบริหาร งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และความมุ่งประสงค์ ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านกลยุทธ์ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .134 ถึง .382 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 114.629  $df=6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .666 เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลการวัด ด้านกลยุทธ์ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ แผนการจัดการบุคคล ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพ แผน/ โครงการ และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้ใน โมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .176 ถึง .483 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 164.064  $df=6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser meyer olkin (KMO) = .697 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ในโมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ จากตัวชี้วัด 4 ตัว คือ การจัดการสินทรัพย์ การจัดหาทุน ประโยชน์และปริมาณ ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอ ที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาการวิจัย การตรวจสอบ ความตรงขององค์ประกอบด้านนโยบาย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.648 มีองศาอิสระเท่ากับ 3 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ .992 คำนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .262-.910 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างด้านนโยบายวัดได้ตรงตามทฤษฎี การตรวจสอบความตรง ขององค์ประกอบด้านพันธกิจ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.043 มีองศาอิสระเท่ากับ 2 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ 1.00 คำนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ 1.000 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .548-.784 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างด้านพันธกิจวัดได้ตรงตามทฤษฎี การตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบ ด้านกลยุทธ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.648 มีองศาอิสระเท่ากับ 3 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ .992 คำนีวัด ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .262-.910 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างด้านกลยุทธ์ได้ตรงตามทฤษฎี และการตรวจสอบความตรงของ องค์ประกอบด้านสินทรัพย์และรายได้ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ .747 มีองศาอิสระเท่ากับ 2 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*)

เท่ากับ .989 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .999 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .637-1.000 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างสินทรัพย์และรายได้ตรงตามทฤษฎี

ส่วนที่ 3 ผลการนำรูปแบบการจัดสรรงบประมาณไปยืนยัน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณในสถานศึกษาจำนวน 301 คน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.648 มีองศาอิสระเท่ากับ 3 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ .992 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .262-910 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ วัดได้ตรงตามทฤษฎี

## อภิปรายผล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์โครงสร้างและปัญหาของโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้ โครงสร้างงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ จากเอกสารและฐานข้อมูลของวิทยาลัยทั้ง 426 แห่ง ในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น ๆ โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2559 เมื่อพิจารณางบประมาณตามโครงสร้าง พบว่า โดยรวมสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดสรรงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (37.2%) เมื่อเทียบกับงบประมาณประเภทอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาแต่ละประเภทสถานศึกษาตามโครงสร้างงบประมาณที่แต่ละประเภทสถานศึกษาได้รับแล้ว ปรากฏว่า วิทยาลัยเทคนิค ได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (43.2%) วิทยาลัยอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (44.9%) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.0%) วิทยาลัยการอาชีพได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (35.7%) วิทยาลัยสารพัดช่างได้รับงบประมาณประเภทงบดำเนินงานมากที่สุด (26.6%) วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.1%) วิทยาลัยประมงได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากรมากที่สุด (29.3%) วิทยาลัยพณิชยการได้รับงบประมาณประเภทงบดำเนินงานมากที่สุด (21.5%) วิทยาลัยการอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากรกับงบรายจ่ายอื่น ๆ มากที่สุด (28.2%) วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมได้รับงบประมาณประเภท

งบอุดหนุนมากที่สุด (38.9%) วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวได้รับงบประมาณประเภท งบอุดหนุนมากที่สุด (38.7%) วิทยาลัยกาญจนภิเษกช่างทองหลวงได้รับงบประมาณประเภท งบอุดหนุนมากที่สุด (39.0%) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการต่อเรือได้รับงบประมาณ ประเภทงบลงทุนมากที่สุด (43.2%) และ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ได้รับ งบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (47.5%) โครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของ สถานศึกษา ปี พ.ศ. 2560 เมื่อพิจารณางบประมาณตามโครงสร้างพบว่าโดยรวมสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดสรรงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (39.7%) เมื่อเทียบกับ งบประมาณประเภทอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาแต่ละประเภทสถานศึกษาตามโครงสร้าง งบประมาณที่แต่ละประเภทสถานศึกษาได้รับแล้ว ปรากฏว่าวิทยาลัยเทคนิค ได้รับงบประมาณ ประเภทอุดหนุนมากที่สุด (37.2.2%) วิทยาลัยอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุน มากที่สุด (43.2%) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (44.9%) วิทยาลัยการอาชีพได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.0%) วิทยาลัย สारพัดช่างได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (35.7.6%) วิทยาลัยเทคโนโลยีและ การจัดการได้รับงบประมาณประเภทงบลงทุนมากที่สุด (26.6%) วิทยาลัยประมงได้รับงบประมาณ ประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (31.1%) วิทยาลัยพณิชยการได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากร มากที่สุด (29.3%) วิทยาลัยการอาชีวศึกษาได้รับงบประมาณประเภทงบลงทุนมากที่สุด (35.5%) วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมได้รับงบประมาณประเภทงบบุคลากรและงบรายจ่ายอื่น ๆ มากที่สุด (28.2%) วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (38.9%) วิทยาลัยกาญจนภิเษกช่างทองหลวงได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุนมากที่สุด (38.7%) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการต่อเรือได้รับงบประมาณประเภทงบอุดหนุน มากที่สุด (39.0%) และวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ได้รับงบประมาณประเภท งบลงทุนมากที่สุด (28.5%)

ผลการวิเคราะห์ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ พบว่า 1) งบประมาณที่รัฐจัดให้สถานศึกษา ยังไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอาชีวศึกษา 2) มีการจัดสรรงบประมาณ ที่ล่าช้าวิทยาลัยต้องมีการสำรองจ่ายงบอื่นไปก่อน ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามกำหนด สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของอุไร รับพร (2552) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงบประมาณ สถานศึกษา เกือบทุกแห่งมีปัญหาการได้รับการจัดสรรงบประมาณล่าช้า ได้จำนวนน้อยมากและไม่เพียงพอ กับความต้องการ ทำให้ไม่สามารถจัดหาปัจจัยพื้นฐานให้นักเรียนได้ทันตามเวลาที่เหมาะสม 3) วิทยาลัยต้องนำเงินอุดหนุนการจัดการเรียนการสอนนำมาเป็นค่าจ้าง การสอนเกือบทั้งหมด ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ 4) งบบุคลากร (ไม่รวมเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ



พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ) เช่น ค่าจ้างชั่วคราว ค่าครองชีพ และเงินสหทบประกันสังคม นั้นมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าจ้างชั่วคราวสำหรับจัดจ้างครูพิเศษสอน 5) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง 6) ค่าสาธารณูปโภคของสถานศึกษามีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 7) ค่าจัดการเรียนการสอน (เงินอุดหนุนรายหัว) ตามประเภทวิชาต่าง ๆ ที่รัฐจัดให้สถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริหารสถานศึกษาไม่เพียงพอ

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบและยืนยันรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา** ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ในขั้นตอนนี้ได้สร้างรูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 10 ท่าน ได้กำหนดองค์ประกอบรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ 4 องค์ประกอบ นโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ และสินทรัพย์และรายได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักการศึกษาและกำลังคนของเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (Education and manpower bureau) ได้เสนอแนะกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (Planning budgeting and school self-evaluation, 2005) 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 2) กำหนดนโยบายและจัดลำดับความสำคัญ 3) กำหนดแผนงาน/โครงการ 4) ตรวจสอบแนวโน้มของค่าใช้จ่าย และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา 5) แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความรับผิดชอบที่มีต่องบประมาณที่ได้รับการ อนุมัติ และข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งนโยบาย ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความครอบคลุม ความสอดคล้อง การสนับสนุน ความสำคัญ และ แนวทางการดำเนินงาน พันธกิจ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ ทิศทาง การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และ ความมุ่งประสงค์ กลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ แผนการจัดการบุคคล ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิผล แผน/โครงการ และ พัฒนาศักยภาพตามสภาพภายในสถานศึกษา สินทรัพย์และรายได้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การจัดการสินทรัพย์ การจัดหาทุน ประโยชน์ และ ปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น 2) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ และ 3) การวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.527 รองลงมา คือ ความสอดคล้องและขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ย 4.435 และ 4.367 ตามลำดับ ค่า Standard deviation มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า การกระจายของข้อมูลใกล้เคียง

โค้งปกติ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านนโยบาย จากตัวชี้วัด 5 ตัว มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .173 ถึง .444 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 232.150  $df = 10$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser meyer olkin (KMO) = .638 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านนโยบาย จากตัวบ่งชี้ 5 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านพันธกิจ จากตัวชี้วัด 4 ตัว มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .171 ถึง .391 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 124.177  $df = 6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser meyer olkin (KMO) = .665 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านพันธกิจ จากตัวชี้วัด 4 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านกลยุทธ์ จากตัวชี้วัด 4 ตัว มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .134 ถึง .382 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 114.629  $df = 6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser meyer olkin (KMO) = .666 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านกลยุทธ์ จากตัวชี้วัด 4 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ จากตัวชี้วัด 4 ตัว มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .176 ถึง .483 มีค่า Bartlett's test of sphericity = 164.064  $df = 6$ , Sig. = .000 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนี Kaiser meyer olkin (KMO) = .697 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดด้านสินทรัพย์และรายได้ จากตัวชี้วัด 4 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านนโยบาย โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.648 มีองศาอิสระเท่ากับ 3 และคำนีความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .992 คำนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .262-.910 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า โครงสร้างด้านนโยบายวัดได้ตรง

ตามทฤษฎี การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านพันธกิจ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.043 มีองศาอิสระเท่ากับ 2 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ 1.000 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .548 -.784 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า โครงสร้างด้านพันธกิจวัดได้ตรงตามทฤษฎี การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.648 มีองศาอิสระเท่ากับ 3 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ .992 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .262-.910 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า โครงสร้างด้านกลยุทธ์ได้ตรงตามทฤษฎี การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบด้านสินทรัพย์และรายได้ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ .747 มีองศาอิสระเท่ากับ 2 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ .989 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .999 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .637-1.000 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า โครงสร้างสินทรัพย์และรายได้ตรงตามทฤษฎี

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ โมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ ภาพรวมในทุกด้าน พบว่า รูปแบบการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ นโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ สินทรัพย์ และรายได้ โดยให้ความสำคัญกับนโยบายมากที่สุด และตามด้วยพันธกิจ สินทรัพย์และรายได้ และกลยุทธ์ ตามลำดับ โดยที่นโยบายส่งผลต่อพันธกิจกับกลยุทธ์ และพันธกิจก็ส่งผลต่อกลยุทธ์ พันธกิจกับสินทรัพย์/ รายได้ ส่งผลซึ่งกันและกัน ส่วนนโยบายกับสินทรัพย์/ รายได้ ไม่ได้ส่งผลต่อกัน โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 173.844 มีองศาอิสระเท่ากับ 98 และดัชนีความกลมกลืน (*GFI*) เท่ากับ 0.935 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) เท่ากับ .961 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมีค่าระหว่าง .317-.837 แต่ละองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดสรรงบประมาณ วัดได้ตรงตามทฤษฎี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ให้ความสำคัญกับนโยบาย คือ นโยบายตรงกับความเป็นและความต้องการของสถานศึกษา

2. ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล

3. มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

4. กลยุทธ์ที่แสดงนั้นต้องเชื่อมโยงกับแผน นโยบาย และพันธกิจ

5. การจัดสรรงบประมาณควรพิจารณาถึงขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อการบริหารงบประมาณที่ชัดเจนมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

การจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้สถานศึกษาได้ประโยชน์ควรคำนึงถึงความสำคัญด้านนโยบาย ด้านพันธกิจ ทั้งสองอย่างส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งอยู่ภายใต้สิทธิทรัพย์ และรายได้ของสถานศึกษา

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

การประเมินผลติดตามการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของสถานศึกษา

1. ควรมีการวิจัยพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณตามประเภทของสถานศึกษา หรือในลักษณะอื่นที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2. ควรมีการวิจัยศึกษาความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ในการให้ความร่วมมือจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลให้ภาครัฐดำเนินการสนับสนุนตรงตามความต้องการ

3. สถานศึกษาควรมีการวิจัยเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ หลังพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา

4. ควรศึกษาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา เพื่อปรับงบประมาณค่าใช้จ่าย สำหรับสนับสนุนการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาได้เพียงพอกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

5. ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสภาพภายในของสถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับนโยบาย

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์. (2548). อาชีวศึกษา ปรัชญา หลักการ และทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผลิตตำราเรียน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2546). ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จภาครัฐ: ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์. (2551). ทูมนมนุษย์กับผลตอบแทนทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. (2546). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic performance based budgeting: SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ณรงค์ สักพันโรจน์. (2541). การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎี และปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริพัทธการพิมพ์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2546). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการและกลไก การ ตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย ลำดับวงศ์ และพิสิฐ ลีอาธรรม. (2544). โครงการศึกษาการจัดการระบบทรัพยากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระบบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2544). การบริหารงบประมาณ หลักทฤษฎี และการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็มเทรคดิง.
- ปภาวดี ดุลยจินดา และธงชัย ลำดับวงศ์. (2544). ระบบงบประมาณและเทคนิคการจัดสรรงบประมาณ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ. (2549). การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม. (2548).  
 ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยอาชีวศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
 เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วัชรินทร์ อินทรหม. (2555). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพฯ : ก๊อปปี้ เอ็กเพรส.
- สกนธ์ ชุมทัพบ. (2554). *การนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติ: เรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ  
 ของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. (ม.ป.ป.). *ระเบียบสถานศึกษาเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- สมชัย ฤชุพันธ์. (2547). *การนำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากงานวิจัยประเด็นการเงิน  
 เพื่อการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th>
- สัมพันธ์ ดอนดี. (2545). *การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรายวิชาต่อหัวนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
 ปีการศึกษา 2544: กรณีศึกษาภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัย  
 ขอนแก่น.
- สุณี นัฏราคม และเสาวนีย์ เกร็ชย์. (2537). *เศรษฐศาสตร์การศึกษาและการวางแผนกำลังคน*. ม.ป.ท..  
 สำนักงบประมาณ. (2552). *หลักเกณฑ์การจัดทำแผนงบประมาณ ระยะปานกลางของผลผลิต/  
 โครงการตามนโยบายต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2549-2552*. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *บทสรุปรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย  
 ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โครงการจัดทำบทสรุปรวมผลงานวิจัยทางการศึกษาและ  
 ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2552). *ระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552*.  
 กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *ผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ  
 การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา. (2549). *หลักการ ทฤษฎีและนโยบายการปฏิรูป  
 อาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา. (2550). *การจัดทำงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบาย  
 และแผนการอาชีวศึกษา.

- สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบ. (2541). *ระเบียบสถานศึกษาเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ว่าด้วย การวัดผลการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ พ.ศ. 2538*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา. (2548). *มาตรฐานการอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สุมิตรา สุบินประเสริฐ. (2550). *ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาของนิสิต คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมรรวิชัย นาคทรพรพ. (2547). *การศึกษาสภาพปัญหาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาและผู้ปกครอง ภายหลังจากการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล*. ม.ป.ท..
- อรรถพล อุตสายพันธ์. (2547). *การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง*. ราชบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- อาภรณ์ แก้วสลับศรี. (2552). *ระบบงบประมาณ จากแบบแสดงรายการสู่แบบมุ่งเน้นผลงาน*. สงขลา: กองแผนงาน มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อารีรัตน์ พงษ์โสภา. (2545). *กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ กรณีสำนักงานการศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2547). *หลักการและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: เอสดีเพรส.
- อุทิศ ขาวเชียร. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุไร รับพร. (2552). *สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน สำหรับนักเรียนยากจน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Ahearn, C. (1998). *Planning for school improvement: A report on a comprehensive planning process*. Florida: South Eastern Regional Vision for Education.
- Anthony, A. R., & Herzlinger. (1989). *Management control in non-profit organization in financial management in education*. Milton Keynes: Open University.

- Certo, S. C. (1986). *Principles of modern management: Functions and system* (3<sup>rd</sup> ed.). Iowa: Wm. C. Brown.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concept and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Chapman, J., Dunstan, J., & Spicer, B. (1996). *System restructuring school-based management and the achievement of effectiveness in Australian education*. London: Cassell.
- Creese, M., & Earley, P. (1999). *Improving schools and governing bodies: Making a difference*. London: Routledge.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership: A problem based approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Davies, B., & Ellison, L. (2003). *The new strategic direction and development of the school: Key frameworks for school improvement planning*. London: Routledge Falmer.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1994). *School business management: Supporting instructional effectiveness*. Boston: Allyn and Bacon.
- Farooq, R. A. (1993). *Orientation of educationists*. Islamabad: Al-Mutahir.
- 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.
- Foskett, N., & Lumby, J. (2003). *Leading and managing education: international dimensions*. London: Paul Chapman.
- Gold, R., & Szemerényi, S. (1999). *Running a school 2000/ 01: Legal duties and responsibility*. Bistol: Jordans.
- Greenwald, R, Larry, H., & Laine, R. (1996). The effect of school resources on student achievement. *Review of Education Resource*, 66(3), 361-396.
- Gross, M. J. (1996). The school budget: blueprint for success. *Momentum*, 27, 52-54.
- Hack, W. G., Candoli, I. C., & Ray, J. R. (1995). *School business administration: A planning approach* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Jarvis, O. T., Gentry, H. W., & Stephens, L. D. (1967). *Public school business administration and finance: Effective policies and practices*. New York: Parker.



- Jordan, K. F., & 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*. Retrieved from <http://www.Kansasregents.org>
- Keith, S., & Girling, R. (1991). *Education management and participation: New directions in educational administration*. New York: Allyn and Bacon.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1988). *Education Administration: An Introduction* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Macmillan.
- Klay, W. E. (1992). *Revenue forecasting: A learning perspective*. New York: Marcel Dekker.
- Knight, B. (1993). *Financial management for schools: The thinking manager's guide*. Oxford: Heinemann.
- Kolter, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Krejcie, R. V., & 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)*. California: Pepperdine University.
- Levacic, R., & Ross, K. N. (1999). *Principles for designing needs-based school funding formulae*. Paris: UNESCO.
- Levacic, R. (2000). *Linking resources to learning outcome*. London: Paul Chapman.
- Lewis, H. (2000). *Financial and performance reporting: Option for the New Thai budget framework*. Bangkok: Bureau of Budget.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices* (2<sup>nd</sup> ed.). Belmont: Wadsworth.
- MacGregor, R. (2005). *School improvement planning process guide*. Washington: Office of Superintendent of Public Instruction.
- Matthews, L. J., & Crow, G. M. (2003). *Being and becoming a principal: Role conceptions for contemporary principals and assistant principals*. Boston: Allyn and Bacon.
- McAleese, K. (2000). *Budgeting in schools*. London: Paul Chapman.

- Medium Term Expenditure Framework*. (2005). Retrieved from [www.grips.ac.jp/module/prsp/MTEF1.html](http://www.grips.ac.jp/module/prsp/MTEF1.html)
- Medium Term Expenditure Frameworks: Panacea or Dangerous Distractions. (2005).  
*Oxford policy management review*. Retrieved from [www.worldbank.org/publicsector/pe/mtef/htm](http://www.worldbank.org/publicsector/pe/mtef/htm)
- Nagarajan, N., & Vanheukelen, M. (1997). *Evaluating EU expenditure programmers: A guide ex post and intermediate evaluation*. Boston: European Union.
- Navaratanam, K. K., & O' Connor, R. (1993). Quality assurance in vocational education: Meeting the needs of nineties. *The Vocational Aspect of Education*, 45(2), 113-122.
- Norton, M. S. (1996). *The school superintendence: New responsibilities new leadership*. Boston: Allyn and Bacon
- Odden, A., & Picus, L. O. (2004). *School finance: A policy perspective* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Pennsylvania Department of Education. (2004). *Budget factors*. Retrieved from <http://www.pde.state.us/Schoolfinance101/cwp/viw.aps>
- Planning Budgeting and School Self- Evaluation*. (2005). Retrieved from <http://www.emb.gov.hk/fileManager/EN/Content2171/section5/pdf>
- Pollitt, C. (1999). *Integrating financial management and performance management*. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development.
- Portland Public Schools. (2005). *Community guide to understanding the Portland public school budget*. Retrieved from [http://www.portlandschool.org/pages/community/document/PPSbudget Color.pdf](http://www.portlandschool.org/pages/community/document/PPSbudget%20Color.pdf)
- Rebore, W. T., & Rebore, R. W. (1993). *Introduction to financial and business administration in public education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Rhodes, C. (2001). *Resource management for schools: A handbook of staff development activities*. London: David Fulton.
- Rossow, L. F. (1990). *The principal ship: Dimensions in instructional leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rue, L. W., & Lloyd, B. (2000). *Management: Skill and application* (9<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.

- Schack, R. W. (2000). *Political institutional and organizational effects on the accuracy of local government revenue estimation*. Connecticut: University of Connecticut.
- Schick, A. (2001). *Does budgeting have a future?*. Paris: OECD.
- Schultz, T. W. (1961). *Investment in human capital in M. Blaug: Economics of education 1*. London: Penquin Book.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (1993). *Complete budgeting workbook and guide*. New York: New York Institute of Finance.
- Slosson, J. (2000). Taming the budget process. *Principal Leadership*, 1(3), 54-57.
- Smith, N. I. (1994). *Down-to-earth strategic planning*. Sydney: Prentice-Hall.
- Stafford County Public Schools. (2005). *Best practice: Budget process*. Retrieved from [http://www.bmpcoe.org/bestpractices/internal\\_staff/staff-3html](http://www.bmpcoe.org/bestpractices/internal_staff/staff-3html)
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York: Marcel Dekker.
- Stevenson, W. J. (2002). *Operations management* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Stoops, E., Rafferty, M., & Johnson, R. E. (1980). *Handbook of educational administration: A guide for practioner* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- The Institute for Democracy in South Africa. (2004). *Budget cycle*. Retrieved from <http://www.idasa.org.za/FAQs-Details.asp?RID=18>
- Thomas, H. (1990). *Costs and performance: A cost-effective analysis*. London: Cassell.
- Thompson, D. C., & Wood, R. C. (1998). *Money and schools: A handbook for PR actioners*. New York: Eye on Education.
- U.S. Department of Commerce. (2005). *Budget execution*. Retrieved from <http://www.osec.doc.gov/bmi/budget/handbook/Chp5pdf>
- UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education. (2005). *Handbook for decentralized education planning: Implementing national EFA plans*. Bangkok: UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education.
- Wallace, M., & McMahon, A. (1994). *Planning for change in turbulent times: The case of multiracial primary schools*. London: Cassell.

- Weston School. (2005). *How your enrolment affects the school budget: An explanation of school approval and political process*. Retrieved from <http://www.westonschools.org/comm/scomm/budgetoverview.pdf>
- Wragg, E. C., & Partington, J. A. (1995). *The school governors handbook* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Routledge.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ์     | มหาวิทยาลัยบูรพา  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  |
| 3. ดร.พีระพล พูลทวี                     | ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ<br>การอาชีวศึกษา                   |
| 4. ดร.สาโรจน์ ขจรจันต์                  | ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษา<br>ช่างอุตสาหกรรม              |
| 5. ดร.พีรพงษ์ พันธุ์โสดา                | ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา<br>เทคโนโลยีวิทยาศาสตร์(ชลบุรี) |

**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล





ที่ ศธ ๖๒๑๘/๐๖๗/๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๙ ถ.สิงหนาทบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายณรงค์ แก้วสิงห์ ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
วิจัย วัฒนผลและสถิตการศึกษ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีบัณฑิต เรื่อง “การพัฒนา  
รูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา”  
ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตุลิต ชาวเหลือง ประธานกรรมการ มีความประสงค์  
ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมจากผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ระหว่างวันที่ ๑ กุมภาพันธ์  
พ.ศ. ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา  
ทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๗๖

โทรสาร ๐-๓๘๓๙-๓๒๕๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘-๐๕๗๖-๖๒๒๖



## คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบฟอร์มขอออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ขอออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

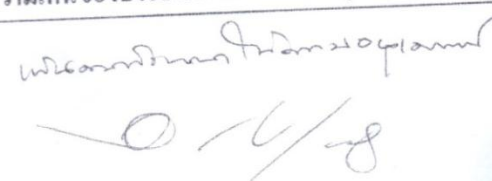
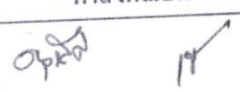
ด้วยข้าพเจ้า นายณรงค์ แก้วสิงห์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
วิจัย วัฒนผลและสถิติการศึกษา รหัส 53810150 คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาสถิติ อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์  
เรื่องการพัฒนาแบบการจัดการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
โดยมี ผศ.ดร.ดุสิต ขาวเหลือง เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง  
เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เห็นว่า บุคคลที่มีรายนามต่อไปนี้

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธ สุนทรายุทธ       | มหาวิทยาลัยบูรพา  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  |
| 3. ดร.พีระพล พูลทวี                     | ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา                           |
| 4. ดร.สาโรจน์ ขงจ่วนเตียว               | ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษาช่างอุตสาหกรรม                      |
| 5.ดร.พิรพงษ์ พันธุ์โสคา                 | ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐาน<br>วิทยาศาสตร์ (ชลบุรี) |

เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงดังกล่าวด้วย  
จักขอบพระคุณยิ่ง

ลงชื่อ.....

(นายณรงค์ แก้วสิงห์)  
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา

ความเห็นของประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	คำสั่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
	 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์) รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เอกสารแนบ 1. คำโครงการบับย่อ 2. เครื่องมือการวิจัย

ที่อยู่และเบอร์โทรที่สามารถติดต่อได้ปัจจุบัน วิทยาลัยประมงสมุทรสาคร 1/2 ม.1 ต.ดอนไก่ดี อ.กระทุ่มแบน  
จ.สมุทรสาคร, 74110 0805766226

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสัมภาษณ์ศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ คือ เพื่อศึกษาโครงสร้าง สภาพปัญหาการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การ พัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การวิจัยในลำดับต่อไป

### 1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ.....สกุล.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

วิทยาลัย.....

วันที่สัมภาษณ์.....

### 2. สถานศึกษามีหลักการ การจัดสรรงบประมาณอย่างไร

2.1 งบบุคลากร

2.2 งบดำเนินงาน

2.3 งบลงทุน

2.4 งบเงินอุดหนุน

2.4.1 ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป

2.4.2 ประเภทเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ

2.5 งบรายจ่ายอื่น

### 3. ปัญหาการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษาเป็นอย่างไร

3.1 งบบุคลากร

3.2 งบดำเนินงาน

3.3 งบลงทุน

3.4 งบเงินอุดหนุน

3.4.1 ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป

3.4.2 ประเภทเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ

3.5 งบรายจ่ายอื่น

### 4. แนวทางแก้ปัญหา การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาอย่างไร

4.1 งบบุคลากร

4.2 งบดำเนินงาน

- 4.3 งบลงทุน
- 4.4 งบเงินอุดหนุน
  - 4.4.1 ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป
  - 4.4.2 ประเภทเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ
- 4.5 งบรายจ่ายอื่น
- 5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา
  - 5.1 งบบุคลากร
  - 5.2 งบดำเนินงาน
  - 5.3 งบลงทุน
  - 5.4 งบเงินอุดหนุน
    - 5.4.1 ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป
    - 5.4.2 ประเภทเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ
  - 5.5 งบรายจ่ายอื่น

### แบบสอบถาม

**ชื่อเรื่อง** การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (THE DEVELOPMENT OF BUDGET ALLOCATION MODEL FOR VOCATIONAL EDUCATION COLLEGE UNDER THE OFFICE OF VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION).

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านพิจารณาว่าแต่ละตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมเพียงใดในแต่ละรายการวัดได้ตรงตามตัวชี้วัดให้สถานศึกษาหรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณในสถานศึกษา

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับนโยบาย จำนวน 17 ข้อ

ตอนที่ 3 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับพันธกิจ จำนวน 13 ข้อ

ตอนที่ 4 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับกลยุทธ์ จำนวน 14 ข้อ

ตอนที่ 5 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสินทรัพย์และรายได้ จำนวน 14 ข้อ

4. ขอความอนุเคราะห์จากท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้แต่ละตัวว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพในแต่ละประเด็นอย่างไรแล้วใส่เครื่องหมาย  ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 5 ระดับดังนี้ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลางเหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

5. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลในทางลบใด ๆ กับท่านโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเห็นที่เป็นจริงและคำตอบของท่านจะเป็นคุณค่าต่อการหาคุณภาพตัวบ่งชี้การพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

นายณรงค์ แก้วสิงห์

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา



<b>2. ความสอดคล้อง</b>						
7	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล					
8	มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี					
<b>3. สนับสนุน</b>						
9	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในบริหารจัดการงบประมาณ					
10	มีการจัดระบบการสนับสนุนให้งบประมาณเข้าถึง ผู้เสนอโครงการที่สามารถดำเนินงานได้					
11	มีการแสดงถึงระบบการจัดการงบประมาณที่ดี					
<b>4. ความสำคัญ</b>						
12	ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เป็นนักเรียนนักศึกษา					
13	การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามลำดับความสำคัญและจำเป็น					
14	มีการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ					
<b>5. แนวทางการดำเนินงาน</b>						
15	การบริหารงบประมาณยึดหลักระเบียบในทางปฏิบัติ					
16	การดำเนินการที่เกี่ยวกับงบประมาณที่ตอบสนองนโยบายและบทบาทของตน					
17	หน่วยงานร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน					



ตอนที่ 3 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับพันธกิจมี 5 ตัวชี้วัด จำนวน 13 ข้อ

1. ขอบเขตหน้าที่		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน					
2	มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน					
2. บทบาท						
3	การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจและสนองความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน สังคม					
5	มีการดำเนินภารกิจ ตามบทบาทหน้าที่ ให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. กิจกรรมหลัก/ภาระหน้าที่						
6	การบริหารงบประมาณให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อ และตรวจสอบได้					
7	นำงบประมาณไปขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
4. ทิศทาง						
8	มีการวางแผนงบประมาณให้เป็นไปตามความต้องการในอนาคต					
9	มุ่งดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา					
10	มีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดในโครงการและกิจกรรมอย่างชัดเจน					

5. ความมุ่งประสงค์		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
11	มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
12	โครงการ-กิจกรรม มีความสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน					
13	โครงการ-กิจกรรมมีความสอดคล้องกับงบประมาณ และมีภารกิจไม่ซ้ำซ้อนกัน					

ตอนที่ 4 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับกลยุทธ์มี 5 ตัวชี้วัดจำนวน 14 ข้อ

1. วิธีดำเนินการ		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีการแสดง พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน					
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพภายในของสถานศึกษา					
<b>2. แผน/โครงการ</b>						
3	นำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการจัดทำแผนประจำปี					
4	มีการประมาณการล่วงหน้าที่มีความครอบคลุมทั้งเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และรายได้สถานศึกษา					
<b>3. กิจกรรม</b>						
5	มีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมครอบคลุมการจัดสรรงบประมาณ					
6	มีการประมาณการล่วงหน้าโดยยึดหลักการโครงการกิจกรรมที่มีผล โดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน					
7	ให้หน่วยงานระดมทรัพยากรบุคคล ให้มีส่วนร่วมกับการบริหารงบประมาณ					

4. ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพ		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
8	มีการทำแผนกลยุทธ์พิจารณาถึงต้นทุนและความคุ้มค่าของผลผลิต					
9	มีการควบคุมติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์					
10	เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการต่าง ๆ					
5. แผนการจัดการบุคคล						
11	การระดมทุน ทรัพยากร ยึดหลักความจำเป็นที่ต้องการใช้					
12	พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรโดยเน้นการใช้อย่างมีประสิทธิภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
13	พัฒนาความรู้ของบุคลากร และเพิ่มความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินอย่างต่อเนื่อง					
14	จัดหา พัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีและมีความสามารถเข้ามาทำงาน					

ตอนที่ 5 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสินทรัพย์และรายได้มี 4 ตัวชี้วัด จำนวน 14 ข้อ

1. การจัดการ		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดของสำนักนายกรัฐมนตรีย และกระทรวงการคลัง					
2	มีการดำเนินการที่จะให้ได้มาซึ่งพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร					
3	มีการดำเนินการสินทรัพย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้					
4	การบริหารสินทรัพย์และรายได้ต้องมีคุณภาพในสถานศึกษา					

2. มูลค่า		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
5	มีแผนงาน โครงการ แสดงถึงความต้องการและ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้ กำหนดไว้					
6	การจัดการแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอก					
7	ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงาน จะทำ ให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต					
8	มีการดำเนินธุรกิจ ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในโครงการ และได้รับผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนที่ลงไป					
3. ปริมาณ						
9	จัดหาแหล่งเงินทุนที่หลากหลายโดยใช้กระบวนการ การมีส่วนร่วม					
10	สร้างทางเลือกในการตัดสินใจในการจัดหาสินทรัพย์ ให้หรือทดแทนสินทรัพย์เดิม					
4. ประโยชน์						
11	มีแผนการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ เพื่อเพิ่มรายได้ หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา					
12	ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเอื้อให้เกิดการใช้ ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่					
13	มีการพิจารณาถึงการใช้ประโยชน์สูงสุดของทรัพย์สิน					
14	สินทรัพย์ทำให้งานกิจการได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ในอนาคต					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ

ภาคผนวก ง  
ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

**แบบตรวจสอบความตรงทางโครงสร้างของการพัฒนารูปแบบการจัดสรรงบประมาณ  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าแต่ละตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมเพียงใดในแต่ละรายการวัดได้ตรงตามตัวชี้วัดให้สถานศึกษาหรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดดังนี้

- +1 คือ แน่ใจว่าแต่ละตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมในแต่ละรายการวัดได้ตรงตามตัวชี้วัด
- 0 คือ ไม่แน่ใจว่าแต่ละตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมในแต่ละรายการวัดได้ตรงตามตัวชี้วัดนั้นหรือไม่
- 1 คือ แน่ใจว่าแต่ละตัวชี้วัดนั้นไม่เหมาะสมในแต่ละรายการวัดได้ตรงตามตัวชี้วัด

ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับนโยบายมี 5 ตัวชี้วัด จำนวน 17 ข้อ

ข้อที่	1. ความครอบคลุม	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
1	การจัดสรรงบประมาณด้วยความยุติธรรม	4	1	-	.8
2	การจัดสรรงบประมาณด้วยคุณภาพทุกด้านอย่างทั่วถึง	4	1	-	.8
3	มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลที่จะได้รับสอดคล้องกับงบประมาณและเป็นธรรม	5	-	-	1
<b>2. ความสอดคล้อง</b>					
4	นโยบายตรงกับความจำเป็นของสถานศึกษา	4	1	-	.8
5	นโยบายตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	5	-	-	1
6	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	4	-	1	.6
7	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล	3	2	-	.6
8	มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี	3	2	-	.6

ข้อที่	3. สนับสนุน	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
9	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในบริหารจัดการงบประมาณ	3	2	-	.6
10	มีการจัดระบบการสนับสนุนให้งบประมาณเข้าถึง ผู้เสนอโครงการที่สามารถดำเนินงานได้	4	1	-	.8
11	มีการแสดงถึงระบบการจัดการงบประมาณที่ดี	3	2	-	.6
	<b>4. ความสำคัญ</b>				
12	ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เป็นนักเรียนนักศึกษา	4	1	-	.8
13	การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามลำดับความสำคัญ และจำเป็น	3	2	-	.6
14	มีการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ	4	-	1	.6
	<b>5. แนวทางการดำเนินงาน</b>				
15	การบริหารงบประมาณยึดหลักระเบียบในทางปฏิบัติ	5	-	-	1
16	การดำเนินการที่เกี่ยวกับงบประมาณที่ตอบสนองนโยบายและบทบาทของตน	4	1	-	.8
17	หน่วยงานร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน	4	-	1	.6

ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับพันธกิจมี 5 ตัวชี้วัด จำนวน 13 ข้อ

ข้อที่	1. ขอบเขตหน้าที่	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
1	มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน	4	1	-	.8
2	มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน	3	2	-	.6
	<b>2. บทบาท</b>				
3	การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	3	2	-	.6

ข้อที่	2. บทบาท	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
4	สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจและสนองความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน สังคม	4	1	-	.8
5	มีการดำเนินภารกิจ ตามบทบาทหน้าที่ ให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	2	-	.6
	<b>3. กิจกรรมหลัก/ ภาระหน้าที่</b>				
6	. การบริหารงบประมาณให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้	4	-	1	.6
7	นำงบประมาณไปขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	4	-	1	.6
	<b>4. ทิศทาง</b>				
8	มีการวางแผนงบประมาณให้เป็นไปตามความต้องการในอนาคต	3	2	-	.6
9	มุ่งดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	5	-	-	1
10	มีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดในโครงการและกิจกรรมอย่างชัดเจน	4	1	-	.8
	<b>5. ความมุ่งประสงค์</b>				
11	มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3	2	-	.6
12	โครงการ-กิจกรรม มีความสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน	4	1	1	.8
13	โครงการ-กิจกรรมมีความสอดคล้องกับงบประมาณและมีภารกิจไม่ซ้ำซ้อนกัน	3	2	-	.6



ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับกลยุทธ์มี 5 ตัวชี้วัดจำนวน 14 ข้อ

ข้อที่	1. วิธีดำเนินการ	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
1	ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีการแสดง พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน	3	2	-	.6
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพภายใน ของสถานศึกษา	3	2	-	.6
<b>2. แผน/โครงการ</b>					
3	นำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการจัดทำแผนประจำปี	5	-	-	1
4	มีการประมาณการล่วงหน้าที่มีความครอบคลุมทั้งเงิน งบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และรายได้ สถานศึกษา	5	-	-	1
<b>3. กิจกรรม</b>					
5	มีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมครอบคลุมการจัดสรร งบประมาณ	4	1	-	.8
6	มีการประมาณการล่วงหน้าโดยยึดหลักการ โครงการ กิจกรรมที่มีผล โดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน	4	1	-	.8
7	ให้หน่วยงานราชการ บุคคล ให้มีส่วนร่วมกับการบริหารงบประมาณ	3	2	-	.6
<b>4. ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพ</b>					
8	มีการทำแผนกลยุทธ์พิจารณาถึงต้นทุนและความคุ้มค่า ของผลผลิต	3	2	-	.6
9	มีการควบคุมติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์	4	1	-	.8
10	เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการต่าง ๆ	5	-	-	1
<b>5. แผนการจัดการบุคคล</b>					
11	การระดมทุน ทรัพยากร ยึดหลักความจำเป็นที่ต้องการใช้	4	1	-	.8
12	พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรโดยเน้นการใช้อย่างมี ประสิทธิภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4	1	-	.8

ข้อที่	5. แผนการจัดการบุคคล	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
13	พัฒนาความรู้ของบุคลากร และเพิ่มความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินอย่างต่อเนื่อง	3	2	-	.6
14	จัดหา พัฒนาและจ้างไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีและมี ความสามารถเข้ามาทำงาน	4	-	1	.6

ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสินทรัพย์และรายได้มี 4 ตัวชี้วัด จำนวน 14 ข้อ

ข้อที่	1. การจัดการ	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
1	การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดของสำนักนายกรัฐมนตรื และกระทรวงการคลัง	5	-	-	1
2	มีการดำเนินการที่จะให้ได้มาซึ่งพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร	4	1	-	.8
3	มีการดำเนินการสินทรัพย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้	5	-	-	1
4	การบริหารสินทรัพย์และรายได้อย่างมีคุณภาพในสถานศึกษา	5	-	-	1
5	มีแผนงาน โครงการ แสดงถึงความต้องการและดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้	4	1	-	.8
	<b>2. มูลค่า</b>				
6	การจัดการหาแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอก	5	-	-	1
7	ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงาน จะทำให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต	4	1	-	.8
8	มีการดำเนินธุรกิจ ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในโครงการ และได้รับผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนที่ลงไป	4	-	1	.6
	<b>3. ปริมาณ</b>				
9	จัดหาแหล่งเงินทุนที่หลากหลายโดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม	4	1	-	.8

ข้อที่	3. ปริมาณ	ความคิดเห็น			IOC
		+1	0	-1	
10	สร้างทางเลือกในการตัดสินใจในการจัดหาสินทรัพย์ให้หรือทดแทนสินทรัพย์เดิม	5	-	-	1
<b>4. ประโยชน์</b>					
11	มีแผนการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ เพื่อเพิ่มรายได้หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา	5	-	-	1
12	ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเอื้อให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่	4	1	-	.8
13	มีการพิจารณาถึงการใช้ประโยชน์สูงสุดของทรัพย์สิน	5	-	-	1
14	สินทรัพย์ทำให้งานได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต	4	1	-	.8

ตารางผลการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	หมายเหตุ
po1	.834	.982	ใช้ได้
po2	.599	.983	ใช้ได้
po3	.428	.983	ใช้ได้
po4	.782	.982	ใช้ได้
po5	.782	.982	ใช้ได้
po6	.400	.983	ใช้ได้
po7	.387	.983	ใช้ได้
po8	.387	.983	ใช้ได้
po9	.736	.982	ใช้ได้
po10	.860	.982	ใช้ได้
po11	.736	.982	ใช้ได้
po12	.428	.983	ใช้ได้
po13	.860	.982	ใช้ได้
po14	.690	.982	ใช้ได้
po15	.387	.983	ใช้ได้
po16	.956	.982	ใช้ได้
po17	.956	.982	ใช้ได้
mis1	.511	.983	ใช้ได้
mis2	.644	.983	ใช้ได้
mis3	.956	.982	ใช้ได้
mis4	.956	.982	ใช้ได้
mis5	.394	.983	ใช้ได้
mis6	.956	.982	ใช้ได้
mis7	.805	.982	ใช้ได้
mis8	.630	.983	ใช้ได้
mis9	.709	.982	ใช้ได้

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	หมายเหตุ
mis10	.956	.982	ใช้ได้
mis11	.630	.983	ใช้ได้
mis12	.400	.983	ใช้ได้
mis13	.956	.982	ใช้ได้
str1	.956	.982	ใช้ได้
str2	.834	.982	ใช้ได้
str3	.760	.982	ใช้ได้
str4	.946	.982	ใช้ได้
str5	.872	.982	ใช้ได้
str6	.860	.982	ใช้ได้
str7	.690	.982	ใช้ได้
str8	.872	.982	ใช้ได้
str9	.736	.982	ใช้ได้
str10	.690	.982	ใช้ได้
str11	.956	.982	ใช้ได้
str12	.956	.982	ใช้ได้
str13	.872	.982	ใช้ได้
str14	.956	.982	ใช้ได้
inc1	.387	.983	ใช้ได้
inc2	.599	.983	ใช้ได้
inc3	.834	.982	ใช้ได้
inc4	.782	.982	ใช้ได้
inc5	.956	.982	ใช้ได้
inc6	.387	.983	ใช้ได้
inc7	.928	.982	ใช้ได้
inc8	.644	.983	ใช้ได้
inc9	.690	.982	ใช้ได้
inc10	.400	.983	ใช้ได้

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	หมายเหตุ
inc11	.956	.982	ใช้ได้
inc12	.956	.982	ใช้ได้
inc13	.644	.983	ใช้ได้
inc14	.860	.982	ใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับมีค่า .98

ตัวย่อ po = นโยบาย

Mis = พันธกิจ

Str = กลยุทธ์

Inc = สินทรัพย์และรายได้