



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 2) เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในชั้นการศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จำนวน 118 คน ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะของคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) และมาตราประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในชั้นการศึกษาแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured interviews) วิเคราะห์โดยหาข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะที่เหมือนกัน และใกล้เคียงกัน มาเป็นแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 2) ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ 3) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 4) ด้านการบริหารสินทรัพย์ 5) ด้านการวางแผนงบประมาณ 6) ด้านการตรวจสอบภายใน 7) ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีปัญหาการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

95

ดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ 2) ด้านการตรวจสอบภายใน 3) ด้านการจัดทำระบบจัดซื้อจัดจ้าง 4) ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต 5) ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 6) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 7) ด้านการบริหารสินทรัพย์

3. ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทั้ง 7 ด้าน คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน และพัฒนาความรู้ให้แก่ ครู และบุคลากรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะงานการเงินและงบประมาณ พร้อมนิเทศติดตาม ตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านอย่างเป็นขั้นตอนตามระบบงบประมาณ ประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดมทรัพยากรและการรายงานผลการดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน

## อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง รองลงมา คือ ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ และ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานตามลำดับ สำหรับด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับกมลพรรณ สุขสวัสดิ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการวางแผนงบประมาณและด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต ด้านการบริหารสินทรัพย์ และ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับพวงทิพย์ ศรีไพรวรรณ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยโดยรวมผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความคิด เห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจ้ดการทางการเงิน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

96

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุน รายการค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ยึดจำนวนนักเรียนเป็นหลัก งบประมาณที่ได้รับจัดสรรของสถานศึกษาอยู่ในรูปของเงินก้อน(Block Grant) ที่ครอบคลุมงบบุคลากร งบดำเนินงาน และงบลงทุน และจำนวนเงินงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษามีจำนวนไม่เท่ากัน การดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเสร็จสิ้นที่สถานศึกษาดังนั้น การดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง นับเป็นมาตรฐานที่สำคัญในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมผลงานหรือผลผลิต และผลลัพธ์ที่สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา ส่วนด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับสถานศึกษา การมอบหมายงานอาจไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ เนื่องจากการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามวิธีการของสำนักงานงบประมาณต้องใช้ทักษะ และเข้าใจที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนค่าใช้จ่ายที่แท้จริง ครอบคลุมทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ สามารถนำไปประกอบการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีได้

2. ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ รองลงมา คือด้านการตรวจสอบภายใน และ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ตามลำดับ สำหรับด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการบริหารสินทรัพย์ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 74) ที่ว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนงบประมาณ ปัจจุบันดำเนินการแบบปีต่อปีไม่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรกับผลผลิต ผลลัพธ์ การกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงาน ยังไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กฎเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณยังไม่เหมาะสม และสอดคล้องกับ สุมาลัย วิถาทานัง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่องสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าการวางแผนงบประมาณ โรงเรียนได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายปัญหาที่พบ คือ เวลาในการวิเคราะห์มีจำกัด ผู้เกี่ยวข้องมีภาระสอนมากและชุมชนมีส่วนร่วมน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ กำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนมีการนิเทศติดตามของผู้บริหารและให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมมากขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

97

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจด้านการวางแผนงบประมาณ ไม่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรได้ การมอบหมายงานให้บุคลากรไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด การสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนามีน้อย เพราะเกี่ยวข้องกับ ความมาก-น้อยของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ครูมีงานสอนเป็นหน้าที่หลัก อาจมีภาระงานสอนมาก มีจำนวนไม่เพียงพอหรือไม่มีความรู้หรือจบในด้านนี้โดยตรง และสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีการดำเนินงานตามวิธีการของการวางแผนงบประมาณ หรือมีแต่เป็นการคัดลอกมาจากสถานศึกษาอื่น การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ประกอบกับการดำเนินการวางแผนงบประมาณขาดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และขาดการนิเทศติดตามของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ และพัฒนาความรู้ให้แก่ ครู และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการเงิน-บัญชี และงบประมาณ ควรมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่ละด้านอย่างเป็นขั้นตอนตามระบบงบประมาณ ตลอดจนประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดมทรัพยากรและการรายงานผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ สมหวัง ขอเอื้อนกลาง (2546 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ มีความคิดเห็นว่าการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานควรจะดีขึ้นเมื่อใช้แนวทางในการปฏิบัติตามที่เสนอ อยู่ในระดับมาก เช่น การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การได้ไปศึกษาดูงานที่อื่น การมอบหมายงาน การติดตามงานอย่างเป็นระบบ ฯลฯ และสอดคล้องกับ เชาวน์ วินิจฉัย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยคำถามปลายเปิด พบว่า ครูอาจารย์ร้อยละ 20 ระบุว่าขาดความรู้เรื่องการวางแผนงบประมาณ ข้อเสนอแนะ ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ เรื่องการวางแผนงบประมาณ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ควรมีการกำหนดแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ งบประมาณควรมีการวางแผนที่ชัดเจนในการปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคลากรได้ การมอบหมายงานควรคำนึงถึงความรู้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

98

ความสามารถ และความถนัด การส่งเสริมประชุม อบรมให้ได้รับทราบแนวปฏิบัติที่เป็นปัจจุบัน มีคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดบรรยากาศในการปฏิบัติที่ดีด้วย เพื่อการมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องให้การส่งเสริม สนับสนุน และกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. จากการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต มีค่าน้อยสุด ดังนั้น

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้คำปรึกษา แนะนำ และหาองค์ความรู้ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต โดยปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติและคู่มือที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนจัดให้มีคู่มือการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต โดยมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ความสามารถอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะ โปรแกรมการคำนวณต้นทุนการผลิต

2. จากการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนงบประมาณ มีค่ามากที่สุด ดังนั้น

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้คำปรึกษา แนะนำ ประชุมชี้แจงการดำเนินการการวางแผนงบประมาณ โดยมอบหมายครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานและรายงานผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ต้องดำเนินการวางแผนงบประมาณ ตามขั้นตอน และวิธีการในการจัดทำงบประมาณ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และครอบคลุมแหล่งเงินงบประมาณให้ถูกต้อง และครบถ้วน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

99

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้แก่ ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กับคุณภาพการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนางบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน