

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น” เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 110 คน สามารถรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนและมีความสมบูรณ์จำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.90 ผู้ศึกษาวิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS และ MICROSOFT EXCEL หาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิจัย

1.1 ข้อมูลทั่วไป

1.2 ข้อมูลด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.3 ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.4 ปัญหาอุปสรรค การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.5 ข้อเสนอแนะ

2. อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัย

1.1 ข้อมูลทั่วไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 100 คน จากผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54 เพศชาย ร้อยละ 46 กลุ่มอายุมากที่สุดอยู่ระหว่าง 40 - 49 ปี ร้อยละ 58.0 รองลงมา 30 - 39 ปี ร้อยละ 18.0 น้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 13.0 และกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 11.0 สำหรับวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น พบว่ามากที่สุดระดับปริญญาโท ร้อยละ 52.0 รองลงมาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 46.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 2.0 การดำรงตำแหน่ง พบว่าอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มากที่สุด ร้อยละ 40.0 รองลงมาได้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานหน้าที่อื่นๆ ร้อยละ 30.0 นักวิชาการเงินและบัญชี ร้อยละ 22.0 และเลขานุการคณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก ร้อยละ 8.0 สำหรับระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน ระหว่าง 1 - 6 ปี มากที่สุด ร้อยละ 30.0 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 7 - 12 ปี ร้อยละ 28.0 มีประสบการณ์ 13 - 18 ปี ร้อยละ 21.0 มีประสบการณ์ 19 - 24 ปี ร้อยละ 12.0 และมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยที่สุด 25 - 30 ปี ร้อยละ 7.0 ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มเป้าหมายจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์
ในการดำรงตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	46	46
หญิง	54	54
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	13	13
30 – 39 ปี	18	18
40 – 49 ปี	58	58
50 ปี ขึ้นไป	11	11
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2
ปริญญาตรี	46	46
ปริญญาโท	52	52
4. ตำแหน่ง		
เลขานุการ คณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์	8	8
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	40	40
นักวิชาการเงินและบัญชี	22	22
ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น	30	30
5. ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง		
1 - 6 ปี	30	30
7 – 12 ปี	28	28
13 – 18 ปี	21	21
19 – 24 ปี	12	12
25 – 30 ปี	7	7.0

1.2 ข้อมูลด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.2.1 ด้านความรู้ทั่วไป

ในด้านความรู้ทั่วไป การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งบประมาณแบบเดิมมุ่งเน้นรายละเอียด การควบคุม และผลผลิต แต่งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเน้นการวางแผน และการติดตามประเมินผล มีความรู้ ความเข้าใจ มีผู้ตอบถูกมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ มีความสอดคล้องกับกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 คิดเป็นร้อยละ 83 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมุ่งเน้นกระบวนการบริหารงบประมาณเพียงอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 81 งบประมาณเป็นแผนเบ็ดเสร็จแสดงออกในรูปตัวเงินประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหาร เพื่อให้บรรลุตามแผนการดำเนินงานขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 80 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกอยู่ในระดับต่ำสุด คือ งบประมาณ หมายถึงแผนปฏิบัติการ เป็นสัญญา เป็นกลยุทธ์ และเป็นเสมือนเครือข่าย คิดเป็นร้อยละ 73 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ คิดเป็นร้อยละ 81.80 ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ด้านความรู้ทั่วไป	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1. งบประมาณ หมายถึงแผนปฏิบัติการ เป็นสัญญา เป็นกลยุทธ์ และ เป็นเสมือนเครือข่าย	73	27
2. งบประมาณแบบเดิมมุ่งเน้นรายละเอียด การควบคุม และผลผลิต แต่งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเน้นการวางแผน และการติดตามประเมินผล	92	8
3. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ มีความสอดคล้องกับกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540	83	17
4. การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมุ่งเน้นกระบวนการบริหาร งบประมาณเพียงอย่างเดียว	81	19
เฉลี่ย	82.25	17.75

1.2.2 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ

ในมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวางแผนงบประมาณ คือ การเตรียมการอย่างเป็นระบบด้านการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในเชิงปริมาณงาน เวลา คุณภาพ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 98 รองลงมาคือ การวางแผนงบประมาณ เป็นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วง หนัาระยะปานกลาง ซึ่งเป็นลักษณะการจัดทำงบประมาณเป็นแบบหลายปี เชื่อมโยงการคาดการณ์ทางเศรษฐกิจกับเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 96 การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เป็น “จุดอ่อน” และ “อุปสรรค” และพัฒนาจุดแข็งในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 90 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกอยู่ระดับต่ำสุด คือ การวางแผนงบประมาณ คือ การวางแผนงบประมาณเป็นการทำให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 72 โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 89 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ในมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ

ด้านการวางแผนงบประมาณ	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1. การวางแผนงบประมาณ เป็นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วง หนัาระยะปานกลาง ซึ่งเป็นลักษณะการจัดทำงบประมาณเป็นแบบหลายปี เชื่อมโยงการคาดการณ์ทางเศรษฐกิจกับเป้าหมาย	96	4
2. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เป็น “จุดอ่อน” และ “อุปสรรค” และพัฒนาจุดแข็งในองค์กร	90	10
3. การวางแผนงบประมาณเป็นการทำให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญเท่านั้น	72	28
4. การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การเตรียมการอย่างเป็นระบบด้านการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในเชิงปริมาณงาน เวลา คุณภาพ	98	2
เฉลี่ย	89	11

1.2.3 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

ในมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ต้องระบุผลผลิตที่จะได้รับ หรือ จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 96 รองลงมาคือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมต้องสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากทุกรายการ และนำค่าใช้จ่ายทั้งหมดมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนผลผลิต คิดเป็นร้อยละ 90 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมจากการดำเนินกิจกรรม หน่วยงานไม่จำเป็นต้องระบุกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 80 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมในกิจกรรมที่ดำเนินการมีการพิจารณาลำดับความสำคัญ และต้นทุนต่อหน่วยน้อยกว่าการใช้ข้อมูลในอดีต คิดเป็นร้อยละ 66 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 83 ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ในมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1. การคำนวณต้นทุนกิจกรรมต้องสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากทุกรายการ และนำค่าใช้จ่ายทั้งหมดมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนผลผลิต	90	10
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรมในกิจกรรมที่ดำเนินการ มีการพิจารณาลำดับความสำคัญ และต้นทุนต่อหน่วย น้อยกว่าการใช้ข้อมูลในอดีต	66	34
3.การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ต้องระบุผลผลิตที่จะได้รับ หรือจะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม	96	4
4.การคำนวณต้นทุนกิจกรรมจากการดำเนินกิจกรรม หน่วยงานไม่จำเป็นต้องระบุกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ	80	20
เฉลี่ย	83	17

1.2.4 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ในมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการตรวจสอบมาตรฐานระบบจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญของการกระจายอำนาจการจัดงบประมาณไปสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 96 รองลงมาคือ การจัดซื้อจัดจ้างแต่ละครั้งต้องพิจารณาเกี่ยวกับวงเงินของการจัดซื้อ และความถี่ในการจัดซื้อ และมาตรฐานการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 94 ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนผลผลิตหรือบริการคิดเป็นร้อยละ 92 ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุดคือ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างจะมีความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ โดยการตรวจสอบขององค์กรภายในเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 82 โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง คิดเป็นร้อยละ 91 ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ในมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1.ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนผลผลิตหรือบริการ	92	8
2.การจัดซื้อจัดจ้างแต่ละครั้งต้องพิจารณาเกี่ยวกับวงเงินของการจัดซื้อ และความถี่ในการจัดซื้อ ความความซับซ้อน ความยุ่งในการจัดซื้อและมาตรฐานการให้บริการ	94	6
3.การตรวจสอบมาตรฐานระบบจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญของการกระจายอำนาจการจัดงบประมาณไปสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติ	96	4
4. ระบบการจัดซื้อจัดจ้างจะมีความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ โดยการตรวจสอบองค์กรภายในเท่านั้น	82	18
เฉลี่ย	91	9

1.2.5 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ

ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึงการจัดระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการตัดสินใจ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 97 รองลงมาคือ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติได้สร้างสรรค์และนำจุดแข็งขององค์กรมาเป็นกลยุทธ์สำคัญและ การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 92 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การจัดระบบการบริหารทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 62 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 85.75 ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึงการจัดระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดระบบการเงิน	97	3
2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติได้สร้างสรรค์และนำจุดแข็งขององค์กรมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ	92	8
3. การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวทางการเงินของงบประมาณขององค์กร	92	8
4. การจัดระบบการบริหารทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	62	38
เฉลี่ย	85.75	14.25

1.2.6 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

ในมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การรายงานผลการดำเนินงานถือเป็นการรายงานผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากสิ่งของหรือบริการที่ได้จัดทำ ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานต้องสามารถวัดหรือประเมินผลได้ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ การรายงานผลการดำเนินงานทางการเงิน ควรประกอบด้วยผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) คิดเป็นร้อยละ 89 การรายงานทางการเงินถือเป็นการรายงานในประเด็นสำคัญด้านต้นทุนผลผลิตแต่ละชนิด งบดุล งบรายได้ งบจ่ายและงบกระแสเงินสด คิดเป็นร้อยละ 79 ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสจะสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานกับรายงานทางการเงินต่อสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 67 โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 81.75 ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ในมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1.รายงานทางการเงินถือเป็นการรายงานในประเด็นสำคัญด้านต้นทุนผลผลิตแต่ละชนิด งบดุล งบรายได้ งบจ่ายและงบกระแสเงินสด	79	21
2.การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสจะสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานกับรายงานทางการเงินต่อสาธารณะและหน่วยงานต้นสังกัด	67	33
3.การรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินควรประกอบด้วยผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes)	89	11
4.รายงานผลการดำเนินงานถือเป็นการรายงานผลลัพธ์ หรือผลประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากสิ่งของหรือบริการที่ได้จัดทำ ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานต้องสามารถวัดหรือประเมินผลได้จากการรายงานตรวจสอบการปฏิบัติงาน	92	8
เฉลี่ย	81.75	18.25

1.2.7 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์

ในมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 81.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การรายงานผลการดำเนินงานถือเป็นการรายงานผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากสิ่งของหรือบริการที่ได้จัดทำ ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานต้องสามารถวัดหรือประเมินผลได้จากการรายงานตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ การรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินควรประกอบด้วยผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 89 ส่วน ข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานประเด็นที่เกี่ยวกับความโปร่งใสจะ สัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานกับรายงานทางการเงินต่อสาธารณะ และหน่วยงานต้นสังกัด อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 67 ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์

ด้านการบริหารสินทรัพย์	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1.สินทรัพย์ หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่ในความควบคุมของหน่วยงาน ซึ่งจำแนกออกเป็นสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์ไม่มีตัวตน สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	90	10
2. แผนการจัดซื้อ การทดแทนและบำรุงรักษาสินทรัพย์ระยะยาวต้องคำนึงถึงการประมาณรายจ่ายในอดีต	92	8
3.แผนการบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน (Action plan)	84	16
4. กระบวนการพัฒนาระบบการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องดำเนินงานในลักษณะทีมงานเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้	83	17
เฉลี่ย	87.25	12.75

1.2.8 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน

ในมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การตรวจสอบภายในต้องกำหนดวิธีดำเนินการ และจัดทำแผนดำเนินการตามระยะเวลาที่เหมาะสม และให้เป็นไปตามมาตรฐานของระบบการตรวจสอบภายในอยู่ ในตอบถูกเป็นลำดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ การตรวจสอบภายในมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน คือ การตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นการสอบทานประเมินผลการดำเนินงานองค์กรโดยรวมและผลการดำเนินแต่ละกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 90 การตรวจสอบภายในถือเป็นมาตรฐานที่ต้องกำหนดวิธีการให้เป็นไปตามมาตรฐานก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน คิดเป็นร้อยละ 86 ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การตรวจสอบภายในถูกออกแบบมาเพื่อเปิดเผยความผิดพลาดมากกว่าการปกปิด และปกป้อง คิดเป็นร้อยละ 73 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 85.25 ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ในมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน

ด้านการตรวจสอบภายใน	จำนวน ผู้ที่ตอบ (คน)	
	ตอบถูก	ตอบผิด
1.การตรวจสอบภายในถือเป็นมาตรฐานที่ต้องกำหนดวิธีการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน	86	14
2.การตรวจสอบภายในถูกออกแบบมาเพื่อเปิดเผยความผิดพลาดมากกว่าการปกปิด และปกป้อง	73	27
3.การตรวจสอบภายในมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน คือ การตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นการสอบทานประเมินผลการดำเนินงานองค์กรโดยรวมและผลการดำเนินแต่ละกิจกรรม	90	10
4.การตรวจสอบภายในของคณะ/หน่วยงาน ต้องกำหนดวิธี ดำเนินการ และจัดทำแผนดำเนินการตามระยะเวลาที่เหมาะสม และให้เป็นไปตามมาตรฐานของระบบการตรวจสอบภายใน	92	8
เฉลี่ย	85.25	14.75

1.2.9 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตาม มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน การจัดการทางการเงิน พบว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีผู้ตอบถูกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 รองลงมา คือ การวางแผนงบประมาณ ร้อยละ 89 และการบริหารสินทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 87.25 การบริหารการเงิน และควบคุมงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 87.25 การตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 85.25 ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน พบว่ามีผู้ตอบถูกอยู่ในอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 81.75 โดยภาพรวม พบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน คิดเป็นร้อยละ 86.14 ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ จำแนกตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน	ร้อยละ	แปลผล
1. การวางแผนงบประมาณ	89	ดีมาก
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	83	ดีมาก
3. การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง	91	ดีมาก
4. การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ	85.75	ดีมาก
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	81.75	ดีมาก
6. การบริหารสินทรัพย์	87.25	ดีมาก
7. การตรวจสอบภายใน	85.25	ดีมาก
เฉลี่ย	86.14	ดีมาก

1.3 ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.3.1 การจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นรายชื่อ พบว่า การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) และแผนงบประมาณประจำปี มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{x} = 3.42$) รองลงมาคือ การนำข้อมูลเดิมมาวิเคราะห์ปัญหาและประกอบการวางแผนการจัดทำงบประมาณ ($\bar{x} = 3.17$) การนำผลการประเมินมาทบทวน เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน ($\bar{x} = 3.15$) การระดมความคิดเห็นบุคลากรที่ในกำหนดกรอบนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ($\bar{x} = 2.98$) การปรับเปลี่ยนระบบบัญชีแบบใหม่เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณ ($\bar{x} = 2.96$) การปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารเป็นระบบเดียวกัน ($\bar{x} = 2.70$) การกำหนดกิจกรรมและผลผลิตของกิจกรรมหลัก และการจัดอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรและการจัดทำคู่มือ ($\bar{x} = 2.68$) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{x} = 2.53$) ตามลำดับส่วนข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนผลผลิตอย่างครบถ้วน และครอบคลุมทุกกิจกรรม ($\bar{x} = 2.47$) โดยภาพรวม พบว่า การจัดทำแผนงบประมาณมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.87$) ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการจัดทำงบประมาณ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 7 ด้าน

การจัดทำงบประมาณ	ระดับการปฏิบัติ (%)					$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.คณะ/หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีการระดมความคิดเห็นบุคลากรที่รับผิดชอบในกำหนดกรอบนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพียงใด	5.7	34.0	18.9	35.7	5.7	2.98	1.08	ปานกลาง
2.คณะ/หน่วยงานของท่านได้จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดทำคู่มือการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	5.7	17.1	30.0	34.0	13.2	2.68	1.09	ปานกลาง

ตารางที่ 12 แสดงค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการจัดทำงบประมาณ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 7 ด้าน (ต่อ)

การจัดทำงบประมาณ	ระดับการปฏิบัติ (%)					$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3.คณะ/หน่วยงานของท่านได้นำข้อมูลเดิมมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการจัดทำงบประมาณ	9.4	32.1	32.1	18.9	7.5	3.17	1.09	ปานกลาง
4.คณะ/หน่วยงานของท่านได้นำผลการประเมินมาทบทวนเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	9.4	34.0	24.5	26.4	5.7	3.15	1.10	ปานกลาง
5.คณะ/หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) และแผนงบประมาณประจำปี	11.3	39.6	34.0	9.4	5.7	3.42	1.01	ปานกลาง
6.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดกิจกรรมและผลผลิตของกิจกรรมหลักและมีการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามระบบบัญชีเกณฑ์เงินสด	1.9	26.4	28.3	24.5	18.9	2.68	1.12	ปานกลาง
7.คณะ/หน่วยงานของท่านได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารเป็นระบบเดียวกันโดยใช้ข้อมูลต้นทุนผลผลิต	3.8	20.8	32.1	28.2	15.1	2.70	1.08	ปานกลาง
8.คณะ/หน่วยงานของท่านได้การปรับเปลี่ยนระบบบัญชีแบบใหม่เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการคิดคำนวณต้นทุน	7.5	28.3	30.2	20.8	13.2	2.96	1.16	ปานกลาง
9.คณะ/หน่วยงานของท่านได้จัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนผลผลิตอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกกิจกรรม	3.8	17.0	22.6	35.8	20.8	2.47	1.12	น้อย
10.คณะ/หน่วยงานของท่านได้มีการคำนวณต้นทุนกิจกรรม โดยการระบุกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ	7.5	11.3	28.3	32.1	20.8	2.53	1.17	ปานกลาง
เฉลี่ย						2.87	1.10	ปานกลาง

1.3.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นรายชื่อ พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศบริหารการเงิน และระบบงบประมาณ (GFMIS) มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{x} = 3.62$) รองลงมาคือ การจัดทำระบบการบันทึก และกระบวนการทางบัญชีและการเงินที่มีความโปร่งใส ($\bar{x} = 3.53$) การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีมาตรฐาน ($\bar{x} = 3.40$) การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความสอดคล้องเหมาะสม ($\bar{x} = 3.32$) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.30$) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการจัดซื้อ จัดจ้างตามขั้นตอนเป็นระยะ ๆ ($\bar{x} = 3.19$) การตรวจสอบมาตรฐานระบบจัดซื้อ จัดจ้างโดยการกระจายอำนาจ และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.13$) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน จัดทำคู่มือการจัดซื้อ จัดจ้าง และการจัดทำระบบการบริหารและควบคุมการโอน เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ($\bar{x} = 3.09$) การกำหนดหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์การใช้สินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.08$) การจัดทำและปรับปรุงทะเบียนสินทรัพย์ให้มีความถูกต้องและครบถ้วน ($\bar{x} = 3.06$) กำหนดแผนการจัดซื้อ การทดแทน และการบำรุงรักษาสินทรัพย์ในระยะยาว ($\bar{x} = 2.81$) การจัดทำคู่มือการบริหารสินทรัพย์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.55$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดทำคู่มือการบริหารสินทรัพย์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.55$) โดยภาพรวม พบว่า การบริหารงบประมาณ มีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$) ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

การบริหารงบประมาณ	ระดับการปฏิบัติ (%)					$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. คณะ/หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความคล่องตัวเหมาะสม	11.3	30.2	37.7	20.8	0	3.32	0.94	ปานกลาง
2. คณะ/หน่วยงานของท่านมีการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน จัดทำคู่มือการจัดซื้อ จัดจ้าง และคู่มือการจัดการและการบริหารพัสดุ	7.5	30.2	34.0	20.8	7.5	3.09	1.06	ปานกลาง
3. คณะ/หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีมาตรฐาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าประโยชน์ และความโปร่งใสของการตัดสินใจ	13.2	37.7	28.3	17.0	3.8	3.40	1.04	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานของท่านจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการจัดซื้อ จัดจ้างตามขั้นตอนเป็นระยะ ๆ	9.4	32.1	32.1	20.8	5.7	3.19	1.06	ปานกลาง
5. คณะ/หน่วยงานของท่านจัดทำการตรวจสอบมาตรฐานระบบจัดซื้อ จัดจ้างโดยการกระจายอำนาจการจัดงบประมาณไปสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติ	9.4	30.2	32.1	20.8	7.5	3.13	1.09	ปานกลาง
6. คณะ/หน่วยงานของท่านจัดเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรโดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	13.2	26.4	41.5	15.1	3.8	3.30	1.01	ปานกลาง
7. คณะ/หน่วยงานของท่านจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละเดือน	13.2	20.8	22.6	32.1	11.3	2.92	1.24	ปานกลาง
8. คณะ/หน่วยงานของท่านจัดทำระบบการบริหารและควบคุมการโอน เปลี่ยนแปลงงบประมาณ	11.3	24.5	39.6	11.3	13.2	3.09	1.16	ปานกลาง
9. คณะ/หน่วยงานของท่านจัดทำระบบการบันทึก และกระบวนการทางบัญชีและการเงินที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	18.9	34.0	35.8	3.8	7.5	3.53	1.08	ปานกลาง

ตารางที่ 13 แสดงค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน (ต่อ)

การบริหารงบประมาณ	ระดับการปฏิบัติ (%)					$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
10.คณะ/หน่วยงานของท่านจัดการพัฒนาระบบสารสนเทศบริหารการเงิน และระบบงบประมาณ (GFMIS)	22.5	34.0	38.1	5.7	5.7	3.62	1.08	ปานกลาง
11.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ	9.4	22.6	43.4	15.1	9.4	3.08	1.07	ปานกลาง
12.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ในการบริหารสินทรัพย์อย่างชัดเจน	11.3	26.4	34.0	20.8	7.5	3.13	1.11	ปานกลาง
13.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดแผนการจัดซื้อ การทดแทน และการบำรุงรักษาสินทรัพย์ในระยะยาว	3.8	22.6	30.2	37.7	5.7	2.81	0.98	ปานกลาง
14.คณะ/หน่วยงานของท่านมีการจัดทำและปรับปรุงทะเบียนสินทรัพย์ให้มีความถูกต้องและครบถ้วน	7.5	22.6	47.2	13.2	9.4	3.06	1.03	ปานกลาง
15.คณะ/หน่วยงานของท่านมีการจัดทำคู่มือการบริหารสินทรัพย์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.8	15.1	28.3	37.7	15.1	2.55	1.05	ปานกลาง
เฉลี่ย						3.15	1.06	ปานกลาง

1.3.3 การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นรายชื่อ พบว่า การรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อมหาวิทยาลัย มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.36) รองลงมาคือ การกำหนดวิธีการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานรวมทั้งทำตามกฎระเบียบในการตรวจสอบ ($\bar{x}$ = 3.23) การกำหนดดัชนีที่สำคัญ มีระบบและโครงสร้างการประเมินผลงานที่ชัดเจน ($\bar{x}$ = 3.15) การจัดทำแผนดำเนินการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม ($\bar{x}$ = 3.09) การกำหนดรูปแบบรายงานการเงิน สร้างระบบฐานข้อมูล และการสอบทานประเมินผลการดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 3.08) การสร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างการรายงานและการจัดสรรงบประมาณ และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการรายงาน ($\bar{x}$ = 3.02) การกำหนดแผนการตรวจสอบภายในที่ครอบคลุม ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่

ตัวเงิน ($\bar{x} = 2.91$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด คือ การจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานในประเด็นที่สำคัญด้านต้นทุนผลผลิต ($\bar{x} = 2.89$) โดยภาพรวม พบว่าการติดตาม ประเมินผล การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.08$) ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การติดตามประเมินผล ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

การติดตามประเมินผล	ระดับการปฏิบัติ (%)					$\bar{x}$	S.D.	การ แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดรูปแบบรายงานการเงินภาครัฐ พัฒนาวិธีการจัดเก็บข้อมูล และสร้างฐานข้อมูลผลการดำเนินงาน	5.7	15.1	50.9	15.1	13.2	3.08	0.92	ปานกลาง
2.คณะ/หน่วยงานของท่านได้จัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานในประเด็นที่สำคัญด้านต้นทุนผลผลิตแต่ละชนิด งบดุล งบรายได้ งบจ่าย และงบกระแสเงินสด	5.7	24.5	32.1	28.3	9.4	2.89	1.07	ปานกลาง
3.คณะ/หน่วยงานของท่านได้สร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างกรรายงานและการจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้องกับรายงานการเงินภาครัฐ	7.5	17.0	54.7	11.4	9.4	3.02	0.99	ปานกลาง
4.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดดัชนีที่สำคัญ มีระบบและโครงสร้างการประเมินผลงานที่ชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาการรายงานผล	5.7	24.5	54.7	9.4	5.7	3.15	0.89	ปานกลาง
5.คณะ/หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของผลการรายงาน ที่มีข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลการปฏิบัติงาน	7.5	20.8	45.3	18.9	7.5	3.02	1.01	ปานกลาง

ตารางที่ 14 แสดงค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การติดตามประเมินผลระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน (ต่อ)

การติดตามประเมินผล	ระดับการปฏิบัติ (%)					$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
6.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดแผนการตรวจสอบภายในที่ครอบคลุมการตรวจสอบผลงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน	0	24.5	43.4	30.2	1.9	2.91	0.79	ปานกลาง
7.คณะ/หน่วยงานของท่านได้กำหนดวิธีการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานรวมทั้งทำตามกฎระเบียบในการตรวจสอบ	3.8	32.1	49.1	13.2	1.9	3.23	0.80	ปานกลาง
8.คณะ/หน่วยงานของท่านได้ดำเนินงาน เป็นการสอบทานประเมินผลการดำเนินงานองค์กรโดยรวมและผลการดำเนินแต่ละกิจกรรม	3.8	28.3	45.3	17.0	5.7	3.08	0.92	ปานกลาง
9.คณะ/หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนดำเนินการตรวจสอบภายในของคณะ/หน่วยงานที่เหมาะสม	1.9	30.2	47.2	17.0	3.8	3.09	0.84	ปานกลาง
10.คณะ/หน่วยงานของท่านได้รายงานผลการตรวจสอบภายในต่อมหาวิทยาลัย	7.5	45.3	26.4	17.0	3.8	3.36	0.98	ปานกลาง
เฉลี่ย						3.08	0.92	ปานกลาง

1.3.4 การปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ถ้าพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า การบริหารงบประมาณ มีการปฏิบัติมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$) การติดตามประเมินผลงบประมาณ ($\bar{x} = 3.08$) สำหรับรายประเด็นที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดทำงบประมาณ ($\bar{x} = 2.87$) โดยภาพรวม พบว่า การปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.03$) ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

การปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. การจัดทำงบประมาณ	2.87	1.10	ปานกลาง
2. การบริหารงบประมาณ	3.15	1.06	ปานกลาง
3. การติดตามประเมินผลงานงบประมาณ	3.08	0.92	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.03	1.02	ปานกลาง

1.4. ปัญหา อุปสรรค การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.4.1 การจัดทำงบประมาณ

จากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาสภาพปัญหา อุปสรรค การปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการศึกษาเมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่ระดับสูงสุด คือ เรื่องขาดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 26.8 ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในระเบียบวิธีปฏิบัติ และขาดการประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 26.2 สำหรับข้อที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่ระดับต่ำสุด คือ ขาดการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบใหม่ คิดเป็นร้อยละ 20.8 โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ การปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค การจัดทำงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

การจัดทำงบประมาณ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในระเบียบวิธีปฏิบัติ	34	26.2
2. ขาดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	35	26.8
3. ขาดการประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับคณะ/หน่วยงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	34	26.2
4. ขาดการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบใหม่	27	20.8

1.4.2 การบริหารงบประมาณ

จากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาสภาพปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการศึกษาเมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่ระดับ สูงสุด คือ เรื่องการขาดการปรับปรุงการบริหารจัดการทุกขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 34.9 ไม่มีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 30.2 ขาดความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย เบิกจ่าย และมีการแบ่งระดับชั้น การเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน และการเงิน คิดเป็นร้อยละ 18.9 สำหรับข้อที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่ระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารไม่เข้าใจในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คิดเป็นร้อยละ 16.0 โดยภาพรวม พบว่า การบริหารงบประมาณ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีปัญหา อุปสรรค อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค การบริหารงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

การบริหารงบประมาณ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. ผู้บริหารไม่เข้าใจในกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	17	16.0
2. ไม่มีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงาน	32	30.2
3. ขาดการปรับปรุงการบริหารจัดการทุกขั้นตอนและมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	37	34.9
4. ขาดความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย เบิกจ่าย และมีการแบ่งระดับชั้น การเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน และการเงิน	20	18.9

1.4.3 การติดตามประเมินผล

จากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาสภาพปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการติดตามประเมินผลงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการศึกษา เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่ระดับ สูงสุด คือ เรื่องการขาดแผนงานที่ครอบคลุมกิจกรรมการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และขาดข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับข้อมูลทางผลผลิตใช้วัดต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตของแผนงานที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 26.7 หน่วยงานตรวจสอบกลางไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ที่วัดผลผลิต ผลลัพธ์ คิดเป็นร้อยละ 25.8 สำหรับข้อที่มีปัญหาอุปสรรคอยู่ระดับต่ำสุด คือ ระบบการตรวจสอบภายใน ควรออกแบบเพื่อเปิดเผยความผิดพลาดมากกว่าการปกปิด/ปกป้อง คิดเป็นร้อยละ

20..8 โดยภาพรวม พบว่า การติดตามประเมินผล การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีปัญหาอุปสรรค อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค การติดตามประเมินผล ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน

การติดตามประเมินผล	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. ขาดแผนงานที่ครอบคลุมกิจกรรมการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	32	26.7
2. หน่วยงานตรวจสอบกลางไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลผลิต ผลลัพธ์	31	25.8
3. ขาดข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับข้อมูลทางผลผลิตใช้วัดต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตของแผนงานที่สำคัญ	32	26.7
4. ระบบการตรวจสอบภายใน ควรออกแบบเพื่อเปิดเผยความผิดพลาดมากกว่าการปกปิด/ปกป้อง	25	20.8

1.5 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะด้านความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยไว้ 3 ด้านคือ (1.) การจัดทำงบประมาณ (2.) การบริหารงบประมาณ และ (3.) การติดตามประเมินผล มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.5.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ จากแบบสอบถามปลายเปิด มีข้อเสนอแนะด้านการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด มี 2 ประเด็น คือ

(1.) มีคณะทำงานที่มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล โดยให้มีการติดตามและประเมินผล อย่างเป็นระบบ

(2.) ผู้บริหารต้องทำให้เกิดการประสานงาน และจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่นบุคลากร ที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 20.63 ของผู้ที่เสนอแนะ ลำดับรองลงมา คือ ผู้บริหารต้องทำให้เกิดการประสานงาน จัดช่องว่างของระเบียบ และสร้างความโปร่งใสในการทำงานร่วมกัน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 ของผู้ที่เสนอแนะ ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนร้อยละ จำแนกผู้ตอบตามข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา
ด้านการจัดทำงานประมาณ

การจัดทำงานประมาณ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. มีคณะทำงานที่มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับติดตามประเมินผลให้มีการ ติดตามและประเมินผล อย่างเป็นระบบ	26	20.63
2. ผู้บริหารต้องทำให้เกิดการประสานงานและจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดทำงานประมาณแบบใหม่	26	20.63
3. ผู้บริหารต้องทำให้เกิดการประสานงาน จัดช่องว่างของระเบียบ และสร้างความโปร่งใสในการทำงานร่วมกัน	24	19.05
4. การจัดทำงานประมาณไม่สอดคล้องกับแผน / ไม่มีแผน ขาดการทบทวน และเชื่อมโยงนโยบายทำให้การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติทำได้ไม่ดี	12	9.52
5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้ใช้งานเพราะระบบงบประมาณแบบใหม่มีความซับซ้อนมาก	12	9.52
6. ผู้ที่รับผิดชอบต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรอบคอบ ศึกษา ค้นคว้า และหาความรู้ในเรื่องที่ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความถูกต้องผู้บริหารต้องระดมความคิดเห็น ของทุกคนร่วมกันและดำเนินการการทำงานอย่างครอบคลุม	8	6.35
7. ไม่ได้ตรวจสอบ และสำรวจความต้องการในการจัดทำแผนงบประมาณในหน่วยงานอย่างจริงจังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่สามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้	6	4.76
8. มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรตั้งหน่วยงานกลางเป็นศูนย์รวมชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบวิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน	6	4.76
9. เป้าหมาย และตัวชี้วัดในการกำหนดจัดทำแผนงบประมาณไม่ชัดเจน ขาดทิศทาง และระบบการตัดสินใจในการกำหนดงบประมาณ ไม่ดี ไม่ได้รับการยอมรับ	4	3.17
10. กรอบวงเงินงบประมาณถูกกำหนดจากส่วนกลางโอกาสที่ได้รับการจัดสรรเพิ่ม น้อยมาก	2	1.61

ข้อเสนอแนะ และ แนวทางในการแก้ปัญหา อุปสรรค การจัดทำงานประมาณ จากการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

1. จัดประชุมสัมมนาผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และมีการแต่งตั้งคณะทำงานให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ แนวทางการจัดทำงานประมาณ โดยเน้นระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือหลักเกณฑ์ที่สำคัญด้านระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ควรมีสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันโดยสร้างกิจกรรมกลุ่ม มีการทำงานร่วมกันโยธิตหน่วยงานเป็นสำคัญ และสร้างเครือข่ายในการทำงานกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย มีประชุมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
3. ให้ความรู้ ความเข้าใจด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแก่คณะทำงาน และบุคลากรทั้งหมด โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวางแผนและการจัดทำงบประมาณมาเป็นวิทยากร
4. กองแผนงาน และกองคลัง ควรมีความชัดเจนในหลักการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อให้ข้อเสนอแนะและชี้แจงแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง
5. มีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) ด้านการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแก่ผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงาน และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน
6. มหาวิทยาลัย ควรพิจารณาทบทวนวิธีการจัดสรรงบประมาณภายใน และหาแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดสรรกรอบงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.5.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

จากแบบสอบถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะด้านการบริหารงบประมาณ ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ การบริหารงบประมาณควรดำเนินการภายใต้คณะกรรมการ ที่มีการแต่งตั้งคณะทำงานเป็นการเฉพาะ และกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามความรู้ ความสามารถ และ ความเหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารในคณะ/หน่วยงานเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้กระทบต่อเป้าหมาย / ดัชนีชี้วัด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 ของผู้ที่เสนอแนะ ลำดับรองลงมา มี 2 ประเด็นที่มีความถี่เท่ากัน คือ 1) บุคลากรในคณะ/หน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณไม่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงบประมาณใหม่ 2) ขั้นตอน - วิธีปฏิบัติมาก ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบต้องมีการร่วมกันศึกษา และหาวิธีที่ปฏิบัติให้เกิดความถูกต้อง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ของผู้ที่เสนอแนะ ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกผู้ตอบตามข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา
ด้านการบริหารงบประมาณ

ด้านการบริหารงบประมาณ	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ
1. การบริหารงบประมาณควรดำเนินการภายใต้คณะกรรมการ ที่มีการแต่งตั้งคณะทำงาน เป็นการเฉพาะและกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามความเหมาะสม และความรู้ ความสามารถ เนื่องจากผู้บริหารในคณะ/หน่วยงานเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้กระทบต่อ เป้าหมาย/ดัชนีชี้วัด	26	32.50
2. บุคลากรในคณะ/หน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณไม่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงบประมาณใหม่	12	15.00
3. ขั้นตอน - วิธีปฏิบัติมาก ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบต้องมีการร่วมกันศึกษา และหาวิธีที่ ปฏิบัติให้เกิดความถูกต้อง	12	15.00
4. การจัดซื้อ - จัดจ้างตามระเบียบใหม่มีความล่าช้ามาก เพราะผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจในระบบ งบประมาณแบบใหม่	8	10.00
5. การบริหารต้องสอดคล้องกับการวางแผนและการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	8	10.00
6. มีการบริหารงานที่โปร่งใส และมีการกำกับ ติดตาม พัฒนาปรับปรุงการทำงานตาม ขั้นตอนเป็นระยะ ๆ	8	10.00
7. ผู้อนุมัติงบประมาณควรตระหนักถึงความถูกต้องคุณธรรมและจริยธรรมในบริหารงาน ในองค์กร	4	5.00
8. รองอธิการฯที่เกี่ยวข้อง และกองแผน/ กองคลัง จะต้องรู้ และเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตามขั้นตอน ตามงบประมาณใหม่อย่างถูกต้องและกระจายไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน ย่อย	4	5.00

ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหา อุปสรรค การบริหารงบประมาณ จากการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และต้องให้ความสำคัญในการจัดทำงบประมาณ
2. มีการมอบหมายงานให้ชัดเจน สนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ
ทำงาน
3. มีการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงาน
4. มีการจัดทำระบบข้อมูลฐานข้อมูลด้านงบประมาณที่เป็นปัจจุบันและตอบสนองต่อการจัดทำ
งบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
5. สร้างจิตสำนึกให้บุคลากร มีความรับผิดชอบ และมีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน

6. กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ ตามขั้นตอนและสรุปปัญหา อุปสรรค เพื่อนำไปแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการในการทำงานต่อไป

7. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์ ในการเสนอความคิดเห็น และให้ความสำคัญโดยเท่าเทียมกัน

1.5.3 ด้านการติดตามประเมินผล

จากแบบสอบถามปลายเปิด มีข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาด้านการติดตามประเมินผล ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ควรมีหน่วยตรวจสอบกลาง ที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นจริง และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนของระบบงบประมาณ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 27.78 ของผู้ที่เสนอแนะ ลำดับรองลงมา มี 3 ประเด็นที่มีความถี่เท่ากัน คือ 1.) ระบบรายงานการตรวจสอบยังไม่เป็นระบบและไม่สามารถนำมาใช้ได้ เพราะขาดรายละเอียดย่อย ๆ เช่น รายการผลผลิตกิจกรรมรายเดือน/รายปี 2.) ต้องมีการกำกับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการเปิดเผยผลการรายงานแก่สาธารณชน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 3.) ต้องโปร่งใส และมีมาตรฐานเดียวกันทั้งระบบ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ของผู้ที่เสนอแนะ ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงจำนวนร้อยละจำแนกผู้ตอบตามข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาด้านการติดตามประเมินผล

ด้านการติดตามประเมินผล	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. ควรมีหน่วยตรวจสอบกลาง ที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นจริง และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนของระบบงบประมาณ	20	27.78
2. ต้องโปร่งใส และมีมาตรฐานเดียวกันทั้งระบบ	12	16.67
3. ระบบรายงานการตรวจสอบยังไม่เป็นระบบและไม่สามารถนำมาใช้ได้ เพราะขาดรายละเอียดย่อย ๆ เช่น รายการ ผลผลิตกิจกรรมรายเดือน/รายปี	12	16.67
4. ต้องมีการกำกับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการเปิดเผยผลการรายงานแก่สาธารณชน	12	16.67
5. ผู้บริหาร และผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	8	11.11
6. ควรพัฒนางานด้านตรวจสอบภายในระดับคณะ/หน่วยงานภายใต้คณะทำงานและรายงานตรงต่อคณะ/ผู้อำนวยการ	4	5.56
7. ขาดการทำงานอย่างมีส่วนร่วม	4	5.56

ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหา อุปสรรค การติดตามประเมินผลงบประมาณ จากการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

1. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และต้องทราบขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน
3. มีการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรง ทันสมัย และเชื่อถือได้
4. มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและความถูกต้อง เพื่อประกอบการวางแผนและจัดทำแผนงบประมาณในปีต่อ ๆ ไป
5. ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีคุณธรรมและจริยธรรม

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีประเด็นที่น่ามาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ความรู้ ความเข้าใจ จากแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยภาพรวมมีความรู้ ความเข้าใจ อยู่ในระดับ “มาก” โดยในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 40 มีบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 52 นับว่าเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีพื้นฐานที่ดีในด้านแนวคิด หลักการ และวิธีการแสวงหาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรชัย สุทธิประภา (2542) เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลัยอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพบว่า คุณลักษณะผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนการศึกษาและงบประมาณของวิทยาลัยอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เรื่องนโยบายและแผนของกรมอาชีวศึกษา/กองเจ้าสังกัด สอดคล้องกับการศึกษาความรู้พร้อมด้านความรู้และความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 ของนิตยา เรื่องศรีอรุณ (2546) ซึ่งพบว่า ความพร้อมด้านความรู้และความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี สอดคล้องกับผลการวิจัย ของสนทยา แก้วหาญ (2547) เรื่อง ความรู้ ความเข้าใจและความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าแผนงานมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของวาทีณี ตันติวีระวงศ์ (2546) เรื่อง ความรู้และการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในโครงการนำร่องการปรับปรุงระบบจัดการงบประมาณ ซึ่งพบว่า ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความรู้ระดับปานกลางในภาพรวมทุกด้าน โดยพบว่า มีความรู้ระดับปานกลางในด้านการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาและด้านการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง และมีความรู้ต่ำในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตำแหน่งและสัดส่วนคุณวุฒิของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน

ผลการวิจัยความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบทดสอบมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 86.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานการจัดการทางการเงิน พบว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีผู้ตอบถูกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 รองลงมาคือ การวางแผนงบประมาณ และการบริหารสินทรัพย์ มีผู้ตอบถูกคิดเป็นร้อยละ 89 , 87.25 ตามลำดับ ทั้งนี้ เพราะผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่มีพื้นฐานที่ดีในด้านแนวคิด หลักการ และวิธีการแสวงหาความรู้ และได้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการและให้ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถดำเนินงานได้ตามกระบวนการวางแผนงบประมาณส่วนการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน พบว่ามีผู้ตอบถูกอยู่ในอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 81.75 ทั้งนี้ อาจเป็นสาเหตุเนื่องจากการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน นั้น มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีปฏิบัติโดยรัฐบาลได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนระบบบัญชีจากบัญชีเกณฑ์เงินสดมาเป็นการจัดทำบัญชีเกณฑ์คงค้าง ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนมาก ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดีและต้องมีประสบการณ์ค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับคำถามปลายเปิดที่ให้ข้อเสนอแนะว่า การจัดทำงบประมาณยังไม่ได้จัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนกิจกรรมอย่างครบถ้วน และครอบคลุมทุกกิจกรรม และการบริหารงบประมาณยังไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง จึงส่งผลโดยตรงให้การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ไม่สามารถดำเนินการอย่างถูกต้อง

2.2 การปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1.) การจัดทำงบประมาณ 2.) การบริหารงบประมาณ และ 3.) การติดตามประเมินผล จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมพบว่า การปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นขั้นตอน พบว่า การบริหารงบประมาณ มีการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.15$) อันดับรองลงมาคือ การติดตาม ประเมินผล ($\bar{x} = 3.08$) และการจัดทำงบประมาณ ($\bar{x} = 2.87$) ซึ่งมีการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ อาจเป็นสาเหตุอันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติยังขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่มีกระบวนการจัดทำงบประมาณอยู่หลายขั้นตอน และมีความซับซ้อนมาก ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดีและต้องมีประสบการณ์ค่อนข้างสูง ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำให้เกิดการประสานงานและจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เกี่ยวกับระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของนาฏชดา อรัญนารถ (2542) ที่ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดิน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าปัญหาด้านบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ศักยภาพ ทักษะ และการประสานงาน เป็นปัญหารวมด้านบุคลากรทุกระดับ ซึ่งขาดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของจารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล (2539) ซึ่งพบว่า ผู้ปฏิบัติมีระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทศนะผู้เชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับการศึกษาและสอดคล้องกับผลการศึกษาของวาทีณี ดันติวิระวงศ์ (2546) ที่ศึกษาความรู้และการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในโครงการนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พบว่าความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหาร โรงเรียนและครู มีความรู้ระดับปานกลางใน

ภาพรวมทุกด้าน สอดคล้องกับการศึกษาของมยุรี ทิพย์สิงห์ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง “ การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ” ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาของระบบราชการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจง ทำให้โครงสร้างที่เป็นอยู่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเกลี่ยอัตราค่าจ้างไปใช้ตามภาระงานที่มีอยู่ และอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ไม่สามารถช่วยงานข้ามสายงานกันได้ทำให้เกิดความล่าช้าในบางช่วง การเบิกจ่ายใช้เวลาค่อนข้างมากเนื่องจากมีงานซ้ำซ้อนกัน ส่วนพฤติกรรมของบุคลากรพบว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่มีคุณภาพ และระบบการบริหารงานไม่สามารถเอาผิดหรือเอาคนออกจากงานได้ จึงทำให้งานโดยรวมล่าช้าและบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับชั้น ควรมีการประชุม ชี้แจง และถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่อง วิธีและแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถเสนอแนะวิธีปฏิบัติและแนวทางที่ถูกต้องในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดทั้งบุคลากรทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และควรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน เช่น คณะทำงานด้านการจัดทำงบประมาณ ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้องร่วมกัน มีการสร้างทีมงานและทำงานแบบมีส่วนร่วม และต้องมีการจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การบริหารงบประมาณและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) และ ($\bar{X} = 3.08$) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข พบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงและต้องจัดให้มีกระบวนการติดต่อ สื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความเข้าใจรับรู้ถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมของความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการประสานการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของพิสิษฐ์ ชัยดิเรก (2542) ได้ศึกษาแนวทางในการจัดเตรียม และการบริหารงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงระหว่างปี พ.ศ 2535 – 2539 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามงบประมาณ หน่วยงานควรให้บุคลากรที่ดูแลและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ ติดตามและเร่งรัดการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และควรมีการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ควรมีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มสรุปได้ว่า เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบดังนี้

1. ควรมีการอบรม การประชุมชี้แจงอย่างต่อเนื่อง และมีการอบรมแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างสม่ำเสมอ

2. ควรมีการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำงบประมาณแก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่ทำหน้าที่ความรับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้องได้รับความร่วมมือ
3. ควรมีการจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
4. ควรมีการติดตาม และการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี
5. ควรมีการประสานงานทุกระดับชั้น และมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน

6. ควรมีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เช่น การศึกษาดูงาน

2.3 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบันปัจจุบันของการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมพบว่า มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) เนื่องจากขาดการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการ ที่ชัดเจน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บุคลากรยังขาดความคล่องตัวเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับชั้นของหน่วยงาน จะต้องมีการประสานงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ และมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อแก้ไขปัญหาของงาน มีการนำข้อมูลเดิมมาวิเคราะห์แล้วมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนสอดคล้องกับแนวคิดของสมาน ศรีสุวรรณ (2542) ที่ศึกษาการนำนโยบายปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าด้านกระบวนการวางแผนจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการวางแผนคือมีการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน มีการจัดประชุมคณะกรรมการโรงเรียน และมีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของกาญจนา พงษ์ใหม่ (2541) ได้รวบรวมรายละเอียดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้ 1) ลักษณะของนโยบาย 2) วัตถุประสงค์ของนโยบาย 3) ความเป็นไปทางเทคโนโลยี 4) ความพอเพียงของทรัพยากร 5) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 6) ทักษะของผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ 7) ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่าง ๆ ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ สอดคล้องกับการศึกษาของชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข พบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงและต้องจัดให้มีกระบวนการติดต่อ สื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความเข้าใจรับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมของความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการประสานการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถนำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้ สอดคล้องกับการศึกษาของพรศิริ ศรีโพธิ์งาม (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาการบริหารงบประมาณรายจ่ายขององค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอแม่อรม จังหวัดเชียงใหม่ ” ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการจัดเตรียมงบประมาณคือการกำหนดนโยบายและมาตรการในการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน ขาดข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน มีปัญหา

การควบคุมงบประมาณรายจ่าย และไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบว่าโครงการคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ สอดคล้องกับการศึกษาของปกรณ บวรปกรณ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง “ ปัญหาในการบริหารงบประมาณของ องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ” ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจใน หน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อบังคับ และระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณดี แต่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจในระเบียบ ปฏิบัติและไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณประจำปี ดังนั้นควรปรับปรุงขั้นตอนในการจัดทำ งบประมาณประจำปีโดยให้มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ พร้อมจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการเพื่อ ประกอบการจัดทำงบประมาณ การให้ความรู้และการอบรมแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกระดับให้มีความรู้ ความ เข้าใจในเรื่องงบประมาณอย่างถูกต้อง ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการตรวจสอบและติดตามการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างดี ควรมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี รายงานผลการ ปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้มีการตรวจสอบได้ง่าย สอดคล้องกับการศึกษาของสุรศักดิ์ เกตุสุระ (2537 อ้างถึงในอริรักษ์ พงษ์โสภณ , 2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับ สัมฤทธิ์ผลของการบริหารงบประมาณ กรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ” ผลการศึกษา พบว่า หลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว กระบวนการปฏิบัติการตามแผนประจำปีของสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ดำเนินการโดยได้จัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในรายละเอียดของ แผนปฏิบัติการ ขั้นตอนการดำเนินงานและดำเนินการมอบหมายอำนาจหน้าที่ รวมทั้งชี้แจงบทบาทการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดเตรียมทรัพยากรทางการบริหารให้พร้อมก่อนลงมือปฏิบัติ ในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ การได้จัดให้มีคณะทำงานติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จัดควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน และการเบิกจ่าย งบประมาณ จัดระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติกำหนด ดำเนินการประเมินผลตามระยะเวลาในแผนควบคุม กำกับ และนำผลการรายงานมาประเมินผล เพื่อพิจารณาในการปรับแผนการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Helen M. Ingram & Dean Mann (อ้างในสมชาย หิรัญโรจน์ และคณะ, 2540) เห็นว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีลักษณะเป็นนามธรรม สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่ชนะหรือมุมมองของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ประเมินผล ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวบุคคล กรอบเวลาและเงื่อนไขสภาพแวดล้อมในขณะที่นโยบายถูก ประเมินและสอดคล้องกับแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2543) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษา องค์การที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร และกลไกที่สำคัญทั้งหมด ปฏิบัติงานให้ บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้ หรือไม่ แก่ไหน เพียงใด การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นการแสวงหา วิธีการ และแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงานและการปฏิบัติงานในโครงการให้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและสิ่งเชื่อมโยงของความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์นั้นจะต้องให้ผู้ กำหนดนโยบายและผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายแต่ละนโยบายสอดคล้องกับผลการศึกษา ของปรีชญา ชุ่มนาเสียว (2544) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการนำนโยบายการจัด อนุบาล 3 ขวบไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยนาท ผลการศึกษาวิจัยพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมี ความพร้อมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของอัจฉรา เจริญผล (2544) ได้

ศึกษาวิจัยเรื่องการนำนโยบายส่งเสริมแรงงานไทยไปต่างประเทศไปปฏิบัติในประเด็นป้องกันการหลอกลวง
คนหางานไปทำงานต่างประเทศของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานจัดหางานระดับ

2.4 ข้อเสนอแนะและ แนวทางการพัฒนา

จากการสนทนากลุ่มได้เสนอข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาการจัดทำงานประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานสรุปได้ว่า ผู้บริหารทุกระดับชั้นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดทำงานประมาณต้องเป็น
แบบอย่างที่ดี มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถถ่ายทอดความรู้ ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรทุกคนได้อย่าง
ถูกต้อง (2) ต้องมีคณะทำงานด้านงบประมาณของหน่วยงาน และมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกัน มีการ
สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ - ข้อมูล - ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน
องค์กร (3) ควรมีการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยมีการ
พิจารณาปรับปรุง และระเบียบ วิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเป็นจริง และสภาพการณ์ (4) ควรมีการสร้าง
ระบบฐานข้อมูลกลางทางด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ (5) ควรมีการสร้างสัมพันธ์ไมตรีและการประสานที่ดี
ระหว่างหน่วยงานกลาง เช่น กองแผนงาน กองคลัง กับหน่วยงานต่าง ๆ สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมถึง
หน่วยงาน/องค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย (6) ผู้ปฏิบัติ / ผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำงานประมาณต้อง
ปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน และมีความคิดในเชิงบวก มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่าง
สม่ำเสมอ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (7) ผู้บริหารต้องสนับสนุนงบประมาณในการ
จัดทำงานประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอย่างพอเพียง ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบใน
การจัดทำระบบงบประมาณให้ได้รับความรู้ ทักษะใหม่ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (8) ควรมีการปรับปรุง/
เปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และ (9) ควรมี
ระบบการตรวจสอบที่โปร่งใส มีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบและเป็นธรรม
ดังนั้น บุคลากรทุกคน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อไป