

**รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบาย
การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร***
**Budgeting Management Model for Increasing Efficiency in
Accordance with Decentralization Policy of Basic Education
Institutions in Bangkok Metropolis**

มีมี สัจจกมล¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาสภาพการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแล้วตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ (1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ (2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแล้วทดลองใช้รูปแบบกับ 6 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อหาฉันทามติ แบบ Focus Group and Connoisseurship และใช้แบบสอบถามถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความสำคัญของสภาพการบริหารจัดการงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณประกอบด้วย 4 ขั้นตอน --การวางแผนและจัดทำงบประมาณ --การบริหารงบประมาณ --การอนุมัติงบประมาณ --การติดตามประเมินผลงบประมาณ (3) รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ พบว่า ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการงบประมาณ, นโยบายกระจายอำนาจ, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The Purposes of this research were: to study the state of budgeting management; to develop a model; and to check for the suitability and usability of the model. There were 3 steps in this research -- to study the state of budgeting management; -- to develop a model of budgeting management and

¹ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

* เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2552
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง

having it try-out in 6 experimental schools; -- checking the suitability of the model of budgeting management by arranging the Focus Group and Connoisseurship. The research findings were as follows: (1) the overall operation of the budgeting model is at high level; (2) the elements in the model comprise of -- the initiation of the budget planning, -- the budget management, -- the budget management endorsement; and the budget evaluation; (3) the suitability and the usability of the model in overall were at high level.

Keywords: budgeting management, budgeting management model

ความนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการพัฒนาทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาแนวความคิดและเทคนิคให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องวางแผนการบริหารงานงบประมาณไว้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ แผนงานงบประมาณที่วางไว้อย่างดีย่อมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต งบประมาณจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จก้าวหน้าหรือความสำเร็จของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน งบประมาณจะบอกวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนำผลประโยชน์หรือผลตอบแทนให้หน่วยงานมองเห็นภาพของหน่วยงานในอนาคตว่าจะเป็นเช่นใด รัฐบาลใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายการบริหารประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากการใช้งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมย่อมเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ แต่หากดำเนินการผิดพลาดก็อาจสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศชาติ งบประมาณที่ใช้กันอยู่มีหลายประเภท แต่ละประเภทมีลักษณะการใช้และการดำเนินงานที่มีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกัน งบประมาณแต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยหลายด้านไม่ว่าปัจจัยด้านการบริหาร ด้านสังคม และด้านการเมือง (อารีลักษณ์ พงษ์โสภา, 2545, หน้า 7)

สำหรับการบริหารงบประมาณของประเทศไทยก่อนที่จะเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ มีระบบการบริหารแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System--PPBS) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 เป็นระบบที่มุ่งให้มีการจัดสรรงบประมาณของแผ่นดินให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวม แต่การบริหารงบประมาณระบบนี้ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคหลายประการ คือ มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่นำมาใช้มากกว่าปัจจัยนำเข้า (input) ผลผลิตและผลลัพธ์ (output and outcome) มีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด มีความเคร่งครัดในการเบิกจ่ายเน้นการควบคุม (control) มากกว่าผลผลิตและผลลัพธ์ ทั้งไม่เอื้อต่อระบบการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

ต่อมาจึงมีการประกาศใช้กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550 ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณากระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) โดยจะกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน

ไปยังสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป หรือเรียกสถานศึกษาประเภทที่ 1 และสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คนหรือเรียกว่า สถานศึกษาประเภทที่ 2 ซึ่งในระยะเริ่มต้นได้เลือกสถานศึกษาประเภทที่ 1 เป็นกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการกระจายอำนาจ และการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงบประมาณนั้น ได้ถูกเลือกให้เบี่ยงตรงจากกระทรวงการคลัง และเปลี่ยนมาใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (overnment Fiscal Management Information System --GFMIS)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม แต่มีปัญหาที่ตามมาคือ ความพร้อมของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณยังไม่ได้ก้าวไปในระดับที่ใกล้เคียงกับความก้าวหน้าด้านวิชาการ ปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษายังประสบปัญหาอุปสรรคจากกฎระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดมาก ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถใช้เงินงบประมาณบางอย่างได้อย่างรวดเร็วปลอดภัย และหากได้ผลงานก็จะมีประสิทธิภาพในการบริหาร แต่หากพลาดพลั้งผลก็จะตกอยู่กับผู้บริหาร นอกจากนี้ปัญหาลักษณะหนึ่งยังเกิดจากความเคยชินในวัฒนธรรมการรวมอำนาจและการสั่งการมานานทำให้ความคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองไม่เป็น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 2) ซึ่งปัญหาในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารงบประมาณต้องประสบปัญหามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งอย่างไรให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้เงินจำนวนน้อยได้งานมาก ประหยัดเวลา และไม่ผิดระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า แม้จะมีการกำหนดนโยบายและมีการปฏิบัติในเรื่องการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่หลายประการ แต่ก็ไม่มีรูปแบบที่สมบูรณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างเห็นผลลัพท์กับการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึง

สนใจที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น เพื่อสร้างเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันสำหรับการบริหารงบประมาณที่ต้องคำนึงถึงความ ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย ความ ยุติธรรม การตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน และกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดของสำนักงานงบประมาณ (2546, หน้า 144-146) และชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544, หน้า 7, 11) ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (2) การอนุมัติงบประมาณ (3) การบริหารงบประมาณ และ (4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหลักการของธรรมาภิบาล ใน 6 ประการ คือ (1) ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย (2) มีความยุติธรรม (3) โปร่งใสตรวจสอบได้ (4) สร้างการมีส่วนร่วม (5) กำหนดเป้าหมาย

และมาตรฐานได้ชัดเจน และ (6) ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงบประมาณ หัวหน้าครูการเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีภารกิจในการบริหารงบประมาณจำนวนมากในระดับเดียวกัน เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวน 118 โรงเรียนรวมเป็นจำนวน 1,534 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมเชิงประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงบประมาณ หัวหน้าครูการเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีภารกิจในการบริหารงบประมาณจำนวนมากในระดับเดียวกัน เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เขตพื้นที่การศึกษาละ 2 โรงเรียนรวมเป็นจำนวน 78 คน ได้แก่

1. โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ฯ

2. โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
3. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
4. โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
5. โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
6. โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์

นิยามตัวแปร

รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง วิธีการ กระบวนการดำเนินงาน กระบวนการจัดทำงบประมาณและบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณอย่างต่อเนื่องและเพิ่มประสิทธิภาพตามหลักการของธรรมาภิบาล โดยมีลักษณะบ่งชี้สำคัญ 6 ประการ คือ (1) ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย (2) มีความยุติธรรม (3) โปร่งใสตรวจสอบได้ (4) สร้างการมีส่วนร่วม (5) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานได้ชัดเจน และ (6) ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (2) การอนุมัติงบประมาณ (3) การบริหารงบประมาณ และ (4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ

การวางแผนและจัดทำงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้าง แผนงาน ผลงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า สำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เป็นการประกันว่าสถานศึกษาจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การที่สถานศึกษาขออนุมัติงบประมาณต่อหน่วยงานและหรือผู้ที่มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณตามที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันประกอบการอนุมัติงบประมาณ มีการกำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติงบประมาณการดำเนินการที่ชัดเจน

เป็นมาตรฐานสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและระดับกระทรวง สามารถตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างรวดเร็วภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้องตามระเบียบโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ การดำเนินงานจัดหาสินทรัพย์และใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตามมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบ เรื่องการเงินและการบัญชี ที่ต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และคำนวณต้นทุนต่อหน่วย สำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติตรวจสอบ เช็กกระทบยอด และการบันทึกเพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

การติดตามประเมินผลงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานติดตามและประเมิน ซึ่งเป็นการแสดงความโปร่งใส ยุติธรรม และมีมาตรฐานชัดเจนของการใช้จ่ายเงินประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับ การดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินการและการใช้จ่ายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในการตัดสินใจของสถานศึกษาว่าควรจะดำเนินกิจกรรมต่อไปหรือไม่อย่างไร

ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย หมายถึง การบริหารการใช้งบประมาณดำเนินไปตามระเบียบและวิธีพัสดุของ

ทางราชการ

มีความยุติธรรม หมายถึง การบริหารงานงบประมาณต้องก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เพื่อประโยชน์ต่อคนหมู่มาก ไม่ใช่เพื่อคนกลุ่มใด ต้องเสมอภาคและเป็นธรรม

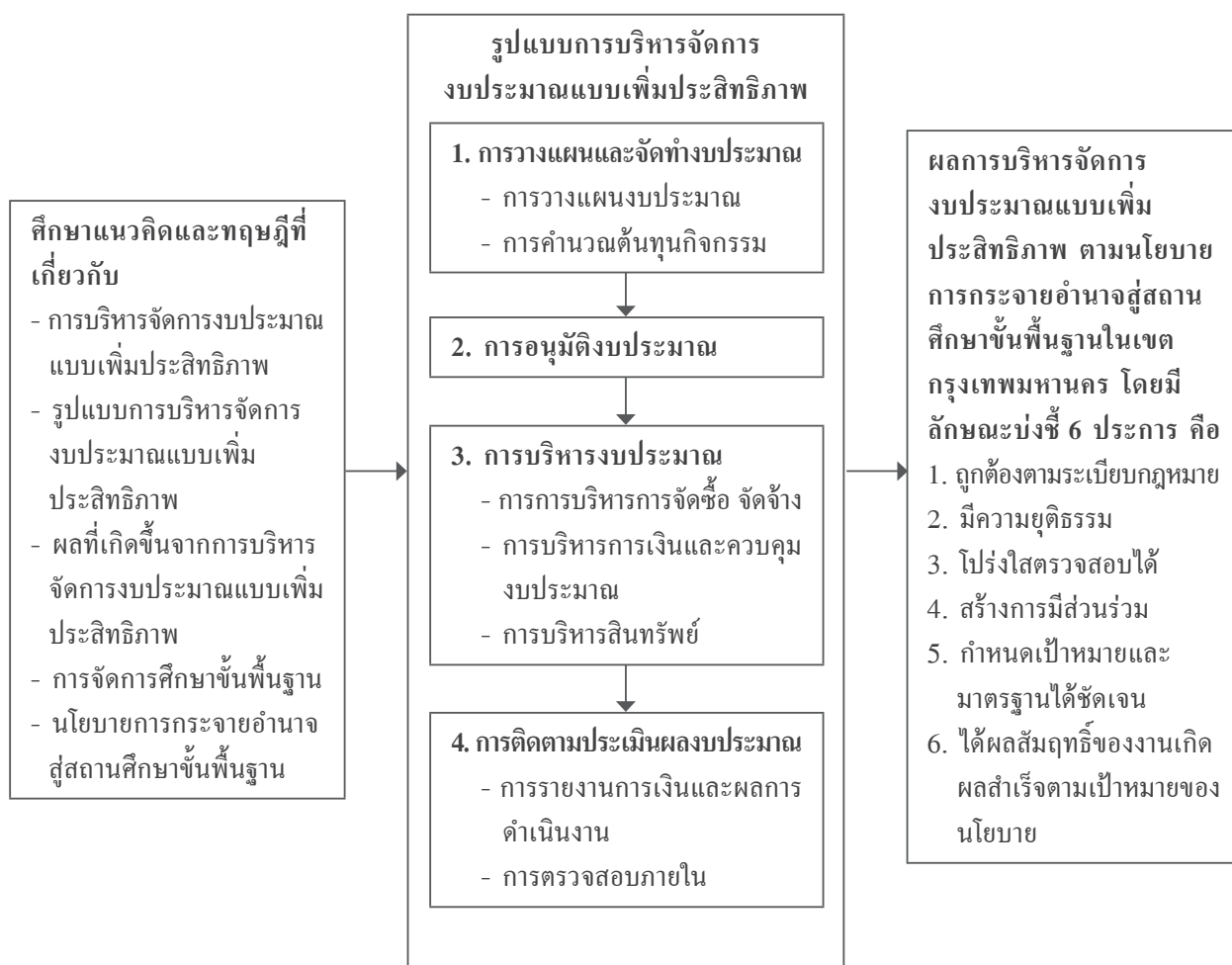
โปร่งใสตรวจสอบได้ หมายถึง ข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผย ชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้

สร้างการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุง และพัฒนางานด้านต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน

กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานได้ชัดเจน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานที่ชัดเจน เป็นพันธะสัญญา มีมาตรการกำกับควบคุมดูแลที่แน่นอน สม่าเสมอ และมีการติดตามประเมินผลที่ต่อเนื่องและน่าเชื่อถือ

ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย หมายถึง ผลจากการบริหารจัดการงบประมาณทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1: ศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณ มีกิจกรรมการวิจัยดังนี้ (1) กิจกรรมการวิจัยเชิงเอกสาร (2) กิจกรรมการวิจัยเชิงสำรวจสถาบัน (3) กิจกรรมการวิจัยวิธีพหุกรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมแกนนำในเขตกรุงเทพมหานคร 3 โรงเรียน (4) ผู้วิจัยสรุป และนำเสนอผลการศึกษา และจัดทำร่างรูปแบบฯ

ขั้นตอนที่ 2: พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพมีกิจกรรมการวิจัยดังนี้ (1) นำร่างรูปแบบฯ ไปประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อหาฉันทามติของรูปแบบฯ (2) นำร่างรูปแบบฯ ไปประชุมอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)

เพื่อตรวจสอบให้ข้อสังเกตและรับรองรูปแบบ (3) ผู้วิจัยสรุปและนำเสนอผลการพัฒนารูปแบบฯ

ขั้นตอนที่ 3: ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ มีกิจกรรมการวิจัยดังนี้ (1) นำรูปแบบฯ ไปทดลองใช้กับ 6 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครฯ แล้วจัดประชุมสนทนากลุ่มของ 6 โรงเรียน เพื่อหาฉันทามติเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ นำผลการประชุมกลุ่ม 6 กลุ่มมาสรุปร่วมให้เหลือเพียง 1 กลุ่ม (2) ใช้แบบสอบถามถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ในวงกว้าง

ผลการวิจัย

1. ระดับความสำคัญของสภาพการบริหารจัดการงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ระดับความสำเร็จตามความเป็นจริงของการดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการพัฒนารูปแบบฯ ได้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การอนุมัติงบประมาณ (4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณ แบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความยุติธรรมเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านความถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการตรวจสอบได้ ด้านกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน และด้านกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามลำดับ

ข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยได้นำไปกำหนดเป็นรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรียกว่า “PROGRESS” ซึ่งได้ให้ความหมายและโครงสร้างดังภาพ ก. PROGRESS นำไปใช้ในรูปแบบที่ได้โดยมีความหมายดังนี้

Plan (P) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการวางแผนงบประมาณ ต้องมีการกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี และมีแผนกลยุทธ์ด้านงบประมาณ

Report (R) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการบริหารงบประมาณ โดยต้องมีการจัดทำรายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบทางการเงินเพื่อการบริหาร

Outcome (O) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการบริหารงบประมาณที่ต้องมีการกำหนดการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นปัจจุบันและมีการกำหนดด้วยยุทธศาสตร์ผู้รับผิดชอบที่มีทักษะและประสบการณ์

Goal (G) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการอนุมัติงบประมาณต้องมีการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

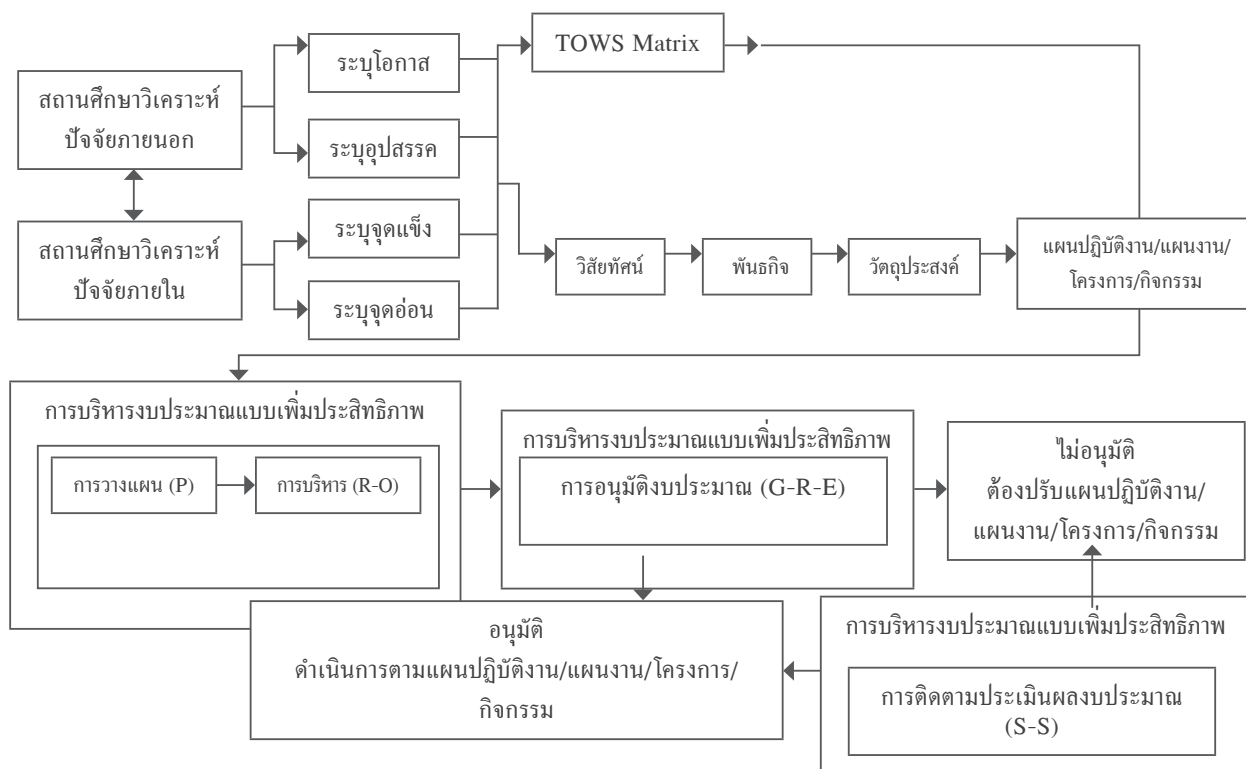
Response (R) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการอนุมัติงบประมาณต้องมีการตอบสนองความต้องการของชุมชน และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

Ethics (E) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการอนุมัติงบประมาณต้องคำนึงถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม

Standard (S) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการติดตามประเมินผลงบประมาณ โดยต้องมีการกำหนดมาตรฐาน การรายงานข้อมูลการคิดต้นทุนเป็นไปตามระบบบัญชีที่กระทรวงการคลังกำหนด

Scope (S) หมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นการติดตามประเมินผลงบประมาณ โดยต้องมีการกำหนดขอบเขตการรายงานข้อมูลทางการเงินตามระเบียบกระทรวงการคลัง และการกำหนดขอบเขตประเภทการตรวจสอบด้านการบริหารทางการเงินและด้านสินทรัพย์

รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาพ 2 รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตกรุงเทพมหานคร

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจที่จะหยิบยกมาอภิปรายผล คือ

1. ระดับความสำคัญของการดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนงบประมาณเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ และด้านการติดตามประเมินผลงบประมาณ ตามลำดับ แต่ระดับความสำเร็จตามความเป็นจริงของการดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับ

ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความสำเร็จตามความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการอนุมัติงบประมาณ นอกจากนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการติดตามประเมินผลงบประมาณ เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการวางแผนงบประมาณตามลำดับ ซึ่งพบประเด็นที่น่าสนใจคือ จากปกติในการบริหารจัดการงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จะมีลำดับขั้นตอนในการบริหารจัดการงบประมาณเรียงตามลำดับขั้นตอนคือ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการติดตามประเมินผลงบประมาณ ตามลำดับ โดยเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาลงนามในโครงการ แผนงาน หรือกิจกรรมในแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ของสถานศึกษาแล้ว ฝ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งไม่ว่าจะวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่มีอยู่อย่างไรไว้

ก็ตาม ต้องทำการอนุมัติงบประมาณตามโครงการ แผนงาน หรือกิจกรรมในแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ที่ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร้องขอมา จากนั้นจึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานงบประมาณ และทำการติดตามประเมินผลงบประมาณตามมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ (2546, หน้า 144-146) ที่กำหนดไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (Budget planning & preparation) (2) การอนุมัติงบประมาณ (budget adoption) (3) การบริหารงบประมาณ (budget execution) และ (4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ (monitoring and evaluation) ซึ่งหมายถึงกระบวนการทำงานของสำนักงานงบประมาณในการจัดสรรเงินให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการดำเนินการในระดับมหภาค (macro) ที่เกิดจากการวางแผนและจัดทำงบประมาณ (Budget planning & preparation) มาเป็นอย่างดีโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจะต้องจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาขนาดต่างๆ อย่างไรก็ตามจากการอนุมัติงบประมาณ (budget adoption) เพื่อให้สถานศึกษาต่างๆ ทำการบริหารงบประมาณ (budget execution) กันเองในทางที่สุจริต และสุดท้ายทางสำนักงานงบประมาณจะมีกระบวนการในการติดตามประเมินผลงบประมาณ (monitoring and evaluation)

แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบข้อเท็จจริงในมุมมองของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการดำเนินการในระดับจุลภาค (micro) โดยมีผู้ให้ข้อมูล ทั้งในการศึกษาเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม และการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยวิธีพหุกรณีศึกษา 3 โรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่มองว่าควรจัดลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครใหม่ คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ และด้านการติดตามประเมินผลงบประมาณ ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงสถานศึกษาต้องหาวิถีทางในการบริหารจัดการงบประมาณเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ตามมา สอดคล้องกับชัยสิทธิ์

เฉลิมมีประเสริฐ (2546) ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลง และจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมของความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา มีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการประสานการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้

2. ผู้วิจัยได้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร คือ สถานศึกษาทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อระบุโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน จากนั้นจัดทำตาราง TOWS Matrix เพื่อมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม จากนั้นให้ฝ่ายงบประมาณนำเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพ โดยดำเนินการวางแผนงบประมาณ บริหารงบประมาณที่ได้จากการวางแผน พิจารณาอนุมัติ และไม่อนุมัติงบประมาณ ซึ่งในกรณีที่ไม่อนุมัติงบประมาณ สถานศึกษาต้องปรับปรุงหรือจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ใหม่ และทำการติดตามประเมินผลงบประมาณว่าแผนปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ดังกล่าวถูกต้องตามระเบียบกฎหมายหรือไม่ มีความยุติธรรมหรือไม่ ตรวจสอบได้หรือไม่ สร้างการมีส่วนร่วมหรือไม่ กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนหรือไม่ และมีกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือไม่ โดยการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกาศใช้

ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2550 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี ซึ่งให้อำนาจการสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง มีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคลและด้านบริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านงบประมาณ โดยด้านงบประมาณที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะหารูปแบบที่เพิ่มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของประวิตถกูลสุวรรณากุล (2544) ที่ทำต้นแบบระบบงบประมาณ พัสดุ การเงิน บัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรนำเอาหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้กับงานของตน และบริหารอย่างครบวงจรบริหาร รวมทั้งดำเนินการตามแนวความคิดของระบบนั้นคือ พิจารณาถึงทรัพยากรที่ใช้ (input) กระบวนการของงาน (process of operating) และผลได้ (output) อย่างเป็นระบบด้วย ตามหลักการดังกล่าว ระบบงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบตรวจสอบประเมินผล ระบบดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนงานในระบบงบประมาณ เมื่องบประมาณประจำปีได้รับอนุมัติแล้วงบประมาณจะเป็นตัวตั้งสำหรับการควบคุมดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน และงบประมาณนั้น รวมทั้งตรวจสอบและประเมินผลโดยเทียบกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินั้น

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าระดับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความยุติธรรมเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านความถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการตรวจสอบได้ ด้านกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน และด้านกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามลำดับ สาเหตุที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจากในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพ ประเด็นที่จะเห็นผลก่อนอันดับแรก คือ เรื่องความยุติธรรม ซึ่งจะสอดคล้องกับลำดับความจำเป็นก่อนหลังของโครงการ แผนงาน หรือกิจกรรมที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครจัดทำ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ต้องทำอย่างถูกต้องตามระเบียบและข้อกฎหมาย เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และสะท้อนความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้การบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย ก่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มตามศักยภาพตามมา สอดคล้องกับผลการวิจัยของอมรา รัตตากร และคณะ (2545) ได้ศึกษาการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม สภาพปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอ ผลการวิจัยพบว่า (1) ควรร่วมปรับปรุงการบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผล (2) มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านงบประมาณของสถาบันที่ชัดเจน และเกิดจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับของประชาชน (3) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ นำซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน และ (5) มีการพัฒนาและให้ความรู้ด้านการจัดงบประมาณแก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครในแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนได้ต่อไป
2. ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ นำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางกรอบนโยบาย และการจัดทำนโยบายทางการจัดการศึกษาในภาพรวมต่อไป
3. สำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ควรเลือกโรงเรียนนำร่องในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร

เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการบริหารจัดการงบประมาณแบบเก่า และแบบใหม่

4. ควรมีการจัดทำ หรือจัดทำตัวชี้วัดคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐาน ที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานศึกษา เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงบประมาณแบบเก่า กับการบริหารงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพได้ต่อไป

5. ควรทำการศึกษาลึกลงในประเด็นปัญหาที่ทำให้สถานศึกษาอื่นๆ ไม่สามารถพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เอง เพื่อหาทางแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). *การประชุมทางวิชาการเรื่อง การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2550). *การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานที่ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- อารีลักษณ์ พงษ์โสภ. (2545). *กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ: กรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. รายงานการศึกษานิเทศะ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- งบประมาณ, สำนัก. (2546). *การจัดการงบประมาณปี 2548 ตามกระบวนการทศวรรษใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ.
- ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. (2546). *ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting: PBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธนธัชการพิมพ์.