



บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้เสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สาเหตุของปัญหาการบริหาร การจัดทำงบประมาณ แบบแผนงาน ของกรมสามัญศึกษา จำแนกตามสายงานการบริหารงานภายใน-ภายนอก กรมสามัญศึกษา (สำนักงานงบประมาณและคณะกรรมการ งบประมาณของรัฐสภา) พร้อมแนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหา

ตอนที่ 2 สาเหตุของปัญหาการบริหาร กระบวนการ การบริหาร งบประมาณ (Budget-Execution) แบบแผนงาน ของกรมสามัญศึกษา จำแนกตามสายงานการบริหารงานภายใน-ภายนอก กรมสามัญศึกษา (สำนักงานงบประมาณ) พร้อมแนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหา

ตอนที่ 1 สาเหตุของปัญหาการบริหารกระบวนการ การจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน อันเกี่ยวข้องกับการงบประมาณของกรมสามัญศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติ-การบริหารกระบวนการจัดทำ งบประมาณ ปี 2528-2529 และปี 2531 รวม 3 ปีย้อนหลัง และจากการสัมภาษณ์บุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับปัญหาการจัดทำงบประมาณ อันเกิดจากการบริหารงานภายใน-ภายนอกกรมสามัญศึกษา ด้วยการใช้งบประมาณแบบมาตราส่วนประมาณค่า และแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ทว่าการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เฉพาะกับผู้ที่ตอบการสัมภาษณ์ จากข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า เป็นปัญหาระดับมากและ/หรือมากที่สุด

บุคลากรด้านงบประมาณ ของกรมสามัญศึกษา ที่ตอบสัมภาษณ์ จำนวน 80 คน เป็นผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด คือ 46 คน (58%) โดยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานทางด้านการจัดทำและการบริหารงบประมาณมากกว่า 5 ปี ถึง 15 ปี ถึง 22 คน ต่ำกว่า 5 ปี 21 คน ปริญญาโท รองลงมา คือ 26 คน (32%) และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 6 ปี ขึ้นไป 9 คน และในจำนวนนี้มีประสบการณ์มากกว่า 11-15 ปี 2 คน ในจำนวนผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร 6 คน ซึ่งมีประสบการณ์ระหว่าง 6-10 ปี 3 คน และ 16-20 ปี 2 คน สำหรับระดับปริญญาเอก มีจำนวน 4 คน (5%) โดยเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร 3 คน และระดับปฏิบัติการ 1 คน เจ้าหน้าที่ระดับปริญญาเอก 3 คน มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี คือ ในช่วงที่กรมกำลังเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานเข้าสู่ระบบบริหารแบบแผนงาน (รายละเอียดในภาคผนวก จ.) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมั่นใจได้ว่า ผู้ที่ตอบแบบสัมภาษณ์มีความรู้ทางด้านปฏิบัติการ และรู้ทฤษฎีการบริหารแผนงานเพียงพอที่จะบ่งชี้ถึงสาเหตุของปัญหา

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกรมสามัญศึกษา

1. สาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณ อันเกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา (การบริหารงานของผู้บริหารระดับกรม และทุกกอง ผ่านกองแผนงาน) ซึ่งพบว่าเป็นสาเหตุส่วนใหญ่ในการบริหารกระบวนการของการจัดทำงบประมาณภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาการจัดทำงบประมาณของประเทศ คือ

1.1 จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า กรมสามัญศึกษา จัดทำงบประมาณทั้ง 3 ปีงบประมาณ (ปี 2528-2529 และปี 2531) ช้ากว่าหรือคลาดเคลื่อนจากระยะเวลาการจัดทำงบประมาณในแต่ละขั้นตอน ตามที่กำหนดไว้ในปฏิทินการจัดทำงบประมาณปี 2528-2529 และปี 2531 ของกรมสามัญศึกษา ระหว่างระยะเวลาตั้งแต่ 0.5-2.5 เดือน ของ 4 ขั้นตอน จากทั้งหมด 8 ขั้นตอน (ดูตารางที่ 2) ของการจัดทำงบประมาณ ทำให้กรมสามัญศึกษาจัดส่งเอกสารรายละเอียดคำขอจัดตั้งงบประมาณให้สำนักงบประมาณ วิเคราะห์งบประมาณให้กรมสามัญศึกษาล่าช้า และสำนักงบประมาณก็จะมีระยะเวลาที่จะวิเคราะห์งบประมาณให้กรมสามัญศึกษาจำกัดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสำนักงบประมาณต้องจัดทำงบประมาณเสนอนายกรัฐมนตรี และคณะ

รัฐมนตรีพิจารณาเพื่อนำเสนอสู่การพิจารณาของรัฐสภาให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณ (Budget Calendar) ของสำนักงบประมาณ อันถือเป็นระยะเวลาการจัดทำงบประมาณของประเทศ ภายใต้กฎหมายงบประมาณที่กำหนดไว้ว่า รัฐบาลต้องเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้รัฐสภาพิจารณาก่อน 2 เดือน ที่จะเริ่มปีงบประมาณที่จัดตั้งนั้น

สำหรับรายละเอียดการจัดทำงบประมาบล่าช้า ในกรมสามัญศึกษานั้น เป็นการล่าช้าจากทั้ง 2 ขั้นตอนขององค์ประกอบการบริหารงานการจัดทำงบประมาณภายในกรมสามัญศึกษา คือ ล่าช้าจากการบริหารงานของผู้บริหารระดับกรม (อธิบดี และ รองอธิบดีที่เกี่ยวข้อง) ซึ่งส่งผลให้เกิดการล่าช้าในขั้นตอนการบริหารงานของระดับ กองทุกกอง และยังเกิดจากการบริหารงานการจัดทำงบประมาบล่าช้าในแต่ละกองเองด้วย โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา ซึ่งมีงาน-โครงการ และจำนวนงบประมาณอยู่เป็นจำนวนมาก ต้องจัดทำมากกว่ากองอื่นๆ (ตารางที่ 2)



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความคลาดเคลื่อนของระยะเวลาการจัดทำงบประมาณจริง (*, *===*) กับระยะเวลาการจัดทำงบประมาณที่กำหนดไว้
 (===) ตามขั้นตอนการจัดทำงบประมาณในปฏิทินการจัดทำงบประมาณปี 2528-2529 และปี 2531 ของกรมสามัญศึกษา

ขั้นตอนและระยะเวลาตามปฏิทินการจัดทำ งบประมาณ ปี 2528-2529 และปี 2531	เปรียบเทียบระหว่างระยะเวลาที่จัดทำงบประมาณจริง (* , *===*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน (===)							จำนวนระยะเวลาที่คลาดเคลื่อน			
	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2531
1. กองค่างาเตรียมจัดทำรายละเอียด ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดตั้งงบประมาณ ปี 2528: 1 ส.ค.-30 ก.ย. 2526 ปี 2529: 1 ส.ค.-30 ก.ย. 2527 ปี 2531: 1-30 พ.ย. 2529											
2. กองแผนงานเสนอแนวทางการจัดตั้ง งบประมาณให้กรมสามัญศึกษาอนุมัติ ปี 2528: 15 พ.ย.-15 ธ.ค. 2526 ปี 2529: 15 พ.ย.-15 ธ.ค. 2527 ปี 2531: 15 พ.ย.-15 ธ.ค. 2529				← * 21 พ.ย. 26					-		
				* 15 พ.ย. 27						-	
					* 9 ธ.ค. 29						-

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนและระยะเวลาตามปฏิทินการจัดทำงบประมาณ ปี 2528-2529 และปี 2531	เปรียบเทียบระหว่างระยะเวลาที่จัดทำงบประมาณจริง (*, *===*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน (===)								จำนวนระยะเวลาที่คลาดเคลื่อน		
	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2531
<p>3. กรมสามัญศึกษาสั่งการนัดประชุมทุกกอง เพื่อแจ้งนโยบายการจัดตั้งงบประมาณและพิจารณาร่างแนวทางการจัดตั้งงบประมาณ</p> <p>ปี 2528: 15 พ.ย.-15 ธ.ค.2526</p> <p>ปี 2529: 15 พ.ย.-15 ธ.ค.2527</p> <p>ปี 2531: 15 พ.ย.-15 ธ.ค.2529</p>				==					0.5 เดือน		
<p>4. กองแผนงานแจ้งทุกกองปรับวงเงินการจัดตั้งให้อยู่ในวงเงินที่กระทรวงศึกษาธิการแจ้ง (ขั้นตอนนี้เริ่มมีใบการจัดทำงบประมาณปี 2530)</p> <p>ปี 2531: 1-15 ธ.ค.2529</p>											1 เดือน
									ขาดข้อมูลยืนยันที่มีวันที่หักเงิน		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนและระยะเวลาตามปฏิทินการจัดทำ งบประมาณ ปี 2528-2529 และปี 2531	เปรียบเทียบระหว่างระยะเวลาที่จัดหางบประมาณจริง (* , *===*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน (===)								จำนวนระยะเวลาที่คลาดเคลื่อน		
	ส.ค.	ก.ย.	ต.พ.	พ.พ.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2531
5. กองต่างาส่งรายละเอียดคำขอ ประมาณ เสนอกรมสามัญศึกษาผ่าน กองแผนงานตรวจสอบวิเคราะห์											
ปี 2528: 1-31 ส.ค.2526					4 ม.ค.27			* 7 ก.พ.27	1 เดือน		
ปี 2529: 1-31 ส.ค.2527					3 ม.ค.28			* 14 ม.ค.28		0.5 เดือน	
ปี 2531: 1-31 ส.ค.2529								* 1 มี.ค.30			2.5 เดือน
6. กองแผนงานวิเคราะห์รายละเอียด และวงเงินที่กองต่างาขอจัดตั้ง งบประมาณ เสนออธิบดีพิจารณา											
ปี 2528: 15-31 ส.ค.2526								* 7 ก.พ.27	1 เดือน		
ปี 2529: 15-31 ส.ค.2527					3 ม.ค.28			* 14 ม.ค.28		0.5 เดือน	
ปี 2531: 15-31 ส.ค.2529								* 20 ก.พ.30			1.5 เดือน



ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนและระยะเวลาตามปฏิทินการจัดทำงบประมาณ ปี 2528-2529 และปี 2531	เปรียบเทียบระหว่างระยะเวลาที่จัดทำงบประมาณจริง (*, *===*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน (===)								จำนวนระยะเวลาที่คลาดเคลื่อน		
	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2531
8. กองแผนงานรวบรวมข้อมูลจากกองต่างาและจัดทำข้อมูล เติม เติมส่งสำนักงานประมาณตามที่ขอ ปี 2528: 1 ก.พ.-15 มี.ค.2527 ปี 2529: 1 ก.พ.-15 มี.ค.2528 ปี 2531: 1 ก.พ.-15 มี.ค.2530											
											ขาดข้อมูลยืนยันที่มีวันที่ชัดเจน

คณะผู้จัดทำเอกสาร
 ศูนย์วิทยุทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า กรมสามัญศึกษาจัดทางงบประมาณทั้ง 3 ปีงบประมาณ (ปี 2525-2529 และปี 2531) คลาดเคลื่อนระหว่าง 0.5-2.5 เดือนจากระยะเวลาการจัดทางงบประมาณที่กำหนดไว้ในปฏิทินการจัดทางงบประมาณ ปี 2528-2529 และปี 2531 ใน 4 ขั้นตอน จากทั้งหมด 8 ขั้นตอนของการจัดทางงบประมาณโดย 4 ขั้นตอนนั้นได้เป็นขั้นตอนการบริหารงานของผู้บริหารระดับกรม 1 ขั้นตอน (ขั้นตอนที่ 3) และเป็นขั้นตอนของการบริหารงานจัดทางงบประมาณของทุกกองร่วมกับกองแผนงาน 3 ขั้นตอน (ขั้นตอนที่ 5-7) โดยการคลาดเคลื่อนในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการบริหารงานของผู้บริหารระดับกรมที่ต้องแจ้งนโยบายการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้ทุกกองยึดถือปฏิบัติและพิจารณาว่าแนวทางการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่กองแผนงานจัดเสนอ ร่วมกับกองต่างๆ ในที่ประชุม เพื่อสรุปเป็นมติที่ประชุมเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำรายละเอียดการจัดตั้งงบประมาณของแต่ละกองจำแนกตามงาน-โครงการที่รับผิดชอบ มีความคลาดเคลื่อนจากระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการจัดทางงบประมาณทั้ง 2 ปี คือ งบประมาณปี 2528 คลาดเคลื่อน 0.5 เดือน และงบประมาณปี 2531 คลาดเคลื่อน 1 เดือน สำหรับงบประมาณปี 2529 สามารถจัดทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (15 พ.ย.-15 ธ.ค. 2527) คือ จัดทำเสร็จภายในวันที่ 7 ธันวาคม 2527

ขั้นตอนที่ 5-7 อันเป็นขั้นตอนการบริหารงานของระดับกองทุกกองร่วมกับกองแผนงาน คือการจัดทำร่างรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในงาน-โครงการที่ตนรับผิดชอบ ส่งให้กองแผนงานวิเคราะห์ตรวจสอบภายในระยะเวลาที่กำหนด (1-31 ธันวาคม ของปีงบประมาณ) เพื่อกองแผนงานจะสามารถวิเคราะห์นำเสนออธิบดีได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด (15-31 ธันวาคม ของปีงบประมาณ) และเพื่อกองแผนงานจะได้จัดส่งรายละเอียดค่าของงบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบจากอธิบดีเสนอกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงบประมาณได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (15 ธ.ค.-15 ม.ค. ของทุกปี) หรือภายในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณแจ้งให้ทราบในแต่ละปีของการจัดทางงบประมาณ ปรากฏหลักฐานว่า ขั้นตอนที่ 5-7 นั้น ทุกกองในกรมสามัญศึกษา โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษาจัดทำได้ล่าช้า หรือคลาดเคลื่อนจาก

ระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการจัดทำงบประมาณทั้ง 3 ปีงบประมาณ ดังนี้

งบประมาณปี 2528 จัดทำล่าช้าในช่วงชั้นตอนที่ 5-6 เป็นระยะเวลา 1 เดือน และชั้นตอนที่ 7 ล่าช้า 0.5 เดือน (บันทึกกองแผนงานกรมสามัญศึกษา วันที่ 4, 13 และ 31 มกราคม พ.ศ. 2527 เรื่องสรุปรายงานการจัดตั้งงบประมาณและการทวงเอกสารรายละเอียดค่าของงบประมาณจากกองต่างๆในการจัดทำงบประมาณปี 2528 และบันทึกกองแผนงานวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2527 เรื่องการจัดส่งเอกสารรายละเอียดค่าของจัดตั้งงบประมาณปี 2528 ให้กระทรวงศึกษาธิการในวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2527 จากแฟ้มงบประมาณปี 2528 ฝ่ายงบประมาณกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา)

งบประมาณปี 2529 จัดทำล่าช้าเป็นระยะเวลา 0.5 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่คลาดเคลื่อนน้อยที่สุดของการจัดทำงบประมาณทั้ง 3 ปีงบประมาณดังกล่าว เนื่องจากปี 2529 ไม่มีความล่าช้าจากชั้นตอนที่ 3 คือการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกรม (อธิบดี) (บันทึกกองแผนงาน ที่ ผค.3308/27 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2527, 12 ธันวาคม 2527, 3 และ 14 มกราคม 2528 ที่ ผค.70/28 และ 1 กุมภาพันธ์ 2528 เรื่องการจัดทำงบประมาณปี 2529 จากแฟ้มงบประมาณปี 2529 แฟ้มที่ 1-2 และหนังสืองบประมาณทวงค่าของจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายปี 2529 ที่ นร.0303/6120 ลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2528)

งบประมาณปี 2531 จัดทำล่าช้าในชั้นตอนที่ 5 2.5 เดือน ชั้นตอนที่ 6 1.5 เดือน และชั้นตอนที่ 7 2 เดือน ซึ่งเป็นปีที่มีการจัดทำงบประมาณคลาดเคลื่อนมากที่สุด เนื่องจากมีความล่าช้าสะสมมาจากชั้นตอนที่ 3 คือ ชั้นตอนการบริหารการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกรม (อธิบดี) ถึง 1 เดือน (บันทึกกองแผนงานวันที่ 4, 9, 15-16, 22, 25-26 และวันที่ 29 ธันวาคม 2529 และวันที่ 5-6, 9, 15-16, 21, 27, 29 มกราคม 2530 และวันที่ 3, 6, 16, 18-20, 24, 27 กุมภาพันธ์ 2530 และวันที่ 2, 9-10, 13, 18-16, 26 มีนาคม 2530 จากเอกสารสมุดทะเบียนรับส่ง 2 เล่ม ตั้งแต่วันที่ 27 ตุลาคม 2529-4 พฤศจิกายน 2530 ฝ่ายงบประมาณ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา)

1.2 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของวิธีการจัดหางบประมาณแบบแผนงาน อันประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการวางแผน ด้านโครงสร้างแผนงาน ด้านการวิเคราะห์ ด้านระบบข้อมูล และด้านการประเมินผล พบว่า บุคลากรเห็นว่ามีปัญหาระดับมาก อันเกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา รวม 11 ปัญหา จากทั้งหมด 20 ปัญหา และสอดคล้องกับผลจากการวิเคราะห์เอกสารในข้อ 1.1 (ตารางที่ 2) จึงได้รวมวิเคราะห์ไว้ในตารางเดียวกัน คือ ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ต่อสิ่งที่เป็นปัญหาการจัดหางบประมาณแบบแผนงาน จาก 5 องค์ประกอบของการจัดหางบประมาณแบบแผนงาน (N=80 คน)

องค์ประกอบ	ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของ ความสอดคล้องกับ การจัดทำ งบประมาณ ล่าช้า
		X	SD		

ด้านการวางแผน

1. ขาดการใช้แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ในการจัดตั้งงบประมาณ	4.44	0.98	ปานกลาง	ปานกลาง
2. ขาดการใช้ปฏิทินการจัดหางบประมาณในการจัดตั้งงบประมาณ	4.89	0.92	มาก	มาก
3. ขาดการกำหนดนโยบายการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี	4.15	1.13	ปานกลาง	ปานกลาง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของ ความสอดคล้องกับ การจัดทำ งบประมาณ ล่าช้า
		\bar{X}	SD		
4.	ขาดการกำหนดนโยบายการจัดตั้ง งบประมาณรายจ่ายประจำปีที่จะ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการจัดตั้งงบประมาณของระดับ เจ้าหน้าที่	4.71	1.56	มาก	มาก
5.	มีการขอจัดตั้งงบประมาณเพิ่มเติม และ/หรือขอเปลี่ยนแปลงแก้ไข รายละเอียดการจัดตั้งงบประมาณ ใหม่อีกหลังจากครบกำหนดระยะ เวลาการจัดตั้งงบประมาณแล้ว	4.96	1.56	มาก	มาก
<u>ด้านโครงสร้างแผนงาน</u>					
6.	วิธีการเขียนโครงการในแผนพัฒนา การศึกษาระยะ 5 ปี ยังไม่เอื้อ ต่อการชี้แจงการจัดตั้งงบประมาณ	4.36	1.11	ปานกลาง	ปานกลาง
7.	ขาดการเขียนรายละเอียดของงาน- โครงการให้เรียบร้อยก่อนดำเนิน การจัดตั้งงบประมาณ	4.61	1.21	มาก	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของ ความสอดคล้องกับ การจัดทำ งบประมาณ ล่าช้า
		\bar{X}	SD		
<hr/>					
8.	ขาดการใช้แผนปฏิบัติการประจำปี ในการจัดทำรายละเอียดค่าของจัด ตั้งงบประมาณ	5.31	1.04	มาก	มาก
<u>ด้านการวิเคราะห์</u>					
9.	ขาดการวิเคราะห์ค่าดัชนีบ่งชี้ที่ แสดงเหตุผลความจำเป็นและจัด ลำดับความสำคัญของงาน-โครง การที่จัดตั้งงบประมาณ	3.84	1.20	ปานกลาง	ปานกลาง
10.	ได้ใช้วิธีการคาดคะเนตัวเลขเพื่อ นำมาทำการจัดตั้งงบประมาณ	4.35	1.04	ปานกลาง	ปานกลาง
11.	ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้าง เกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการจัดตั้ง งบประมาณ	3.99	0.97	ปานกลาง	ปานกลาง
<u>ด้านระบบข้อมูล</u>					
12.	ขาดการจัดเตรียมข้อมูลที่แจ้ง สำนักงานงบประมาณให้ชัดเจนโดยไม่ ต้องถูกเร่งรัดขอข้อมูลเพิ่มเติมอีก	4.14	1.15	ปานกลาง	ปานกลาง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของ ความสอดคล้องกับ การจัดทำ งบประมาณ ล่าช้า
		\bar{X}	SD		
13.	กองแผนงานขาดการจัดทำระบบ ข้อมูลที่จะให้ทุกกองนำไปใช้ ประกอบการชี้แจงค่าขอจัดตั้ง งบประมาณ	5.19	1.25	มาก	มาก
14.	กองต้นสังกัดจัดตั้งงบประมาณไม่ ถูกต้องตามสภาพข้อมูลจริงของ โรงเรียน	4.35	1.18	ปานกลาง	ปานกลาง
15.	ขาดการรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหา การจัดทำและการบริหารงบประ- มาณจากอดีตมาจัดสร้างเป็นข้อมูล สำเร็จ สำหรับใช้ชี้แจงการจัดตั้ง งบประมาณ	5.00	1.12	มาก	มาก
16.	ขาดการจัดระบบข้อมูลในรูปแบบ สารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดตั้ง งบประมาณ	5.35	1.21	มาก	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของ ความสอดคล้องกับ การจัดทำ งบประมาณ ล่าช้า
		\bar{X}	SD		
<u>ด้านการประเมินผล</u>					
17.	กองแผนงานขาดการประเมิน ผลการจัดทำงบประมาณในทุก แผนงาน-งาน-โครงการ กับ ขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด ไว้ในปฏิทินการจัดทำงบประมาณ	5.39	0.91	มาก	มาก
18.	ฝ่ายติดตามและประเมินผล กอง แผนงาน ขาดการแจ้งผลการ ประเมินผลการบริหาร-การจัดทำ งบประมาณของปีก่อนๆให้ทุกกองใช้ ประกอบการจัดตั้งงบประมาณ	5.48	1.09	มาก	มาก
19.	ขาดการตรวจสอบค่าของจัดตั้ง งบประมาณกับผลการประเมินผล การจัดทำ-การบริหารงบประมาณ ของปีก่อน	5.49	0.88	มาก	มาก
20.	คณะกรรมการการงบประมาณ ขาดการวางแผนทางการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัด ทำงบประมาณให้ทุกกองได้ถือปฏิบัติ	3.88	0.98	ปานกลาง	ปานกลาง



จากตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยของปัญหาการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานใน 5 องค์ประกอบ มีพิสัยระหว่าง 3.84-5.49 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง 0.88-1.56 นั่นคือ โดยเฉลี่ยแล้วปัญหาทั้ง 20 รายการ เป็นปัญหาในการปฏิบัติและบริหารงานการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานของการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา ในระดับปัญหากลางจนถึงระดับปัญหามาก โดยที่ทุกปัญหามีการกระจายของข้อมูลความคิดเห็นมาก ยกเว้นปัญหาที่ 19 เรื่องการขาดการตรวจสอบค่าของจัดตั้งงบประมาณกับผลการประเมินผลการบริหารงานการจัดทำงบประมาณของปีก่อน ที่ความคิดเห็นมีการพ้องกันว่าปัญหามาก และการกระจายก็มีค่าน้อยสุด

เมื่อพิจารณาผลจากตารางที่ 2 และ 3 ร่วมกัน สามารถสรุปได้ว่าปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานในช่วงปีงบประมาณ 2528-2529 และปี 2531 เกิดการจัดทำงบประมาณล่าช้า หรือคลาดเคลื่อนจากระยะเวลาที่กำหนดนั้น สาเหตุของปัญหาเกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา ในระดับมาก มีทั้งหมด 11 รายการ (รายการที่ 2, 4-5, 7-8, 13, 15-19) และจากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดซักถามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็นในตารางที่ 3 ของบุคลากร แม้ว่ามีบุคลากรตอบเหตุผลประกอบไม่ครบทุกข้อคำถามก็ตาม สามารถแจกแจงเหตุผลประกอบความคิดเห็นได้ว่า ปัญหาระดับมาก 11 ปัญหาอันมีความสอดคล้องกับการจัดทำงบประมาณล่าช้าที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้บริหารระดับกรม (การจัดทำงบประมาณขั้นตอนที่ 3 ในตารางที่ 2) ในปัญหารายการที่ 2, 4, 5, 7 และ 19 (รวม 5 ปัญหาจาก 11 ปัญหา) และจากการบริหารงานของระดับกองทุกกอง ผ่านกองแผนงาน (การจัดทำงบประมาณขั้นตอนที่ 5-7 ในตารางที่ 2) ในปัญหารายการที่ 2, 5, 7, 8, 13 และ 15-19 (รวม 10 ปัญหาจาก 11 ปัญหา) โดยผลการพิจารณาจัดเรียงตามลำดับความสอดคล้องของขั้นตอน ตามค่าเฉลี่ยของปัญหาจากค่ามากไปค่าน้อย และตามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็น รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดทำงบประมาณล่าช้าในขั้นตอนที่ 3 อันเป็นขั้นตอนการบริหารงานของผู้บริหารระดับกรม ได้มีเหตุผลจากบุคลากรบ่งชี้ว่า ปัญหาระดับมาก รายการที่ 19, 5, 2, 4 และ 7 (เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ในตารางที่ 3) เป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารระดับกรม และส่งผลให้เกิดการจัดทำงบประมาณล่าช้ารวม 5 ปัญหา ตามลำดับดังนี้

(1) ขาดการตรวจสอบค่าใช้จ่ายจัดตั้งงบประมาณ กับผลการประเมินผล การจัดทำ-การบริหารงบประมาณของปีก่อน ($\bar{X}=5.49$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การ สัมภาษณ์ที่ว่า ผู้บริหารระดับกรมให้ความสำคัญข้อมูล ผลการประเมินผลการจัดทำ-การ บริหารงบประมาณของปีก่อนๆน้อยมาก ($n=9$)

(2) มีการจัดตั้งงบประมาณเพิ่มเติมและ/หรือขอเปลี่ยนแปลงแก้ไข รายละเอียดการจัดตั้งงบประมาณให้หม้ออีก หลังจากครบกำหนดระยะเวลาการจัดตั้ง งบประมาณแล้ว ($\bar{X}=4.96$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ระดับบริหารให้มีการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวตามความต้องการของตนเองและตามความต้องการทางการ เมืองอีกส่วนหนึ่งที่ขาดไปจากรายการวางแผนการจัดตั้งงบประมาณไว้เป็นการล่วงหน้า แม้ว่าจะไม่มาราย การแต่ขั้นตอนการขอเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมงบประมาณมีมาก เป็น ภาระต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่และทำให้เกิดความล่าช้าได้ ($n=12$)

(3) ขาดการใช้ปฏิทินการจัดทำงบประมาณในการจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=4.89$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า ระดับบริหารยังไม่เห็นความสำคัญของ ปฏิทินการจัดทำงบประมาณ และยังไม่ได้เน้นให้ทุกกองยึดถือปฏิบัติ ($n=17$)

(4) ขาดการกำหนดนโยบายการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่จะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการจัดตั้งงบประมาณของระดับเจ้าหน้าที่ ($\bar{X}=4.71$) ด้วยเหตุผลที่ว่า ระดับบริหารมีการะงานมาก ขาดการศึกษาแผนพัฒนาการ ศึกษาในระยะ 5 ปี ($n=30$) ขาดข้อมูลการวิจัยและประเมินผลการจัดทำ-การบริหาร งบประมาณที่จะเป็นเครื่องชี้แนะให้สามารถกำหนดนโยบายการจัดตั้งงบประมาณราย จ่ายประจำปีที่ชัดเจนได้ ($n=24$) และระดับบริหารส่วนมากไม่สนใจทิศทางการกำหนด วงเงิน จึงทำให้การจัดตั้งงบประมาณล่าช้า ($n=18$)

(5) ขาดการเขียนรายละเอียดของงาน-โครงการ ให้เรียบร้อย ก่อนดำเนินการจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=4.16$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ว่า ระดับบริหารยังไม่ทราบว่ารายละเอียดของโครงการเป็นสิ่งสำคัญที่จะชี้แจงให้ได้รับ งบประมาณ จึงยังไม่เห็นความสำคัญในการเร่งรัดเจ้าหน้าที่ต้องจัดทำให้เสร็จก่อนการ จัดตั้งงบประมาณ ($n=16$)

2. การจัดทำงบประมาณล่าช้าในขั้นตอนที่ 5-7 อันเป็นขั้นตอนการ บริหารงานของระดับกองทุกกอง ผ่านกองแผนงาน โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา

จัดทางงบประมาณล่าช้ามากที่สุด ได้มีเหตุผลจากบุคคลากรบ่งชี้ว่า ปัญหาระดับมาก รายการที่ 19,18,17,16,8,13,15,5,2 และ 7 (เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยในตารางที่ 3) เป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานของทุกกอง โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษาและกองแผนงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการจัดทางงบประมาณล่าช้า รวม 10 ปัญหาตามลำดับดังนี้

(1) ขาดการตรวจสอบค่าใช้จ่ายจัดตั้งงบประมาณ กับ ผลการประเมินผลการจัดทา-การบริหารงบประมาณของปีก่อน ($\bar{X}=5.49$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า การบริหารงานของทุกกองโดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่เฉพาะที่ทำหน้าที่จัดตั้งงบประมาณและที่ผ่านมา เจ้าหน้าที่งบประมาณต้องทำงานซ้ำซ้อนหลายรายการในช่วงเวลาเดียวกัน อาทิ ติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณปีก่อน วิเคราะห์งบขอจัดตั้งปีใหม่และบริหารงบประมาณปัจจุบัน โดยปริมาณโรงเรียนมีเพิ่มมากขึ้นทุกปี แต่เจ้าหน้าที่ที่รู้เรื่องงบประมาณแบบแผนงานมีน้อย ($n=33$) และกองแผนงานไม่สามารถตรวจสอบได้เช่นกัน เนื่องจากได้รับเอกสารรายละเอียดค่าใช้จ่ายจัดตั้งงบประมาณจากกองต่างๆในระยะเวลาที่เลยกำหนดเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้จัดส่งให้สำนักงานงบประมาณแล้ว ($n=8$)

(2) ฝ่ายติดตามและประเมินผลกองแผนงาน ขาดการแจ้งผลการประเมินผลการบริหาร-การจัดทางงบประมาณของปีก่อนๆในทุกแผนงาน-งาน-โครงการให้ทุกกองใช้ประกอบการขอจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=5.48$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่ากองแผนงานยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล ตามระบบงบประมาณแบบแผนงานอยู่มาก ($n=8$) และกองแผนงานขาดเกณฑ์และวิธีการรายงานผลการประเมินผลในเชิงประสิทธิภาพของการบริหารกระบวนการงบประมาณที่ชัดเจน ($n=12$)

(3) กองแผนงาน ขาดการประเมินผลการจัดทางงบประมาณในทุกแผนงาน-งาน-โครงการ กับขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการจัดทางงบประมาณ ($\bar{X}=5.39$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะจัดทำใ้ภายใต้ระยะเวลาการจัดทางงบประมาณที่จำกัดมาก ($n=11$)

(4) ขาดการจัดระบบข้อมูลในรูปแบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=5.35$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารงานของทุก

กองโดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา ยังไม่มีการจัดองค์การการจัดตั้งงบประมาณที่มีเจ้าหน้าที่จัดตั้งงบประมาณประจำตลอดทั้งปี จึงขาดคนรับผิดชอบการจัดระบบข้อมูลสำหรับการจัดตั้งงบประมาณ ($n=13$) และกรมสามัญศึกษายังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องวิชาการด้านงบประมาณอย่างแท้จริงอยู่มาก ($n=8$)

(5) ขาดการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีในการจัดทำรายละเอียดค่าของจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=5.31$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า การบริหารงานของทุกกองที่ผ่านมาได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ($n=16$)

(6) กองแผนงาน ขาดการจัดทำระบบข้อมูลที่จะให้ทุกกองนำไปใช้ประกอบการชี้แจงค่าของจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=5.19$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กองแผนงานยังไม่สามารถวิเคราะห์วิจัยจัดสร้างเกณฑ์การจัดตั้ง-จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับหลักสูตรมัธยมศึกษาในปัจจุบันนี้ได้ ทั้งที่เป็นหน้าที่ต้องจัดทำ ($n=14$)

(7) ขาดการรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหาการจัดทำ-การบริหารงบประมาณ จากอดีต มาจัดสร้างเป็นข้อมูลสำเร็จ สำหรับชี้แจงการจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=5.00$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ทุกกองโดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา ยังไม่เห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลจากอดีตมาจัดสร้างเป็นข้อมูลที่จะชี้แจงการจัดตั้งงบประมาณปีใหม่ เพราะส่วนใหญ่ยังนิยมจัดตั้งงบประมาณด้วยการคาดคะเนตัวเลขเพื่อกำหนดวงเงินไปก่อนอยู่เสมอ ($n=29$) และทุกกองขาดบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานข้อมูล เดิมสำหรับใช้จัดตั้งงบประมาณอยู่มาก ($n=13$)

(8) มีการขอจัดตั้งงบประมาณเพิ่มเติม และ/หรือขอเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายละเอียดการจัดตั้งงบประมาณใหม่อีก หลังจากครบกำหนดระยะเวลาการจัดตั้งงบประมาณแล้ว ($\bar{X}=4.96$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กองการมัธยมศึกษาเป็นกองที่มีการกระทำดังกล่าวแทบทุกปีงบประมาณ ซึ่งแสดงถึงการขาดหลักเกณฑ์และความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบการจัดตั้งงบประมาณ ($n=35$) การกระทำดังกล่าวทำให้เป็นภาระการปฏิบัติงานของกองที่เกี่ยวข้องมาก เนื่องจากขั้นตอนการขอเปลี่ยนแปลงมีมาก ต้องแจ้งทั้งกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานงบประมาณ ($n=12$) และกองการมัธยมศึกษา จัดตั้งงบประมาณโดยขาดการมอบงานที่เด็ดขาด

ขาดการประชุมล่วงหน้า เมื่อเจ้าหน้าที่จัดทำไปแล้วถึงจะมาดูแล และต้องแก้ไขภายหลัง (n=9)

(9) ขาดการใช้ปฏิทินการจัดทำงบประมาณในการจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=4.89$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า ทุกกอง โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา ยังไม่เห็นความสำคัญของปฏิทินการจัดทำงบประมาณ และมีความคิดเห็นว่า กองแผนงานจัดทำปฏิทินนี้ขึ้นมาเพื่อเร่งรัดงาน ทั้งนี้ไม่อาจปฏิบัติให้เป็นจริงได้ (n=38) และเจ้าหน้าที่งบประมาณส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจกลไกการดำเนินงาน รวมทั้งไม่เห็นความสำคัญว่า กองแผนงานต้องเป็นศูนย์กลางการประสานงานกับสำนักงบประมาณ (n=9)

(10) ขาดการเขียนรายละเอียดของงาน-โครงการ ให้เรียบร้อยก่อนดำเนินการจัดตั้งงบประมาณ ($\bar{X}=4.61$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า ทุกกองยังขาดการประสานงานภายในกองและระหว่างกอง โดยฝ่ายหรือกองที่มีหน้าที่วิเคราะห์จัดทำรายละเอียดโครงการหรือมีหน้าที่บริหารโครงการ ไม่ได้เป็นเจ้าหน้าที่จัดตั้งงบประมาณ จึงไม่มีความสำคัญของการจัดทำรายละเอียดโครงการให้กับฝ่ายจัดตั้งงบประมาณก่อนถึงเวลาการจัดตั้งงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ขาดความรู้ในการจัดทำรายละเอียดโครงการ (n=21) และกองการมัศึกษามักจะจัดตั้งงบประมาณโดยคำนึงถึงแต่สิ่งที่ต้องการได้ และตั้งวงเงินไปก่อน ขาดการจัดเตรียมวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบรายละเอียดของงาน-โครงการไว้ล่วงหน้า ต่อเมื่อถูกสำนักงบประมาณเร่งรัดเรียกให้ชี้แจง จึงจะพยายามจัดทำอย่างเร่งด่วนแทบทุกปี (n=13)

1.3 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาการบริหารกระบวนการงบประมาณ ในขั้นตอนการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานของสายงานการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา พบว่าบุคลากรจากกลุ่มผู้ตอบการสัมภาษณ์ว่ากรมสามัญศึกษาประสบปัญหาการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานมาก (ตารางที่ 3) เท่านั้น ที่เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาได้ และเสนอแนะไม่ครบทุกคน โดยเสนอแนะแนวทางแก้ไขตาม 5 องค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน ดังแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของแนวความคิดในการแก้ไขปัญหการจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน ของกรมสามัญศึกษา จำแนกตาม 5 องค์ประกอบ (N=80)

องค์ประกอบ	แนวทางแก้ไขปัญหา/สาเหตุของปัญหา	จำนวน (n)	ร้อยละ
ด้านการวางแผน			
1.	ผู้บริหารระดับกรม ควรมีการประชุมชี้แจงผู้อำนวยการกองทุกกอง โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา ให้สนใจและยึดถือปฏิทินการจัดทำงบประมาณเป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีในลักษณะของงานประจำที่ต้องจัดทำเช่นนี้ทุกปี	38	48
2.	ผู้บริหารระดับกรม ควรมีการประชุมเพื่อแจ้งนโยบายการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำหรับให้ทุกกองนำไปปฏิบัติจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณโดยควรประชุมก่อนถึงฤดูกาลจัดตั้งงบประมาณ ประมาณ 1-2 เดือน เพื่อให้ทุกกองมีเวลาเพียงพอในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเพื่อลดปัญหาการขอแก้ไข เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมค่าของจัดตั้งงบประมาณให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกองการมัธยมศึกษา	36	45
3.	กองการมัธยมศึกษา ควรจัดบุคลากรด้านงบประมาณออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำหน้าที่จัดตั้งงบประมาณกับกลุ่มที่ทำหน้าที่บริหารงบประมาณ โดยให้จัดทำเป็นงานประจำตลอดปี เพื่อแก้ไขปัญหการทำงานซ้ำซ้อนหลายรายการในบุคคลเดียวกัน และในช่วงระยะเวลาเดียวกัน	33	41

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ แนวทางแก้ไขปัญหา/สาเหตุของปัญหา	จำนวน(น)	ร้อยละ
<p>4. ผู้บริหารระดับกรมควรรีบท้องแผนงานท่าการวิจัยและประเมินผลการจัดตั้งงบประมาณในอดีตที่ผ่านมา เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการกำหนดนโยบายการจัดตั้งงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดตั้งงบประมาณที่สำนักงบประมาณได้แจ้งให้กรมทราบทุกปีงบประมาณ อันจะทำให้กรมสามารถกำหนดนโยบายการจัดตั้งงบประมาณที่ชัดเจนและสะดวกแก่การปฏิบัติงานของระดับเจ้าหน้าที่ได้มากยิ่งขึ้น</p>	29	36
<p>5. ผู้บริหารระดับกรม ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนระยะยาว 5 ปี ในลักษณะคำนึงถึงเป้าหมายที่กรมสามัญศึกษาต้องการไปถึง และมีความเป็นไปได้ในแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งควรมีส่วนกำหนดทิศทางและนโยบายในการพัฒนางานแต่ละสาขา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 5 ปี ให้ชัดเจนก่อนจะทำการจัดตั้งงบประมาณ</p>	23	29
<u>ด้านโครงสร้างแผนงาน</u>		
<p>6. ผู้บริหารระดับกรม ควรกำหนดให้ทุกกองจัดตั้งงบประมาณตามงาน-โครงการที่ได้ปรากฏแล้วในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เท่านั้น และถ้าเป็นโครงการใหม่ ให้กองที่รับผิดชอบจัดทำรายละเอียดของโครงการให้แล้วเสร็จก่อนถึงจะนำมาจัดตั้งงบประมาณได้</p>	32	40

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ แนวทางแก้ไขปัญหา/สาเหตุของปัญหา	จำนวน (n)	ร้อยละ
7. ผู้บริหารระดับกรม ควรให้ทุกกองจัดตั้งงบประมาณ จากแผนปฏิบัติการประจำปี	28	35
<u>ด้านการวิเคราะห์</u>		
8. ควรให้มีการวิเคราะห์วิจัยสร้างเกณฑ์การจัดตั้ง งบประมาณในลักษณะ เป็นดัชนีบ่งชี้ที่ชัดเจน และสอดคล้อง คล้อยกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งต้อง เป็นเกณฑ์เดียวกันกับการจัดสรรงบประมาณ และต้อง เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้ รับรู้และยอมรับร่วมกันด้วย	31	39
9. ควรให้มีการสัมมนาและมีกอบรระหว่างเจ้าหน้าที่ งบประมาณของกรมสามัญศึกษากับ เจ้าหน้าที่งบประมาณ ของสำนักงานงบประมาณในเรื่องการนำเกณฑ์การจัดตั้ง งบประมาณที่ได้จากการวิเคราะห์วิจัยไปใช้ เพื่อให้ มีความเข้าใจตรงกัน	28	35
<u>ด้านระบบข้อมูล</u>		
10. ควรให้ฝ่ายสถิติวิเคราะห์และวิจัย กองแผนงาน พัฒนาระบบข้อมูลจากรายงานสภาพข้อมูลทั่วไป ของหน่วยงานในกรม มาเป็นระบบข้อมูลที่มีประโยชน์ ต่อการจัดตั้งงบประมาณเพิ่มขึ้นด้วย	34	43



ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางแก้ไขปัญหา/สาเหตุของปัญหา	จำนวน(น)	ร้อยละ
11.	ควรมีกิจกรรมบุคลากรด้านงบประมาณของทุกกองโดย เฉพาะกองการมัธยมศึกษา กองแผนงาน และหน่วยศึกษานิเทศก์ ให้จัดตั้งงบประมาณโดยการรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหาจากอดีต มาจัดสร้างเป็นข้อมูลสำเร็จ สำหรับชี้แจงการจัดตั้งงบประมาณให้ได้ โดยเฉพาะการจัดตั้งงบประมาณของโครงการใหม่อื่นเป็นโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	33	41
12.	ควรรี้งานการจัดตั้งงบประมาณของทุกกองได้จัดระบบข้อมูลในรูปแบบสารสนเทศ สำหรับชี้ประกอบการชี้แจงการจัดตั้งงบประมาณภายในกองของตนเองให้ได้	26	32
13.	ควรมีการประชุมร่วมกันระหว่างกรมสามัญศึกษา กับ สำนักงบประมาณ ก่อนถึงระยะเวลาการจัดตั้งงบประมาณ ในประเด็น "การกำหนดข้อมูลที่เป็นต่อกรชี้แจงการจัดตั้งงบประมาณ" เพื่อให้เข้าใจตรงกันว่า ข้อมูลใด จัดทำให้ได้ภายในระยะเวลาเท่าใด จะได้ไม่ต้องถูกสำนักงบประมาณเร่งรัดให้จัดทำเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาที่ผ่านมา	18	23
14.	ควรรี้งานกองการมัศึกษามีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่จัดตั้งงบประมาณประจำปีตลอดทั้งปี เพื่อรับผิดชอบการจัดระบบข้อมูล สำหรับการจัดตั้งงบประมาณโดยเฉพาะ อันจะทำให้ลดปัญหาความล่าช้าลงได้	16	20

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางแก้ไขปัญหา/สาเหตุของปัญหา	จำนวน(น)	ร้อยละ
<u>ด้านการประเมินผล</u>			
15.	ผู้บริหารระดับกรม ควรให้มีความตระหนักรู้ในการควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดทางงบประมาณของทุกกองในทงงาน-โครงการ ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ทั้งด้านระบบข้อมูล เกณฑ์การชี้แจง และความรวดเร็วทันกับระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด	34	43
16.	ผู้บริหารระดับกรม ควรให้ฝ่ายติดตามและประเมินผลทำการประเมินผลการจัดทางงบประมาณของทุกกองด้วยวิธียึดปฏิทินการจัดทางงบประมาณ ทั้งของกรมสามัญศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และของสำนักงานงบประมาณเป็นเกณฑ์การประเมิน	22	28
17.	ควรให้มีการปรับปรุงวิธีการรายงานผลการติดตามควบคุม กำกับ และการประเมินผลการจัดทางงบประมาณในรูปแบบที่ชัดเจนว่ามีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นที่จุดใดหรือขั้นตอนใดของการจัดทางงบประมาณและรายงานเป็นระยะๆต่อกรมโดยตรง เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องได้ทันกับระยะเวลาที่จำกัด	14	18

จากตารางที่ 4 แนวคิดในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้จากบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่บ่งชี้ว่า การแก้ปัญหาคงต้องกระทำโดยผู้บริหารระดับกรมเป็นส่วนใหญ่ด้วยวิธีการ สั่งการ หรือ การกำหนดเป็นนโยบายและมาตรการที่จะให้ทุกกองและเจ้าหน้าที่งบประมาณทุกคนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติ-บริหารงานการจัดทางงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพ ทันกับระยะเวลาอันจำกัด

ด้วยการปฏิบัติงานให้ครบทั้ง 5 องค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน ดังนี้

(1) ด้านการวางแผน คือ แนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการของงานของผู้บริหารระดับกรม รวม 4 รายการ (รายการที่ 1-2, 4-5) จากทั้งหมด 5 รายการ และจากการบริหารงานของกองการมัธยมศึกษา 1 รายการ (รายการที่ 3) เพื่อให้มีนโยบายการจัดตั้งงบประมาณที่ชัดเจน เกิดการชี้แจง-ปฏิบัติ และการแบ่งงานกันทำ อันลดปัญหาการจัดทำงบประมาณล่าช้า

(2) ด้านโครงสร้างแผนงาน เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการของงานของผู้บริหารระดับกรมทั้ง 2 รายการ (รายการที่ 6-7) เพื่อให้ทุกกองจัดทำรายละเอียดของงาน-โครงการให้แล้วเสร็จก่อนนำมาจัดตั้งงบประมาณ

(3) ด้านการวิเคราะห์ เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการของงานของผู้บริหารระดับกรมและระดับกอง ประกอบกันทั้ง 2 รายการ (รายการที่ 8-9) เพื่อให้มีเกณฑ์การจัดตั้งงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสำนักงานงบประมาณ

(4) ด้านระบบข้อมูล เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการของงานของผู้บริหารระดับกรมและระดับกอง โดยเฉพาะกองแผนงาน กองการมัธยมศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์ ประกอบกันทั้ง 5 รายการ (รายการที่ 10-14) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนจัดตั้งงบประมาณจากการวิเคราะห์รายละเอียดข้อมูลที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบสารสนเทศ

(5) ด้านการประเมินผล เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการของงานของผู้บริหารระดับกรม 2 รายการ (รายการที่ 15-16) และจากการบริหารงานของกองแผนงาน 1 รายการ (รายการที่ 17) เพื่อให้ทุกกองพยายามจัดทำงบประมาณให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน-ปฏิทินการจัดทำงบประมาณ โดยเป็นการจัดทำที่ต้องสมบูรณ์ด้วยระบบข้อมูลและเกณฑ์การชี้แจงที่ชัดเจน

2. สาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณอันเกิดจากการบริหารงานภายนอกกรมสามัญศึกษา (สำนักงานงบประมาณ และคณะกรรมการบริหารงบประมาณของรัฐสภา)

2.1 สาเหตุอันเกิดจากการบริหารงานของสำนักงานงบประมาณ ซึ่งพบว่า เป็นสาเหตุส่วนน้อยในปัญหาการบริหารกระบวนการของการจัดทำงบประมาณ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 สาเหตุของปัญหา อันได้จากการวิเคราะห์เอกสาร การจัดทำงบประมาณปี 2528-2529 ของสำนักงานงบประมาณ(รายละเอียดการวิเคราะห์ แสดงในตารางที่ 4-5 ในภาคผนวก ง.) พบว่า สำนักงานงบประมาณได้พยายามเร่งรัด จัดทำงบประมาณทั้ง 9 ขั้นตอน ให้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการจัดทำ งบประมาณโดยมีข้อมูลยืนยันว่า สำนักงานงบประมาณจัดทำงบประมาณได้ตรงตามระยะ เวลาที่กำหนด คือ ขั้นตอนที่ 1, 6, 8, และ 9 โดยเฉพาะขั้นตอนที่ 6, 8, และ 9 อันเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นขั้นตอนการพิจารณาของนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และรัฐสภาตามลำดับ ซึ่งสำนักงานงบประมาณต้องปฏิบัติให้ได้ตามระยะเวลาที่กฎหมาย กำหนดด้วย คือ ต้องเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณสู่การพิจารณาของรัฐสภาให้ ได้อย่างน้อยก่อนระยะเวลา 2 เดือน ที่จะถึงระยะเวลาปีงบประมาณนั้น หรือตาม หลักการต้องเหลือระยะเวลาให้รัฐสภาพิจารณาให้เสร็จสิ้นภายใน 90 วัน ก่อนจะถึง ระยะเวลาปีงบประมาณที่จัดตั้งนั้นๆ แม้ว่าสำนักงานงบประมาณจะได้รับเอกสารราย ละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2528-2529 และปี 2531 จากกรม สำนัศึกษาล่าช้ากว่าระยะเวลาที่ปฏิทินได้กำหนดไว้ระหว่าง 0.5-2.0 เดือน (ผล การวิเคราะห์เอกสารในข้อ 1.1) ก็ตาม และหรือล่าช้าจากระยะเวลาที่สำนัก งบประมาณกำหนด คือ วันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2527 และ 2528 ในการจัดทำ งบประมาณปี 2528-2529 เป็นระยะเวลาประมาณ 1 เดือน ทั้ง 2 ปีงบประมาณก็ ตาม ซึ่งส่งผลให้สำนักงานงบประมาณต้องวิเคราะห์รายจ่ายจากรายละเอียดค่าของ งบประมาณของกรมสามัญศึกษาอย่างเร่งรีบ และรวบรัดขั้นตอนในการวิเคราะห์ เนื่องจาก สำนักงานงบประมาณเหลือระยะเวลาที่จะใช้วิเคราะห์งบประมาณปี 2528-2529 ให้ กรมสามัญศึกษาได้เพียง 1 และ 1.5 เดือน ตามลำดับ ซึ่งไม่ถึง 2 เดือน (วันที่ 15 มกราคม-15 มีนาคม) ตามระยะเวลาการจัดทำงบประมาณของขั้นตอนนี้ ที่ได้กำหนด ไว้ในปฏิทินการจัดทำงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบระยะเวลาการจัดทำงบประมาณปี 2528-2529 ระหว่างสำนัก-
งบประมาณกับกรมสามัญศึกษา ตามขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ ปี 2528-2529

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ	ระยะเวลาการจัดทำ งบประมาณ		ผลการเปรียบเทียบ	
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2528	ปี 2529
1. สำนักงบประมาณ (สงป.)				
กำหนดให้กรมสามัญศึกษาจัด ส่ง เอกรายละเอียดคำขอจัดตั้ง งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2528-2529 ให้สำนัก งบประมาณวิเคราะห์ภายใน วันที่ (หนังสือสำนักงบประมาณ ที่ นร.0311/ว.1515 ลง วันที่ 9 พฤศจิกายน 2526 และ ที่ นร.0303/ว.51 วันที่ 6 พฤศจิกายน 2527)	2 มกราคม 2527	2 มกราคม 2528	กรมสามัญ ศึกษาส่ง ช้า 1 เดือน	กรมสามัญ ศึกษาส่ง ช้า 1 เดือน
2. กรมสามัญศึกษาจัดส่งเอกสาร รายละเอียดคำขอจัดตั้งงบ ประมาณรายจ่ายประจำปี 2528-2529 ให้กระทรวง ศึกษาธิการเพื่อส่งสำนัก งบประมาณวิเคราะห์ได้ใน วันที่ (บันทึกกองแผนงาน วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2527 และวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2528)	7 กุมภาพันธ์ 2527	1 กุมภาพันธ์ 2528		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ	ระยะเวลาการจัดทำ งบประมาณ		ผลการเปรียบเทียบ	
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2528	ปี 2529
3. เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณต้องวิเคราะห์รายจ่ายจากรายละเอียดค่าของงบประมาณของกรมสามัญศึกษาเพื่อเสนอและชี้แจงคณะกรรมการพิจารณางบประมาณประจำปีของสำนักงานงบประมาณให้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงต้องวิเคราะห์รายจ่ายดังกล่าวโดยเริ่มและเสร็จสิ้นภายในระยะเวลา 2 เดือน คือ ระหว่างวันที่ 15 มกราคม -15 มีนาคม 2527	15 มกราคม 2527	15 มกราคม -15 มีนาคม 2528	สงป. เหลือ ระยะเวลา ในการ วิเคราะห์ เพียง 1 เดือน	สงป. เหลือ ระยะเวลา ในการ วิเคราะห์ เพียง 1 เดือน

จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่า กรมสามัญศึกษาจัดส่งรายละเอียดค่าของงบประมาณปี 2528-2529 ให้สำนักงานงบประมาณช้ากว่าระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนดถึง 1 เดือน จึงทำให้สำนักงานงบประมาณเหลือระยะเวลาสำหรับการวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายจากรายละเอียดค่าของงบประมาณปี 2528-2529 ให้กรมสามัญศึกษาเพียง 1 เดือน และ 1.5 เดือน ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 2 เดือน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ อันเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า ถ้ากรมสามัญศึกษาถึงจัดทำและจัดส่งรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สำนักงานงบประมาณล่าช้ามากเท่าใด ก็จะมี

ทำให้สำนักงานงบประมาณต้องเร่งรีบ และรวบรัดขั้นตอนการวิเคราะห์งบประมาณให้กรมสามัญศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลต่อการได้งบประมาณของกรมสามัญศึกษาตามไปด้วย

2.1.2 สาเหตุของปัญหาอันได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษามีความเห็นว่ สาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณได้เกิดจากการบริหารงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 โดยเป็นปัญหาระดับมาก 4 ปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นจากบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา (N=80 คน) ต่อระดับของการเป็นสาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณ อันเกิดจากเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ (สงป.) สายที่ 1 และสายที่ 2

สาเหตุของปัญหาการจัดทำ งบประมาณ	ระดับของ สาเหตุ ปัญหาที่เกิด จาก สงป. สายที่ 2	ความคิดเห็น (N=80) \bar{X} SD	ระดับของ สาเหตุ ปัญหาที่เกิด จาก สงป. สาย 1	ความคิดเห็น (N=80) \bar{X} SD
------------------------------------	--	---------------------------------------	---	---------------------------------------

1. การขาดความเข้าใจหรือ มีทัศนคติที่ติดต่อกันระหว่าง เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน งบประมาณกับของกรมสามัญ ศึกษาในประเด็นที่ทาง กรมมองว่า สำนักงานประ มาณมุ่งจับผิดการดำเนิน งาน เพื่อตัดลดงบประมาณ และสำนักงานงบประมาณมอง	น้อย	3.12 1.32	มาก	4.81 1.67
--	------	-----------	-----	-----------

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สาเหตุของปัญหาการจัดทำ งบประมาณ	ระดับของ สาเหตุ	ความคิดเห็น (N=80)	ระดับของ สาเหตุ	ความคิดเห็น (N=80)
	ปัญหาที่เกิด จาก สงป. สายที่ 2	\bar{X} SD	ปัญหาที่เกิด จาก สงป. สาย 1	\bar{X} SD
ว่า กรมไม่ได้ให้ความร่วม มือในการให้ข้อมูลและปิด บังข้อเท็จ				
2. การขาดความสนใจใน ปัญหาการขาดงบประมาณ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาของกรมสามัญ ศึกษา	ปานกลาง	4.39 1.78	มาก	5.10 1.56
3. การวิเคราะห์งบประมาณ ให้กรมสามัญศึกษาด้วยวิธี การวิเคราะห์ในส่วนที่ เพิ่มขึ้น (Incremental Analysis)	ปานกลาง	4.21 2.06	ปานกลาง	4.37 1.82
4. การวิเคราะห์งบประมาณ ให้กรมสามัญศึกษาด้วยวิธี วิเคราะห์ทีละรายการ (Line-item)	ปานกลาง	4.19 1.67	มาก	5.35 0.59



ตารางที่ 6 (ต่อ)

สาเหตุของปัญหาการจัดทำ งบประมาณ	ระดับของ สาเหตุ	ความคิดเห็น (N=80)	ระดับของ สาเหตุ	ความคิดเห็น (N=80)
	ปัญหาที่เกิด จาก สงป. สายที่ 2	\bar{X} SD	ปัญหาที่เกิด จาก สงป. สาย 1	\bar{X} SD
5. การขาดการชี้แจงหลัก เกณฑ์การตัดคงงบประมาณ ในแต่ละรายการของกรม สามัญศึกษาให้กรมอาชีว ศึกษาทราบ	ปานกลาง	3.56 1.39	มาก	4.88 1.32
6. การขาดการวิเคราะห์ งาน-โครงการใหม่ ที่ กรมสามัญศึกษาขอจัดตั้ง งบประมาณในลักษณะการ ประเมินผลโครงการ หรือการวิเคราะห์ ระดับลึก	น้อย	3.11 1.50	ปานกลาง	4.30 2.33
7. การขาดความรู้พิเศษ เกี่ยวกับลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และปัจจัยที่จะช่วยให้ กรมสามัญศึกษาทำงาน ได้สัมฤทธิ์ผล	น้อย	3.41 1.32	ปานกลาง	4.19 1.83

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สาเหตุของปัญหาการจัดทำ งบประมาณ	ระดับของ สาเหตุ ปัญหาที่เกิดขึ้น จาก สงป. สายที่ 2		ระดับของ สาเหตุ ปัญหาที่เกิดขึ้น จาก สงป. สาย 1	
	ความคิดเห็น (N=80) \bar{X} SD	ความคิดเห็น (N=80) \bar{X} SD	ความคิดเห็น (N=80) \bar{X} SD	ความคิดเห็น (N=80) \bar{X} SD
8. การขาดการศึกษาแผน พัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีของกรมสามัญศึกษา	ปานกลาง	4.03 1.44	ปานกลาง	4.32 2.16
9. การขาดการประสานงาน ด้วยดีในระดับเจ้าหน้าที่ ด้วยกัน กับเจ้าหน้าที่ของ กรมสามัญศึกษา	น้อย	2.87 1.12	ปานกลาง	4.06 1.81
10. การขาดวิธีการวิเคราะห์ จัดสรรงบประมาณให้กรม สามัญศึกษา ในลักษณะที่ ตรงกับความต้องการและความ จำเป็นอย่างแท้จริง	น้อย	3.01 1.32	ปานกลาง	4.40 2.24

จากตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยของสาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณของ
กรมสามัญศึกษา อันเกิดจากการจัดทำงบประมาณของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ สายที่
1 และสายที่ 2 มีพิสัยระหว่าง 4.06-5.35 และ 2.87-4.39 ตามลำดับ และมี
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.59-2.33 และ 1.12-2.06 ตามลำดับเช่นกัน
นั่นคือ โดยเฉลี่ยแล้ว สาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณทั้ง 10 รายการ อันเกิด
จากการวิเคราะห์จัดทำงบประมาณให้กรมสามัญศึกษาของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ

ทั้ง 2 กลุ่ม คือ เกิดจากเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 เป็นสาเหตุของปัญหา ระดับปานกลาง จนถึงระดับมาก โดยที่ทุกสาเหตุของปัญหา มีการกระจายของข้อมูล ความคิดเห็นมากยกเว้นรายการที่ 4 เรื่องการวิเคราะห์งบประมาณให้กรมสามัญศึกษา ด้วยวิธีการพิจารณาทีละรายการ (Line-item) มีผู้เห็นพ้องว่าเป็นปัญหากันมากและมีการกระจายของข้อมูลน้อยสุด และที่เกิดจากเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 2 เป็นสาเหตุของปัญหาระดับน้อย จนถึงระดับปานกลาง โดยที่ทุกสาเหตุของปัญหา มีการกระจายของข้อมูลความคิดเห็นมากทุกรายการ

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ย จากสาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณ ของ กรมสามัญศึกษาอันเกิดจากการวิเคราะห์ของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 และสายที่ 2 นั้น สรุปได้ว่า ได้มีสาเหตุของปัญหาในระดับมาก ซึ่งเกิดจากการบริหารงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 เท่านั้น รวม 4 รายการ (รายการที่ 1, 2, 4 และ 5) และจากการวิเคราะห์โดยการสัมภาษณ์ชักถามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็นนั้น สามารถบ่งชี้ได้ว่า ปัญหาระดับมาก 4 รายการนั้น เกิดจากวิธีการบริหารงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ สายที่ 1 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยของ 4 ปัญหาจากค่ามากไปน้อย และตามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็นดังนี้

1. เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ ทำการวิเคราะห์งบประมาณให้กรมสามัญศึกษา ด้วยวิธีการพิจารณาทีละรายการ (Line-item) ($\bar{X}=5.35$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า บุคลากรบางคนของสำนักงานงบประมาณเน้นการขอข้อมูลอย่างเจาะลึกทุกรายการ และขอความเห็น ไม่มีการแจ้งหรือให้คำแนะนำไว้เป็นการล่วงหน้า ($n=52$) เพราะวิธีวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกต่อการชักถามข้อมูลมากที่สุดโดยไม่ต้องใช้ความรู้เชิงประเมิณงาน-โครงการมากนัก ($n=43$)

2. เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ ขาดความสนใจในปัญหาการขาดงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ($\bar{X}=5.10$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า สำนักงานงบประมาณมุ่งหลักประหยัคงบประมาณเพียงอย่างเดียว ($n=28$) และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณของสำนักงานงบประมาณยังไม่สามารถวิเคราะห์เนื้องานจริงๆของกรมสามัญศึกษาได้ จึงไม่เห็นความสำคัญของงาน-โครงการที่กรมสามัญศึกษามีนโยบายจัดทำเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ ($n=11$)

3. เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ ขาดการชี้แจงหลักเกณฑ์การตัดลด งบประมาณในแต่ละรายการของกรมสามัญศึกษา ให้คณะกรรมการมาธิการงบประมาณทราบ ($X=4.88$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า สำนักงานงบประมาณถือว่าเป็นหน้าที่ของ กรมสามัญศึกษาจะต้องชี้แจงงบประมาณในจำนวนเงินที่สำนักงานงบประมาณอนุมัติให้ตาม ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณเท่านั้น ส่วนวงเงินที่สำนักงานงบประมาณตัดลดจากค่าของจัด ตั้งงบประมาณของกรมสามัญศึกษานั้น ไม่จำเป็นที่สำนักงานงบประมาณจะต้องอธิบายให้ใคร ทราบ เนื่องจากสำนักงานงบประมาณถือว่าอยู่ในฐานะที่เหนือกว่า ($n=41$) และมีบุคลากร ของสำนักงานงบประมาณบางคนในสายที่ 1 นี้ต้องการให้คณะกรรมการมาธิการงบประมาณซัก ถามในรายละเอียดที่ตนยังไม่สามารถทราบได้ว่า กรมจัดตั้งงบประมาณรายการเหล่านี้นั้นมาจากเหตุผลข้อมูลอะไร ($n=21$)

4. เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณขาดความเข้าใจหรือมีทัศนคติที่ดีต่อเจ้าหน้าที่ งบประมาณของกรมสามัญศึกษา ในประเด็นที่สำนักงานงบประมาณมองว่า กรมไม่ให้ความสำคัญ ร่วมมือในการให้ข้อมูล และปิดบังข้อเท็จจริง กับที่ทางกรมมองว่า สำนักงานงบประมาณมุ่ง จับผิดการดำเนินงานเพื่อตัดลดงบประมาณลง ($\bar{X}=4.81$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การ สัมภาษณ์ที่ว่า มีบุคลากรของสำนักงานงบประมาณระดับหัวหน้าสาย ใช้วิธีขอข้อมูลชนิดเดียว กันจากหลายหน่วยงานภายในกรมสามัญศึกษา เพื่อมุ่งตรวจสอบข้อมูล และเร่งรัดการ ขอข้อมูลเป็นอย่างมาก ทั้งที่ข้อมูลที่ขอบางชนิดต้องใช้ระยะเวลาในการจัดเก็บรวบรวม และวิเคราะห์มาก ถ้าไม่ได้ทันเวลาที่ต้องการ จะวิเคราะห์งบประมาณด้วยการใช้ อารมณ์เหนือเหตุผล แบ่งชั้นและระดับในการทำงานร่วมกัน ($n=39$)

2.1.3 แนวทางแก้ไขปัญหาการจัดทำงบประมาณ อันเกิดจาก การบริหารงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็น ของบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์ซักถามจากบุคลากรที่ ให้ความเห็นเห็นว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 มีวิธีการบริหารงานการจัดทำ งบประมาณอันเป็นปัญหาแก่การได้งบประมาณของกรมสามัญศึกษามาก (ตารางที่ 6) พบ ว่า บุคลากรส่วนใหญ่ ($n=48$) มีความคิดเห็นว่า ปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาการจัดทำ งบประมาณ อันเกิดจากสำนักงานงบประมาณยังไม่สามารถหาแนวทางแก้ไขได้ เนื่องจาก สำนักงานงบประมาณอยู่ในฐานะที่เหนือกว่า และกรมสามัญศึกษาจำต้องปฏิบัติตาม



2.2 สาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณ อันเกิดจากการชักถามงบประมาณของคณะกรรมการธิการงบประมาณของรัฐสภา พบว่า คณะกรรมการธิการงบประมาณชุดที่พิจารณางบประมาณปี 2528 เป็นต้นมา ได้พิจารณาชักถามงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ตรงตามแนวทางในเอกสารแนวทางการชี้แจงงบประมาณปี 2528 ของรัฐสภาที่แจ้งให้ส่วนราชการยึดถือปฏิบัติในการชี้แจงงบประมาณ แต่กรมสามัญศึกษาประสบปัญหาการชี้แจงงบประมาณ ต่อวิธีการชักถามที่ตรงตามแนวทางการชี้แจงดังกล่าวของคณะกรรมการธิการงบประมาณมากยิ่งขึ้น สะท้อนให้เห็นว่า สาเหตุของปัญหาการจัดทำงบประมาณในขั้นตอนนี้จึงเกิดจากสาเหตุของการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา มากกว่าที่จะเกิดจากการบริหารงานของคณะกรรมการธิการงบประมาณ รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 จากการวิเคราะห์เอกสาร การสรุปประเด็นการชักถาม-ชี้แจงงบประมาณปี 2528-2531 ระหว่างคณะกรรมการธิการงบประมาณ กับ อธิบดีกรมสามัญศึกษา พบว่า คณะกรรมการธิการงบประมาณในการพิจารณางบประมาณปี 2528-2531 ได้ดำเนินการพิจารณาอนุมัติหรือตัดลดงบประมาณของกรมสามัญศึกษาด้วยการชักถามงบประมาณที่ตรงตามแนวทางของการให้ส่วนราชการชี้แจงงบประมาณปี 2528 ซึ่งเน้นวิธีการชักถามงบประมาณ ในลักษณะการประเมินผลงานการบริหารงบประมาณปีก่อนของกรมสามัญศึกษา ใน 1 งาน 2 โครงการ (งานดำเนินการมัธยมศึกษา โครงการโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท (มพช.2) และโครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ ในประเด็นข้อมูลรายจ่ายจริงของปีก่อน ตลอด 4 ปี (ปี 2528-2531) ของการชักถามงบประมาณ และเน้นวิธีการชักถามในรายละเอียดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ขอจัดตั้งใหม่ ในหมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ค่าตอบแทน วัสดุและวัสดุ รายจ่ายอื่น ค่าจ้างชั่วคราว เงินเดือน โครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ และโครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท ในประเด็นเหตุผลความจำเป็นของการจัดตั้งงบประมาณรายการนั้นๆ และรายละเอียดเกี่ยวกับเกณฑ์และบัญชีการจัดสรร ตลอด 4 ปีงบประมาณเช่นกัน อันมีผลต่อการได้งบประมาณของกรมสามัญศึกษา มาก ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ประเด็นการชั่งตวงงบประมาณปี พ.ศ.2528-2531 ในแต่ละงาน-
โครงการ/หมวดงบประมาณ ตามแนวทางการชี้แจงงบประมาณปี
พ.ศ.2528 ของคณะกรรมการมาธิการงบประมาณ

แนวทาง งาน-โครงการ/หมวดงบประมาณ การชี้แจง	ประเด็นที่กรรมาธิการงบประมาณ ชั่งตวง (/)			
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531

การสรุปผลงานงบประมาณรายจ่ายปี

งบประมาณก่อน

1. งานดำเนินการมัธยมศึกษา: ในประเด็น

รายจ่ายจริงปีก่อนของ

1.1 ค่าครุภัณฑ์	/	/	/	/
1.2 ค่าก่อสร้างอาคารเรียน บ้านพักครู ห้องน้ำ-ห้องส้วม ค่าปรับปรุง ฯลฯ	/	/	/	/
1.3 ค่าเช่าบ้าน	/	/	/	/
1.4 ค่าวัสดุการศึกษา	/	/	/	/
1.5 ค่าเครื่องหมายตอบแทน	/	/	/	/
1.6 ค่าสาธารณูปโภค	/	/	/	/
1.7 ค่าขนส่ง ร.ส.พ.	/	/	-	-

2. โครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนา

ชนบท (มพช.2): ในประเด็นราย
จ่ายจริงปีก่อนของ

2.1 ค่าครุภัณฑ์	/	/	/	-
2.2 ค่าก่อสร้างอาคารเรียน อาคาร ประกอบ	/	/	/	-
2.3 ค่าปรับปรุงโรงเรียน มพช.2	/	/	/	-
2.4 ค่าปรับเมื่อใช้เงินกู้ไม่ทัน	/	/	/	-

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวทาง งาน-โครงการ/หมวดงบประมาณ การชี้แจง	ประเด็นที่กรรมาธิการงบประมาณ ซักถาม (/)			
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531

3. โครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่:

ในประเด็นรายจ่ายจริงปีก่อนของ

3.1 ค่าครุภัณฑ์	/	/	/	/
3.2 ค่าก่อสร้างอาคารเรียน บ้านพักครู ห้องน้ำ-ห้องส้วมนักเรียน	/	/	/	/

การสรุปค่าใช้จ่ายรายละเอียดงบประมาณราย

จ่ายปีใหม่:

1. ค่าครุภัณฑ์: ในประเด็น

1.1 ราคา/หน่วย และรายละเอียด รายการ/ชุด	/	/	/	/
1.2 ของเดิมที่มีอยู่ และสภาพการใช้งาน	/	/	/	/
1.3 เกณฑ์/บัญชีการจัดสรร	/	/	-	-

2. ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง: ในประเด็น

2.1 เกณฑ์/บัญชีการจัดสรรงบประมาณ ค่าก่อสร้าง บ้านพักครู ห้องน้ำ- ห้องส้วม ค่าปรับปรุงบริเวณโรงเรียน และค่าซ่อมแซมอาคารเรียน อาคาร ประกอบ ค่าติดตั้งไฟฟ้า-ประปา ค่าก่อสร้างถังน้ำฝน คสล.ผ.33	/	/	/	/
2.2 ราคาค่าก่อสร้าง/ตารางเมตร	/	/	/	/
2.3 พื้นที่ใช้สอย/หลัง ในแต่ละแบบอาคาร	/	/	/	/

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวทาง งาน-โครงการ/หมวดงบประมาณ การชี้แจง	ประเด็นที่กรมการงบประมาณ ซักถาม (/)			
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531
3. ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ: ในประเด็น				
3.1 เกณฑ์/บัญชีการจัดสรรค่าวัสดุ	/	/	/	/
3.2 บัญชีรายชื่อ จำนวน อัตราของการ เบิกงบประมาณค่าเช่าบ้าน	/	/	/	/
3.3 บัญชีข้อมูลการใช้จ่ายจริงของค่าเครื่อง หมายตอบแทน	/	/	/	/
3.4 บัญชีข้อมูลการใช้จ่ายจริงค่าซ่อมแซม ยานพาหนะ และจำนวนสภาพของ ยานพาหนะที่มีอยู่เดิม	/	/	/	/
3.5 เกณฑ์/บัญชีการจัดสรรค่าจัดสอบบรรจุครู	/	/	/	/
3.6 เหตุผลความจำเป็นของการจัดตั้ง งบประมาณค่าสอนสองผลัดและค่าผู้ ประสานงานจังหวัด	/	/	/	/
4. รายจ่ายอื่น: ในประเด็น				
4.1 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณในแต่ละ โครงการย่อยของทุกงาน	-	/	/	/
5. ค่าจ้างชั่วคราว: ในประเด็น				
5.1 เหตุผลความจำเป็นการจ้างผู้เชี่ยวชาญ ชาวต่างประเทศ	-	/	/	/
6. เงินเดือน: ในประเด็น				
6.1 เหตุผลความจำเป็นของการขอจัดตั้ง อัตราตั้งใหม่	/	/	/	-



ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวทาง งาน-โครงการ/หมวดงบประมาณ การชี้แจง	ประเด็นที่กรรมาธิการงบประมาณ ซักถาม (/)			
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531

7. โครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่:

ในประเด็น

7.1 รายชื่อ จำนวน และสถานที่ที่จะจัดตั้ง
โรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ - / / /

8. โครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท:

ในประเด็น

8.1 เหตุผลความจำเป็นของการจัดตั้ง
งบประมาณค่าใช้จ่ายการติดตาม
ประเมินผลของโครงการโรงเรียน
มพช.2 - - - /

8.2 เหตุผลความจำเป็นการจัดตั้ง
งบประมาณค่าจ้างชั่วคราวตาม
เงื่อนไขโครงการเงินกู้ - - / -

8.3 เกณฑ์การกำหนดวงเงินงบประมาณ
ค่าก่อสร้างที่ขอจัดตั้งงบประมาณ - - / -

จากตารางที่ 7 พบว่าประเด็นการซักถามงบประมาณของคณะกรรมการ
งบประมาณที่ได้ใช้ในการซักถามงบประมาณปี พ.ศ.2528-2531 กับกรมสามัญศึกษา
ในลักษณะของการถามเป็นประจำและถามต่อเนื่องกันทั้ง 4 ปีงบประมาณดังกล่าว ตาม
แนวทางการชี้แจงงบประมาณปี พ.ศ.2528 ของคณะกรรมการธิการงบประมาณ ในเรื่อง
การสรุปผลงานงบประมาณรายจ่ายปีงบประมาณก่อน คือ ประเด็นการซักถามเกี่ยวกับ

รายจ่ายจริงปีก่อนของงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างทั้งของงานดำเนินการมัธยมศึกษา โครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท(มพช.2) และโครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ คอการช้กถามงบประมาณในแต่ละปี และสำหรับการช้กถามตามหลักเกณฑ์การช้แจงงบประมาณปี พ.ศ.2528 ในเรื่อง การสรุปค่าช้แจงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายปีใหม่ หรือปีที่เสนอขอจัดตั้งงบประมาณ มีประเด็นการช้กถาม ในงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดค่าตอบแทนช้สอยและวัสดุ โดยหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างจะถามในรายละเอียดเกี่ยวกับ ราคา/หน่วย รายการ/ชุด ของเดิมที่มีอยู่ และสภาพการช้งานในกรณีค่าครุภัณฑ์ และถามเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดตั้ง บัญชีการจัดสรร ราคาค่าก่อสร้าง/ตารางเมตร พื้นที่ช้สอย/หลัง ในแต่ละแบบของอาคารในกรณีงบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง สำหรับหมวดค่าตอบแทนช้สอยและวัสดุจะถามในรายละเอียดเกี่ยวกับ แนวทางการจัดตั้งงบประมาณ บัญชีการจัดสรร และเหตุผลความจำเป็นของการจัดตั้งงบประมาณในรายการค่าวัสดุ ค่าเช่าบ้าน ค่าเครื่องหมายตอบแทน ค่าซ่อมแซมยานพาหนะ และค่าจัดสอบบรรจุครู

2.2.2 จากการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษาจากแบบสัมภาษณ์ (แบบประมาณค่า) เกี่ยวกับวิธีการช้กถามงบประมาณ ของคณะกรรมการมาธิการงบประมาณ ตั้งแต่ปี 2528-2531 ซึ่งช้กถามได้ตรงตามแนวทางการช้แจงงบประมาณปี 2528 นั้น พบว่า การช้กถามงบประมาณที่ตรงตามแนวทางการช้แจงดังกล่าวของคณะกรรมการมาธิการงบประมาณ ได้ก่อให้เกิดปัญหากับผู้บริหารระดับสูงที่จะต้อง ช้แจงงบประมาณของกรมสามัญศึกษามากถึง 7 รายการ จากทั้งหมด 8 รายการ เนื่องจากกรมได้มีปัญหการบริหารงบประมาณปีก่อนล่าช้าอยู่แล้ว ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น จากบุคลากร
 ด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา (N=80 คน) ต่อปัญหาการชี้แจง
 งบประมาณของกรมสามัญศึกษา ตามแนวทางการซักถามงบประมาณปี
 2528 ของคณะกรรมการอำนวยการงบประมาณในการพิจารณางบประมาณปี
 พ.ศ.2528-2531

แนวทางการซักถาม ปัญหาการชี้แจง	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา
	\bar{X}	SD	

สรุปผลงานงบประมาณรายจ่ายปีงบประมาณก่อน

- | | | | |
|--|------|------|-----|
| 1. คณะกรรมการอำนวยการงบประมาณได้เน้นการซักถาม
งบประมาณในเรื่องผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ
ปีก่อนเป็นสำคัญ | 4.50 | 0.99 | มาก |
| 2. คณะกรรมการอำนวยการงบประมาณเน้นการขอข้อมูล
การเบิกจ่ายจริงย้อนหลังจากปีที่ขอจัดตั้ง
งบประมาณในหมวดค่าสาธารณูปโภค ค่าตอบแทน
ใช้สอยและวัสดุ และค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง | 4.58 | 0.87 | มาก |
| 3. คณะกรรมการอำนวยการงบประมาณ เน้นการขอข้อมูล
สัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้างอาคารเรียน
ในปีงบประมาณก่อน ขณะกำลังชี้แจงงบประมาณ | 5.21 | 1.24 | มาก |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

แนวทางการช้ถาม ปัญหาการชี้แจง	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา
	\bar{X}	SD	
<u>ค่าใช้จ่ายรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี ขอจัดตั้ง</u>			
4. คณะกรรมาธิการงบประมาณเน้นการช้ถามและ ขอข้อมูลแผนการจัดสรรงบประมาณหมวดค่า ครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ในรายการที่ปรากฏ เฉพาะวงเงินรวมในร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี อาทิ งบค่าปรับปรุงบริเวณ โรงเรียน ค่าก่อสร้างบ้านพักครู และค่าติดตั้ง ไฟฟ้า-ประปา	4.83	0.77	มาก
5. คณะกรรมาธิการงบประมาณเน้นการช้ถามและ ขอข้อมูลรายชื่อ สถานที่จัดตั้งโรงเรียนมัธยม- ศึกษาใหม่ ในขณะชี้แจงงบประมาณ	4.56	1.00	มาก
6. คณะกรรมาธิการงบประมาณเน้นการช้ถาม ราคาครุภัณฑ์ต่อหน่วยและรายละเอียดรายการ ต่อชุด	5.07	1.35	มาก
7. คณะกรรมาธิการงบประมาณช้ถามงบประมาณ โดยขอข้อมูลแบบขูปรายการอาคารเรียน อาคารประกอบที่ไม่ใช่แบบมาตรฐาน และมี ราคาค่าก่อสร้างสูงในขณะที่กำลังชี้แจง งบประมาณทันที	4.59	0.88	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

แนวทางการซักถาม ปัญหาการชี้แจง	ระดับของความ		ระดับของ ปัญหา
	คิดเห็น		
	\bar{X}	SD	
8. คณะกรรมการงบประมาณเน้นการซักถาม ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลความจำเป็นของการ จัดตั้งงบประมาณเป็นทีละรายการ	3.61	2.11	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยของปัญหาตามแนวทางการซักถามงบประมาณของคณะกรรมการงบประมาณ มีพิสัยระหว่าง 3.61-5.07 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.77-2.11 นั่นคือ โดยเฉลี่ยแล้ว ปัญหาทั้ง 8 รายการ ในประเด็นการซักถามของคณะกรรมการงบประมาณ เป็นปัญหาในการชี้แจงงบประมาณของอธิบดีกรมสามัญศึกษา ในระดับปานกลาง จนถึงปัญหาระดับมาก โดยที่ทุกปัญหามีผู้ให้ความคิดเห็นพร้อมกันมาก และมีการกระจายของข้อมูลความคิดเห็นน้อย ยกเว้นปัญหาที่ 8 เรื่องคณะกรรมการงบประมาณเน้นการซักถามข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลความจำเป็นของการจัดตั้งงบประมาณเป็นรายการ (Line-item) อาทิ ค่าจัดสอนสองผลัด ค่าผู้ประสานงานจังหวัด และค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศที่มีผู้ให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน และมีการกระจายของข้อมูลความคิดเห็นมาก

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของปัญหาการชี้แจงงบประมาณของอธิบดีกรมสามัญศึกษาต่อการซักถามงบประมาณที่ตรงตามแนวทางการซักถามของคณะกรรมการงบประมาณ สรุปได้ว่า ปัญหารายการที่ 1-7 จาก 8 รายการ ได้เป็นปัญหาการชี้แจงงบประมาณของอธิบดีกรมสามัญศึกษามาก และจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่เป็นเหตุผลประกอบข้อปัญหาจากรายการที่ 8 ของบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ในจำนวนที่ตอบไม่ครบทุกข้อคำถาม ได้แสดงเหตุผลประกอบ อันเป็นข้อบ่งชี้ว่า ทั้ง 7 ปัญหาของการชี้แจงงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ได้เกิดจากการบริหารงาน

ภายในของกรมสามัญศึกษา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยของ 7 ปัญหาจากค่ามากไปน้อย และตามเหตุผลประกอบดังนี้

1. คณะกรรมการงบประมาณ เน้นการขอข้อมูลสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้างอาคารเรียน ในปีงบประมาณก่อน ขณะกำลังชี้แจงงบประมาณ ($\bar{X}=5.21$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กองการมัธยมศึกษา ขาดบุคลากรที่จะจัดเตรียม ข้อมูลสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง ดังกล่าวไว้เป็นระบบได้ เพราะการจัดจ้างยังทำได้ล่าช้า มาก และบางรายการในขณะชี้แจงยังไม่มีการทำงาน (n=20) และกองการมัธยมศึกษา มีความยากลำบากในการรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เนื่องจากข้อมูลกระจายอยู่ทั่วประเทศในสภาพการคมนาคมที่ห่างไกล การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรคมาก (n=12)

2. คณะกรรมการงบประมาณ เน้นการซักถามราคาครุภัณฑ์ต่อหน่วย และรายละเอียดรายการต่อชุด เป็นปัญหาการชี้แจงงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($\bar{X}=5.07$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กรมสามัญศึกษาขาดการเตรียมพร้อม เรื่องระบบข้อมูลดังกล่าว และยังมีปัญหาการขอเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติ เฉพาะของครุภัณฑ์ ล่าช้า จนทำให้เกิดการบริหารงบประมาณค่าครุภัณฑ์ล่าช้าไปด้วย (n=32) และผู้มีหน้าที่ชี้แจงงบประมาณขาดการศึกษาข้อมูลอยู่มาก ทำให้ขาดเทคนิคการชี้แจง (n=21)

3. คณะกรรมการงบประมาณ เน้นการซักถามและขอข้อมูลแผนการจัดสรรงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ในรายการที่ปรากฏเฉพาะวงเงินรวมในร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี อาทิ งบค่าปรับปรุงบริเวณ โรงเรียน ค่าก่อสร้างบ้านพักครู ซึ่งเป็นปัญหาการชี้แจงงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($\bar{X}=4.83$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า การจัดตั้งงบประมาณของกองการมัธยมศึกษา จากในอดีต ยังไม่ได้จัดตั้งขึ้นจากพื้นฐานรายละเอียดข้อมูล และขาดการวางแผนไว้ล่วงหน้า (n=34) กองการมัธยมศึกษาขาดบุคลากรสำหรับทำหน้าที่จัดตั้งงบประมาณโดยเฉพาะ และขาดบุคลากรที่มีความรู้เรื่องการจัดตั้งงบประมาณแบบแผนงานอยู่มาก (n=16) และผู้บริหารของกองการมัธยมศึกษาให้ความสนใจงานงบประมาณน้อย แต่ให้ความสนใจงานบุคลากรว่าสำคัญกว่า จึงไม่เกิดการพัฒนางานงบประมาณ (n=11)

4. คณะกรรมการงบประมาณ ซักถามงบประมาณโดยขอข้อมูลแบบรูป รายการอาคารเรียน อาคารประกอบที่ไม่ใช่แบบมาตรฐาน และมีราคาค่าก่อสร้างสูง

ในขณะที่กำลังชี้แจงงบประมาณทันที เป็นปัญหาการชี้แจงงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($\bar{X}=4.59$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กรมสามัญศึกษาขาดนโยบายที่กำหนดให้กองที่จะจัดตั้งประมาณค่าก่อสร้างในลักษณะดังกล่าว จะต้องมียุทธศาสตร์แบบรูปรายการ เหตุผลความจำเป็น ให้พร้อมก่อนถึงจะทำการจัดตั้งงบประมาณได้ ($n=28$) กองการมัธยมศึกษาขาดการวางแผน และแจ้งข้อมูลเหตุผลความจำเป็นของการจัดตั้งงบประมาณค่าก่อสร้างดังกล่าวให้กองออกแบบและก่อสร้างทราบเป็นการล่วงหน้า จึงไม่มีข้อมูลแบบที่ครบสมบูรณ์ในการชี้แจงกับคณะกรรมการงบประมาณ ($n=8$)

5. คณะกรรมการงบประมาณ เน้นขอคู่มือการเบิกจ่ายจริงย้อน ย้อนหลังจากปีที่ขอจัดตั้งงบประมาณในหมวดค่าสาธารณูปโภค คัดลอกแทนใช้สอยและ ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นปัญหาการชี้แจงงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($\bar{X}=4.58$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กรมสามัญศึกษายังขาดข้อมูลในลักษณะเป็นหลักฐานแสดงรายการเบิกจ่ายจริงของหมวดงบประมาณดังกล่าวในปีก่อนๆ อย่างชัดเจน และเชื่อถือได้อยู่มาก ($n=16$) และการติดตามประเมินผลการบริหาร งบประมาณปีก่อนของกองแผนงานยังมีประสิทธิภาพน้อย เนื่องจากแต่ละปียังมีปัญหาการบริหารงบประมาณล่าช้าเกิดขึ้นอยู่มาก ($n=11$)

6. คณะกรรมการงบประมาณ เน้นการซักถามและขอข้อมูล รายชื่อ สถานที่จัดตั้ง โรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ ในขณะที่ชี้แจงงบประมาณ เป็นปัญหาการชี้แจง งบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($\bar{X}=4.56$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กรมสามัญศึกษา ในกองการมัธยมศึกษาและกองแผนงาน บริหารงานการวางแผนและจัดทำ แผนการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ล่าช้าอยู่เสมอ ซึ่งต้องถูกสำนักงานงบประมาณเร่งรัดขอข้อมูลรายชื่อและจำนวนโรงเรียนจัดตั้งใหม่แทบทุกปี อันส่งผลให้กรรมการ งบประมาณซักถามเรื่องนี้มากขึ้น ($n=24$)

7. คณะกรรมการงบประมาณ ได้เน้นการซักถามงบประมาณในเรื่องผล การใช้จ่ายเงินงบประมาณปีก่อนเป็นสำคัญ เป็นปัญหาการชี้แจงงบประมาณของกรมสามัญ ศึกษา ($\bar{X}=4.50$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กรมสามัญศึกษาขาดความ สนใจข้อมูลการรายงานผลการประเมินผลการบริหารงบประมาณปีก่อน จึงไม่สามารถ พัฒนาระบบการประเมินผลให้ทันสมัยได้ ($n=34$)

โดยสรุป ขั้นตอนของกรรมาธิการงบประมาณ ซึ่งเป็นหน่วยของการบริหารงานการจัดทำงบประมาณขั้นสุดท้าย ในการพิจารณาการอนุมัติงบประมาณนั้น อาศัยกระบวนการที่เน้นเกณฑ์การบริหารที่เป็นจริงในช่วงปีก่อนๆ และเป็นข้อมูลที่เกิดจริง อันสะท้อนให้เห็นระบบการได้มาของงบประมาณ จากการบริหารงบประมาณตามแผนงานและโครงการอย่างเป็นระบบ ซึ่งถ้ากรมสามัญศึกษามีความสามารถในการบริหารงานการใช้จ่ายงบประมาณได้จริงตามแผนงาน และมีระบบการติดตามการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพแล้ว การให้คำตอบข้อชี้แจงต่อคณะกรรมาธิการงบประมาณ ก็จะเป็นเรื่องความจริงที่อธิบายได้

ตอนที่ 2 สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณแบบแผนงานของกรมสามัญศึกษา

เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลแล้ว การบริหารงบประมาณให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด คือ การให้เงินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน-งาน-โครงการ ตรงตามแผนงานเวลาให้มีประสิทธิภาพ นับว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดตั้งงบประมาณปีต่อไป และส่งผลดีหรือผลเสียต่อการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณได้แบ่งเป็น 2 ส่วนเช่นกัน คือ วิเคราะห์จากสายงานการบริหารงบประมาณภายในกรมสามัญศึกษา และจากสายงานการบริหารงบประมาณภายนอกกรมสามัญศึกษา (สำนักงานงบประมาณ) ดังนี้

1. สายงานการบริหารงาน การบริหารงบประมาณ ภายในกรมสามัญศึกษา

จากการวิเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ในขั้นตอนการขออนุมัติเกณฑ์และบัญชีจัดสรร ใน 3 ปีงบประมาณ (ปี 2529-2531) และขั้นตอนการขออนุมัติเงินประจำงวดใน 4 ปีงบประมาณ (ปี 2528-2531) และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรด้านงบประมาณ ของกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับปัญหาของการปฏิบัติ-บริหารงาน การใช้จ่ายงบประมาณตาม 5 องค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน และจากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์บุคลากรที่ตอบว่ามีปัญหาของการบริหารงบประมาณเกิดขึ้นมาก

และมากที่สุด เพื่อให้ได้เหตุผลประกอบข้อคิดเห็นที่ชัดเจน สามารถบ่งชี้แหล่งของการเกิดสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณล่าช้าได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น ผลการวิเคราะห์มีดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 จากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่าสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ อันเกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษามี 2 สาเหตุ คือ

1.1.1 การดำเนินงานจัดสรรงบประมาณคลาดเคลื่อนไปจากปฏิทินการบริหารงบประมาณของ 5 กอง คือ กองการมัธยมศึกษา สำนักงานโครงการพิเศษ หน่วยศึกษานิเทศก์ และกองการเจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณทั้ง 3 ปี (ปี 2529-2531) ตามองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนของการจัดสรรงบประมาณ ที่กำหนดไว้ในปฏิทินการบริหารงบประมาณปี 2529-2531 ของกรมสามัญศึกษา คือ (1) ขั้นตอนการขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรร (2) การขออนุมัติบัญชีจัดสรร และ (3) การแจ้งจัดสรร คลาดเคลื่อนไปจากระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะ กองการมัธยมศึกษา มีความคลาดเคลื่อนมากกว่าหน่วยงานอื่นในกรมเดียวกันทั้ง 3 ขั้นตอน ในระยะเวลาระหว่าง 1.5-5.0 เดือน สำหรับอีก 4 กอง มีความคลาดเคลื่อนเฉพาะขั้นตอนการขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรรเท่านั้น เพราะเป็นกองที่ดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนภายในครั้งเดียวกัน เนื่องจากมีงบประมาณที่ต้องจัดสรรในจำนวนน้อยกว่ากองการมัศึกษามาก

1.1.2 การดำเนินงานขออนุมัติเงินประจำงวดล่าช้าของ 2 กอง คือ กองการมัธยมศึกษา กับสำนักงานโครงการพิเศษ ได้ดำเนินการขออนุมัติเงินประจำงวดรวม 4 ปีงบประมาณ (ปี 2528-2531) คลาดเคลื่อนจากระยะเวลาและจำนวนเงินที่กำหนดไว้ในแผนขออนุมัติเงินประจำงวดปี 2528-2531 ของกรมสามัญศึกษา ใน 1 งาน 3 โครงการ และ 1 หมวดงบประมาณ คือ (1) งานดำเนินการมัธยมศึกษา (2) โครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ (3) โครงการปรับปรุงโรงเรียนที่เปิดแล้วแต่ยังไม่มีอาคารเรียนถาวร (4) โครงการโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท (มพช.2) และ (5) หมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยรายการที่ (1)-(3) เป็นงาน-โครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองการมัธยมศึกษาและรายการที่ (4) เป็นโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานโครงการพิเศษ ซึ่งต่างก็บริหารงบประมาณล่าช้าในหมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและ



สิ่งก่อสร้างเหมือนกัน สำหรับหมวดงบประมาณอื่น อาทิ หมวดเงินเดือน หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดเงินอุดหนุน และหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของงาน-โครงการอื่น (งานพิเศษและอบรม งานดำเนินการศึกษาสงเคราะห์ และการศึกษาพิเศษ งานบริหารทั่วไป) สามารถบริหารงบประมาณได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน

สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณล่าช้า ทั้ง 2 สาเหตุดังกล่าว (ข้อ 1.1.1-1.1.2) แสดงในตารางที่ 9-11



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบระยะเวลาของการบริหารงบประมาณที่จัดทำจริง (*, *—*) กับระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการบริหารงบประมาณ ปี พ.ศ. 2529-2531
 (—) ของ 5 กองงานกรมสามัญศึกษา ตามองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนของการบริหารงานการจัดสรรงบประมาณ

องค์ประกอบ/5 กอง	เปรียบเทียบระยะเวลาการบริหารงบประมาณที่จัดทำจริง(*, *—*) กับระยะเวลาดำเนินการตามปฏิทิน การบริหารงบประมาณ (—)															จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)		
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531
การขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรร: เริ่มและเสร็จสิ้นภายในวันที่ 15 กรกฎาคม ถึง 15 สิงหาคม ของทุกปี	—																	
1. กองการมัธยมศึกษา	23 ก.ย. 28 *			ปี 2529		* 8	ธ.ค. 28									3.5		
		5	ต.ค. 29 *		ปี 2530		* 27	ม.ค. 30									5	
	23	ก.ย. 30 *		ปี 2531		* 5	ม.ค. 31											4.5
2. กองการศึกษาพิเศษ	—																	
			11	ธ.ค. 28 *		ปี 2529		* 27	ธ.ค. 28							4.5		
			9	ธ.ค. 29 *		ปี 2530		* 27	ก.พ. 30								6	
	22	ก.ย. 30 *			ปี 2531		* 14	มี.ค. 31										6.5

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ/5 กอง	เปรียบเทียบระยะเวลาการบริหารงบประมาณที่จัดทำจริง(*, *—*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน การบริหารงบประมาณ (----)															จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)		
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531
3. สำนักงานโครงการพิเศษ						ปี 2529 11 ธ.ค.28 * *	27 ธ.ค.28									4.5	5	
						11 ธ.ค.29 *	ปี 2530 20 ม.ค.30											
4. หน่วยศึกษานิเทศก์						ปี 2529 11 ธ.ค.28 * *	27 ธ.ค.28									4.5	5	
						15 ธ.ค.29 *	ปี 2530 * 21 ม.ค.30											
						ปี 2531 15 ก.ย.30 *	* 27 ต.ค.30											3
5. กองการเจ้าหน้าที่						ปี 2529 11 ธ.ค.28 * *	27 ธ.ค.28									4.5	5	
						ปี 2531 19 ธ.ค.29 *	ปี 2530 * 20 ม.ค.30											1
						ปี 2531 15 ก.ย.30 *												

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ/5 กอง	เปรียบเทียบระยะเวลาการบริหารงบประมาณที่จัดทำจริง(*, *—*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน การบริหารงบประมาณ (----)													จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน(เดือน)				
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531
การขออนุมัติบัญชีจัดสรร: เริ่มและเสร็จสิ้นภายในวันที่ 1 สิงหาคม-30 เมษายนของทุกปี																		
1. กองการมัธยมศึกษา				5 ธ.ค.28 *						ปี 2529					* 20 ก.ค.29	2.5		
	27 ต.ค.29 *									ปี 2530							* 16 ก.ย.30	4.5
	19 ต.ค.30 *									ปี 2531							* 11 ส.ค.31	3.5
2. กองการศึกษาพิเศษ				11 ธ.ค.28 *						ปี 2529						-		
				* 27 ธ.ค.28														
				9 ธ.ค.30 *						ปี 2530								
				* 27 ก.พ.31														
	15 ต.ค.30 *									ปี 2531								1.5
				11 ธ.ค.28 *						ปี 2529								
				* 27 ธ.ค.28														
				11 ธ.ค.29 *						ปี 2530								
				* 20 ม.ค.30														

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ/5 กอง	เปรียบเทียบระยะเวลาการบริหารงบประมาณที่จัดทำจริง(*, *--*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน การบริหารงบประมาณ (---)															จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)		
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531
4. หน่วยศึกษานิเทศก์				11 ต.ค.28		ปี 2529 * * 27 ต.ค.28										-		
				15 ต.ค.29		ปี 2530 * * 21 ม.ค.30											-	
	15 ก.ย.30		ปี 2531 * * 27 ต.ค.30															-
5. กองการเจ้าหน้าที่				11 ต.ค.28		ปี 2529 * * 27 ต.ค.29										-		
			ปี 2531 * * 15 ก.ย.30	19 ต.ค.29		ปี 2530 * * 20 ม.ค.30											-	

ศูนย์วิทยุทางการแพทย์
ศูนย์วิทยุทันตกรรม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ/5 กอง	เปรียบเทียบระยะเวลาการบริหารงบประมาณที่จัดทำจริง(*, *—*) กับระยะเวลาตามปฏิทิน การบริหารงบประมาณ (—)															จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)		
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2531
การแจ้งจัดสรร: เริ่มและ เสร็จสิ้นภายในวันที่ 1 กันยายน-31 พฤษภาคม ของทุกปี																		
1. กองการมัธยมศึกษา				8 ต.ค.28 *				ปี 2529							* 20 ก.ค.29	1.5		
			18 พ.ย.29 *					ปี 2530							* 23 ก.ย.30	3.5		
			6 พ.ย.30 *					ปี 2531							* 23 ก.ย.31			4
2. กองการศึกษาพิเศษ				11 ต.ค.28 *			ปี 2529	27 ต.ค.28								-		
				9 ต.ค.29 *			ปี 2530	* 27 ก.พ.30								-		
			15 ต.ค.30 *				ปี 2531						* 27 มี.ย.31					1

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบระยะเวลาและจำนวนเงินที่กองการมัธยมศึกษา และสำนักงานโครงการพิเศษ ค่าเป็นการขออนุมัติเงินประจำงวดจริง (*—*) กับระยะเวลา และจำนวนเงินที่กำหนดในแผนขออนุมัติเงินประจำงวดปี 2528-2531 (—) และกับระยะเวลาการอนุมัติเงินประจำงวดของสำนักงานประมาณ (==) (งบประมาณค่าครุภัณฑ์ของ 1 งาน 3 โครงการที่มีผลการบริหารงบประมาณล่าช้า)

งาน-โครงการ-หมวด งบประมาณค่าครุภัณฑ์ ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติเงิน												จำนวนเงินที่ของงวด คลาดเคลื่อนจากแผน ล้านบาท	จำนวนระยะเวลา ที่ขอ งวดคลาดเคลื่อน (เดือน)	
	งวดที่ 1				งวดที่ 2				งวดที่ 3						%
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
งานค่าเงินการมัธยมศึกษา															
1. ครุภัณฑ์ปี 2528					104.44 ล้านบาท								104.44	100.0	2.0
									2	ก.ค.28	30	ก.ค.28			
											26	ส.ค.28	27	ก.ย.28	
2. ครุภัณฑ์ปี 2529					100.78 ล้านบาท										
3. ครุภัณฑ์ปี 2530															
4. ครุภัณฑ์ปี 2531															

ตารางที่ 10 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวด งบประมาณค่าครุภัณฑ์ ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขอลงมติงวดเงิน												จำนวนเงินที่ของงวด		จำนวนระยะเวลา		
	งวดที่ 1				งวดที่ 2				งวดที่ 3				คลาดเคลื่อนจากแผน		ที่ยก งวดคลาดเคลื่อน		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ล้านบาท	%	(เดือน)		
<u>โครงการจัดตั้งโรงเรียน</u> <u>มัธยมศึกษาใหม่</u>																	
5. ครุภัณฑ์ปี 2528					56.14 ล้านบาท				56.14 ล้านบาท				56.14	100	3.0		
								25				*					
								25	11	28	4	กค.28					
											14	สค.28				16	กย.28
6. ครุภัณฑ์ปี 2529					5.95 ล้านบาท				0.64 ล้านบาท				0.64	11	2:0		
								17	เมย.29			*					
											31	กค.29					
											14	สค.29				16	กย.29
7. ครุภัณฑ์ปี 2530					5.61 ล้านบาท				5.61 ล้านบาท				5.61	100	2.5		
											13	มิย.30				19	สค.30
												*					
											20	กค.30				11	กย.31
8. ครุภัณฑ์ปี 2531					5.62 ล้านบาท				5.62 ล้านบาท				5.62	100	5.5		
								14	มี.ค.31			*				15	กค.31
											29	เมย.31				1	สค.31

ตารางที่ 10 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวด งบประมาณค่าครุภัณฑ์ ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติวงเงิน												จำนวนเงินที่ของวด คลาดเคลื่อนจากแผน ล้านบาท	จำนวนระยะเวลา ที่ของวดคลาดเคลื่อน (เดือน)	
	งวดที่ 1				งวดที่ 2				งวดที่ 3						%
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
โครงการโรงเรียนมัธยม เพื่อพัฒนาชนบท (มพช.2)															
9. ครุภัณฑ์ปี 2528					83.76 (65.00) ล้านบาท								58.24 (16.61) ล้านบาท	58.24 70 (17.61) (27)	3.0
						23 เม.ย.28	25.52 (47.39) ล้านบาท						4 กย.28		
							10 มิ.ย.28						6 กย.28		
10. ครุภัณฑ์ปี 2529	97.49 (61.68) ล้านบาท						67.08 (5.27) ล้านบาท						30 กย.29	67.08 69 (5.27) (9)	8.0
						30.41 (56.47) ล้านบาท									
						20 พย.28									
							15 มค.29						30 กย.29		
11. ครุภัณฑ์ปี 2530	96.59 (60.01) ล้านบาท												67.82 (6.57) ล้านบาท	67.82 70 (6.57) (11)	7.0
						28.77 (53.44) ล้านบาท							* 31 สค.30		
							2 มค.30								
							11 พ.ย.30						11 กย.30		
12. ครุภัณฑ์ปี 2531					(โครงการที่สิ้นสุดในปีงบประมาณ 2530)								-	-	-

ตารางที่ 11- เปรียบเทียบระยะเวลาและจำนวนเงินการขออนุมัติเงินประจำงวดที่กองการมัธยมศึกษาและสำนักงานโครงการพิเศษจัดทำจริง (*—*) กับระยะเวลาและจำนวนเงินที่กำหนดไว้ในแผนขออนุมัติเงินประจำงวด (—) ปี 2528-2531 และกับระยะเวลาและจำนวนเงินที่สำนักงานประมาณ (ส่งป.) อนุมัติเงินประจำงวดให้กรมสามัญศึกษา (==) (งบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างของ 1 งาน 3 โครงการ ที่มีผลการบริหารงบประมาณล่าช้า)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติเงิน												จำนวนเงินที่ของงวด คลาดเคลื่อนจากแผน ล้านบาท	จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน % (เดือน)			
	งวด 1				งวด 2				งวด 3								
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
งานดำเนินการมัธยมศึกษา																	
1. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2528																	
1.1 ส่วนกลาง	31.34 ล้านบาท				16.73 ล้านบาท				1.53 ล้านบาท				16.30	33	-		
	กรม 20 พย.27	25.4 19 สค.27	28.65 23 มค.28		12.17 25 มีค.28	17.73 20 พค.28		17.73 30 กค.28									
	ส่งป, 7 ธค.27	25.4 19 มีค.28		6.47 23 เมย.28		17.73 10 กค.28		17.73 30 พย.28									
1.2 ส่วนจังหวัด	718.57 ล้านบาท				39.1 ล้านบาท				10.21 ล้านบาท				108.52	14	-		
	624.49 20-30 พย.27		28.65 23 มค.28		26 26 เมย.28		118.73 20 พค.28		115.46 30 สค.28								
	620.52 20 สค.27		26.63 21 มค.28		11 7 มีค.28		115.46 11 มิย.28		115.46 20 มิย.28			30 30 กย.28					



ตารางที่ 11 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการทอถอนมัติงวดเงิน												จำนวนเงินที่ของงวด		จำนวนระยะเวลาที่
	งวด 1				งวด 2				งวด 3				คลาดเคลื่อนจากแผน		คลาดเคลื่อน
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	ม.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ล้านบาท	%	(เดือน)
2. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2529															
2.1 ส่วนกลาง	70.91 ล้านบาท 39.1 ล้านบาท 20พ.ย.28 3มค.29 21มีค.29 2พค.29 28พค.29 20สค.29 35.2 ล้านบาท 27.63 ล้านบาท 8.03 ล้านบาท 18 ธค.28 17 กพ.29 25 เม.ย.28 11มิ.ย.29 19คย.29												31.81	45	6.5
2.2 ส่วนจังหวัด	615.57 ล้านบาท 525.42 ล้านบาท 156.09 ล้านบาท 13พ.ย.28 31มค.29 24มค.29 29 เม.ย.29 28พค.29 5 กย.29 525.42 ล้านบาท 185ก.28 29มค.29 155.42 ล้านบาท 21 กพ.29 29 พค.29 11มิ.ย.29 30กย.29												9.28	1	3.0

ตารางที่ 11 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติวงเงิน												จำนวนเงินที่ของงวด คลาดเคลื่อนจากแผน ล้านบาท	จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)	
	งวด 1				งวด 2				งวด 3						
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
3. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2530															
3.1 ส่วนกลาง				82.73 ล้านบาท				37.50 ล้านบาท					8.23	7	3.5
	21พค.29		27.17 ล้านบาท				36.22 ล้านบาท					8.23 ล้านบาท			
		28พย.30			30พค.30		21เมย.30		21พค.30			17 กย.30			*
			75.85 ล้านบาท				36.22 ล้านบาท					8.16 ล้านบาท			
	28พย.29				25มีค.30				20พค.30			7กค.30		23 กย.30	
3.2 ส่วนจังหวัด				522.78 ล้านบาท				134.70 ล้านบาท							
	21พย.29		508.62 ล้านบาท				129.59 ล้านบาท					19.38 ล้านบาท	19.38	3	3.5
		20พค.30			4กพ.30				12พค.30	21พค.30		17กย.30			*
	26พย.29		508.38 ล้านบาท				129.48 ล้านบาท		12พค.30	21พค.30		19.38 ล้านบาท			
					4มีค.30				7เมย.30	28พค.30	10มิย.30	23กย.30			
4. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2531															
4.1 ส่วนกลาง				87.68 ล้านบาท				26.31 ล้านบาท							
			74.68 ล้านบาท										18.75	17	2.5
	29คค.30						11 เมย.31					19สค.31			*
							74.68 ล้านบาท								
	30พย.30											27สค.31			
							21.22 ล้านบาท					18.75 ล้านบาท			
									2พค.31	20พค.31		19สค.31			
							20.57 ล้านบาท					18.60 ล้านบาท			
									8มิย.31	15มิย.31				30กย.31	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติวงเงิน											จำนวนเงินที่ขอวง คลาดเคลื่อนจากแผน ล้านบาท	จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)				
	งวด 1			งวด 2				งวด 3									
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.			
4.2 ส่วนจังหวัด		661.25	ล้านบาท			123.03	ล้านบาท								101.85	13	3.5
	29คค.30		623.43	ล้านบาท				3คค.31									
			2กพ.31		65.24	ล้านบาท				101.85	ล้านบาท						
					622.23	ล้านบาท		3พค.31					23	กย.31			
	30 พย.30									28	พีย.31						
					24	มี.ค.31			60.20	ล้านบาท							
										28	พีย.31						
													97.98	ล้านบาท			
										27	คค.31				30	กย.31	
โครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยม ศึกษาใหม่						47.15	ล้านบาท										
5. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2528					25.46	ล้านบาท				21.69	ล้านบาท				21.69	46	3.0
					27	มี.ค.28				24	มี.ค.28						
					19	เม.ย.28											
															19	กย.28	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติวงเงิน												จำนวนเงินที่ของงวด		จำนวนระยะเวลาที่
	งวด 1				งวด 2				งวด 3				คลาดเคลื่อนจากแผน		คลาดเคลื่อน
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ล้านบาท	%	(เดือน)
6. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2529						27.84ล้านบาท							0.92	3	2.5
						26.92ล้านบาท						0.92ล้านบาท			
					10 เม.ย.29	25 เม.ย.29			31 กค.29			22 ส.ค.29			
									27.84ล้านบาท						
						28 เม.ย.29						29 กย.29			
						27.84ล้านบาท									
7. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2530								15 มิ.ย.30	27.84ล้านบาท			30 กค.30	27.84	100	2.0
												27.84ล้านบาท			
									20 กค.30			11 กย.30			
8. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2531				30.09ล้านบาท									30.09	100	5.5
					11 มี.ค.31	23.07ล้านบาท			7.02ล้านบาท						
						21 เม.ย.31		3 พ.ค.31		15 กค.31					
									30.09 ล้านบาท						
						124 มี.ค.31						31 ส.ค.31			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติวงเงิน											จำนวนเงินที่ของงวด คลาดเคลื่อนจากแผน ล้านบาท	จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน %	จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)		
	งวด 1				งวด 2				งวด 3							
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.				ก.ย.	
<u>โครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อ พัฒนาชนบท (มพช.)</u> 9. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2528						442.89 (211.59) ล้านบาท				442.90 (198.57) ล้านบาท				442.90 (198.57) ล้านบาท	100 (94) %	3.0
10. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2529						189.63 (89.60) ล้านบาท			27 มี.ย.28				4 ก.ย.28	394.45 (198.57) ล้านบาท		
						18.39 ล้านบาท				164.38 (101.14) ล้านบาท				164.38 (101.14) ล้านบาท	79 (113) %	3.0
						18.39 ล้านบาท	14.29 ล้านบาท			164.38 (101.14) ล้านบาท				164.38 (101.14) ล้านบาท		
						4.10 ล้านบาท	6.76 ล้านบาท			11 มี.ย.29				11 มี.ย.29		
						11 มี.ย.28	19 ก.พ.29							17 ก.ย.29		

ตารางที่ 11 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติวงเงิน												จำนวนเงินที่ขอวง คลาดเคลื่อนจากแผน ล้านบาท %	จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน (เดือน)	
	งวด 1				งวด 2				งวด 3						
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
11. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2530-2531 โครงการปรับปรุงโรงเรียนที่ เปิดแล้วแต่ยังไม่มีอาคารเรียน ถาวร	(ไม่มีการจัดตั้งงบประมาณค่าก่อสร้างใน 2 ปีงบประมาณนี้)														
12. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2528	109.00 ล้านบาท														
	109.60 ล้านบาท														
	21พย.27											9มค.28			
	109 ล้านบาท														
	18ธค.27											9มค.28			
13. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2529	111.40 ล้านบาท														
	103.2 ล้านบาท														
	4พย.28					6.1 ล้านบาท				4.1 ล้านบาท					
		3ธค.28				13กพ.29	25เม.ย.29	16มิ.ย.29	3กค.29						
	101.2 ล้านบาท														
	25พย.28					10.2 ล้านบาท								15กค.29	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

งาน-โครงการ-หมวดงบประมาณ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปี 2528-2531	เปรียบเทียบระยะเวลา-จำนวนเงินการขออนุมัติวงเงิน											จำนวนเงินที่ขอวง คลาดเคลื่อนจากแผน		จำนวนระยะเวลาที่ คลาดเคลื่อน	
	งวด 1			งวด 2				งวด 3				ล้านบาท	%	(เดือน)	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
14. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2530			69.60 ล้านบาท										8.0	12	1.0
		9มค.30	61.60 ล้านบาท						8.0 ล้านบาท						
			69.60 ล้านบาท			1พค.30		2มิย.30	30มิย.30						
			26มค.30							20กค.30					
15. ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างปี 2531			67.86 ล้านบาท										-	-	-
	29คค.	67.86 ล้านบาท													
		9พย.30	67.86 ล้านบาท												
			30พค 4ธค.30												

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จากตารางที่ 9-11 สรุปได้ว่า สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ (ในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณและขั้นตอนการขออนุมัติเงินประจำงวด) ล่าช้า เกิดขึ้นจาก

1. การดำเนินการจัดสรรงบประมาณปี 2529-2531 ของ 5 กอง (กองการมัธยมศึกษา สำนักงานโครงการพิเศษ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองการศึกษาพิเศษ และกองการเจ้าหน้าที่) มีความคลาดเคลื่อนจากระยะเวลาในปฏิทินการบริหารงบประมาณทั้ง 3 ปี ดังกล่าว ระหว่างระยะเวลา 1-6.5 เดือน โดย 4 กองหลัง (ยกเว้นกองการมัธยมศึกษา) คลาดเคลื่อนเฉพาะขั้นตอนที่ 1 สำหรับขั้นตอนที่ 2-3 จัดทำได้ตรงตามปฏิทิน และการดำเนินการขออนุมัติเงินประจำงวดปี 2528-2531 ของ 2 กอง (กองการมัธยมศึกษาและสำนักงานโครงการพิเศษ) มีความคลาดเคลื่อนจากระยะเวลาและจำนวนเงินที่กำหนดในแผนขออนุมัติเงินประจำงวดทั้ง 4 ปี เป็นระยะเวลาที่คลาดเคลื่อนระหว่าง 1-8 เดือน และเป็นจำนวนเงินระหว่าง 0.92-442.90 ล้านบาท ในหมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของ 1 งาน 3 โครงการ (งานดำเนินการมัธยมศึกษา โครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ โครงการปรับปรุงโรงเรียนที่เปิดแล้วแต่ยังไม่มีอาคารเรียนถาวร : อยู่ในความรับผิดชอบของกองการมัธยมศึกษา และโครงการโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท (มพช.2) : อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานโครงการพิเศษ)

2. การบริหารงานการใช้จ่ายงบประมาณของกองการมัธยมศึกษา และสำนักงานโครงการพิเศษ มีความคลาดเคลื่อนมากกว่ากองอื่นๆ โดย

2.1 กองการมัธยมศึกษา บริหารงบประมาณในขั้นตอนการดำเนินการจัดสรรงบประมาณปี 2529-2531 คลาดเคลื่อนทั้ง 3 ปี และทั้ง 3 ขั้นตอน ของการจัดสรรงบประมาณ คือ (1) ขั้นตอนการขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรร คลาดเคลื่อนเป็นระยะเวลา 3.5, 5 และ 4.5 เดือน (2) ขั้นตอนการขออนุมัติบัญชีจัดสรร คลาดเคลื่อนเป็นระยะเวลา 2.5, 4.5 และ 3.5 เดือน (3) ขั้นตอนการขออนุมัติแจ้งจัดสรร คลาดเคลื่อนเป็นระยะเวลา 1.5, 3.5 และ 4.0 เดือน ตามลำดับของ 3 ปีงบประมาณ

ดังนั้น ในช่วงของ 3 ปีงบประมาณ ระยะขั้นตอนที่ 1 และ 2 ระยะความคลาดเคลื่อนได้มีการปรับน้อยลง แต่ระยะเวลาในขั้นตอนที่ 3 นั้น ความคลาดเคลื่อน

อยู่ในช่วง 3.5-4.5 เดือน โดยตลอด ซึ่งแสดงความล่าช้ามาก คือ ระยะเวลา 1 ใน 4 ของปีงบประมาณ

จากการจัดสรรงบประมาณล่าช้า ส่งผลให้เกิดการบริหารงบประมาณในขั้นตอนการดำเนินการขออนุมัติเงินประจำงวดปี 2528-2531 ในหมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของ 1 งาน 2 โครงการ ดังกล่าวล่าช้าด้วย คือ (1) หมวดค่าครุภัณฑ์ของงานดำเนินการมัธยมศึกษา มีระยะเวลาคลาดเคลื่อน 2, 5, 3.5 และ 6 เดือน มีจำนวนเงินคลาดเคลื่อน 104.44 (100%), 36.95 (37%), 22.80 (32%) และ 78.88 (100%) ล่าช้าและของโครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ มีระยะเวลาคลาดเคลื่อน 3, 2, 2.5 และ 5.5 เดือน มีจำนวนเงินคลาดเคลื่อน 56.14 (100%), 0.64 (11%), 5.61 (100%) และ 5.62 (100%) ล่าช้าตามลำดับ 4 ปีงบประมาณ และหมวดค่าครุภัณฑ์ของโครงการปรับปรุงโรงเรียนที่เปิดแล้ว แต่ยังไม่มียาคารเรียนถาวร มีระยะเวลาและจำนวนเงินที่ของงวดคลาดเคลื่อนเพียง 1 ปี คือ ปี 2528 เป็นระยะเวลา 3 เดือน จำนวนเงิน 0.45 (6%) ล่าช้า และ (2) หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของงานดำเนินการมัธยมศึกษา มีระยะเวลาคลาดเคลื่อนในงบส่วนกลาง 6.5, 3.5, 2.5 เดือน (ตามลำดับปี 2529-2531) มีจำนวนเงินคลาดเคลื่อน 16.20 (33%), 31.81 (45%), 8.23 (7%), 18.75 (17%) ล่าช้า (ตามลำดับปี 2528-2531) และมีระยะเวลาคลาดเคลื่อนในงบส่วนจังหวัด 3, 3.5, 3.5 เดือน (ตามลำดับปี 2529-2531) มีจำนวนเงินคลาดเคลื่อน 108.52 (14%), 9.28 (1%), 19.38 (3%), 101.85 (13%) ล่าช้า (ตามลำดับปี 2528-2531) หมวดค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างของโครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ มีระยะเวลาคลาดเคลื่อน 3, 2.5, 2, 5.5 เดือน มีจำนวนเงินคลาดเคลื่อน 21.69 (46%), 0.92 (3%), 27.84 (100%), 30.09 (100%) ล่าช้า (ตามลำดับปี 2528-2531) และหมวดค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างของโครงการปรับปรุงโรงเรียนที่เปิดแล้ว แต่ยังไม่มียาคารเรียนถาวร มีระยะเวลาของงวดคลาดเคลื่อน 5, 1 เดือน และมีจำนวนเงินคลาดเคลื่อน 10.2 (9%), 8.0 (12%) ล่าช้า (ตามลำดับปี 2529-2530) ดังตารางที่ 10-11

ดังนั้น ในช่วง 4 ปีงบประมาณของการขออนุมัติเงินประจำงวด หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของ 1 งาน 2 โครงการ ของกองการมัธยมศึกษา

งบประมาณค่าครุภัณฑ์มีระยะเวลาของการคลาดเคลื่อนเพิ่มมากขึ้นทุกปี และมีจำนวนเงินที่ของวดคลาดเคลื่อนเพิ่มขึ้นโดยตลอดเช่นกัน (งานดำเนินการมัธยมศึกษา มีระยะเวลาการคลาดเคลื่อนในช่วง 2-6 เดือน จำนวนเงินในช่วง 22.80-104.44 ล้านบาท หรืออัตราร้อยละ 32-100 โครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ มีระยะเวลาการคลาดเคลื่อนในช่วง 2-5.5 เดือน และจำนวนเงินในช่วง 0.64-56.14 ล้านบาท หรืออัตราร้อยละ 11-100) และงบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง มีระยะเวลาและจำนวนเงินที่ของวดคลาดเคลื่อนเพิ่มโดยตลอดในโครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ คือ มีระยะเวลาการคลาดเคลื่อนในช่วง 2-5.5 เดือน มีจำนวนเงินการคลาดเคลื่อนในช่วง 0.92-30.09 ล้านบาท หรือเป็นอัตราร้อยละ 3-100 สำหรับงานดำเนินการมัธยมศึกษา ระยะเวลาความคลาดเคลื่อนของงบประมาณส่วนกลางมีการปรับน้อยลง แต่จำนวนเงินที่คลาดเคลื่อนยังเพิ่มขึ้น คืออยู่ในช่วง 8.23-31.81 ล้านบาท หรือเป็นอัตราร้อยละ 7-45 และระยะเวลาการคลาดเคลื่อนของงบประมาณจังหวัดยังคงที่ คืออยู่ในช่วง 3-3.5 เดือน จำนวนเงินการคลาดเคลื่อนยังเพิ่มขึ้นโดยตลอด คือ อยู่ในช่วง 9.28-108.52 ล้านบาท หรือเป็นอัตราร้อยละ 1-14)

ทั้งนี้เพราะกองการมัธยมศึกษา ต้องบริหารงบประมาณในจำนวนที่มาก และมากกว่าทุกกองในกรมเดียวกัน

2.2 สำนักงานโครงการพิเศษ บริหารงบประมาณคลาดเคลื่อนในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณนี้ (ปี 2529-2531) เฉพาะขั้นตอนที่ 1 คือ การขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรร สำหรับขั้นตอนที่ 2-3 คือ การขออนุมัติบัญชีและการแจ้งจัดสรร สามารถดำเนินการได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากเป็นการบริหารงบประมาณในลักษณะของโครงการพิเศษ และบริหารงบประมาณคลาดเคลื่อนในขั้นตอนการขออนุมัติเงินประจำงวด (ปี 2528-2530) หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยค่าครุภัณฑ์มีระยะเวลาของการคลาดเคลื่อน 3, 8, 7 เดือน และจำนวนเงินการคลาดเคลื่อนเป็นเงินงบประมาณไทย 58.24 (70%), 67.08 (69%), 67.82 (70%) ล้านบาท เป็นเงินกู้ต่างประเทศ จำนวน 17.61 (27%), 5.27 (9%), 6.57 (11%) ล้านบาท และค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง มีระยะเวลาของการคลาดเคลื่อน 3, 3 เดือน มีจำนวนเงินการคลาดเคลื่อน เป็นเงินงบประมาณไทย 442.90 (100%), 164.38 (79%) ล้านบาท และเป็นเงินกู้ต่างประเทศจำนวน 198.57 (94%), 101.14 (113%) ล้านบาท

(ตามลำดับปี 2528-2529 สำหรับปีงบประมาณ 2530 ไม่มีการจัดตั้งงบประมาณรายการนี้แล้ว) ดังตารางที่ 10-11

ดังนั้น ในช่วงระยะเวลา 3 ปี ของการขออนุมัติเงินประจำงวด ในโครงการนี้ ระยะเวลาของการของงวดค่าครุภัณฑ์ และค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างมีความคลาดเคลื่อนเพิ่มขึ้นและคงที่โดยตลอด ตามลำดับ (ครุภัณฑ์มีระยะเวลาคลาดเคลื่อนในช่วง 3-8 เดือน ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 3 เดือน ตลอด) สำหรับจำนวนเงินที่คลาดเคลื่อนกรณีเป็นเงินงบประมาณไทย จะมีความคลาดเคลื่อนคงที่และลดลง (ค่าครุภัณฑ์ มีความคลาดเคลื่อนคงที่เป็นจำนวนเงินระหว่าง 58.24-67.82 ล้านบาท ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง มีความคลาดเคลื่อนลดลง เป็นจำนวน 442.90-164.38 ล้านบาท) ในกรณีเป็นเงินกู้ต่างประเทศ จะมีความคลาดเคลื่อนลดลง (ค่าครุภัณฑ์มีความคลาดเคลื่อนลดลงเป็นจำนวนเงิน ระหว่าง 17.61-5.27 ล้านบาท ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นจำนวนเงินระหว่าง 198.57-101.14 ล้านบาท)

3. สำนักงบประมาณ อนุมัติการขอเงินประจำงวด ในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของ 1 งาน 3 โครงการดังกล่าว ใน 4 ปีงบประมาณ (ปี 2528-2531) ล่าช้าถึงระยะเวลาสิ้นสุดปีงบประมาณ หรือภายในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ (เดือนกันยายน) จำนวน 22 รายการ จากการของงวดดังกล่าว ตลอด 4 ปี รวม 33 รายการ คือ (1) หมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ อนุมัติเงินประจำงวดให้ในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ รวม 10 รายการ (รายการที่ 1, 3-7, 9-11 และ 13) จากการของงวด 16 รายการ ของ 1 งาน 3 โครงการในรอบ 4 ปีงบประมาณดังกล่าว (ตารางที่ 10) ซึ่งเป็นการอนุมัติล่าช้าและทำให้กรมสามัญศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายใช้เงินงบประมาณนี้ได้ทัน (2) หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง สำนักงบประมาณ อนุมัติเงินประจำงวดให้ภายในระยะเวลาเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณรวม 12 รายการ (รายการที่ 1.1-1.2, 2.1-2.2, 3.1-3.2, 4.1-4.2, 5-7 และ 10) จากการขอเงินประจำงวด 19 รายการของ 1 งาน 3 โครงการ ในรอบ 4 ปีงบประมาณ (ตารางที่ 11) ซึ่งทำให้กรมสามัญศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายใช้เงินงบประมาณ 12 รายการนี้ได้ทันภายในระยะเวลาปีงบประมาณเช่นกัน โดยจำนวน 22 รายการที่ สำนักงบประมาณอนุมัติให้ล่าช้านี้ สาเหตุมาจากกรมสามัญศึกษา ดำเนินการขออนุมัติเงินประจำงวดคลาดเคลื่อนจากแผนก่อน

1.2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติ-บริหารงานการบริหารงบประมาณตาม 5 องค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน และจากการสัมภาษณ์เหตุผลประกอบข้อคิดเห็นที่บุคลากรได้กำหนดว่าเป็นปัญหาระดับมากและมากที่สุด โดยมีบุคลากรตอบไม่ครบทุกข้อคำถาม พบว่า สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณอันเกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา คือ การปฏิบัติ-บริหารงานของผู้บริหารระดับกรม และทุกกองที่ต้องผ่านกองแผนงานและกองคลัง โดยเฉพาะการบริหารงานการใช้จ่ายงบประมาณของกองการมัธยมศึกษา สำนักงานโครงการพิเศษ และกองแผนงาน ก่อให้เกิดปัญหาระดับมากในการปฏิบัติ-บริหารงานการใช้จ่ายงบประมาณแบบแผนงาน รวม 12 ปัญหาจากทั้งหมด 16 ปัญหา ซึ่งเป็นผลวิเคราะห์ที่มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เอกสารที่มีการจัดสรรและขออนุมัติเงินประจำงวดล่าช้า (ตารางที่ 9-11) สาเหตุของปัญหาทั้ง 12 รายการแสดงไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ต่อสิ่งที่เป็นปัญหาการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน จาก 5 องค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (N=80)

องค์ประกอบ	ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น	ระดับของ ปัญหา	ระดับของความ สอดคล้องกับการ บริหารงบประมาณ ล่าช้า
		\bar{X}	SD	

ด้านการวางแผน

1. ได้ขาดความสนใจในการใช้ ปฏิทินการบริหารงบประมาณ สำหรับการบริหารงาน งบประมาณ	5.48	2.09	มาก	มาก
--	------	------	-----	-----

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของความ สอดคล้องกับการ บริหารงบประมาณ มาแล้วซ้ำ
	\bar{X}	SD		
2. กองที่ต้องแจ้งจัดสรรงบประมาณ ขาดการแจ้งจัดสรรงบประมาณ ให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการบริหารงบประมาณ	4.67	2.42	มาก	มาก
3. การขออนุมัติเงินประจำงวด หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของกองต้นสังกัด โรงเรียน คลาดเคลื่อนจากระยะเวลาและจำนวนเงินที่กำหนดในแผน <u>ด้านโครงสร้างแผนงาน</u>	4.51	2.11	มาก	มาก
4. ได้ขาดการจัดทำร่างแผนขออนุมัติเงินประจำงวดเตรียมไว้ก่อน เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณผ่านรัฐสภา	4.53	1.06	มาก	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น \bar{X} SD		ระดับของ ปัญหา	ระดับของความ สอดคล้องกับการ บริหารงบประมาณ มาลงล่าง
2. กองที่ต้องแจ้งจัดสรรงบประมาณ ขาดการแจ้งจัดสรรงบประมาณ ให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการบริหารงบประมาณ	4.67	2.42	มาก	มาก
3. การขออนุมัติเงินประจำงวด หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของกองต้นสังกัด โรงเรียน คลาดเคลื่อนจากระยะเวลาและจำนวนเงินที่กำหนดในแผน	4.51	2.11	มาก	มาก
<u>ด้านโครงสร้างแผนงาน</u>				
4. ได้ขาดการจัดทำร่างแผนขออนุมัติเงินประจำงวด เตรียมไว้ก่อน เพื่อปรับปรุงใช้ได้ทันทีที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณผ่านรัฐสภา	4.53	1.06	มาก	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของความ สอดคล้องกับการ บริหารงบประมาณ มาแล้วซ้ำ
	\bar{X}	SD		
5. ทุกกองที่ต้องการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในสังกัดขาดการจัดทำร่างแผนปฏิบัติการจัดสรรเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อปรับปรุงใช้ได้ทันที ที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณผ่านรัฐสภา	5.06	2.13	มาก	มาก
6. ทุกกองที่ต้องจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในสังกัดขาดการเสนอขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรรตรงตามระยะเวลาในปฏิทินการบริหารงบประมาณ	4.59	2.41	มาก	มาก
7. กรมสามัญศึกษาได้มีการขอเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณจากที่ได้รับในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี	4.96	1.26	มาก	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น \bar{X}	ระดับของ SD	ระดับของ ปัญหา	ระดับของความ สอดคล้องกับการ บริหารงบประมาณ ล่าช้า
------------------	--------------------------------------	----------------	-------------------	--

ด้านการวิเคราะห์

- | | | | | |
|---|------|------|---------|---------|
| 8. ผู้บริหารระดับกองขาดการ
วินิจฉัยสั่งการในการแก้ไขปัญหา
การบริหารงบประมาณให้รวดเร็ว
ทันกับระยะเวลาที่กำหนด | 3.86 | 2.08 | ปานกลาง | ปานกลาง |
| 9. เจ้าหน้าที่งบประมาณของทุก
กองขาดการวิเคราะห์ข้อมูล
ที่อรรถประโยชน์กฎหมายประ
มาณ ในการเสนอเรื่องการ
บริหารงบประมาณที่มีปัญหาให้
ผู้บริหารใช้ตัดสินใจได้รวดเร็ว | 4.71 | 2.53 | มาก | มาก |

ด้านระบบข้อมูล

- | | | | | |
|--|------|------|-----|-----|
| 10. ได้ขาดการประมวลข้อมูลปัญหา
การบริหารงบประมาณจากอดีต
ที่แต่ละกองได้รับงบประมาณต่ำ
กว่าที่ขอจัดตั้งและต่ำกว่าแผน
พัฒนาการศึกษา | 5.47 | 1.28 | มาก | มาก |
|--|------|------|-----|-----|

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของความ สอดคล้องกับการ บริหารงบประมาณ ล่าช้า
	\bar{X}	SD		
11. ได้ขาดการจัดทำระบบข้อมูล เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่ สำคัญต่อการให้บริการ งบประมาณ บริการเจ้า- หน้าที่งบประมาณ	4.86	1.05	มาก	มาก
12. กองต้นสังกัดที่ขอ เปลี่ยนแปลง แก้ไขรายการงบประมาณได้ ขาดการจัดทำข้อมูลการที่แจ้ง ที่อ้างอิงได้ชัดเจน	4.42	2.19	ปานกลาง	ปานกลาง
<u>ด้านการติดตามประเมินผล</u>				
13. ผู้บริหารทุกระดับของกรม สามัญศึกษา ขาดความสนใจ ในการติดตามผลการประเมิน ผลการบริหารงบประมาณ	3.80	2.28	ปานกลาง	ปานกลาง
14. การบริหารงบประมาณในรูปแบบ แบบคณะอนุกรรมการการ งบประมาณยังขาดหลักเกณฑ์ การบริหารที่จะลดปัญหาการ บริหารงบประมาณ	3.94	2.35	ปานกลาง	ปานกลาง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบ ปัญหา	ระดับของความ คิดเห็น		ระดับของ ปัญหา	ระดับของความ สอดคล้องกับการ บริหารงบประมาณ ล่าช้า
	X	SD		
15. ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงาน ยังขาดวิธีการ ติดตามและวิเคราะห์หา สาเหตุของการใช้เงิน งบประมาณล่าช้าได้อย่าง รวดเร็วที่จะแก้ปัญหาได้ทัน	4.59	2.14	มาก	มาก
16. การขาดความร่วมมือระหว่าง กองต่างๆกับกองแผนงานใน การแจ้งข้อมูลเพื่อจัดทำ ประเมินผลงาน-โครงการ	5.08	2.32	มาก	มาก

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยของปัญหาการบริหารงบประมาณแบบแผนงานใน 5 องค์ประกอบมีพิสัยระหว่าง 3.80-5.48 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 1.05-2.53 นั่นคือ โดยเฉลี่ยแล้ว ปัญหาทั้ง 16 รายการ เป็นปัญหาในวิธีการปฏิบัติ-บริหารงานของการบริหารงบประมาณ อันเกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา ในระดับปัญหาปานกลาง จนถึงระดับปัญหามาก โดยที่ทุกปัญหามีความคิดเห็นแตกต่างกันมากและมีการกระจายของข้อมูลความคิดเห็นมาก ยกเว้นปัญหาที่ 1 และ 11 เรื่อง การขาดการจัดทำร่างแผนขออนุมัติเงินประจำงวดจากร่างพระราชบัญญัติงบประมาณเตรียมไว้ก่อนเพื่อปรับปรุงใช้ได้ทันทีที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณผ่านรัฐสภา และ เรื่องการขาดการจัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่สำคัญต่อการใช้บริหาร

งบประมาณ บริการเจ้าหน้าที่งบประมาณ ซึ่งทั้ง 2 เรื่อง มีความคิดเห็นของบุคลากร
ท้องถิ่นว่า เป็นปัญหามาก และมีการกระจายของข้อมูลน้อยสุด

จากผลการพิจารณาดารางที่ 9-11 กับการพิจารณาค่าเฉลี่ยของดารางที่
12 สรุปได้ว่า มีปัญหาการปฏิบัติ-บริหารงานการใช้งบประมาณแบบแผนงาน อันส่งผล
เกิดการบริหารงบประมาณล่าช้า (การจัดสรรงบประมาณและการขออนุมัติเงินประจำ
งวดล่าช้า) รวม 12 ปัญหา (รายการที่ 1-7, 9-11 และ 15-16) และจากการ
วิเคราะห์การสัมภาษณ์ซักถามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็นในดารางที่ 12 ของบุคลากร
มีบุคลากรตอบเหตุผลประกอบไม่ครบทุกข้อคำถาม เหตุผลประกอบข้อคิดเห็นนั้นสามารถ
บ่งชี้ได้ว่า ปัญหาระดับมาก 12 รายการนั้น เกิดจากวิธีการปฏิบัติ-บริหารงานของผู้
บริหารระดับกรม รวม 6 รายการ (รายการที่ 4-7, 10 และ 15) และเกิดจากวิธี
การปฏิบัติ-บริหารงานของทุกกอง รวม 11 รายการ (รายการที่ 1-6, 9-11 และ
15-16) โดยเรียงตามลำดับความสอดคล้องของการบริหารงบประมาณล่าช้า ตาม
ลำดับค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปค่าน้อย และตามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็นดังรายละเอียด
ต่อไปนี้

1. สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณล่าช้าในหมวดงบประมาณค่า
ครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของ 1 งาน 3 โครงการ อันเกิดจากการบริหารงานของ
ผู้บริหารระดับกรม มี 6 รายการ (รายการที่ 4, 10, 7, 5, 6 : เรียงตามลำดับ
ค่าเฉลี่ย) คือ

(1) ได้ขาดความสนใจในการใช้ปฏิทินการบริหารงบประมาณ
สำหรับการบริหารงานงบประมาณ ($\bar{x}=5.48$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ผู้
บริหารระดับกรมมีการะงานมาก และมองว่างานบริหารงบประมาณเป็นงานประจำ จึง
ขาดความสนใจที่จะให้ทุกกองใช้ปฏิทินดังกล่าว ในการบริหารงบประมาณ ($n=42$)
และขาดความสนใจที่จะกำหนดนโยบายการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน ($n=10$)

(2) ได้ขาดการประมวลข้อมูลปัญหาการบริหารงบประมาณจากอดีตที่
แต่ละกองได้รับงบประมาณต่ำกว่าที่ขอจัดตั้งและต่ำกว่าแผนพัฒนาการศึกษา ($\bar{x}=5.47$)
ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ผู้บริหารระดับกรมหลายท่านที่ผ่านมา ไม่ทราบว่
การประมวลข้อมูลปัญหาดังกล่าว จะทำให้เกิดประโยชน์ในการใช้ เป็นเอกสารหลักฐาน
ที่เป็นเหตุผลชัดเจนในการขอโอน-ขอเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ ตลอดจนใช้ชี้

แจ้งการขอจัดตั้งงบประมาณปีต่อไปได้สะดวกยิ่งขึ้น จึงไม่มีมาตรการหักงบต่างๆ โดยเฉพาะกองที่ต้องบริหารงบประมาณเป็นจำนวนมาก อาทิ กองการมัธยมศึกษา จัดทำ การประมวลข้อมูลดังกล่าว ($n=39$)

(3) ได้มีการขอเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณจากที่ได้รับในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ($\bar{x}=4.96$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ผู้บริหารระดับกรมบางท่านที่ผ่านมาได้กำหนดงาน-โครงการเร่งด่วนขึ้นใหม่ให้บางกอง จัดทำ โดยไม่ได้ขอจัดตั้งงบประมาณก่อน และไม่ได้คำนึงถึงปัญหาความยากลำบาก ในการจัดทำข้อมูลชี้แจงการขอเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ กับสำนักงบประมาณ ($n=36$) และยังคงตามใจผู้บริหารโรงเรียนที่ขอเปลี่ยนแปลงมาอยู่มาก ($n=19$)

(4) กองที่ต้องแจ้งจัดสรรงบประมาณ ขาดการแจ้งจัดสรร งบประมาณให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการบริหารงบประมาณ ($\bar{x}=4.67$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ผู้บริหารระดับกรมขาดความสนใจการบริหาร งบประมาณให้ทันกับระยะเวลาปีงบประมาณ ($n=32$)

(5) ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงาน ขาดวิธีการติดตาม และวิเคราะห์หาสาเหตุของการใช้เงินงบประมาณล่าช้า ได้อย่างรวดเร็วที่จะแก้ปัญหา ได้ทัน ($\bar{x}=4.59$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ผู้บริหารระดับกรม ขาดความ สนใจศึกษาข้อมูลการติดตามงานตามแผนอยู่มาก ($n=21$)

(6) การขออนุมัติเงินประจำงวด หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของกองต้นสังกัดโรงเรียน คลาดเคลื่อนจากระยะเวลาและจำนวนเงินที่กำหนด ไว้ในแผน ($\bar{x}=4.51$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ผู้บริหารระดับกรมขาด การกำหนดนโยบายการบริหารงบประมาณที่ชัดเจนไว้เป็นการล่วงหน้า อาทิ ได้มี นโยบายบริหารงบประมาณค่าก่อสร้างของโครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท (มพช.2) ภายในระยะเวลาการบริหารงบประมาณปีนั้น ให้สำรวจอาคารเรียนที่มีอยู่ เดิมก่อน แล้วจึงจะจัดสรรงบประมาณไปต่อเติมให้สมบูรณ์ ซึ่งต้องใช้เวลาในการ สำรวจมาก และทำให้บริหารงบประมาณรายจ่ายล่าช้า ($n=23$) และให้มีการแก้ไข เปลี่ยนแปลงคุณลักษณะเฉพาะ (Specification) ของครุภัณฑ์การศึกษา ภายใน ระยะเวลาการบริหารงบประมาณปีนั้น เช่นกัน ซึ่งขั้นตอนการแก้ไขเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีมาก ใช้เวลานาน จึงทำให้บางปีกองการมัธยมศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายใช้เงิน



งบประมาณค่าครุภัณฑ์ให้ทันภายในปีงบประมาณได้เลย ($n=15$)

2. สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณล่าช้า ในหมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของ 1 งาน 3 โครงการ เช่นกัน อันเกิดจากการบริหารงานของระดับกองทุกกอง มี 11 รายการ (รายการที่ 4, 10, 16, 2, 11, 9, 5, 1, 6, : เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย) คือ

(1) ได้ขาดความสนใจในการใช้ปฏิทินการบริหารงบประมาณ สำหรับการบริหารงานงบประมาณ ($\bar{X}=5.48$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า เจ้าหน้าที่งบประมาณและผู้บริหารระดับกองบางกองไม่เห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณให้ทันกับระยะเวลาปีงบประมาณ และมีความคิดเห็นว่า ปฏิทินการบริหารงบประมาณที่กองแผนจัดทำนั้นไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ ($n=40$)

(2) ได้ขาดการประมวลข้อมูลปัญหาการบริหารงบประมาณจากอดีตที่แต่ละกองได้รับงบประมาณต่ำกว่าที่ขอจัดตั้ง และต่ำกว่าแผนพัฒนาการศึกษา ($\bar{X}=5.47$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า เจ้าหน้าที่งบประมาณของกองการมัธยมศึกษาที่ต้องบริหารงบประมาณในจำนวนที่สูงมากเป็นหลายพันล้านบาท ยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำข้อมูลประเภทนี้ ($n=21$) และผู้บริหารของกองการมัธยมศึกษาขาดความสนใจงานการบริหารงบประมาณ แต่จะสนใจงานบุคลากรมากกว่า จึงไม่เร่งรัดให้เกิดการจัดทำข้อมูลชนิดนี้ ($n=13$) และขาดบุคลากรที่มีความรู้ที่จะจัดทำข้อมูลชนิดนี้ได้ ($n=9$)

(3) การขาดความร่วมมือระหว่างกองต่างๆ กับกองแผนงาน ในการแจ้งข้อมูลเพื่อจัดทำการประเมินผลงาน-โครงการ ($\bar{x}=5.08$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กองการมัศึกษามีการกระจายการทำงานงบประมาณเป็นเขตฯ ขาดศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่ที่จะทำหน้าที่ติดตามงานมีน้อย ระยะเวลาจำกัด ข้อมูลส่วนมากต้องขอจากแหล่งปฏิบัติงาน คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ และแบบฟอร์มการรายงานมีรายละเอียดมากเกินไป จึงไม่สามารถให้ความร่วมมือได้เต็มที่ ($n=36$)

(4) ทุกกองที่ต้องจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในสังกัด ขาดการจัดทำร่างแผนปฏิบัติการจัดสรรเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าที่พระราชบัญญัติงบประมาณจะผ่าน

รัฐสภา เพื่อปรับปรุงและใช้ได้ทันที ($\bar{x}=5.06$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ทุกกอง โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา ขาดความสนใจการใช้ปฏิทินการบริหารงบประมาณอยู่มาก ($n=39$) และกองการมัศึกษามีเจ้าหน้าที่งบประมาณที่มีความรู้ และจัดทำได้ ไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่มีมาก และระยะเวลาที่จำกัด ($n=31$)

(5) ได้ขาดการจัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่สำคัญต่อการใช้บริหารงบประมาณ บริการเจ้าหน้าที่งบประมาณ ($\bar{x}=4.86$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ผู้บริหารระดับกองขาดความสนใจงานการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา ($n=38$) และเจ้าหน้าที่งบประมาณส่วนมากขาดความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลดังกล่าว ($n=24$)

(6) เจ้าหน้าที่งบประมาณของทุกกอง ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ระเบียบกฎหมายงบประมาณ ในการเสนอเรื่องการบริหารงบประมาณที่มีปัญหา ให้ผู้บริหารให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ($\bar{x}=4.71$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า เจ้าหน้าที่งบประมาณที่มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายการบริหารงบประมาณมีน้อยมาก ($n=48$) และเจ้าหน้าที่งบประมาณยังขาดทักษะการวิเคราะห์ ในลักษณะการเสนอทางเลือกหลายทางให้ผู้บริหารตัดสินใจได้รวดเร็วมีอยู่มาก ($n=39$)

(7) กองที่ต้องแจ้งจัดสรรงบประมาณ ขาดการแจ้งจัดสรรงบประมาณให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินการบริหารงบประมาณ ($\bar{x}=4.67$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า ทุกกอง โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา เจ้าหน้าที่งบประมาณทุกระดับเป็นส่วนมาก ยังไม่เข้าใจว่า ถ้าบริหารงบประมาณล่าช้าแล้ว จะเกิดผลเสียหายต่อการจัดตั้งงบประมาณปีต่อไป ($n=29$) เจ้าหน้าที่งบประมาณมีจำนวนน้อย ต้องทำงานซ้ำซ้อนหลายรายการในขณะเดียวกัน ($n=16$) กองการมัธยมศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่บริหารงบประมาณโดยเฉพาะ ($n=14$)

(8) ทุกกองที่ต้องแจ้งจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในสังกัด ขาดการเสนอขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ตามระยะเวลาในปฏิทินการบริหารงบประมาณ ($\bar{x}=4.59$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า เจ้าหน้าที่งบประมาณไม่เพียงพอทำงานซ้ำซ้อนหลายรายการในขณะเดียวกัน ($n=36$) กองการมัศึกษามีจำนวนงบประมาณที่ต้องขออนุมัติเกณฑ์การจัดสรรมากที่สุด และต้องขออนุมัติทุกปี ด้วยเกณฑ์ต้องปรับเปลี่ยนตามจำนวนงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี เกณฑ์การจัดตั้งกับเกณฑ์

การจัดสรรงบประมาณไม่เหมือนกัน การจัดตั้งงบประมาณยังขาดการวิเคราะห์จากพื้นฐานรายละเอียดข้อมูล ขาดการวางแผนจัดทำบัญชีการจัดสรรไว้ล่วงหน้าก่อนทำการจัดตั้งงบประมาณ ($n=32$)

(9) ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงาน ยังขาดวิธีการติดตามและวิเคราะห์หาสาเหตุของการใช้เงินงบประมาณล่าช้า ได้อย่างรวดเร็วที่จะแก้ปัญหาได้ทัน ($\bar{x}=4.50$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กองแผนงานขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการติดตามประเมินผลการบริหารงบประมาณแบบแผนงานอยู่มาก ($n=29$) เจ้าหน้าที่งานติดตาม กองแผนงานยังทำได้เฉพาะการรวบรวมปัญหาจากกองต่างๆมาสรุปเสนอให้ผู้บริหารระดับกรมแก้ปัญหาเท่านั้น โดยขาดการรายงานที่ชัดเจนว่าสาเหตุของปัญหานั้นเป็นอย่างไร ($n=11$)

(10) ได้ขาดการจัดทำร่างแผนขออนุมัติเงินประจำงวด เตรียมไว้ก่อน เพื่อปรับปรุงใช้ได้ทันท่วงทีที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณผ่านรัฐสภา ($\bar{x}=4.53$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า เจ้าหน้าที่งบประมาณส่วนมากต้องทำงานซ้ำซ้อนหลายรายการ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรไม่เพียงพอ ($n=41$) และเจ้าหน้าที่งบประมาณทุกระดับของกองการมัธยมศึกษา เป็นส่วนมากขาดความสนใจที่จะจัดทำแผนขออนุมัติเงินประจำงวดตามระยะเวลาในปฏิทินการบริหารงบประมาณ ด้วยเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติให้ได้เป็นจริงได้ ($n=26$)

(11) การขออนุมัติเงินประจำงวด หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของกองต้นสังกัดโรงเรียนคลาดเคลื่อน จากระยะเวลาและจำนวนเงินที่กำหนดไว้ในแผน ($\bar{x}=4.51$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า กองการมัศึกษามีจำนวนงบประมาณหมวดดังกล่าวมาก และการขออนุมัติเงินประจำงวดต้องมีข้อมูลประกอบ อาทิ แบบรูปรายการอาคารเรียนอาคารประกอบ พร้อมประมาณการราคาค่าก่อสร้าง คุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ ซึ่งข้อมูลประกอบนี้ต้องอาศัยการบริการจากกองอื่นๆ เช่น กองออกแบบและก่อสร้าง จึงไม่สามารถบริหารได้รวดเร็ว ($n=32$) กองต้นสังกัดโรงเรียน ขาดการวางแผนการบริหารงบประมาณจากการวิเคราะห์พื้นฐานรายละเอียดข้อมูลเป็นการล่วงหน้า ($n=16$)

1.3 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาการบริหารกระบวนการงบประมาณในขั้นตอน

การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน ของสายงานการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา พบว่า บุคลากรจากกลุ่มผู้ตอบการสัมภาษณ์ว่ากรมสามัญศึกษาประสบปัญหาการบริหารงบประมาณแบบแผนงานมาก (ตารางที่ 12) เท่านั้น ที่เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาได้ และเสนอแนะไม่ครบทุกคน โดยเสนอแนะแนวทางแก้ไขตาม 5 องค์ประกอบ ของระบบงบประมาณแบบแผนงานของกรมสามัญศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นในการแก้ไขสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณล่าช้า จำแนกตาม 5 องค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบแผนงานของกรมสามัญศึกษา (N=80 คน)

องค์ประกอบ แนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ จำนวน ร้อยละ

ด้านการวางแผน

- | | | |
|--|----|----|
| 1. ผู้บริหารระดับกรม ควรมีนโยบายให้กองการมัธยมศึกษา มีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่บริหารงบประมาณตลอดทั้งปีโดยเฉพาะ เช่นเดียวกับงานจัดตั้งงบประมาณ เพื่อสามารถจัดทำร่างแผนขออนุมัติเงินประจำงวด และแผนบัญชีการจัดสรรตามระยะเวลาที่ปฏิทินการบริหารงบประมาณกำหนดไว้ และสามารถจัดทำข้อมูลประกอบการขออนุมัติเงินประจำงวด ตลอดจนติดตามการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในสังกัด เพื่อทราบปัญหาและสามารถเสนอเรื่องเพื่อแก้ไขได้อย่างรวดเร็วทันกับระยะเวลาปีงบประมาณอันจำกัดได้ | 48 | 60 |
| 2. ผู้บริหารระดับกรม ควรกำหนดนโยบายการบริหารงบประมาณที่ชัดเจนเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถนำไปวางแผนและจัดระบบข้อมูลไว้ให้พร้อมสำหรับดำเนินการได้ทันทีเมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณผ่านรัฐสภา อันจะทำให้มีการขออนุมัติเงินประจำงวดได้รวดเร็วตรงตามแผน และมีการเบิกจ่ายใช้เงินงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 42 | 53 |



ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ แนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ จำนวน ร้อยละ

ด้านโครงสร้างแผนงาน

- | | | |
|---|----|----|
| 3. ผู้บริหารระดับกรมควรประชุมชี้แจงให้ทุกกองและเจ้าหน้าที่
งบประมาณทุกคน โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษามีความเข้าใจ
และยอมรับว่าจะต้องมุ่งบริหารงบประมาณให้เกิดการเบิกจ่าย
ให้จริงให้ได้ภายในระยะเวลาปีงบประมาณ โดยการยึดปฏิทิน
การบริหารงบประมาณ และแผนขออนุมัติเงินประจำงวดเป็น
หลักในการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณ | 39 | 49 |
| 4. ผู้บริหารระดับกรม ควรมีนโยบายการจัดสรรงบประมาณจากราย
ละเอียดข้อมูลที่พร้อมแล้ว อาทิ รายละเอียดคุณสมบัติเฉพาะของ
ครุภัณฑ์ และรายละเอียดแบบรูปรายการการก่อสร้าง ซึ่งควร
สำรวจและจัดทำให้แล้วเสร็จก่อนการจัดตั้งหรือการบริหาร
งบประมาณ เพื่อลดปัญหาความล่าช้า เนื่องจากรายละเอียด
ดังกล่าวเป็นรายละเอียดที่จะต้องใช้ประกอบการขออนุมัติเงิน
ประจำงวด | 31 | 39 |

ด้านการวิเคราะห์

- | | | |
|---|----|----|
| 5. ควรให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่งบประมาณทุกคน
โดยเฉพาะกองการมัธยมศึกษา และกองแผนงาน ให้มีความรู้
เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารงบประมาณโดยละเอียด เพื่อสร้าง
บุคลากรให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอทางเลือกที่ถูกต้อง
และมีความเป็นไปได้ อันทำให้เกิดความรวดเร็วต่อการตัดสินใจ
ของผู้บริหารระดับสูงได้มากยิ่งขึ้น | 42 | 53 |
|---|----|----|

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ แนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ จำนวน ร้อยละ

6. ผู้บริหารระดับกรมควรมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับกอง โดยเฉพาะ กองที่มีปัญหาการบริหารงบประมาณมาก ควรจะเข้าประชุมใน คณะกรรมการ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของกรมให้มากขึ้น เท่าที่จะทำได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะระดับเจ้าหน้าที่งบประมาณของกองยังไม่มีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ 27 34
7. ผู้บริหารระดับกรม ควรให้มีการวิเคราะห์สร้างเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณในรูปค่าดัชนีบ่งชี้ต่างๆ อย่าง เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมกับหลักสูตรและแผนการจัดชั้นเรียนของโรงเรียน วางไว้ เป็นแกนหลักในการดำเนินการขออนุมัติปัญหาการจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรเป็นเกณฑ์เดียวกันกับที่ขอจัดตั้งงบประมาณ 19 24
- ด้านระบบข้อมูล
8. ควรมีนโยบายให้ทุกกองจัด เอกสารเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบการบริหารงบประมาณที่ทันสมัย ให้บริการแก่เจ้าหน้าที่งบประมาณได้ ทำการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กองการมัธยมศึกษา ซึ่งเป็น กองที่มีงาน-โครงการ อยู่ในความรับผิดชอบมากที่สุด เจ้าหน้าที่ งบประมาณทุกคนในกองนี้จึงควรมีความรู้ด้านนี้อย่างดีทุกคน 32 40
9. ควรให้มีการวิเคราะห์วิจัยสำรวจสภาพปัญหาอุปสรรคในการบริหารงบประมาณจากอดีต ที่กรมสามัญศึกษาได้รับงบประมาณต่ำกว่าที่ขอจัดตั้งหรือต่ำกว่าแผนพัฒนาการศึกษา แล้วส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนในจุดใด เพื่อประโยชน์ต่อการจัดทำข้อมูลชี้แจงการขอจัดตั้งงบประมาณต่อไปได้ดียิ่งขึ้น 28 35

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ แนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ จำนวน ร้อยละ

ด้านการประเมินผล

- | | | |
|--|----|----|
| 10. ผู้บริหารทุกระดับของกรมสามัญศึกษา ควรให้ความสำคัญต่อข้อมูลการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณของทุกแผนงาน-งาน-โครงการ ในประเด็นการเบิกจ่ายจริง และการใช้เงินถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติงบประมาณให้มากและเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ทราบปัญหาว่ามีเกิดขึ้นที่การบริหารของกองใด และต้องเร่งแก้ไขให้ทันกับระยะเวลาปีงบประมาณ | 33 | 41 |
| 11. ผู้บริหารระดับกรม ควรมีนโยบายให้มีการติดตาม ควบคุม กำกับ และรายงานผลการติดตามการบริหารงบประมาณ ด้วยการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับปฏิทินการบริหารงบประมาณ และกับแผนขออนุมัติเงินประจำงวด โดยรายงานให้กรมทราบภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ทันกับระยะเวลาปีงบประมาณ | 21 | 26 |
| 12. ควรให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริหารงบประมาณของกองการมัธยมศึกษาและบุคลากรด้านการติดตาม และการประเมินผลของกองแผนงานให้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีการประเมินผลงาน-โครงการที่ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อสามารถติดตามควบคุมกำกับ การบริหารงบประมาณ ตลอดจนสามารถรายงานผลการประเมินหรือติดตามได้ถูกต้อง ทันกับระยะเวลาอันจำกัดดียิ่งขึ้น | 15 | 19 |

จากตารางที่ 13 แนวคิดในการแก้ไขปัญหาที่ได้จากบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่บ่งชี้ว่า การแก้ปัญหาจะต้องกระทำโดยผู้บริหารระดับกรม เป็นส่วนใหญ่ ด้วยวิธีการ สั่งการ หรือ การกำหนดเป็นนโยบายและมาตรการ ที่จะให้ทุกกองและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติบริหารงานการบริหารงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพ ทันทีกับระยะเวลางบประมาณด้วยการปฏิบัติงานให้ครบทั้ง 5 องค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงานของกรมสามัญศึกษา ดังนี้

1. ด้านการวางแผน เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกรม ทั้ง 2 รายการ (รายการที่ 1-2) เพื่อให้มีนโยบายการบริหารงบประมาณที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้า และได้เป็นแนวปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านโครงสร้างแผนงาน เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกรม ทั้ง 2 รายการ (รายการที่ 3-4) เพื่อให้มีมาตรการในการบริหารงบประมาณ โดยการใช้แผน-ปฏิทินเป็นหลัก และให้มีการจัดทำรายละเอียดการจัดสรรงบประมาณให้พร้อมทุกขั้นตอน
3. ด้านการวิเคราะห์ เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกรม ทั้ง 3 รายการ (รายการที่ 5-7) เพื่อให้มีมาตรการและนโยบายการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ของระบบงบประมาณแบบแผนงาน กับเจ้าหน้าที่งบประมาณทุกระดับและทุกคน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ในกองการมัธยมศึกษาและกองแผนงาน
4. ด้านระบบข้อมูล เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกรม และระดับกอง ทั้ง 2 รายการ (รายการที่ 8-9) เพื่อให้มีนโยบายและมีแนวปฏิบัติในการจัดเก็บ-เผยแพร่ข้อมูล
5. ด้านการประเมินผล เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกรมและระดับกอง ทั้ง 3 รายการ (รายการที่ 10-12) เพื่อให้มีนโยบายในการติดตามประเมินผลการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

2. สายงานการบริหารงาน การบริหารงบประมาณ ภายนอกกรมสามัญศึกษา : โดย
สำนักงานงบประมาณ

2.1 สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ อันได้จากการวิเคราะห์ เอกสาร การใช้ระยะเวลาในการอนุมัติเงินประจำงวด ปี 2528-2531 ให้กรมสามัญศึกษา พบว่า สำนักงานงบประมาณอนุมัติเงินประจำงวดให้กรมสามัญศึกษาล่าช้า จนถึงระยะเวลาสิ้นปีงบประมาณ (ภายในเดือนกันยายนหรือสิ้นเดือนกันยายน) ในหมวดงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของ 1 งาน 3 โครงการ รวม 22 ครั้ง จากการของวด 33 รายการ (ตารางที่ 10 จำนวน 10 ครั้งจากการของวด 16 รายการ และตารางที่ 11 จำนวน 12 ครั้งจากการของวด 17 รายการใน 4 ปีงบประมาณ) หรือเป็นอัตราร้อยละ 67 ของการอนุมัติงวดให้ช้า โดยทั้ง 22 รายการนั้นเป็นรายการที่กรมสามัญศึกษาอนุมัติเงินประจำงวดจากสำนักงานงบประมาณล่าช้าอยู่ก่อนแล้ว (ตารางที่ 10-11) ดังนั้นสรุปได้ว่า สาเหตุของปัญหาอันแท้จริง เกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษามากกว่าจะเกิดจากการบริหารงานของสำนักงานงบประมาณ

2.2 สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาบล่าช้า อันได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา มีความเห็นว่า สาเหตุของปัญหาได้เกิดจากการบริหารงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ สายที่ 1 ด้วย โดยเป็นปัญหา ระดับมาก 8 ปัญหา จากทั้งหมด 10 ปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 14

ศูนย์วิจัยทรัพยากรชีว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น จากบุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา (N=80 คน) ต่อระดับของสาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานการบริหารงบประมาณล่าช้าของกรมสามัญศึกษา โดยเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ (สงป.) สายที่ 1 และสายที่ 2

สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณล่าช้า	ความคิดเห็น (n=80)		ระดับของปัญหา อันเกิดจาก สงป.สายที่ 2	ความคิดเห็น (N=80)		ระดับของปัญหา อันเกิดจาก สงป.สายที่ 1
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
	1. สำนักงานประมาณขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการอนุมัติการขอแก้ไข เปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณของกรมสามัญศึกษา	2.60	1.38	น้อย	4.65	2.16
2. สำนักงานประมาณอนุมัติเงินประจำงวดให้กรมสามัญศึกษาล่าช้า	2.69	1.22	น้อย	4.55	2.28	มาก
3. การขาดการให้คำปรึกษาอย่างมีมนุษยสัมพันธ์อันดีที่จะมุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกันกับ เจ้าหน้าที่งบประมาณของกรมสามัญศึกษา	2.70	0.90	น้อย	4.56	1.49	มาก
4. การขาดการประสานงานกันกับเจ้าหน้าที่งบประมาณของกรมสามัญศึกษา	2.62	1.91	น้อย	5.12	1.27	มาก
5. การไม่อนุมัติการขอแก้ไข เปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณและตัดลดงบประมาณโดยขาดการปรึกษากับกรมสามัญศึกษาก่อน	3.67	2.08	ปานกลาง	5.43	1.62	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

สาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ ล่าช้า	ความคิด เห็น (n=80)		ระดับของปัญหา อันเกิดจาก สงป.สายที่ 2	ความคิด เห็น (N=80)		ระดับของปัญหา อันเกิดจาก สงป.สายที่ 1
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
6. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณขาดความ รู้พิเศษเกี่ยวกับลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน ปัจจัยที่ กรมสามัญศึกษาควรต้องชี้แจงเพื่อให้ งานสัมฤทธิ์ผลและวิธีการประเมิน ผลการบริหารงบประมาณของกรม สามัญศึกษา	3.50	1.23	ปานกลาง	4.42	2.11	ปานกลาง
7. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณขาดการ ศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของกรมสามัญศึกษา	3.56	1.28	ปานกลาง	4.41	2.35	ปานกลาง
8. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณใช้ระยะ เวลาในการพิจารณาอนุมัติการขอแก้ไข เปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ ให้กรมสามัญศึกษา	3.58	1.36	ปานกลาง	5.47	1.40	มาก
9. สำนักงานประมาณมีนโยบายการจัดสรร งบประมาณโดยครึ่งงบดำเนินการและ ขาดการพิจารณาข้อมูลรายจ่ายจริงของ กรมสามัญศึกษา	5.18	1.01	มาก	5.49	1.21	มาก
10. การบริหารงบประมาณที่ต้องการติดต่อ กับระดับผู้บริหารของกรมสามัญศึกษา เท่าที่	2.56	1.12	น้อย	5.35	1.60	มาก

จากตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยของปัญหาการบริหารงบประมาณของกรมสามัญศึกษา อันเกิดจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ทั้งงบประมาณ สายที่ 1 และสายที่ 2 ของสำนักงานงบประมาณ มีพิสัยระหว่าง 4.41-5.49 และ 2.56-5.18 ตามลำดับ และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง 1.21-2.35 และระหว่าง 0.90-2.08 ตามลำดับเช่นกัน นั่นคือ โดยเฉลี่ยแล้วปัญหาการปฏิบัติ-บริหารงาน การบริหารงบประมาณระหว่างกรมสามัญศึกษากับเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณทั้ง 2 สายงาน (สายที่ 1 และสายที่ 2) ที่เกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 มีมากกว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 2 โดยเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 ก่อปัญหาวิธีการปฏิบัติและบริหารงบประมาณระดับมาก 8 รายการ (รายการที่ 1-5 และ 8-10) และระดับปานกลาง 2 รายการ (รายการที่ 6-7) และทั้ง 10 ปัญหาที่มีการกระจายของข้อมูลความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกรายการ และปัญหาการปฏิบัติ-บริหารงบประมาณอันเกิดจากเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 2 เป็นปัญหาระดับมากเพียง 1 ปัญหา (รายการที่ 9) นอกนั้นเป็นปัญหาระดับน้อยจนถึงปัญหาระดับปานกลาง รวม 9 รายการ โดยปัญหาทั้ง 10 รายการมีการกระจายของข้อมูลความคิดเห็นมากแทบทุกรายการ ยกเว้นรายการที่ 3 เรื่อง การขาดการให้คำปรึกษาอย่างมีมนุษยสัมพันธ์อันดีที่จะมุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกันกับเจ้าหน้าที่งบประมาณของกรมสามัญศึกษา มีความเห็นพ้องกันว่า เป็นปัญหามาก และมีการกระจายของข้อมูลน้อยสุด

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของปัญหาการปฏิบัติ-บริหารงบประมาณ ให้กรมสามัญศึกษาโดยเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ สายที่ 1 และสายที่ 2 นั้น สรุปได้ว่า ได้มีปัญหาระดับมากเกิดขึ้นที่การบริหารงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณสายที่ 1 รวม 8 ปัญหา และจากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ซักถามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็นในตารางที่ 14 ซึ่งมีบุคลากรตอบเหตุผลประกอบไม่ครบทุกข้อคำถาม สรุปได้ว่า ทั้ง 8 ปัญหาเกิดจากการบริหารงบประมาณ ของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ สายที่ 1 ซึ่งจัดเรียง 8 ปัญหาตามลำดับค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปค่าน้อย และตามเหตุผลประกอบข้อคิดเห็น ดังนี้

1. สำนักงานงบประมาณมีนโยบายการจัดสรรงบประมาณ โดยตรงงบดำเนินการและขาดการพิจารณาข้อมูลรายจ่ายจริง ของกรมสามัญศึกษา ($X=5.49$ ในสายที่ 1 และ $X=5.18$ ในสายที่ 2) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า เจ้าหน้าที่ของ

สำนักงานประมาณบางคนในสายที่ 1 นี้ ไม่เชื่อถือข้อมูลรายจ่ายจริงของกรมสามัญศึกษา อาทิ ข้อมูลค่าเช่าบ้านข้าราชการครู สังกัดกองการมัธยมศึกษา จนมีปัญหาการขาดงบประมาณรายการนี้มากแล้ว ถึงจะยอมจัดตั้งงบประมาณรายการนี้เพิ่มให้ และทำให้กรมสามัญศึกษาต้องยุบโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณมาแก้ไขปัญหามาก ($n=23$)

2. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ใช้ระยะเวลาานมากในการพิจารณาอนุมัติการขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ ให้กรมสามัญศึกษามาก ($X=5.47$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า บุคลากรระดับหัวหน้าของสำนักงานประมาณขาดความสนใจงาน-โครงการที่กรมสามัญศึกษา มุ่งจัดทำเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และใช้เทคนิคการขอข้อมูลจากกรมเป็นอย่างมาก และอย่างเร่งด่วน แต่สุดท้ายมักจะไม่อนุมัติ และบางครั้งทำให้กรมสูญเสียเงินงบประมาณรายการนั้นไป ($n=29$)

3. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ไม่อนุมัติการขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณและตัดลดงบประมาณ โดยขาดการปรึกษากับกรมสามัญศึกษา ก่อน ($X=5.43$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า มีบุคลากรบางคนของสำนักงานประมาณสายที่ 1 นี้ ทำงานด้วยการใช้อารมณ์เหนือเหตุผล ต้องการให้ผู้บริหารระดับกรม ของกรมสามัญศึกษาเห็นความสำคัญ แบ่งชั้นและระดับในการปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่งบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($n=26$) และไม่เข้าใจเนื้องานอันแท้จริงของกรมสามัญศึกษา ($n=19$)

4. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ มีวิธีการบริหารงบประมาณที่ต้องการติดต่อกับระดับผู้บริหาร ของกรมสามัญศึกษาเท่านั้น ($X=5.35$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า บุคลากรระดับหัวหน้าสายที่ 1 เท่านั้นที่นิยมใช้วิธีการนี้ เพราะชอบการทำงานข้ามขั้นตอน และแบ่งชั้น ระดับ ของการทำงานร่วมกัน ($n=31$)

5. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ขาดการประสานงานกับเจ้าหน้าที่งบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($X=5.12$) ด้วยเหตุผลของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า มีบุคลากรบางคนของสำนักงานประมาณสายที่ 1 เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะการทำงานเอาแต่ใจตนเองเป็นหลัก ($n=22$) และไม่ชอบการเจรจา กับเจ้าหน้าที่ เพราะไม่สามารถสนองความต้องการด้านข้อมูลต่างๆที่ตนต้องการอย่างรวดเร็วได้ ($n=13$)

6. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการอนุมัติการขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณของกรมสามัญศึกษา ($X=4.65$)

ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า บุคลากรระดับหัวหน้าสายที่ 1 ทำงานด้วยการใช้อารมณ์ ความพึงพอใจเป็นการส่วนตัว อยู่เหนือหลักเกณฑ์ที่ควรจะเป็น และกรมต้องยินยอมปฏิบัติตามด้วยอยู่ในฐานะเสียเปรียบ (n=28)

7. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ ขาดการให้คำปรึกษาอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ อันดี ที่จะมุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกันกับเจ้าหน้าที่งบประมาณของกรมสามัญศึกษา (X=4.56) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า มีบุคลากรบางคนของสำนักงานประมาณสายที่ 1 นี้ เป็นผู้ที่มิบุคคลิก เอาแต่ใจไม่เห็นใจความยุ่งยากในการแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณของกรมที่มุ่งพัฒนางานให้มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน (n=36)

8. เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ อนุมัติเงินประจำงวดให้กรมสามัญศึกษาล่าช้า (X=4.55) ด้วยเหตุผลของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า บุคลากรระดับหัวหน้าสาย เน้นการควบคุมด้วยแบบรายการ (Line-item) การตรวจสอบและขอรายละเอียดข้อมูลประกอบการขอวงจรมาก (n=28)

2.3 แนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหาการบริหารงบประมาณ อันเกิดจากการบริหารงานของสำนักงานประมาณ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรด้านงบประมาณของกรมสามัญศึกษา จำนวน 39 คนให้ความเห็นว่า ไม่มีแนวทางใดแก้ไขปัญหอันเกิดจากสำนักงานประมาณได้ เพราะสำนักงานประมาณอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ งบประมาณสามัญศึกษายังมีข้อบกพร่องในการบริหารงบประมาณแบบแผนงานแฝงอยู่มาก ส่วนบุคลากรอีก 41 คนไม่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขในกรณีนี้