

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยกล่าวถึงความมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อนำเสนอแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการวางแผน งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน ประถมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่
 - 1.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนงบประมาณ จำนวน 17 คน
 - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 198 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความเหมาะสม และแบบสอบถาม ความเป็นไปได้ของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียนประถมศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยถึงผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนงบประมาณ และผู้บริหาร สถานศึกษาที่เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียน ประถมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ฉบับ ได้รับการตอบกลับมาทั้งสิ้น 17 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ

100 จากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 198 ฉบับ ได้รับการตอบกลับมาทั้งสิ้น 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้นำผลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาไปหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายการ คะแนนของรายการคำถามใดที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.00 ถือว่ามีความเหมาะสม ผู้วิจัยได้นำไปทดสอบค่า t เพื่อนำรายการคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มาเป็นแบบสอบถามความเป็นไปได้ ทั้งนี้ได้วิเคราะห์จากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญประกอบการปรับปรุงแบบสอบถามด้วย

4.2 ผู้วิจัยได้นำผลจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาไปหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายการ คะแนนของรายการคำถามใดที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.00 ถือว่ามีความเป็นไปได้ ผู้วิจัยได้นำไปทดสอบค่า t เพื่อนำรายการคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มานำเสนอเป็นแนวทางในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสาร ของสำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. สถาบันราชภัฏ และนักวิชาการ สรุปเป็นกรอบแนวทางในการวางแผน งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาได้ 3 ด้าน 67 รายการ

2. จากการวิเคราะห์ ความเหมาะสมของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 17 คน พบว่า มีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้กับบริบทของโรงเรียนประถมศึกษา 3 ด้าน 65 รายการ โดยให้ปรับปรุงรายการที่ใกล้เคียงซ้ำซ้อนกันรวมเป็นรายการเดียวกันคงเหลือ 65 รายการ

3. จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติกับบริบทของแต่ละโรงเรียนได้ 3 ด้าน 65 รายการ

4. การนำเสนอแนวทางที่มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่มี 3 ด้าน 65 รายการ ดังนี้

4.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา มีจำนวน 39 รายการ ได้แก่ การเตรียมการวางแผน ประกอบด้วย

1. ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 2. สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 3. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ระบุทีมงานอย่างชัดเจน
 4. กำหนดระยะเวลาการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน
 5. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้อง ชัดเจน
- การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ประกอบด้วย
6. ศึกษากฎหมาย นโยบาย ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง
 7. สำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์
 8. ระดมความคิด วิเคราะห์ภารกิจ ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ
 9. วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลัก (ผลการเรียน, คุณลักษณะนักเรียน การให้บริการ ฯลฯ) ในด้านปริมาณ และคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย
10. วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ
 11. วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต เครื่องจักรต่าง ๆ และภูมิปัญญาท้องถิ่น
 12. วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น
 13. วิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร นโยบายรัฐบาล และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง
 14. นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงแยกเป็นด้าน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

15. วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ผลผลิต และการบริการทางการศึกษา ด้านประสิทธิภาพ และคุณภาพในการให้บริการ ทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน
16. วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา
17. วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากร และการใช้จ่ายทรัพยากรของสถานศึกษา
18. วิเคราะห์ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ ความเพียงพอ และ คุณภาพของวัสดุอุปกรณ์
19. วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ของบุคลากรในสถานศึกษาการมอบอำนาจการกระจายอำนาจ ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์
20. ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดอ่อน จุดแข็ง ของสถานศึกษา
การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย
21. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร
22. ประเมินภาพอนาคต (Scenarios) ของสภาวะแวดล้อม ที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา
23. วิเคราะห์ ทบทวน ภารกิจอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบท สภาวะแวดล้อมอนาคตเพียงใด
24. จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้ตรวจสอบแล้วเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่าง ๆ

การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

25. วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษาแล้ว กำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต
26. จัดกลุ่มภารกิจหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ ความเชื่อมโยงประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์ในรูปแบบโครงสร้างสถานศึกษา
27. กำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายใน
28. ระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน แล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อความในการสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจ อดทนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์

การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วย

29. นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาท หน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

30. ระบุ สิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการ ให้เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็นข้อความพันธกิจในเชิงสร้างแรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ประกอบด้วย

31. ศึกษาผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และ ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

32. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และเวลา โดย ศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบัน

33. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์แล้วกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย

34. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนโยบายการบริการ และผลผลิตหลักรายละเอียด เกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

35. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยการพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพ ขององค์กร หากสิ่งใดเป็นจุดอ่อน หรืออุปสรรค กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็ง หรือ โอกาส กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

36. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จที่จะบรรลุถึง วัตถุประสงค์นั้นๆ

37. ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกต้องในลักษณะของ การประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า

38. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือก ที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา

39. ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และ การปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้น ตามกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงผลักดัน กลยุทธ์ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

4.2 ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 16 รายการ ได้แก่

การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์งบบุคลากร ระดมความคิดศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามมาตรฐานอัตรากำลังที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกำหนด เพื่อสรรหาหรือตัดทอนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน
2. ศึกษาวิเคราะห์อัตราเงินเดือน และค่าจ้างที่บุคลากรได้รับอยู่ตามกฎหมาย ระเบียบ คำนวณเงินที่ใช้ในการปรับเพิ่มในกรณีต่าง ๆ ตามสิทธิของบุคลากร เช่น ปรับวุฒิ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเพิ่มค่าจ้างประจำปี
3. นำเงินที่คำนวณได้เป็นวงเงินประมาณการ ค่าใช้จ่าย งบบุคลากรแต่ละปี เพื่อใช้ในการขอตั้งงบประมาณ ปีต่อไป
4. งบดำเนินงาน วิเคราะห์โดยสำรวจ และจัดทำข้อมูลนักเรียนใน และนอกเขตบริการนักเรียนต่างสัญชาติ นักเรียนที่มีชื่อ และไม่มีชื่อในทะเบียนราษฎร์ที่อยู่ในโรงเรียน
5. สำรวจผู้อยู่ในเกณฑ์เข้าเรียนตามทะเบียนราษฎร์ หาข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มผู้เรียน
6. วิเคราะห์แนวโน้มการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าจะต้องขยายระดับการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือลดลง
7. วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมาเพื่อตั้งเป็นงบดำเนินงานในปีต่อไป
8. งบลงทุน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความขาดแคลน ความต้องการจำเป็นรายการค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดในช่วง 3 ปี
9. นำข้อมูลความขาดแคลนและต้องการรายการครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างแต่ละปีมากำหนดราคากลางมาตรฐานตามที่สำนักงบประมาณกำหนด
10. นำเงินที่คำนวณได้เป็นวงเงินงบลงทุนที่ใช้ในการขอจัดตั้งงบประมาณในส่วนของงบลงทุนปีต่อไป
การประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ ประกอบด้วย
11. นำประเภทของงบประมาณภายนอก มาจัดทำตารางประมาณการปีที่รับจริง ปีปัจจุบัน และประมาณการล่วงหน้าอีก 3 ปี
12. นำเงินนอกงบประมาณ มารวมกับเงินงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลเพื่อคำนวณเป็นรายได้ของสถานศึกษาแล้วนำไป วางแผนงบประมาณตามกลยุทธ์
13. จัดทำตารางแผนงบประมาณระยะปานกลาง ให้เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์แล้วคำนวณงบประมาณกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีให้ครบถ้วนตามภารกิจ และครอบคลุมกิจกรรม

การคำนวณกรอบงบประมาณรายจ่าย ประกอบด้วย

14. กำหนดกรอบวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละปีโดยพิจารณาจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ
15. ปรับกลยุทธ เป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม และคำนวณ ค่าใช้จ่ายตามกลยุทธ์
16. การคำนวณกรอบงบประมาณรายจ่าย คำนึงถึง ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

4.3 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มี 10 รายการ

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานหรือองค์กร ประกอบด้วย

1. ระดมความคิดของทีมงานในการพิจารณาโครงสร้างของสถานศึกษาที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนทิศทางการกลยุทธ์
2. ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์
3. ศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปี จากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการรวมทั้งกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร
4. กำหนดเป้าหมายผลผลิตของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ และผลผลิตหลักที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด
5. นำแผนกลยุทธ์มาแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีค่าใช้จ่ายในกรอบวงเงินที่กำหนด (MTEF) แล้วจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
6. รวบรวมทบทวน และบูรณาการแผนระดับปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
7. วิเคราะห์ปรับงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ
8. สร้างแผนปฏิบัติการ เพื่อสื่อสาร และเสริมแรงกลยุทธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด
9. ระบุการฝึกอบรมและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้
10. จัดทำรายละเอียด แผนงาน/โครงการ กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มปีการศึกษา

อภิปรายผล

เนื่องจาก การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นเรื่องใหม่ที่รัฐบาลให้ทุกหน่วยงานภาครัฐบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 โดยหน่วยงานจะต้อง

ดำเนินการในด้านการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อเสนอของบประมาณต่อหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินการของหน่วยงานจึงยังไม่มีผู้ใดกล่าวไว้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสาร ตามที่นักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ กล่าวไว้แต่งร่างเป็นแนวทางให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาตรวจสอบหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางดังกล่าว อภิปรายผลดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 ด้าน 65 รายการ พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\mu \geq 3.50$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่า t-test และข้อเสนอแนะพบว่า มีความเหมาะสม 3 ด้าน 65 รายการ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 198 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 ด้าน 65 รายการ พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\mu \geq 3.50$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และ ค่า t - test พบว่ามีความเป็นไปได้ 3 ด้าน 65 รายการ

3. การนำเสนอแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ จำนวน 3 ด้าน 65 รายการ

อภิปรายแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้วิจัย ได้รวบรวมจากแนวคิดและหลักการปฏิบัติของนักวิชาการสำนักงานงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย หากความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไป ปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา ผลของการวิจัยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่า มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป เมื่อนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยแล้วมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 19) ที่ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบงบประมาณที่กำหนดให้มีการดำเนินงานครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน และการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กำหนดให้หน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) ของสถานศึกษา และสำนักงานงบประมาณ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน : 6-19) ได้กำหนดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และอันดับแรกที่ต้องดำเนินการคือ การวางแผนงบประมาณ (Budget planning) องค์กร

ภาครัฐ ต้องมี การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework หรือ MTEF) เพื่อให้เป็นไปตาม พันธสัญญาว่าจะดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ได้ตกลงไว้ โดยหน่วยงานภาครัฐ ผู้รับงบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและผลลัพธ์ดังกล่าว

2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา มี 39 รายการนั้น ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเห็นว่า จะต้องมีการเตรียมการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 12) กล่าวว่า ระบบการวางแผนและการบริหาร ประกอบด้วย การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Preplan หรือ Plan for planning) โดยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมโดยมีข้อมูลที่ชัดเจนมีการวิเคราะห์ภารกิจ ผลผลิตหลัก โดยการระดมความคิดวิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ ศึกษากฎหมาย นโยบาย ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2545 : 104) กล่าวว่า ขั้นตอน ภารกิจขององค์กร (Mission clarification) ในการ ทบทวนภารกิจและความรับผิดชอบขององค์กรจึงเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อพิจารณาความสอดคล้องและ ความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรกับเงื่อนไขของบริบทหรือสภาวะแวดล้อม ต่าง ๆ

นอกจากนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกภายใน เพื่อสำรวจสภาพ สถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 27-28) กล่าวว่าวิธีการและเทคนิค ที่องค์กรนำมาใช้ในการสำรวจสภาพสถานศึกษามีหลายวิธีการ เช่น การใช้เทคนิค Swot analysis ซึ่งเป็นการสำรวจสภาพสถานศึกษาเป็นการศึกษาเบื้องต้นของตนเอง โดยทั่วไปสถานศึกษาจะต้อง ดำเนินการสำรวจสภาพภายในสถานศึกษา และสภาพภายนอกสถานศึกษาการวิเคราะห์สภาพ ภายใน คือวิเคราะห์ด้านกายภาพ และคุณภาพ วิเคราะห์สภาพภายนอกเป็นการวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านสังคม (Social factors) การเมือง ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) ด้านกฎหมาย นโยบาย จุดเน้น (Political and legal factors) และ ด้านเทคโนโลยี (Technological factors)

จากผลการวิจัยพบว่า จะต้องมีการประเมินสภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดทิศทาง สถานศึกษา หรือกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งแนวทางดังกล่าวที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร สถานศึกษาให้ความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับสำนัก งบประมาณ (2542 : 40-41) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) มีความสำคัญถึงแม้ว่าจะมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณ

แต่วัฒนธรรมในการจัดการด้านงบประมาณค่อนข้างที่จะมุ่งเน้น เรื่องการเบิกจ่ายและบริหารเงินสด มากกว่ามุ่งเน้นผลสำเร็จ การรายงานจึงกลายเป็นภาระที่ต้องกระทำและเน้นการแจ้งปริมาณของผลผลิตในขณะที่การวิเคราะห์ของสำนักงบประมาณ ก็จะมุ่งเน้นเรื่องการบริหารเงินสด จากกรณีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายจึงประกอบด้วยรายละเอียดเป็นจำนวนมากการลดทอน รายละเอียดในเรื่องนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญของแกนหลักในการปฏิรูปการจัดทำงบประมาณ เพื่อเข้าสู่วัฒนธรรมที่จะมุ่งเน้นผลสำเร็จ จึงควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับส่วนราชการระดับกรม (Department) โดยการจัดทำพันธกิจ (Mission) ของกรม พันธกิจนี้ต้องสั้นและชัดเจนสอดคล้องกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 47) กล่าวว่า การเขียน วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องเขียนในภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันคาดฝัน โดยมีพื้นฐานอยู่บนสภาพความจริง หรือสภาพปัจจุบันปัญหาในปัจจุบันเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกันพร้อมทั้งระบุให้เห็นทิศทางการทำงานของสถานศึกษาอย่าง ชัดเจน

หลวงรัตน์ เกษรแพทย (2545 : 107) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำ ที่จะนำองค์กรไปสู่การกำหนดภารกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น กล่าวคือภารกิจที่ต้องทำ ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร องค์กรประกอบของวิสัยทัศน์องค์กรจึงครอบคลุมข้อความว่าด้วยภารกิจ (Mission statement) วัตถุประสงค์ (Objective) และ ปรัชญาองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่ต้องระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT) ของสถานศึกษา แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามกลยุทธ์ นั้น ๆ โดยวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วจัดทำเป็นแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 49) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการพิจารณาทางเลือกวิธีการดำเนินงาน ภายหลังจากที่สถานศึกษา มีผลการสำรวจสภาพ และสามารถระบุสภาพปัจจุบันปัญหาได้ และสถานศึกษาจะต้องมีความคิดเชิง ยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการเกี่ยวกับ โครงการ และกิจกรรมในทิศทางที่เป็นการพัฒนา กำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดระยะเวลา ดำเนินการ วิธีการประเมินผล และผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ตามความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ วรรณโกมล (2546 : 85) กล่าวว่า ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันราชภัฏนครบุรี พ.ศ. 2546 – 2549 ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบันระยะที่ 9 โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการและ

พัฒนาสถาบัน นอกจากนั้นควรมีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงงาน และปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ

3. ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มี 3 ด้าน 15 รายการ จากผลการวิจัยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย การประมาณการรายได้จากเงินงบประมาณ ปีปัจจุบัน ปีที่ผ่านมา และประมาณการล่วงหน้า จากงบบุคลากร จำนวนอัตราค่าจ้าง อัตราเงินเดือน งบดำเนินงาน ซึ่งเป็นงบค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ที่ต้องสำรวจข้อมูลนักเรียนทั้งในและนอกเขตบริการและสำรวจนักเรียนผู้อยู่ในเกณฑ์เข้าเรียนเพื่อการวิเคราะห์แนวโน้มการจัดการศึกษาว่าจะขยายหรือลดลงในส่วนของงบลงทุนหมายถึง ด้านครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง วิเคราะห์ความขาดแคลนและความต้องการ เพื่อการประมาณการตามแผนกลยุทธ์ แนวทางด้านงบประมาณการรายได้จากเงินนอกงบประมาณ สถานศึกษาจะต้องนำเงินนอกงบประมาณมารวมกับเงินงบประมาณเพื่อประมาณการเป็นค่าใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์ แนวทางด้านการคำนวณกรอบงบประมาณรายจ่าย สถานศึกษาต้องกำหนดกรอบวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละปี โดยพิจารณาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ แล้วปรับกลยุทธ์เป็นแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม แล้วคำนวณค่าใช้จ่ายตามกลยุทธ์โดยใช้งบประมาณที่คำนวณไว้แล้ว

สำนักงบประมาณ (E-Budgeting. 2546 : 12) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในกรอบของ MTEF ประกอบด้วย 1) ความถูกต้อง ใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดทำงบประมาณปีต่อ ๆ ไปได้ 2) ประหยัด ระบุถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดที่ต้องเกิดขึ้นในอนาคต หากดำเนินการตามนโยบายที่อยู่ในงบประมาณปัจจุบัน 3) ทันเวลา ปรับตัวเลขตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ เช่น ภาวะเงินเฟ้อและอัตราแลกเปลี่ยน นโยบายสำคัญของรัฐบาล และผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

อนึ่ง ในปีงบประมาณ 2547 การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาโดยจัดสรรให้เป็นเงินอุดหนุน (รายหัว) ตามจำนวนของผู้เรียนแต่ละโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนก็สามารถนำเงินรายหัวของนักเรียน มาเป็นเงินรายได้จากเงินงบประมาณเพื่อการคำนวณได้ด้วย

4. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีประกอบด้วย 10 รายการ จากผลการวิจัยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย การระดมความคิดของทีมงาน ศึกษาโครงสร้างสถานศึกษา ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปี จากหน่วยงานต้นสังกัด กำหนดเป้าหมายของผลผลิตหลัก กรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร และกรอบวงเงินตาม MTEF

จากนั้นแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ แล้วรวบรวมแผนบูรณาการสู่การปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมทั้งสื่อสารและเสริมแรงกลยุทธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมดสามารถดำเนินการได้ โดยอาจจะให้มีการอบรมประชุมชี้แจงทำความเข้าใจระดับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ และดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนปีการศึกษา สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ วันเพ็ญ วรรณโกมล (2546 : 86) กล่าวว่า ด้านการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีของ ภาครัฐ ได้พัฒนาให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ทุกปี สถาบันต้องศึกษาปรับวิธีการจัดทำงบประมาณแผ่นดินเป็นหลักรูปร่างการกับงบประมาณจากเงินรายได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์สถาบัน นอกจากนี้ รัฐมีนโยบายในการจัดทำรายจ่ายประจำปี งบประมาณ 2547 ระบุให้หน่วยงานปฏิบัติจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium-term Equivalent Framework : MTEF) มีจุดประสงค์เพื่อเชื่อมโยงการใช้จ่ายในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน ที่ผลิตผลและผลลัพธ์หลายๆประเภทที่ไม่สามารถบรรลุผลได้ภายในระยะเวลา 1 ปี การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า จะทำให้เห็นความสอดคล้องของงบประมาณที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้ เพื่อการดำเนินงานให้เกิดผลิตผลและผลลัพธ์ ตามเป้าหมาย ภายในเวลาที่กำหนดให้รัฐบาลสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดสรรงบประมาณให้เกิดผลิตผลและผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการตลอดจนเป็นพื้นฐานของการจัดทำงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปีโดยนำแผนที่กำหนดไว้เดิมมาพิจารณาความต่อเนื่อง ซึ่งช่วยลดการพิจารณาค่าของงบประมาณทุกระดับ

พวงรัตน์ เกษรแพทย (2543 : 115) กล่าวว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational plans) หรือแผนยุทธวิธี (Tactical plans) โดยแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับการศึกษาใช้แผนแม่บทเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยละเอียดทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและระบุงบประมาณรวมทั้งระยะเวลาการดำเนินงานด้วย กลยุทธ์หลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะเป็นแนวทางในภาพรวมเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและนำไปสู่แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของ การให้บริการและการสร้างผลิตผล (Services and products) ว่าควรดำเนินการอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ในแต่ละเรื่องจะถูกจัดทำขึ้นตามกรอบของแนวทางกลยุทธ์หลักที่วางไว้เป็นขั้นตอน กิจกรรมว่าจะต้องมีแผนปฏิบัติที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ในแผนนั้นจะต้องระบุถึงกิจกรรมหลักและงบประมาณที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรได้นำแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ผู้วิจัยนำเสนอนี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้สถานศึกษา วางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ การวางแผนจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนออย่างจริงจัง ก็จะทำให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรติดตามประเมินผล การดำเนินงานการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในสังกัด เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการทำวิจัย การปฏิบัติตามแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ผู้วิจัยนำเสนอนี้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้เป็นคู่มือการดำเนินงาน บริหารงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา ให้บังเกิดผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามนโยบาย และ เป้าหมายที่กำหนดต่อไป