

แนวทางการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3  
ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

A Guidelines for Budget Management of School  
under the Secondary Education Service Area Office 3  
in Pharnakhon Si Ayutthaya Province

ชลพงษ์ ทองอุดม<sup>1\*</sup> | Chonlapong Thongudom  
ธีระวัฒน์ มอนไรสง<sup>2</sup> | Teerawat Montaisong

## Abstract

The research study aimed to 1) study the level of budgeting performance of educational institutions, and 2) create guidelines for budget management of educational institutions under the Office of Secondary

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา; Master student, Program in Educational Administration, Faculty of Education, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา; Asst. Prof., Program in Educational Administration, Faculty of Education, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

\*Corresponding author email: chonlapong11@gmail.com

Education Area 3 in Pharnakhon Si Ayutthaya province. The sample group consisted of 116 school administrators and teachers who worked on budgets and 5 experts in school budget management. The questionnaires and the semi-structured interviews were upon as the research instruments. The percentage, mean, and standard deviation were used to analyze the data. The results revealed that the school administrators and teachers who worked on the budget had performed overall and individual budget management at a high level. There are 22 guidelines for managing the budget of educational institutions, divided into 7 aspects: 1) A budget preparation and proposal of the budget which included four approaches related to strategy analysis, the appointment of the board of directors, mission review, and environmental analysis, 2) A budget allocation, which had four approaches related to budget auditing, off-budget checks, activity analysis, and prioritizing and setting a budget, 3) An audit, monitoring, evaluation, and reporting, consisting of two approaches related to the preparation of the audit plan, follow-up, and supervision, and the creation of an annual strategy assessment tool and action plan, 4) A resource mobilization and investment for education, which also included four approaches related to data registration or guidelines for earning income, stakeholder resources analysis, honoring, and reporting, 5) A financial management, consisting of three approaches related to the formulation of financial management policies and budget control, training, meetings to clarify and enhance the personnel's potential, and planning to receive money for disbursement over the years, 6) An accounting management, which consists of three approaches related to recording and summarizing daily accounts, the preparation of financial reports and financial statements,

and the preparation of statements of financial position and assets, and 7) A management of supplies and assets, including two approaches related to asset utilization and procurement regulations.

**Keywords:** Budget Management, Secondary School, Phamakhon Si Ayutthaya Province

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาาระดับในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของสถานศึกษา และ 2) สร้างแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน 116 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณโดยรวมและรายด้านในระดับมาก โดยมีแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาแบ่งเป็น 7 ด้าน 22 แนวทาง ได้แก่ 1) ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ มี 4 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ การแต่งตั้งคณะกรรมการ การทบทวนภารกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ด้านการจัดสรรงบประมาณ มี 4 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบวงเงินงบประมาณ การตรวจสอบเงินนอกงบประมาณ การวิเคราะห์กิจกรรม และการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณ 3) ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล มี 2 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลและนิเทศ และการสร้างเครื่องมือประเมินกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี 4) ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มี 4 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำทะเบียนข้อมูลหรือ

แนวปฏิบัติในการจัดการรายได้ การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการรายงานผล 5) ด้านการบริหารการเงิน มี 3 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ การอบรมประชุมชี้แจงและส่งเสริมศักยภาพแก่บุคลากร และการวางแผนรับเงินไว้เบิกเหลื่อมปี 6) ด้านการบริหารบัญชี มี 3 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกและสรุปบัญชีประจำวัน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำงบแสดงฐานะการเงินและทรัพย์สิน และ 7) ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มี 2 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำระเบียบการใช้สินทรัพย์และการจัดหาพัสดุ

**คำสำคัญ:** การบริหารงบประมาณ, สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา, จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจหลักในการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 และยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายโดยมีนโยบาย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง (2) ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการส่งเสริม พัฒนาคูครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) ด้านโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทางการศึกษา (5) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560: 3)

ในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องตามระเบียบ ทันท่วงทีและทันเหตุการณ์ งบประมาณจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เป็นเครื่องมือในการบริหารงานสถานศึกษาตามนโยบายหรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมนโยบายในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (ฐิรกันต์ กองคา, 2555: 37) ซึ่งการบริหารงบประมาณของสถานศึกษานั้น มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา มีการรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่การใช้จ่ายงบประมาณยังขาดความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เนื่องจากขาดการติดตามตรวจสอบที่เป็นระบบ และการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อสิ้นปีงบประมาณ อีกทั้งการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ยังมีสถานศึกษาที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ (สรุวุฒิ ตั้งดี, 2558: 4)

รูปแบบด้านการบริหารงบประมาณมีแนวทางการดำเนินงาน คือ มีการจัดทำและวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมหรือโครงการ จัดทำระบบที่มีคุณภาพเพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับการเงิน การควบคุมภายใน จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามผล การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การรายงานทางการเงินต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำทุกเดือน อีกทั้งมีการจัดส่งให้ตรงตามเวลาที่กำหนด ถูกต้อง รัดกุม และตรวจสอบได้ ซึ่งการบริหารงบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อจำกัดทางเศรษฐกิจได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการวางแผนงบประมาณมีส่วนช่วยประกอบการตัดสินใจของสถานศึกษา ดังนั้น การบริหารงบประมาณจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณเป็นสำคัญ หากมีการใช้ทรัพยากรอย่างไม่วางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ (เกริกฤทธิ์ พวงสมจิตร, 2555: 11)

สำหรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การปรับปรุงให้สถานศึกษาสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย (2) การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณโดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ (3) การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติตามกระบวนการงบประมาณ 4 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (2) การอนุมัติงบประมาณ (3) การบริหารงบประมาณ และ (4) การติดตามและประเมินผล ซึ่งการวางแผนถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารจัดการงบประมาณ โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของสถานศึกษา ก่อนการวางแผนสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและประเมินสภาพภายในสถานศึกษา มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องแสดงพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ในการกำหนดแผนกลยุทธ์นั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด อีกทั้งควรพิจารณาถึงต้นทุนการผลิต ความคุ้มค่าของผลผลิต และมีการบูรณาการที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ โดยมีการนำไปปฏิบัติตามหลักการติดตามประเมินผลด้วยเครื่องมือ PART นอกจากนี้ ในส่วนของการจัดทำงบประมาณจะต้องวางแผนและเก็บค่าใช้จ่ายในสถานศึกษาคู่ขนานไปกับการเก็บข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (GFMS) และในการคำนวณต้นทุนการผลิตจะต้องให้ครอบคลุมทุกเงินงบประมาณ มีการควบคุมติดตามและประเมินผลของแผนงาน/โครงการเป็นระยะ ๆ และนำผลการประเมินมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป (สำนักงบประมาณ, 2547: 14)

จากการศึกษาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 พบว่า สถานศึกษามีปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณหลายด้าน เช่น การวางแผนสถานศึกษาทุกขนาดมีความพร้อมและสามารถวางแผนและจัดทำงบประมาณได้เอง แต่งบประมาณที่ได้รับอนุมัติมีจำนวนน้อย หรือ

จำนวนไม่แน่นอน ส่งผลให้งานไม่เป็นไปตามแผนงาน หรือด้านการจัดทำงบประมาณ ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับภาระรายจ่ายที่เกิดขึ้นในภาพรวม และมีปัญหาเกี่ยวกับการปรับวงเงินในการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า ซึ่งปัญหาที่พบในโครงการตรวจสอบการบริหารการเงินและการดำเนินการของสถานศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ได้กำหนดออกตรวจสอบสถานศึกษาในสังกัดพบว่า (1) ระบบการเงิน มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่การเงินที่เป็นกรรมการเก็บเงิน ซึ่งทำให้การสอบทานความถูกต้องมีโอกาสน้อยที่จะผิดพลาดได้ (2) ระบบบัญชี การบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากครูที่รับผิดชอบมีภาระงานการสอนมากและงานรับผิดชอบด้านอื่น ๆ และ (3) บุคลากรที่มาช่วยปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชีและพัสดุ มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากมีการขอย้ายและเกษียณอายุราชการของบุคลากรด้านงบประมาณ จึงเป็นเหตุให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะบางสถานศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่ทำให้การบริหารงานงบประมาณไม่ตรงกับนโยบายและตัวชี้วัดที่กำหนด อีกทั้งยังขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ และยังขาดงบประมาณที่จำเป็นต่อการพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการอีกด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3, 2563)

ดังนั้น การดำเนินงานวางแผนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ด้านความถูกต้องรัดกุมและเชื่อถือทางการเงินการบัญชี ด้านการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่า รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาสังคมในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารงานงบประมาณที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงบประมาณ ซึ่งนับเป็นปัจจัยหลักของสถานศึกษาทุกระดับ ผู้วิจัยจึงสนใจ

ที่จะศึกษาระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพต่อการจัดการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อสร้างแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาที่ใช้ในการศึกษานี้ จัดแบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารบัญชี และด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

#### ตัวแปรอิสระ

##### การบริหารงานงบประมาณ

1. ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. ด้านการจัดสรรงบประมาณ
3. ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน
4. ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. ด้านการบริหารการเงิน
6. ด้านการบริหารบัญชี
7. ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

#### ตัวแปรตาม

แนวทางการบริหารงานงบประมาณ  
ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา





## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้นำผู้วิจัยดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 39 คน และครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน 1,420 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2563 รวมเป็นประชากร 1,459 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3, 2563: 29-30) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน 116 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งข้อคำถามเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งในสถานศึกษา ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และขนาดของสถานศึกษา ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ประกอบด้วยข้อคำถามตามกรอบการบริหารงบประมาณ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารบัญชี และด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า 5 ระดับตามแนวทางของลิเคิร์ท โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก ได้แก่ 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานงบประมาณอยู่ในระดับมาก 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานงบประมาณอยู่ในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานงบประมาณอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความ รายงานการประชุมสัมมนา รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 รายงานผลดำเนินงานงบประมาณ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและสร้างแบบสอบถามที่มีเนื้อหาตามกรอบการบริหารงบประมาณ 7 ด้าน เป็นข้อคำถามจำนวน 50 ข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) แล้วนำมาคำนวณค่าความสอดคล้อง โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 จากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามและนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 116 ฉบับ ได้กลับคืนมาจำนวน 96 ฉบับ (ร้อยละ 82.75) ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 2 ระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ โดยคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 1 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ 1 คน สถานศึกษาขนาดกลาง 1 คน และสถานศึกษาขนาดเล็ก 2 คน รวม 5 คน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ (1) มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน (2) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และ (3) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา 5 ปีขึ้นไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยนำประเด็นที่มีระดับในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานงบประมาณซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักตามแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## ผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70.83) เป็นเพศหญิง โดยเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน (ร้อยละ 29.27) และครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน

68 คน (ร้อยละ 70.83) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 54.20) มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนสูงสุด 28 คน (ร้อยละ 29.16) เท่ากัน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณต่ำกว่า 5 ปี, 5-10 ปี, และ 11-20 ปี และเป็น ผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนสูงสุด 40 คน (ร้อยละ 41.66) เท่ากัน ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	28	29.27
หญิง	68	70.83
<b>รวม</b>	<b>96</b>	<b>100</b>
<b>2. ตำแหน่งในสถานศึกษา</b>		
ผู้บริหารสถานศึกษา	28	29.27
ครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ	68	70.83
<b>รวม</b>	<b>96</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	52	54.20
ปริญญาโท	44	45.80
<b>รวม</b>	<b>96</b>	<b>100</b>
<b>4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	28	29.16
5 - 10 ปี	28	29.16
11 - 20 ปี	28	29.16
21 ปีขึ้นไป	12	12.50
<b>รวม</b>	<b>96</b>	<b>100</b>
<b>5. ขนาดของสถานศึกษา</b>		
สถานศึกษาขนาดเล็ก	40	41.66
สถานศึกษาขนาดกลาง	40	41.66

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
สถานศึกษาขนาดใหญ่	12	12.50
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	4	4.16
รวม	96	100

2. ระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณมีการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวทุกด้านในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ( $\bar{x} = 4.50$ ) ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 4.49$ ) ด้านการบริหารการเงิน ( $\bar{x} = 4.48$ ) ด้านการบริหารบัญชี ( $\bar{x} = 4.47$ ) ด้านการจัดสรรงบประมาณ ( $\bar{x} = 4.45$ ) ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ( $\bar{x} = 4.30$ ) และด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณ ( $\bar{x} = 4.29$ ) ดังรายละเอียดในตาราง 2

**ตาราง 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณโดยรวมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การบริหารงานงบประมาณ	ระดับในการปฏิบัติงาน			อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ	
1. ด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณ	4.29	.628	มาก	7
2. ด้านการจัดสรรงบประมาณ	4.45	.611	มาก	5
3. ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน	4.49	.536	มาก	2
4. ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา	4.30	.695	มาก	6
5. ด้านการบริหารการเงิน	4.48	.601	มาก	3

การบริหารงานงบประมาณ	ระดับในการปฏิบัติงาน			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	
6. ด้านการบริหารบัญชี	4.47	.617	มาก	4
7. ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์	4.50	.510	มาก	1
รวม	4.42	.599	มาก	

เมื่อพิจารณาระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณ สถานศึกษามีการวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์และแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะบูรณาการ ( $\bar{X} = 4.16$ )

2. ด้านการจัดสรรงบประมาณ สถานศึกษามีการพิจารณาการจ่ายเงินนอกงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.37$ )

3. ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน สถานศึกษามีการนิเทศการดำเนินงานด้านงบประมาณประจำปีและการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณสุข ( $\bar{X} = 4.25$ )

4. ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา สถานศึกษามีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีในการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณสุข รวมทั้งเผยแพร่เชิญชวนผู้สนับสนุนทุนเพื่อการศึกษา ( $\bar{X} = 4.25$ )

5. ด้านการบริหารการเงิน สถานศึกษามีการวางแผนการขอใช้เงินเหลือจ่ายและกันเงินเหลือปีส่งหน่วยงานที่รับผิดชอบตามระยะเวลาที่กระทรวงการคลังและต้นสังกัดกำหนด ( $\bar{X} = 4.37$ )

6. ด้านการบริหารบัญชี สถานศึกษามีการแสดงถึงฐานะทางการเงิน การคลัง และทรัพย์สินของสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นได้จากทะเบียนบัญชีประเภทต่าง ๆ และสถานศึกษามีการควบคุมทางบัญชี และรายงานทางการเงินที่เป็นปัจจุบันของสถานศึกษาตามระยะเวลาที่ต้นสังกัดกำหนด ( $\bar{x} = 4.41$ )

7. ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ สถานศึกษามีการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในการทดแทนสินทรัพย์เดิมโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.33$ )

**ตอนที่ 2** แนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา โดยนำประเด็นจากผลการวิจัยในตอนที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอยู่ในระดับต่ำสุดมากำหนดเป็นข้อคำถาม สรุปแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาจัดแบ่งเป็น 7 ด้าน 22 แนวทาง ดังนี้

1. ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ มี 4 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 สถานศึกษาต้องวิเคราะห์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาว่าต้องการผลลัพธ์หรือผลผลิตใด เพื่อนำมาวางแผนล่วงหน้าด้านงบประมาณ

แนวทางที่ 2 สถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานรับผิดชอบและทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางที่ 3 สถานศึกษาควรมีการทบทวนภารกิจด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและมีการประเมินสภาพของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

แนวทางที่ 4 สถานศึกษาควรศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา

## 2. ด้านการจัดสรรงบประมาณ มี 4 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 5 สถานศึกษาควรตรวจสอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรตามระเบียบเงินงบประมาณ

แนวทางที่ 6 สถานศึกษามีการตรวจสอบเงินนอกงบประมาณที่ได้รับจากการระดมทรัพยากร โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาและรายงานผลการใช้เงิน รวมถึงทำแผนการตรวจสอบติดตามการใช้เงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

แนวทางที่ 7 สถานศึกษาควรวิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจที่ต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

แนวทางที่ 8 สถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณของแต่ละแผนงาน หรืองานเร่งด่วนตามนโยบายให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับและเงินนอกงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากร

## 3. ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน มี 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 9 สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผล และนิเทศผลการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ

แนวทางที่ 10 สถานศึกษาควรสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผล/ประเมินกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณชน

## 4. ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มี 4 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 11 สถานศึกษาควรจัดทำทะเบียนข้อมูลหรือแนวปฏิบัติในการจัดหารายได้และผลประโยชน์อื่นให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

แนวทางที่ 12 สถานศึกษาควรวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล หน่วยงานภายนอกสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมศิษย์เก่า หรือสมาคมผู้ปกครองของสถานศึกษาในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แนวทางที่ 13 สถานศึกษาควรยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้สนับสนุนการศึกษา ผู้มอบทุนการศึกษา ในฐานะผู้ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและเผยแพร่ต่อสาธารณชน ผ่านระบบสารสนเทศ

แนวทางที่ 14 สถานศึกษาควรรายงานผลต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณชน

5. ด้านการบริหารการเงิน มี 3 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 15 สถานศึกษามีนโยบายการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า

แนวทางที่ 16 สถานศึกษาจัดให้มีการอบรม ประชุมชี้แจง และส่งเสริมศักยภาพให้บุคลากรด้านการเงินและการควบคุมเงินงบประมาณ

แนวทางที่ 17 สถานศึกษาควรมีการวางแผนรับเงินไว้เบิกเหลื่อมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

6. ด้านการบริหารบัญชี มี 3 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 18 สถานศึกษามีการบันทึกและสรุปบัญชีประจำวันอย่างเป็นปกติ โดยตรวจสอบความถูกต้องของเงินสดและเงินฝากธนาคารตรงตามเงินคงเหลือประจำวัน

แนวทางที่ 19 สถานศึกษาควรจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินส่งหน่วยสำนักงานเขตพื้นที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

แนวทางที่ 20 สถานศึกษาควรจัดทำงบแสดงฐานะการเงินและทรัพย์สินของสถานศึกษารายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน โดยจัดทำรายงานประจำปีด้านงบประมาณ อีกทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในงานด้านการเงินโดยการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการเงิน

7. ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มี 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 21 สถานศึกษาควรจัดทำระเบียบการใช้สินทรัพย์ที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

แนวทางที่ 22 สถานศึกษาควรจัดหาวัสดุทั้งในส่วนที่สถานศึกษาจัดหาได้เองและประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยระดับในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานงบประมาณและแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้มาอภิปรายผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการและกำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนประกอบด้วยการทำงาน 4 ขั้นตอนคือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติ (3) การบริหาร และ (4) การตรวจสอบและติดตามผล โดยการวางแผนงบประมาณเริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงานและการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) ไว้ล่วงหน้า ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ นันทะเทศ (2559: 229) ที่พบว่าสถานศึกษาควรกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษาในการกำหนดขั้นตอนและวิธีการจัดสรรงบประมาณตามกรอบงบประมาณที่ได้รับ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรวุฒิ ตั้งดี (2558: 141) ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาชยันต ซึ่งกล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและสำนักงานเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับสถานศึกษา

2. ด้านการจัดสรรงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานด้านการจัดสรรงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเพราะสถานศึกษามีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และสถานศึกษามีการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบว่าด้วยการเบิกเงินจ่ายเงินตามวัตถุประสงค์และนโยบายทางการศึกษาของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณจึงหมายถึงแผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นสายลักษณะอักษรสำหรับงวดเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต โดยการจัดทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เป็นตัวเงินให้กับงานและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ งบประมาณมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ แผนงาน รายรับและรายจ่าย โดยให้แผนงานเป็นฐานของสามเหลี่ยม ทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีความชัดเจนในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของการศึกษาก็จะไม่มีหลักการพื้นฐานที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนค่าใช้จ่ายที่จะดำเนินงาน (Poisel, 1998: 250) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกริกฤทธิ์ พวงสมจิตร (2555: 11) ที่ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 ซึ่งพบว่าการบริหารงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อจำกัดทางเศรษฐกิจได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการวางแผนงบประมาณมีส่วนช่วยประกอบการตัดสินใจของสถานศึกษา ดังนั้น การบริหารงบประมาณจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ซึ่งขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณเป็นสำคัญ หากมีการใช้ทรัพยากรอย่างไม่วางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพจน์ นันทะเทศ (2559: 229) ที่ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการ

บริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้วเขต 2 ซึ่งพบว่าการวิเคราะห์ทฤษฎีของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับต้นสังกัดและความเหมาะสมของงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามกรอบงบประมาณโดยใช้ผลของการวิเคราะห์ วิจัย ผลผลิต ตัวชี้วัดและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษามาประกอบการจัดสรรงบประมาณ

3. ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องด้วยสถานศึกษามีระบบตรวจสอบภายใน โดยผู้ได้รับแต่งตั้งปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และสถานศึกษาได้รับการตรวจสอบด้านการเงิน บัญชีและพัสดุ ประจำปีโดยฝ่ายตรวจสอบภายในจากต้นสังกัดหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสถานศึกษามีการนิเทศการดำเนินงานด้านงบประมาณประจำปี และการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการตรวจสอบภายใน หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การตรวจสอบเน้นการตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ นันทะเทศ (2559: 230) ที่ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 2 ซึ่งพบว่าการจัดทำรายงานประจำปีและรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การสร้างเครื่องมือประเมินผลการใช้เงิน การประสานแผน การดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม นิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบติดตามของสถานศึกษา พร้อมทั้งเสนอข้อปัญหาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

4. ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุมการจัดทำ

แผนระดมทุนและทรัพยากร เพื่อจัดหารายได้และผลประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรในสถานศึกษา และสถานศึกษามีการประมาณการทรัพยากรที่จำเป็นและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมประกอบการวิเคราะห์กับคุณค่าในการดำเนินงาน รวมทั้งสถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษา โดยจัดทำข้อมูลตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และสถานศึกษามีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพจน์ นันทะเทศ (2559: 230) ที่ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 2 ซึ่งพบว่า การเก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายการใช้ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี ระเบียบกองทุน จัดระบบสวัสดิการกองทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา จัดหารายได้และผลประโยชน์ วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน องค์กรท้องถิ่น ที่มีศักยภาพในการให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริตา ศุภการกำจร (2558: 49) ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 35 ซึ่งพบว่า สถานศึกษามีการจัดหารายได้และการให้บริการจากสินทรัพย์ และการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

5. ด้านการบริหารการเงิน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานด้านการบริหารการเงินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะสถานศึกษามีหลักฐานการรับเงินและการจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณและเงินรายสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงการคลัง และสถานศึกษามีหลักฐานการจ่ายเงินให้กับผู้มีสิทธิรับเงิน โดยชอบตามกฎหมายที่กระทรวงการคลังกำหนด รวมทั้งสถานศึกษามีรายงานการนำส่งเงินคลังประเภทต่าง ๆ พร้อมหลักฐานตามระเบียบกระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเงินคงเหลือประจำวันของสถานศึกษาในการเก็บรักษาเงินตามหลักฐานที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษามีการควบคุมทางการเงิน ทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงินและหลักฐานการจ่ายเงินอย่างเป็นระบบ และสถานศึกษามีการรายงานเงินคงเหลือประจำวันและรายงานหมายเหตุประกอบทางการเงินตามลักษณะ การ

จ่ายเงินของสถานศึกษาต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและต้นสังกัดในการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงานในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจนและมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐกฤษ จันทรคณา (2555: 206) ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งพบว่าการเงินเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารองค์กรที่มีความสำคัญสูง หากพิจารณาจะเห็นว่างบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา โดยเป็นทั้งเครื่องมือในการบริหารและการควบคุมนโยบายของสถานศึกษา ซึ่งต้องจัดให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของการศึกษา อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย สถานศึกษามีแผนงาน/โครงการใดตอบสนองต่อนโยบาย และเป็นการตรวจสอบผลงานหรือประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณว่าได้ดำเนินงานตามที่ได้รับอนุมัติและเป็นไปตามหลักเกณฑ์เงื่อนไขมากน้อยเพียงใด

6. ด้านการบริหารบัญชี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารบัญชีโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษามีการจัดทำบัญชีและการรายงานทางบัญชีของสถานศึกษาเป็นไปตามคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อยตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการเงิน การคลังและบัญชี พ.ศ. 2515 อีกทั้งสถานศึกษามีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีผ่านระบบสารสนเทศทางการเงินการคลังได้อย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ สถานศึกษามีการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานด้านบัญชีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์จากการบริหารงบประมาณและดำเนินงานด้านบริหารงบประมาณเป็นไปตามขั้นตอนและวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการอบรมความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานการบริหารงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนครูมีความสามารถและความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณจากการปฏิบัติ

หน้าที่ การอบรม การศึกษาด้วยตนเองและศึกษางานจากการปฏิบัติโดยตรงเกี่ยวกับงานงบประมาณ เพราะการปฏิบัติงานใด ๆ จะให้ได้รับความสำเร็จจำเป็นต้องเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น การปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซูปรี ม่วงกุ่ม (2558: 224) ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ซึ่งพบว่าการบริหารงบประมาณยังประสบปัญหาหลายด้าน อันเกิดจากตัวบุคคล เช่น กรณีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณของสถานศึกษาได้รับการย้าย ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการบริหารงานงบประมาณ ทั้งนี้เกิดจากการทำงานไม่แล้วเสร็จและขาดความต่อเนื่องของการทำงาน

7. ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการลงทะเบียนคุมทรัพย์สินที่อยู่ในครอบครองของสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า อีกทั้งในภาพรวมทุกสถานศึกษามีระบบจัดซื้อจัดจ้างที่มีความถูกต้องตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยการบริหารสินทรัพย์นั้น หน่วยงานที่มีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ โดยการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม การพิจารณาเลือกกิจกรรมที่มีความสำคัญก่อนหลัง การกำหนดระบบการปฏิบัติงานและระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการควบคุมดูแลและการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน จะช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ นันทะเทศ (2559: 230) ที่ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 2 ซึ่งพบว่า

ผู้บริหารและบุคลากรที่เข้ามารับหน้าที่เกี่ยวกับงานงบประมาณบางส่วนต้องมีความรู้และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และเนื่องจากกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวย่อมดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง แผนปฏิบัติการกระทรวงและนโยบาย เช่น กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุบริ ม่วงกุ่ม (2558: 232) ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท ซึ่งพบว่าเนื่องจากผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูฝ่ายงานบริหารงบประมาณมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือมีการจัดหาและจัดซื้อจัดจ้างและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักในการบริหารสินทรัพย์ ตลอดจนมอบหมายภารกิจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาศึกษาล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติในการบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ทิศทางและกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศและผลของการวิเคราะห์ผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งศึกษาข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายตามกลยุทธ์

1.2 สถานศึกษาควรมีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

1.3 สถานศึกษาควรรายงานผลการดำเนินงานประจำปีในการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณชน รวมทั้งเผยแพร่เชิดชูเกียรติผู้สนับสนุนทุนเพื่อการศึกษา



1.4 ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาแนะนำ พร้อมทั้งกำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

1.5 ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านพัสดุและสินทรัพย์ เพื่อให้มีความรู้อย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรรายงานข้อมูลพัสดุครุภัณฑ์ในระบบสารสนเทศ M-OBEC และ B-OBEC ที่เป็นปัจจุบัน

1.6 ครูผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติและคู่มือการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน

1.7 ครูผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติและคู่มือการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วนและเหมาะสมแก่เวลาในการรายงานทางบัญชี

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

2.2 ศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารงบประมาณในยุคดิจิทัลกับคุณภาพของการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 ศึกษาหรือวางแผนการพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณในยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

## เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง. (2544). การคำนวณค่าเสื่อมราคามูลค่าทรัพย์สิน. สืบค้น 15 สิงหาคม 2563, จาก <http://www.kumpawahealth.com/img/titleswb/913.doc>
- กรมบัญชีกลาง. (2562). แนวทางการควบคุมภายในด้านการรับเงิน. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.

- เกริกฤทธิ์ พ่วงสมจิตร. (2555). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ซูบริ ม่วงกุ่ม. (2558). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ฐิรกันต์ กองคา. (2556). การดำเนินการบริหารงบประมาณสถานศึกษาในเครือข่ายสายเหนือสัมพันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ณัฐกฤษ จันท์คณา. (2555). การบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ในจังหวัดสมุทรสาคร. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 7(1), 204-218.
- ปาริตา ศุภการกำจร. (2558). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 35. วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 3(2), 38-53.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2562. (2562). ราชกิจจานุเบกษา, 136(ตอนพิเศษ 120 ง), 9-29.

สำนักงบประมาณ. (2547). **ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานงบประมาณ พ.ศ. 2546.**

กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. (2560). **รายงานผลการดำเนินงาน**

**ประจำปีงบประมาณ 2559.** นนทบุรี: ผู้แต่ง.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. (2562). **ข้อมูลสารสนเทศปีการศึกษา**

**2562.** นนทบุรี: ผู้แต่ง.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. (2563). **แผนปฏิบัติการประจำปี**

**งบประมาณ 2563.** นนทบุรี: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547ก). **การจัดทำงบประมาณการ**

**รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF).** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547ข). **แนวทางการจัดทำรายละเอียด**

**คำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและ**

**สิ่งก่อสร้าง.** กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ:

**สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

สุพจน์ นันทะเทศ. (2559). **สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณ**

**ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**สระแก้วเขต 2. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 13(61),**

**225-241.**

สุรวุฒิ ตั้งดี. (2558). **การศึกษากาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์**

**ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท.**

**วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย**

**ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**

Geraldo, E. F. (1999). **An evaluation of the effect of agency conditions**

**on the implementation of Florida's performance-based**

**program budgeting.** Doctoral Dissertation, The Florida State University.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Poisel, M. A. (1998). **Evolution of performance-based budgeting in Florida community college system**. Doctoral Dissertation, The Florida State University.