



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 - 1.1 ประวัติโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 - 1.2 รายชื่อโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคกลาง เขต 1 และ เขต 2
2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ
 - 2.1 ความหมายของงบประมาณ
 - 2.2 กระบวนการบริหารงบประมาณ
 - 2.3 องค์ประกอบของการบริหารงบประมาณ
 - 2.4 ความสำคัญของงบประมาณ
3. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 3.1 ความหมายของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 3.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
4. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 4.1 การวางแผนงบประมาณ
 - 4.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต
 - 4.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 4.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
 - 4.5 การบริหารสินทรัพย์
 - 4.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
 - 4.7 การตรวจสอบภายใน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

10

1. ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.1 ประวัติโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (2552 : เว็บบไซต์) กล่าวว่า โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เดิมใช้ชื่อว่า โรงเรียนราษฎร์ของวัดเกิดขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ของวัด พุทธศักราช 2488 โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้ประสบปัญหาในการดำเนินงานมาโดยตลอดเนื่องจากในช่วงแรก ๆ ได้รับความอุดหนุนเหมือนโรงเรียนเอกชนทั่วไปและไม่สามารถเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจากผู้ปกครองนักเรียนได้ สาเหตุจากผู้ปกครองนักเรียนร้อยละ 95 มีฐานะยากจน จึงทำให้โรงเรียนบางแห่งต้องเลิกกิจการและบางแห่งก็ได้โอนกิจการให้รัฐบาล

ปีการศึกษา 2520 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้ออกนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับ พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 จึงได้เพิ่มเติมนโยบายการพัฒนาการศึกษาในด้านปริมาณว่า “จะส่งเสริมการจัดโรงเรียนราษฎร์การกุศลมากขึ้นเป็นพิเศษ”

ปีการศึกษา 2521-2523 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้นำข้อเสนอดังกล่าวมาดำเนินงานโครงการทดลองพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพื่อการกุศลขึ้นโดยได้คัดเลือกโรงเรียนในภูมิภาคต่างๆ จำนวน 11 โรงเรียน เข้าร่วมโครงการได้แก่ โรงเรียนพุทธมงคลนิมิต โรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน โรงเรียนสุวรรณรังสฤษฎ์วิทยาลัย โรงเรียนวัดบ้านโป่ง “สามัคคีคุณูปถัมภ์” โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง โรงเรียนวัดมหาพุทธาราม โรงเรียนวินิตศึกษา โรงเรียนพยุหะวิทยา โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา โรงเรียนธรรมราชศึกษา และโรงเรียนพินิตประสาธน์ โดยจัดตั้ง “สภาโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพื่อการกุศล” ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยมีพระธรรมญาณมุนี ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวินิตศึกษาได้รับการคัดเลือกเป็นประธานสภา รูปแรก วัดอุประสงค์ในการจัดตั้งสภาฯ คือ

1. เพื่อรวมโรงเรียนราษฎร์ที่มีเจตจำนงจะจัดการศึกษาเพื่อการกุศลทั่วราชอาณาจักรให้เป็นเอกภาพ
2. เพื่อส่งเสริมเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านการอบรมจริยธรรม พทานามัย การเลือกเรียนวิชาการงานและอาชีพ รวมทั้งภาษาและหนังสือ
3. เพื่อช่วยเหลือนักเรียนยากจนให้มีโอกาสได้รับการศึกษา ซึ่งเป็นการเพิ่มความเสมอภาคทางการศึกษาให้แก่ประชาชนโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา
4. เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างแท้จริง
5. เพื่อส่งเสริมความมั่นคงให้แก่ผู้รักอาชีพครู



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

11

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้นำงบประมาณเหลือจ่ายมาส่งเสริมโรงเรียนที่อยู่ในโครงการ โดยจัดซื้อหนังสือเข้าห้องสมุด สื่อวิทยาศาสตร์ และวิชาการงาน ตลอดจนได้ติดตามประเมินผลการบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแบบแผนที่วางไว้โครงการทดลองนี้ได้เป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง แต่ก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้รับการพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ปีการศึกษา 2532 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบว่าด้วยโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พ.ศ.2532 และกำหนดให้มีกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเป็นศูนย์รวมโรงเรียนที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศลและส่งเสริมพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง
2. เพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อร่วมกันดำเนินการ กำหนดนโยบายและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. ร่วมมือกันดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นร่วมกัน
5. พิจารณาเสนอแนวทางการคิดเห็นและปัญหาแก่ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

ประธานกลุ่มรูปแรกได้แก่ พระธรรมญาณมุนี ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวินิตศึกษา สำนักงานกลุ่มตั้งอยู่ที่ โรงเรียนอัมวันศึกษา กรุงเทพมหานคร มีโรงเรียนสังกัดกลุ่มฯ จำนวน 42 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 24,471 คน จำนวนครู 1,297 คน

ปีการศึกษา 2544 กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้จัดตั้งเป็นสมาคมโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาขึ้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2544 โดยมีนายชูชาติ ลาวัลย์ ครูใหญ่โรงเรียนวินิตศึกษา เป็นนายกสมาคมคนแรก โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้ร่วมมือกันในการพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านวิชาการทำให้โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนามีความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน และหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอันมาก ในปีการศึกษา 2552 มีโรงเรียนที่เป็นสมาชิกกลุ่มฯ จำนวน 92 โรงเรียน นักเรียน 3,086 คน และ คณะครู 4,126 คน

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้แก่

1. เพื่อช่วยเหลือชุมชนด้านการศึกษาและเผยแพร่ศาสนธรรมสู่เยาวชนไทย
2. จัดการศึกษาเพื่อการกุศลโดยไม่หวังผลกำไร มุ่งสงเคราะห์เด็กยากจน และเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

12

3. มุ่งปลูกฝังให้เยาวชนไทย เป็นผู้ที่มึคณธรรม จริยธรรมและมีความเป็นเลิศทางด้าน

วิชาการ

ลักษณะของโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย

1. เป็นโรงเรียนเอกชนที่วัดเป็นเจ้าของและมีเจ้าอาวาสเป็นผู้รับใบอนุญาตโดยตำแหน่ง
2. การบริหารโรงเรียนอยู่ในรูปของคณะกรรมการอำนวยการ (กรรมการบริหาร

โรงเรียน)

3. การจัดการศึกษาแบบเรียนฟรี โดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียน รัฐให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน 100%

การให้การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนการกุศลในปัจจุบัน ได้แก่

1. ให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว 100 % ตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
2. ให้การอุดหนุนด้านอาคารเรียน และอาคารประกอบ โดยตั้งงบประมาณเป็นรายปี
3. ให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในโรงเรียนการกุศลได้ โดยถือเสมือนปฏิบัติราชการ

ตามปกติ

4. ให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาคุณภาพ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น อุปกรณ์การศึกษา

5. ให้การอุดหนุนแก่โรงเรียนการกุศลของทุกโรงเรียน ทุกระดับที่ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนหรือจัดตั้งขึ้นใหม่

1.2 รายชื่อโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคกลาง เขต 1 และ เขต 2

รายชื่อโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคกลาง เขต 1 และ เขต 2 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคกลาง เขต 1 มีจำนวน 10 โรงเรียน คือ
 - 1.1 โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง
 - 1.2 โรงเรียนสุธีวรราชภูริรังสฤษฎ์
 - 1.3 โรงเรียนกบินทร์จริยาคม
 - 1.4 โรงเรียนนายกวัฒนานคร บ้านนา
 - 1.5 โรงเรียนนายกวัฒนานคร วัดพราหมณี
 - 1.6 โรงเรียนนายกวัฒนานคร วัดอุดมธานี
 - 1.7 โรงเรียนกุศลศึกษา
 - 1.8 โรงเรียนวัดวชิรธรรมสาธิต
 - 1.9 โรงเรียนอนุบาลวัดไทรรัตนาราม
 - 1.10 โรงเรียนอัมพวันศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

13

2. โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคกลาง เขต 2 มีจำนวน 16 โรงเรียน คือ
 - 2.1 โรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์
 - 2.2 โรงเรียนพยุหะวิทยา
 - 2.3 โรงเรียนวัดโคกเคี้ยววิทยา
 - 2.4 โรงเรียนวัดท่าพระเจริญพรตวิทยา
 - 2.5 โรงเรียนวัดสระแก้ว (รุ่งโรจน์ชนกุล อุปถัมภ์)
 - 2.6 โรงเรียนวรคดีวิทยาประสุตน์
 - 2.7 โรงเรียนสุวรรณรังสฤษฎ์วิทยาลัย
 - 2.8 โรงเรียนวัดไพโรธราษฎร์อุปถัมภ์
 - 2.9 โรงเรียนวัดบ้านโป่ง “สามัคคีคุณูปถัมภ์”
 - 2.10 โรงเรียนอนุบาลโชติทายการามสงเคราะห์
 - 2.11 โรงเรียนอนุบาลวัดสนามชัย “สุดกิจวิทา”
 - 2.12 โรงเรียนภวานาภิรมย์พิทยา
 - 2.13 โรงเรียนอุดมศิลป์ (โพธิ์ลังกามูลนิธิ)
 - 2.14 โรงเรียนสามัคคีวิทยา
 - 2.15 โรงเรียนวัดชัยบอนวิทยา
 - 2.16 โรงเรียนวัดเขาย้อยไพบลีย์อุปถัมภ์

สรุปได้ว่า โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นโรงเรียนเอกชนที่วัดเป็นเจ้าของและมีเจ้าอาวาสเป็นผู้รับใบอนุญาตโดยตำแหน่ง การบริหารโรงเรียนอยู่ในรูปของคณะกรรมการอำนวยการ การจัดการศึกษาแบบเรียนฟรีโดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียน รัฐให้การอุดหนุน ค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน 100 เปอร์เซ็นต์ และโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคกลาง เขต 1 และเขต 2 มีจำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน

2. แนวคิด และหลักการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

การดำเนินงานของรัฐ องค์กรธุรกิจเอกชนหรือ หน่วยงานใด ๆ ก็ตามการงบประมาณถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่ง และมีความเกี่ยวเนื่องกับการบริหารทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การจัดดำเนินงานตลอดจนถึงการดำเนินการควบคุมเพื่อให้งานดำเนินได้โดยเรียบร้อย ตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งบประมาณจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกแนวความคิดในการบริหารงาน ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน งบประมาณจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์



นโยบาย วิธีการดำเนินงาน และ โครงการของหน่วยงาน งบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสมมีเหตุผล จะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.1 ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นการบริหารเพื่อ ประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน ในการบริหารงบประมาณมุ่งเน้น ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของงบประมาณ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ (2534 : 127) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือ จำนวนเงินที่รวมกำหนดการรับและจ่ายเงินซึ่งจะมุ่งเน้นถึงการกำหนดรายรับและรายจ่ายเป็นสำคัญ

ประพันธ์ สุริหาร (2542 : 8) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการใช้ทรัพยากร การบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงิน ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลขไม่ว่าจะเป็นงบประมาณของรัฐบาล หรือธุรกิจเอกชนก็ตาม ย่อมจะต้องประกอบด้วยแผนการจัดหารายรับและแผนการใช้จ่ายตามหลัก สากล สำหรับประเทศที่ปกครองโดยระบอบประชาธิปไตย งบประมาณจะมีผลบังคับใช้ ก็ต่อเมื่อ งบประมาณได้รับอนุมัติจากรัฐสภาแล้วเท่านั้นซึ่งตามหลักการบริหารแผนใหม่ ถือว่างบประมาณ เป็นมาตรการอันสำคัญยิ่งใน การวางแผน การประสานงาน การรายงานผล และการควบคุมการปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง นักบริหารสนใจในแง่ที่ว่าทำอย่างไรงบประมาณจึงจะเป็นเครื่องมือช่วยในการ บริหารงาน ได้ผลดีที่สุด

ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2544 : 2) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนที่จัดขึ้นเพื่อให้ โครงการต่างๆ (Program) ที่กำหนดขึ้น มีการประมาณทรัพยากรที่มีค่า และต้องการที่จะนำมาใช้ และมีการเปรียบเทียบการกระทำในอดีตและความต้องการที่จะทำในอนาคต

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2546 : 404) กล่าวว่าความหมายดั้งเดิมของงบประมาณ (budget) ในประเทศอังกฤษนั้น หมายถึง กระเป๋าหนังสือใบใหญ่ที่เสนาบดีกระทรวงการคลังใช้ บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่จะแถลงต่อรัฐสภา ซึ่งต่อมาก็หมายถึงเอกสารที่เสนาบดีหรือรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการคลังเสนอต่อรัฐสภาในเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายและการหารายได้ของรัฐบาล

สนธิรัตน์ อุ๋นใจ (2547 : 23) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานโดย ละเอียดในการจัดหา การใช้ทรัพยากร สำหรับการผลิตช่วงหนึ่ง งบประมาณเป็นแผนงานที่วางไว้ สำหรับอนาคตโดยแสดงค่าต่างๆ ด้วยตัวเลข ฝ่ายจัดการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุม การทำงานและประเมินผลการทำงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

15

พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550 : 40) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึงแผนการเงินที่รองรับแผนปฏิบัติการ โดยการแปลแนวคิดและความตั้งใจไปเป็นงบประมาณที่สะท้อนลำดับความสำคัญของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง จำนวนเงินที่กำหนดขึ้นสำหรับการใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแผนที่แสดงให้เห็นรายรับและรายจ่ายอันเป็นการประมาณหรือคาดคะเนกิจกรรม โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2.2 กระบวนการบริหารงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณ เป็นการกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ รวมทั้งการดำเนินการและการประเมินผลการตัดสินใจนั้น ลักษณะของกระบวนการงบประมาณของแต่ละองค์กร มีรายละเอียดที่แตกต่างกันซึ่งจะได้กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณขององค์กรต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ดังนี้

กวี วงศ์พุด (2540 : 36) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณของภาคเอกชน ซึ่งมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (Environment) โดยคำนึงถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการจัดทำงบประมาณ ปัจจุบันรวมถึงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารที่จะขอความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น
3. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยทั่วไปจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ซึ่งเป้าหมายขององค์กรจะต้องเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้
4. การกำหนดนโยบายการปฏิบัติการ (Strategic) การกำหนดนโยบายเพื่อการปฏิบัติงานก็ควรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้นด้วย
5. การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวางแผน (Planning premises) ข้อสมมุติฐานในอดีตถือเป็นสิ่งที่เก็บไว้ เพื่อประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป
6. การประเมินและจัดทำแผนโครงการ (Evaluation & planning projects) ในการทำการประเมินและจัดทำแผนโครงการ ก็เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

16

7. การจัดทำงบประมาณระยะยาว (Strategic long-range plan) ในการจัดทำงบประมาณระยะยาวเกินกว่า 5 ปี เพื่อให้เป็นแนวทางให้เห็นภาพรวมของกิจการ หรือองค์กรนั้นๆ
8. การจัดทำงบประมาณระยะสั้น (Strategic short – range plan) โดยสามารถทำงานได้ภายใน 1 ปี ให้สอดคล้องกับงบประมาณระยะยาวที่กำหนดไว้
9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ (Analysis report) การจัดทำรายการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบแนวโน้มในส่วนที่เป็นสาระสำคัญที่จะต้องให้ความสนใจพิเศษในการจัดทำงบประมาณ
10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance report) เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามการใช้งบประมาณตามแผนงบประมาณที่จัดไว้ ซึ่งอาจจะกำหนดให้มีการจัดทำรายงานการใช้งบประมาณในแต่ละไตรมาสก็ได้

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 88-89) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณของกรมควบคุมโรค มีกระบวนการหรือขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ เมื่อหน่วยงานกลาง 4 หน่วยงาน คือสำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายงบประมาณของประเทศ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ประมาณการรายได้ล่วงหน้า กำหนดกรอบการคลังมหภาค นโยบายและยุทธศาสตร์การจตุรสรงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงานงบประมาณจะแจ้งเวียนเอกสารดังกล่าว พร้อมรับปฏิทินงบประมาณให้กับทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำคำของบประมาณประจำปี กระทรวงสาธารณสุขแจ้งนโยบายและยุทธศาสตร์การจตุรสรงบประมาณของรัฐบาล ยุทธศาสตร์/เป้าหมายการให้บริการกระทรวงฯ ให้กรมควบคุมโรคจัดทำแผนคำของบประมาณประจำปี โดยกองแผนงานแจ้งกรอบแนวคิดและกรอบวงเงินในการจัดทำงบประมาณประจำปีให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯ จัดทำของงบประมาณประจำปีแยกเป็นแผนงาน ส่งกลับให้กองแผนงานรวบรวมจัดทำเป็นแผนคำขอของงบประมาณของกรมฯ ในระดับแผนงาน/งาน/โครงการเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดส่งให้กระทรวงสาธารณสุขพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้สำนักงานงบประมาณ

2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาวงเงินคำขอของทุกส่วนราชการแล้วจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอเข้าสู่การประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรหลังจากผ่านความเห็นชอบจากการประชุมพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาประจำปีในวาระที่ 1 แล้ว กรมควบคุมโรคจะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาประจำปี พร้อมกับหน่วยงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

17

ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ลำดับต่อไปจะถูกนำไปพิจารณาในการประชุมพิจารณางบประมาณของสภาผู้แทนราษฎร วาระ 2,3 และการพิจารณาของวุฒิสภาก่อนประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ในขั้นตอนนี้สำนักงานงบประมาณ แจกเวียนให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวงเงินที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณประจำปี กรมควบคุมโรคจะให้ความเห็นชอบบัญชีจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค และแจ้งให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินที่ได้รับจัดสรรพร้อมกับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผน โดยกองแผนงานเป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของกรมฯ จัดส่งให้กรมบัญชีกลางและสำนักงานงบประมาณใช้ในการกำกับ ติดตามรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด และในระหว่างปีงบประมาณหากมีการปรับแผนการดำเนินงานหรือมีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หน่วยงานจะต้องเสนออนุมัติปรับแผนโดยมีกองคลังเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในขั้นตอนการอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายงบประมาณและการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4. ขั้นตอนการติดตามการประเมินผลงบประมาณ ในระหว่างปีงบประมาณจะมีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยหน่วยงานหลัก 2 หน่วยงาน ดังนี้

4.1 กองคลัง รับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ มีหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและสรุปรายงานการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) เป็นรายเดือน

4.2 กองแผนงาน รับผิดชอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และจัดทำรายงานตามฟอร์มของสำนักงานงบประมาณในภาพรวมของกรมฯ จำแนกตามแผนงาน งาน และงบรายจ่าย จัดส่งให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักตรวจและประเมินผล (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) และสำนักงานงบประมาณเป็นไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546:14) กล่าวว่า การบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีกระบวนการจัดทำ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนองบประมาณ ให้สถานศึกษาจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบลงทุน งบดำเนินการ งบเงินอุดหนุน งบบุคลากร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้พิจารณาและเรียงลำดับความสำคัญ ตามมติของคณะกรรมการเขตพื้นที่



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

18

การศึกษาและหลักเกณฑ์การจัดตั้งงบประมาณ ส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในวันที่ 15 ธันวาคม ทุกปี

2. การบริหารงบประมาณ เมื่อได้รับงบประมาณให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และงบประมาณที่ได้รับ ส่งให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบบัญชี การจัดสรรกับ ใบบโอนจัดสรรหรือหนังสือแจ้งโอนการจัดสรร จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจัดทำ ทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ

3. การรายงานผลการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการบริหาร งบประมาณ ตามแบบที่กำหนดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายใน 7 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาส เพื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวบรวมส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

จอร์แดน (Jordan. 1969 : 110 – 114) ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำงบประมาณของ เขตการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย คณะกรรมการโรงเรียนของแต่ละเขตการศึกษา อาจมีส่วนร่วม ในการจัดทำงบประมาณ และการบริหารงบประมาณแตกต่างกันไป แต่มีเรื่องหนึ่งที่คณะกรรมการ โรงเรียนต้องมีส่วนร่วม คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน โดยปกติการกำหนดจุดมุ่งหมาย ของโรงเรียนจะคลุมเครือไม่ชัดเจน คณะกรรมการ โรงเรียนต้องแปลจุดมุ่งหมายให้เป็นข้อความ การปฏิบัติจริง ซึ่งจะช่วยให้ลดความเข้าใจผิดในจุดมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติ ครู คณะกรรมการ และคน อื่นที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ให้จุดมุ่งหมายของ โรงเรียนแสดงถึงความปรารถนาของประชาชน และเป็นการช่วยสื่อสารให้คนอื่นๆเข้าใจ

2. การจัดองค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างเดียวไม่มั่นใจว่า จะมีการดำเนินการเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ดังนั้น ต้องมีการจัดองค์กร เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย และ มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรเพื่อรวบรวมสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้

3. การจัดลำดับความสำคัญ เป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบ การแปลงจุดมุ่งหมาย และ ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ให้เป็นกิจกรรม เป็นการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากรที่มีอยู่ โครงการที่ทำอยู่ ความปรารถนาของชุมชนว่า เรื่องใดมีความสำคัญก่อนหลังในการ สนับสนุนงบประมาณ

4. การอนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการโรงเรียนเป็นองค์กรที่กฎหมายกำหนดให้เป็น ผู้อนุมัติงบประมาณของโรงเรียน โดยจะอนุมัติ ไม่อนุมัติ หรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณที่โรงเรียน นำเสนอ โดยปกติคณะกรรมการ โรงเรียนจะตรวจสอบงบประมาณก่อนที่จะเสนออนุมัติอย่างเป็นทางการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

19

5. การบริหารงบประมาณ งบประมาณที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติแล้ว จะถูกใช้เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน แต่ในระหว่างนี้อาจมีการปรับงบประมาณ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ต้องมีการพิจารณาว่าจะให้โรงเรียนมีอิสระปรับงบประมาณได้เท่าไร แต่การให้มีอิสระปรับงบประมาณที่ตั้งไว้เดิมเป็นการสนองจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ก็จะมีผลกระทบกับโครงการ ที่จะตอบสนองจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เดิม

6. การประเมินงบประมาณ ควรทำ 2 ระยะ คือ ระหว่างที่ใช้งบประมาณ และ หลังจกใช้งบประมาณ ซึ่งการประเมินระหว่างใช้งบประมาณจะเป็นประโยชน์มาก ควรมีการเก็บข้อมูลงบประมาณทุกวัน ประมวลผล และ วิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป กูเทค (Gutex. 1983 : 136-137) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณของเขตการศึกษา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เริ่มด้วยการกำหนดทิศทางทางการศึกษาในรูปของจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ จากนั้นก็กำหนดแผนงาน โครงการ บุคลากร และสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ และปรับค่าใช้จ่ายทั้งหมดตามแผนให้สมดุลกับรายได้ที่มีอยู่ สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ต้องให้ครู ครูใหญ่ เจ้าหน้าที่สำนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

2. การนำเสนอและการอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดงบประมาณเสร็จแล้วก็จัดพิมพ์เป็นร่างเอกสารงบประมาณ ส่งให้คณะกรรมการศึกษา และผู้ที่สนใจศึกษา และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นก็จัดพิมพ์ร่างเอกสารงบประมาณ เพื่อประชาสัมพันธ์ แล้วนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณ

3. การประเมินผล เป็นการประเมินว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลหรือไม่ การประเมินผล เป็นการตรวจสอบค่าใช้จ่ายกับผลที่เกิดขึ้นกับการศึกษา

เคนเซวิช (Kenzevich. 1984 : 462-463) ได้นำเสนอกระบวนการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษา

1.2 การคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนงาน

1.3 การคาดคะเนรายได้ ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากท้องถิ่น มลรัฐและรัฐบาล

กลาง การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานทางการศึกษา เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุด



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

20

2. การนำเสนอ การนำเสนอมีกนำเสนอโดยจัดทำเป็นเอกสารงบประมาณ เอกสารจะนำเสนอวัตถุประสงค์ทางการศึกษา และสมดุลระหว่างรายรับกับรายจ่ายในระยะเวลา 1 ปี
3. การอนุมัติ คณะกรรมการการศึกษามีอำนาจที่จะอนุมัติ ไม่อนุมัติหรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับงบประมาณ
4. การบริหารงบประมาณ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการศึกษา
5. การประเมินผล เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ในช่วงสุดท้ายของปีงบประมาณ

อโรสัน (Arosan, 1985 : 255) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงบประมาณของรัฐบาลกลางในสหรัฐอเมริกา มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณของฝ่ายบริหารงาน จัดเตรียมงบประมาณเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก โดยมีการกำหนดวิธีการจัดทำงบประมาณขึ้นมาก่อน แล้วทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดเตรียมงบประมาณ
2. การอนุมัติงบประมาณของสภา การอนุมัติงบประมาณต้องผ่านความเห็นชอบของสภา กองเกรส
3. การควบคุมและการดำเนินการตามพระราชบัญญัติงบประมาณ
4. การประเมินผลและตรวจสอบ

วงจรงบประมาณของมลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น มี 4 ขั้นตอน เช่นเดียวกับรัฐบาลกลางคือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง
2. การอนุมัติงบประมาณโดยสภาผู้แทนของมลรัฐ
3. การควบคุมและการดำเนินงาน
4. การทบทวนและการตรวจสอบ

โอดเดน และ ปีกัส (Odden & Picus, 2004 : 258 – 262) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณเขตการศึกษา มีกระบวนการ ดังนี้

1. จัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ รายการที่ควรกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ ได้แก่ จัดหมายจากผู้อำนวยการที่กล่าวถึงสาระของงบประมาณในปีนั้น โดยบอกถึงจำนวนงบประมาณที่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของปีและปีถัดไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

21

1.1 ปฏิทินงบประมาณ โดยระบุเวลาสำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ ปฏิทินนี้ควรกำหนดเวลาในการจัดเตรียมงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้และการประเมินงบประมาณ

1.2 กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนทั้งในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาและระดับโรงเรียนรวมทั้งขั้นตอนการจัดทำประชาพิจารณ์ตามที่กฎหมายกำหนด

1.3 แบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณที่โรงเรียนหรือเขตการศึกษาจะต้องกรอกข้อมูล

1.4 กรอกข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างทางบัญชีหรือรหัสบัญชีของเขตการศึกษาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณและใช้ในการทำรายรับรายจ่ายในระหว่างปีงบประมาณ

1.5 ข้อมูลอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การจัดทำงบประมาณถูกต้องทันเวลา

2. การจัดเตรียมงบประมาณ หัวใจของกระบวนการงบประมาณ คือการคาดคะเนรายได้และรายจ่ายและการทำให้งบประมาณสมดุล โดยรายจ่ายต้องไม่มากกว่ารายรับ

2.1 การประมาณรายได้ ชั้นแรกของการประมาณรายได้คือ การคาดคะเนจำนวนนักเรียน เนื่องจากงบประมาณส่วนใหญ่จัดสรรเป็นรายหัว ตามด้วยการคาดคะเนรายได้จากภาษีทรัพย์สิน งบประมาณจากมลรัฐ งบประมาณจากโครงการพิเศษต่างๆ ทั้งจากมลรัฐและรัฐบาลกลาง และงบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ

2.2 การประมาณรายจ่าย ควบคู่ไปกับการประมาณรายได้ ต้องมีการประมาณรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ วิธีการประมาณการรายจ่ายมีหลายวิธี วิธีที่ใช้กันมากคือ การคิดค่าใช้จ่ายที่จะจัดบริการให้นักเรียนในปีหน้า โดยปรับบุคลากรที่มีอยู่และวัสดุอุปกรณ์ ที่ต้องการโดยปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของรายการเหล่านั้นและกำหนดผังบัญชีของค่าใช้จ่ายและรายรับ เมื่อมีการจัดทำงบประมาณก็ต้องมีกลไกควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งทำได้โดยมีระบบบัญชี ที่แสดงการใช้จ่ายงบประมาณ ในแง่มุมต่างๆ เช่น การใช้จ่ายตามหน้าที่ ตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงาน เป็นต้น

3. การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ถ้ารายจ่ายที่คำนวณได้มีมากกว่ารายรับ ที่คาดการณ์ไว้ ก็ต้องมีการปรับรายจ่ายหรือรายรับด้านใดด้านหนึ่ง หรือทั้งสองด้าน โดยปกติการปรับลดรายจ่าย จะทำได้ง่ายกว่าการปรับรายรับ การปรับเปลี่ยนรายรับค่อนข้างจะทำได้ยากเพราะงบประมาณที่รัฐบาลกลาง และมลรัฐจัดสรรมาให้ค่อนข้างจะคงที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจหารายรับเพิ่ม โดยการเพิ่มอัตราเก็บภาษีทรัพย์สิน แต่ก็ต้องผ่านการอนุมัติจากสภา และมีกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับอัตราเก็บภาษี การลดค่าใช้จ่ายที่หักกันส่วนใหญ่ มักลดค่าตอบแทนของบุคลากร หรือตัดตำแหน่งบางตำแหน่งออกไป แต่การลดบุคลากรไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่ พยายามตัดบุคลากรที่ไม่ได้ทำการสอนออกไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

22

4. การอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้วต้องเสนอให้ คณะกรรมการ การศึกษาของเขตการศึกษาอนุมัติงบประมาณ กฎหมายของรัฐจะกำหนดเวลาที่จะขออนุมัติ งบประมาณ เอกสารที่จะต้องนำเสนอตอนขออนุมัติ และเวลาที่สาธารณชนจะให้ข้อเสนอแนะ โดยปกติผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อเสนอเอกสารงบประมาณต่อคณะกรรมการ เขตการศึกษา แล้วจะจัดทำสำเนาแจกสาธารณชนทั่วไป และช่วยรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในการอนุมัติ งบประมาณคณะกรรมการจะปรับเปลี่ยนงบประมาณ เพื่อตอบสนองนโยบาย และจุดมุ่งหมาย ที่คณะกรรมการกำหนด

5. การบริหารงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณเป็นการกำหนดแนวทาง การใช้จ่าย งบประมาณตลอดปี แต่คงจะเป็นไปไม่ได้ที่จะคาดคะเนค่าใช้จ่าย ได้อย่างสมบูรณ์ในช่วงของ การจัดทำงบประมาณ ดังนั้น ต้องมีการกำกับติดตามรายรับรายจ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า เป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ตอนทำงบประมาณ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าด้านรายรับหรือ รายจ่าย ต้องเสนอการปรับเปลี่ยนต่อคณะกรรมการ เพื่อขออนุมัติ การปรับเปลี่ยนงบประมาณอาจ มีผลมาจากการที่นักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นมาก โดยไม่ได้คาดหมาย ทำให้มีความต้องการครูและ ห้องเรียนเพิ่มขึ้น หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงรายรับของโครงการใดโครงการหนึ่ง ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปรับงบประมาณให้สมดุล โดยลดค่าใช้จ่ายถ้ารายได้ที่คาดคะเนไว้ลดลง และเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นโดยจัดหารายได้เพิ่ม ดังนั้น งบประมาณจะกลายเป็นเครื่องมือทางการบริหาร ที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ได้ใช้ทรัพยากร ทางการศึกษาตามลำดับความสำคัญของการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในช่วงต้นของวงจรงบประมาณ

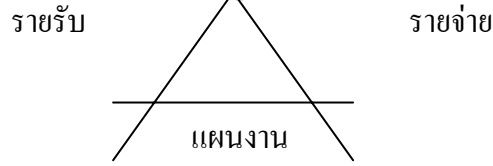
สรุป กระบวนการบริหารงบประมาณของนักวิชาการ และหน่วยงานต่างๆ จะมีขั้นตอน การจัดทำงบประมาณ คือ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหาร งบประมาณ และ 4) การตรวจสอบและประเมินผล

2.3 องค์ประกอบของการบริหารงบประมาณ

งบประมาณมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ 1) แผนงาน 2) รายรับ 3) รายจ่าย ซึ่งสามารถแสดงเป็นรูปสามเหลี่ยม โดยให้แผนงานเป็นฐานของสามเหลี่ยม ทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีความชัดเจนในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของการศึกษา ก็จะไม่มีการพื้นฐานที่ใช้ในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนค่าใช้จ่ายที่จะดำเนินงาน รายจ่ายและรายรับแทนด้านข้างสองข้างของ สามเหลี่ยม แสดงให้เห็นว่า รายจ่ายจะต้องน้อยหรือเท่ากับรายรับ งบประมาณจึงจะสมดุล องค์ประกอบการบริหารงบประมาณ ดังภาพประกอบ 2



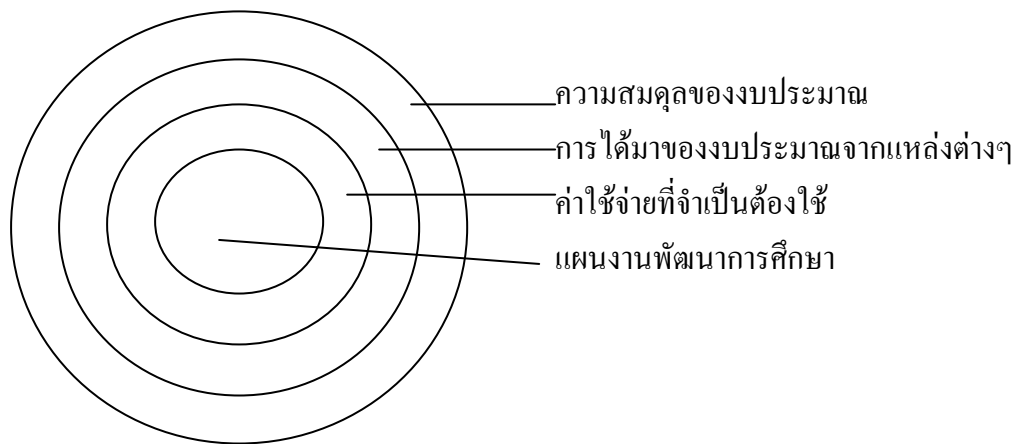
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบการบริหารงบประมาณ

ที่มา : Allan & Lawence. (2004 : 250)

จาร์วิส, เจนทรี และสตีเฟน (Jarvis, Gentry & Stephens. 1967 : 111–125) กล่าวว่า งบประมาณประจำปีของโรงเรียน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ส่วนประกอบงบประมาณประจำปีของโรงเรียน

ที่มา : Jarvis, Gentry & Stephens. (1967 : 111).

งบประมาณประจำปีของโรงเรียน จะแสดงค่าใช้จ่าย และที่ได้รับอนุญาตให้จ่ายได้ ตามกฎหมายภายใน 1 ปีงบประมาณ โดยอาจจะมีแผนระยะยาว ซึ่งแสดงถึงค่าใช้จ่ายและรายรับ ในช่วง 5 ปี หรือมากที่สุด เกิน 10 ปี และ มีการทบทวนทุกปี การมีแผนงบประมาณระยะยาว เพื่อเป็นฐานการกระเเนกความต้องการในอนาคต

1. แผนงานการพัฒนาการศึกษาก่อนที่จะทำงบประมาณประจำปีต้องจัดทำแผนงานการพัฒนาการศึกษาก่อนซึ่งเป็นการกำหนดว่าต้องการพัฒนาการศึกษาไปในทิศทางใด และมีจุดมุ่งหมายอย่างไร สิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะต้องจัดทำก่อนที่จะทำแผนพัฒนาการศึกษา คือ การคาดคะเน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จำนวนนักเรียน ที่จะได้รับการศึกษา เพราะจำนวนนักเรียนจะเป็นตัวกำหนด จำนวนครู จำนวนอาคาร สื่อการเรียนการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การคาดคะเนจำนวนที่ถูกต้องจะเป็นพื้นฐานที่ดีในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี และแผนงบประมาณระยะปานกลาง 5 ปี วิธีที่ดีที่สุดในการคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน คือ การทำสำมะโน เมื่อได้จำนวนนักเรียนเข้าเรียนแล้วสิ่งที่ต้องคาดคะเนอีกอย่างหนึ่งคือจำนวนนักเรียนที่คงอยู่โดยจัดทำค่าเฉลี่ยร้อยละ ของนักเรียนที่คงอยู่ในแต่ละชั้นในรอบปีที่ผ่านมา แล้วใช้เป็นฐานคาดคะเนการอยู่ในปีถัดไป ข้อมูลทั้งสองตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น จะทำให้สามารถคาดคะเนจำนวนนักเรียนทุกชั้นได้ถูกต้องและจัดทำงบประมาณได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

2. การกำหนดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ เมื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาการศึกษาตามที่ต้องการ และทราบจำนวนนักเรียนที่จะต้องจัดการศึกษาแล้ว ก็ต้องมาคิดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ตามแผนการดำเนินการในขั้นนี้เป็นการแปลงแผนพัฒนาการศึกษาให้เป็นค่าใช้จ่าย และแบ่งประเภทค่าใช้จ่ายตามหมวดหมู่ตามระบบบัญชี เพื่อความสะดวกในการบริหาร ในการนำเสนอของแผนงานต่างๆ ควรมีข้อมูลค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบันและงบประมาณที่เสนอ ซึ่งจะช่วยให้มีความชัดเจนมากขึ้น

3. การวิเคราะห์แหล่งรายได้ เป็นการจัดทำแผนประมาณรายได้ที่จะได้รับ เพื่อนำไปใช้จ่ายตามแผนพัฒนาการศึกษา การกำหนดค่าใช้จ่ายจำเป็นต้องใช้ และสุดท้ายคือ การวิเคราะห์รายได้ การทำการวิเคราะห์รายได้เป็นขั้นสุดท้าย จะทำให้มีความสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่าย การที่จะทำแผนประมาณการรายได้ให้ถูกต้องและเพียงพอกับค่าใช้จ่าย จะต้องมีการวิเคราะห์แหล่งรายได้ต่างๆ ซึ่งมีทั้งรายได้จากรัฐบาลกลาง รัฐบาลมลรัฐ และที่ไม่ใช่เงินงบประมาณ และควรมีข้อมูลเปรียบเทียบรายได้จากแหล่งต่างๆ ในปีที่ผ่านมา ปีปัจจุบัน และคาดคะเนถึงปีที่จะมาถึง

แฮค ; แคนดอยส์ และเรย์ (Hack, Candoli & Pay. 1995 : 144) กล่าวว่า แผนงานทาง การศึกษาจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการงบประมาณ งบประมาณของสถานศึกษา คือ แผนทาง การศึกษาที่แปลเป็นเงินของสถานศึกษา สามารถแสดงถึงความคิดรวบยอดเป็นรูปสามเหลี่ยม ที่มีด้านข้างเท่ากัน ซึ่งหมายถึงมีแผนงานทางด้านการศึกษาเป็นฐาน ค่าใช้จ่ายและรายรับเป็น ด้านข้างอีก 2 ด้าน ถ้าด้านหนึ่งสั้นอีกด้านหนึ่งก็ต้องสั้นด้วย เมื่อสามด้านนี้บรรจบพบกันได้นั้น ก็คือ เอกสารงบประมาณ

ทอมป์สัน และวูดส์ (Thompson & Wood. 1998 : 107) กล่าวถึง องค์ประกอบการบริหาร งบประมาณ ไว้ดังนี้ 1) งบประมาณคือการอธิบายแผนงานที่มีความจำเป็นด้านการศึกษา 2) งบประมาณ คือ การคิดคำนวณรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน 3) งบประมาณ คือการคำนวณรายได้ที่ต้องหามาเพื่อให้เพียงพอถึงรายจ่าย ดังนั้น การนิยามจะมี 3 ด้าน แม้ว่าในแง่



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

25

ของ นักบัญชี จะดูเพียงรายได้และรายจ่าย แต่การดูทั้งสามด้านเป็นการแสดงถึงปรัชญาด้านงบประมาณที่กำหนดไว้ว่า แผนงานจะต้องเป็นตัวขับเคลื่อน รายได้และรายจ่าย โดยแผนงานทางการศึกษาจะเป็นฐานของสามเหลี่ยมงบประมาณ แม้ว่า ปัญหาทางด้านการเงินเป็นสาเหตุให้ด้านรายได้และแผนงานต้องกลับข้างกัน โดยแผนงานจะถูกกำหนดโดย งบประมาณที่มีอยู่ แต่ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ต้องไม่ลืมที่จะต้องยึดจุดมุ่งหมายที่ว่า งบประมาณควรจัดทำขึ้นบนฐานของความต้องการของแผนงาน จากภาพองค์ประกอบของงบประมาณ แสดงให้เห็นว่า การจัดทำงบประมาณขึ้นแรกจะเริ่มที่การจัดทำแผนงานที่มีคุณภาพ และได้รับการสนับสนุนจากแผน รายรับ รายจ่าย ซึ่งจะทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเกิดขึ้นจริงได้

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของงบประมาณมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) แผนงาน เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และความต้องการด้านการศึกษา 2) รายจ่าย แสดงถึงค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทางการศึกษา และ 3) รายได้ แสดงถึงรายได้และแหล่งรายได้ที่ต้องจัดหามาให้เพียงพอกับรายจ่าย ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนี้ต้องสมดุลกัน

2.4 ความสำคัญของงบประมาณ

ทองพูน อรัญกุล (2552 : 29) กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ 3 ประการ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อการวางแผน การงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร เพราะในการจัดทำงบประมาณจะต้องวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม โดยประหยัด เป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงานที่ทำ และระยะเวลาของการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว ตลอดจนหน้าที่หรือกิจกรรมที่มีส่วนต่างๆ ต้องรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายในรูปแบบของแผนพัฒนาหรือแผนขอเงิน

2. ความสำคัญของการประสานงาน เพื่อกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางในด้านการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ แล้วเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องวางแผนดำเนินงานในหน่วยงานให้ประสานสอดคล้องกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานอื่น ซึ่งเรียกว่า การประสานแผน ในรูปของ แผนปฏิบัติการ หรือแผนการเงิน หรือแผนงบประมาณ จะมีผลช่วยลดความซ้ำซ้อน ความสูญเปล่าและความขัดแย้ง ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของการใช้งบประมาณ ซึ่งมีอยู่ค่อนข้างจำกัดได้เป็นอย่างดี

3. ความสำคัญต่อการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน นอกจากงบประมาณ จะมีความสำคัญต่อการวางแผนการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ แล้ว ฝ่ายบริหารยังสามารถให้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุม กำกับ ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

26

หน่วยงานต่างๆ ได้ในขั้นตอนการบริหารแผนและการติดตามประเมินผลแผน ซึ่งจะทำให้ทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรรถยุกท อินทรปรีชา (อ้างถึงในทองพูน อรัญกุล. 2552 : 30) กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญในการบริหารการศึกษา ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยให้มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลทางการเงิน และเพื่อให้การปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพได้ ประโยชน์สูงสุด

3. เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลดำเนินการให้แก่ผู้ใช้บริการ เข้าใจถึงกระบวนการและความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

สตูปลี แรฟเฟอร์ตี และจอห์นสัน (Stoops, Rafferty & Johnson. 1980 : 122 – 123) กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญต่อสถานศึกษา ดังนี้

1. ทำให้การวางแผนการศึกษาพัฒนาขึ้น
 2. ทำให้เห็นภาพรวมของแผนงานของโรงเรียนทั้งหมด
 3. ช่วยในการวิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณ
 4. ทำให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในโรงเรียน
 5. ทำให้ผู้เสียภาษีมีความมั่นใจในการใช้จ่ายงบประมาณ
 6. ทำให้งบประมาณสมดุลกับรายได้
 7. ทำให้มีการควบคุมค่าใช้จ่าย
 8. ช่วยในการบริหารการเงินของโรงเรียน
 9. ช่วยในการบริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 10. ทำให้มีการคาดคะเนภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งกระตุ้นให้มีการวางแผนระยะยาว
- และมีการประมาณการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า งบประมาณมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในทุกๆ ด้านขององค์กร เช่น การบริหารงานบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และ การควบคุม กำกับ ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน



3. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3.1 ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 18) ได้ให้ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) หมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงานโดยมอบอำนาจและกระจายอำนาจ การจัดทำและการบริหารงบประมาณ (Budget devolution) และ ความรับผิดชอบ (Accountability) ให้แก่หน่วยปฏิบัติให้ได้ ใช้งบประมาณอย่าง คุ่มค่า โปร่งใส (Transparency) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) เป็นระบบงบประมาณที่กำหนดให้มีการดำเนินงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน และการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่กำหนดให้หน่วยปฏิบัติคือ สถานศึกษาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan)

มาดพ พรหมโชติ (2545 : 149) ได้ให้ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คุ่มค่ามากน้อยเพียงใดเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับพันธกิจขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ มีการติดตามและประเมินผล อย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความสำเร็จของงาน

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประสิทธิ์ (2546 : 10) ได้ให้ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กรจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐบาลภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคง และพึ่งตนเองได้

สนธิรัตน์ อุ๋นใจ (2547 : 32) ได้ให้ความหมายของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting :PBB) หมายถึง ระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงทรัพยากรที่ใช้ (ผลผลิต) กับผลงานที่เกิดขึ้น(ผลลัพธ์) มีความสัมพันธ์และคุ่มค่าเพียงใด ให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจองค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จและการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยปฏิบัติ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด คุ่มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

28

สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ระบบงบประมาณที่คำนึงถึง ผลผลิต และผลลัพธ์ ของงานให้ เป็นไปตามพันธกิจของหน่วยงาน ซึ่ง แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง ทรัพยากรที่ใช้กับงานที่เกิดขึ้นว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด โดยมีการติดตามประเมินผลอย่าง สม่ำเสมอเพื่อวัดความสำเร็จของงาน

3.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สำนักงบประมาณ (2542 : 44) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน มีกระบวนการหรือขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม โดยระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย ในปัจจุบัน และอนาคตของหน่วยงาน โดยต้องตอบคำถามให้ได้ว่า เหตุผลที่ต้องมีหน่วยงานนี้ขึ้น ถ้าไม่มีหน่วยงานนี้ได้หรือไม่ หน่วยงานนี้ให้บริการอะไรแก่ผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมายหลักใครคือ ผู้ที่ได้รับบริการหลักของหน่วยงานบริการที่ให้นั้นสัมพันธ์กับพันธกิจของหน่วยงานอย่างไรบ้าง และประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร

2. ระบุเป้าหมายเชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจของหน่วยงานกับพันธกิจของกระทรวง และแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีชี้วัด วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรกับ ผลผลิต ผลผลิตกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย

4. เสนอของบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grants) โดยก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 15 วัน ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดส่งแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงินและ แผนการจัดสรรงบประมาณ ให้สำนักงบประมาณ 3 ชุด โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน/ โครงการแต่ละแผนงานในแต่ละงวดตามระยะเวลาของเงินประจำงวดตลอดปีงบประมาณ เพื่อ ขอรับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณในการเสนอของบประมาณตามระบบการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นในระยะแรกเป็นการของบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง ซึ่งสำนักงบประมาณได้กำหนดให้มีเป็นวงเงินรวม 4 ด้าน คือ 1) งบบุคลากร 2) งบดำเนินการ 3) งบลงทุน และ 4) งบอุดหนุน ซึ่งงบประมาณแต่ละด้านมีขอบเขต ดังนี้

งบบุคลากร หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคล ภาครัฐได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว และหมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และค่าจ้างชั่วคราว



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

29

งบดำเนินงาน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และให้หมายรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค

งบลงทุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และให้หมายรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

งบเงินอุดหนุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการอุดหนุน ภาคเอกชน ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐที่กฎหมายกำหนดให้ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินอุดหนุน

5. อนุมัติเงินประจำงวด เมื่อสำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงิน และแผนการจัดสรรงบประมาณแล้ว สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินประจำงวดให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณตามวงเงินที่กำหนดไว้ในแต่ละแผน งาน/โครงการและประเภทงบรายจ่าย โดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไม่ต้องขออนุมัติเงินประจำงวด เมื่อส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว ให้จัดสรรเงินประจำงวดในแต่ละประเภทงบรายจ่ายไปยังหน่วยปฏิบัติตามแผนการจัดสรรงบประมาณ ที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณแล้ว ยกเว้นรายจ่ายงบบุคลากร โดยให้ระบุสำนักเบิก กรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัดแล้วแต่กรณี

6. ควบคุมการใช้งบประมาณ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานทางการเงิน เมื่อสิ้นระยะเวลาของเงินประจำงวดแต่ละงวด และเมื่อสิ้นปีงบประมาณหนึ่ง ๆ ให้รายงานสรุปผลต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลางและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในการรายงานผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินนี้ ต้องแสดงรายละเอียดของผลผลิต ผลลัพธ์ของงาน/โครงการในแต่ละแผนงาน

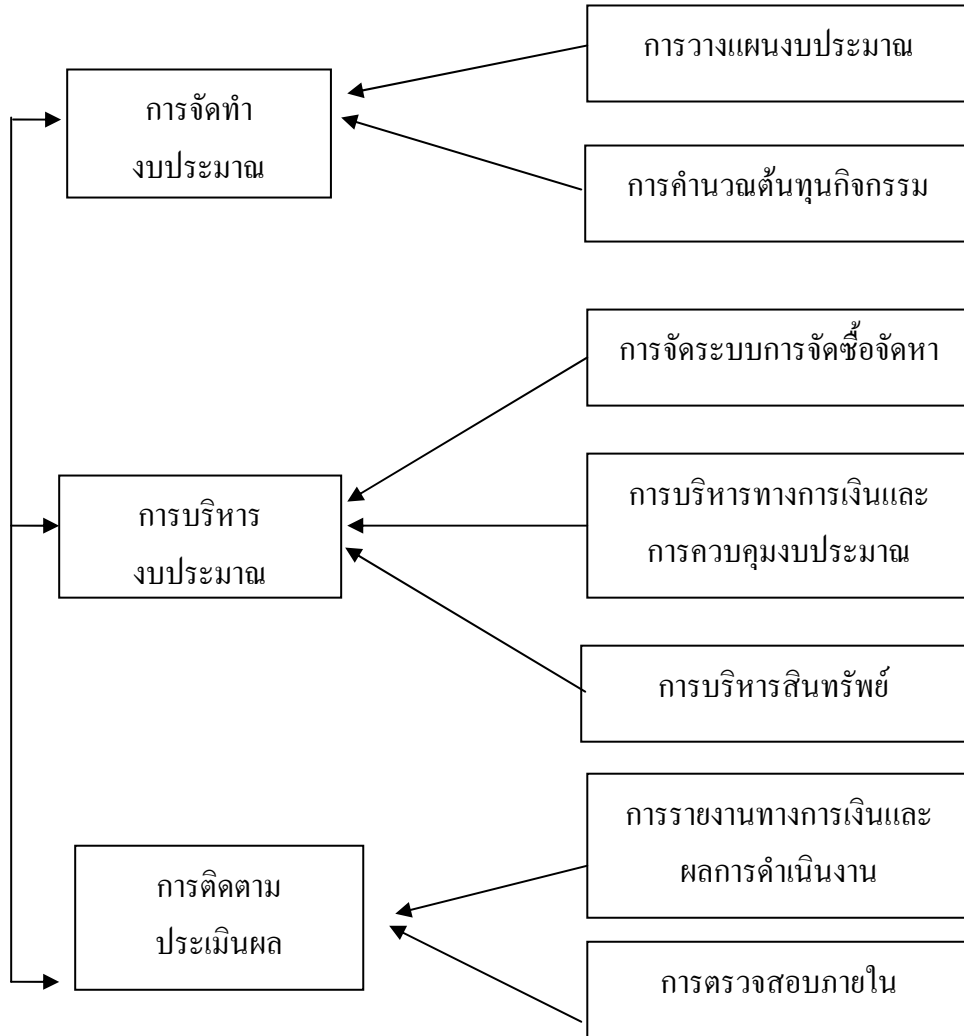
อังสนา ศรีประเสริฐ (2547 : 75) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเชื่อมโยงกับมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ สามารถแสดงความสัมพันธ์หรือความเหมือนกัน ได้ดังภาพประกอบ 4



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กระบวนการงบประมาณ

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles



ภาพประกอบ 4 กระบวนการทางงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ

สรุปได้ว่า กระบวนการงบประมาณจะเริ่มตั้งแต่ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล โดยใช้มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยให้การใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน และสังคม



4. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สำนักงบประมาณ (2542 : 36) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) เป็นแนวทางการจัดทำงบประมาณที่ครบวงจร โดยเริ่ม ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เป็นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ในขณะที่ ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและ สิ่งแวดล้อม สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานคือการวัดการดำเนินงาน (Performance Measure) ที่เป็นการกำหนด หน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานนี้ต้องชัดเจนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยนับในการตรวจวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผล และทันเวลาตามความต้องการของหน่วยงาน และได้ให้แนวทางในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยกำหนดมาตรฐานการเงิน 7 ประการ ไว้ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget planning)
2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity-based costing)
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management)
4. การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and budget control)
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting)
6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal audit)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 2-3) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่ให้อิสระแก่ผู้บริหารในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยได้รับจัดสรรในลักษณะเงินก้อน (Block grant) ตามแผนงบประมาณระยะเวลา 3 ปีและหากมีเงินเหลือจ่ายถือเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะนำไปใช้จ่ายในการจัดทำกิจกรรมเพิ่มเติมของโครงการได้ โดยไม่ต้องส่งเงินคืนแต่ทั้งนี้มิได้ลดประสิทธิภาพของการควบคุมทางการเงินที่จะได้ส่งผลกระทบต่อผลงานดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบสูงต่อการใช้จ่ายงบประมาณและความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผลงานที่เกิดขึ้น

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประสิทธิ์ (2544 : 8-1-8-4) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้มีการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน (ที่มีอยู่อย่างจำกัด) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

32

แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต และผลลัพธ์ของงาน) เพื่อเกื้อหนุนภารกิจของรัฐและก่อเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ลักษณะของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะมีขอบเขตการดำเนินงาน โดยสรุปได้ดังนี้

1. เน้นพันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน
2. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานภาครัฐจนถึงหน่วยปฏิบัติ
3. เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
4. มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลางอย่างเป็นระบบ
5. มีระบบการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบและกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดทำงบประมาณเพื่อแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในการสนองต่อภารกิจของภาครัฐภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ในการจัดทำระบบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หน่วยงานภาครัฐควรดำเนินการทุกด้านไปพร้อม ๆ กัน (เนื่องจากทุก Hurdles มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน) หรืออย่างน้อยต้องจัดทำด้านที่ 1 และ 2 ในช่วงแรก แล้วจัดทำ 5 ด้านต่อเนื่องกันไปเพื่อช่วยให้การบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผล รายละเอียดการจัดทำมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน มีดังนี้

4.1 การวางแผนงบประมาณ

การใช้จ่ายงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในชาตินั้น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการในสิ่งที่เป้นพันธกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการเป็นครั้งแรกก็คือการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และจะต้องบอกได้ว่าผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผลของการดำเนินงานกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องนำมาแปลงสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติงาน หรือจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน งาน/โครงการตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนดและครอบคลุมทุกแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่า หากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะจัดสรรเป็นเงินก้อน (Block grant) ให้แก่หน่วยงานภาครัฐบนพื้นฐานของข้อตกลงของผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะต้องส่งมอบให้แก่รัฐบาล ดังนั้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

33

เพื่อให้มีความชัดเจนและโปร่งใสและเป็นการยืนยันว่ามีภาระดำเนินงานตามที่ได้ทำการตกลงกันไว้ หน่วยงานจะต้องมีระบบการจัดสรรงบประมาณสู่หน่วยผลิตหรือหน่วยบริการที่ชัดเจนและมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

4.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

ต้นทุนผลผลิตหรือบริการ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดทำและบริหารงบประมาณ เพราะต้นทุนเป็นตัวเลขที่แสดงถึงราคาของผลผลิตหรือบริการที่รัฐบาลจะต้องจัดซื้อจากหน่วยงานภาครัฐ นับเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นประโยชน์ในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงานของหน่วยงานว่า งาน/โครงการดังกล่าวจะดำเนินการต่อไป หรือหยุดดำเนินการ หากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่เหมาะสมและสามารถแสดงผลได้โดยเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบนอกจากนั้นจะต้องมีระบบการบริหารต้นทุนที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนของผลผลิตหรือบริการ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีการแข่งขันโดยเสรี โปร่งใส และตรวจสอบได้ จะเป็นการลดการสูญเสียเงินงบประมาณได้อย่างมาก ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดวางระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อพัสดุชนิดไหน ในเวลาใด และจะจัดซื้ออย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ มีคุณภาพและมีราคาที่เหมาะสมในทำนองเดียวกันจะต้องมีแผนในการจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด

4.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐได้รับ (จากการกระจายอำนาจและผ่อนคลายการควบคุม) จากหน่วยงานกลางนั้นจะไม่นำไปสู่การกระจายงบประมาณที่ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นภายในหน่วยงานภาครัฐแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงินรายการทางบัญชี (Chart of account) จะต้องแสดงถึงรายการที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) สำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบเช็คกระขยุดและกระบวนการบันทึกเพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ



4.5 การบริหารสินทรัพย์

สินทรัพย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าที่ควรจะเป็น สาเหตุโดยทั่วไปของความสิ้นเปลืองงบประมาณอันเนื่องมาจากการใช้สินทรัพย์ คือ ไม่มีการบำรุงรักษาความสูญหาย การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ การขาดความชัดเจนของกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต รวมถึงการขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดผลประโยชน์สูงสุด ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผล และมีแผนการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง

4.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงถึงความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงิน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่จะใช้กำกับการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อจะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของรัฐบาลว่าควรจะดำเนินกิจกรรมหรือมีหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร

4.7 การตรวจสอบภายใน

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงานไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมีการลดบทบาทของหน่วยงานกลางที่เคยทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและให้มีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันอาจจะส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นการตรวจสอบภายในจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องและมีสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

อังสนา ศรีประเสริฐ (2547 : 81-83) กล่าวว่า การตรวจสอบภายในแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. การตรวจสอบและควบคุมทางด้านการบริหาร (Management Audit)
2. การตรวจสอบและควบคุมทางด้านบัญชีและการเงิน (Accounting & Financial Audit)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

35

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการตรวจสอบภายในคือ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการวิเคราะห์ ประเมิน และให้คำแนะนำต่างๆ เมื่อหน่วยงานอื่นต้องการรวมถึงการสนับสนุนให้มีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ นอกจากนี้การช่วยเหลือดังกล่าวแล้วในปัจจุบันงานตรวจสอบภายในยังมีส่วนช่วยในการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตรงตามความต้องการ ขององค์กร การดำเนินการตรวจสอบภายในประกอบด้วย

1. การส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี (Good corporate governance) และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Transparency)
2. ส่งเสริมให้มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชี และการจัดทำรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability and responsibility) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
3. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and effectiveness)
4. ช่วยให้เกิดมาตรฐานของการถ่วงดุลทางอำนาจ (Check and balance)
5. เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning signals) ของเหตุการณ์ที่ไม่ถูกต้องซึ่งจะช่วยป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร

การตรวจสอบภายในจะเน้นที่จุดใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร โดยทั่วไปแล้วงานตรวจสอบภายในจะครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้

1. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial audit) เป็นการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินรวมถึงการป้องกันดูแลทรัพย์สินในหน่วยงานต่างๆ
2. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Operating audit) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานระบบงาน จนถึงวิธีการปฏิบัติของแต่ละกิจกรรมว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด
3. การตรวจสอบการบริหาร (Management audit) เป็นการตรวจสอบการควบคุมด้านการบริหารรวมถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานด้านต่างๆ จะเป็นการมุ่งเน้นการตรวจสอบฝ่ายบริหารมากกว่าที่จะช่วยงานฝ่ายบริหาร
4. การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance audit) โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

36

5. การตรวจสอบระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology system audit) เป็นการตรวจสอบในส่วนต่างๆ ข้างต้น โดยใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินงาน โดยผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีความชำนาญในระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. การตรวจสอบพิเศษ (Special audit) ในกรณีที่ฝ่ายบริหารมองเห็นว่าจะเกิดการทุจริตไม่โปร่งใส อาจขอให้ฝ่ายตรวจสอบดำเนินการตรวจสอบเป็นกรณีพิเศษ

สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting : PBB) เป็นระบบที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลตอบแทนที่จะได้รับว่าเกิดความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด เพราะการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุด ในขณะที่มีการใช้ทรัพยากรไปน้อยที่สุดและผลผลิตที่ได้นั้นจะต้องมีคุณภาพ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

สมพร ทีหอคำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคายโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสถานศึกษาในจังหวัดหนองคายมีความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ สถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย มีความพร้อมในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณมีความพร้อมมากกว่าผู้บริหาร แต่เจ้าหน้าที่การเงินกับเจ้าหน้าที่พัสดุ/หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ และผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่การเงินของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย มีความพร้อมในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในจังหวัดหนองคาย สถานศึกษาแต่ละสังกัดมีความพร้อม



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

37

ในการดำเนินงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารและการควบคุมงบประมาณ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการจัดทำรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายในสถานศึกษาแต่ละสังกัดมีความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาแต่ละสังกัดมีความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต สถานศึกษาแต่ละสังกัดมีความพร้อมไม่แตกต่างกัน

สุมาลัย วิภาทานัง (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษานาร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนงบประมาณ โรงเรียนได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ปัญหาที่พบคือ เวลาในการวิเคราะห์มีจำกัด ผู้เกี่ยวข้องมีภาระงานสอนมาก และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ กำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน มีการนิเทศติดตามของผู้บริหาร และให้ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมมากขึ้น

2. การคำนวณต้นทุนการผลิต มีการคำนวณด้านผู้เรียน ครูผู้สอน สถานที่ และชุมชน ปัญหาที่พบคือ งบประมาณที่คาดว่าจะได้รับไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการดำเนินงานและบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรเน้นย้ำการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ถูกต้อง ไม่ควรแยกระดับชั้นในการคำนวณและควรจัดทำคู่มือการคำนวณขึ้นใช้

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โรงเรียนดำเนินการหาข้อมูลจากผู้ใช้พัสดุนำมา กำหนดคุณลักษณะเฉพาะให้ตรงตามความต้องการ ปัญหาที่พบคือ การได้มาซึ่งงบประมาณล่าช้า ไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือควรหางบประมาณเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น กรมต้นสังกัด ควรให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหานี้เร่งด่วน และควรซ่อมพัสดุในรายการที่ชำรุด

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โรงเรียนได้ปรับระบบบัญชีเป็นการบันทึกบัญชีรับรู้อย่างได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง และใช้การควบคุมงบประมาณเป็นกลไกสำหรับประกันความคล่องตัวของงบประมาณ ปัญหาที่พบคือ บุคลากรขาดความเข้าใจที่ชัดเจน มีภาระกิจการสอนมาก และระบบการจัดทำบัญชีมีความซ้ำซ้อน ข้อเสนอแนะในการแก้ไขคือ จัดให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ลดการปรับเปลี่ยนงานบ่อย ๆ และคัดเลือกบุคลากรควรเน้นความสามารถเฉพาะด้านมากขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

38

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โรงเรียนได้ดำเนินงานเป็น 2 ส่วน คือ การรายงานติดตามผลงบประมาณที่โรงเรียนได้ทำแผนไว้ และการประเมินผลงานตามแผนปัญหาที่พบคือ การรายงานมีความล่าช้าในบางงาน ข้อเสนอแนะในการแก้ไขคือ ควรให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง แยกงานให้ชัดเจนระหว่างครูปฏิบัติการสอนและครูฝ่ายจัดระบบข้อมูลสินทรัพย์

6. การบริหารสินทรัพย์ โรงเรียนได้จัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และป้องกันการสูญหาย เสียหายด้วยระบบการควบคุมที่ดี ปัญหาที่พบคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจในการตีราคาสินทรัพย์ บางแห่งไม่ได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแล ข้อเสนอแนะในการแก้ไขคือ จัดให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบควบคุมสินทรัพย์

7. การตรวจสอบภายใน โรงเรียนดำเนินการตรวจสอบความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และต้นทุนการดำเนินงาน หรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ปัญหาที่พบคือ บางครั้งการจัดทำรายงานไม่เป็นปัจจุบัน และไม่สมบูรณ์ ขาดการติดตามตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการแก้ไขคือ ควรปรับการรายงานในบางโครงการให้มีความสมบูรณ์ และควรประสานงานขอความอนุเคราะห์หน่วยงานภายนอกในการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

นิรุทธ์ เข็มเงิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก ผลการวิจัยพบว่า กรณีศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน แต่การดำเนินการยังไม่ครบ 7 ด้าน กล่าวคือ

1. การวางแผนงบประมาณ กรณีศึกษาได้มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ส่วนการวางแผนงบประมาณระยะกลางนั้น มีเพียงโรงเรียนเดียวที่จัดทำ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ จะต้องเห็นความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การวางแผนต้องได้จากการวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการวางแผนและพิจารณา มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติ

2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน กรณีศึกษาได้ดำเนินการเฉพาะการกำหนดผลผลิตเท่านั้นยังไม่มีการคำนวณต้นทุน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือต้องกำหนดผลผลิตให้ครอบคลุมการจัดการศึกษาของโรงเรียนพร้อมทั้งระบุตัวชี้วัด

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีศึกษายังไม่มีเปลี่ยนแปลง โดยยังจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม โดยมีแนวทาง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

39

ปฏิบัติที่เหมาะสม คือ จะต้องมีการสำรวจความต้องการ จัดลำดับความสำคัญตามความจำเป็นให้เหมาะสมกับงบประมาณ มีการตรวจรับและจัดทำเอกสารให้ถูกต้องตามระเบียบ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ กรณีศึกษายังไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวมในบางหมวดเท่านั้น ส่วนระบบบัญชียังไม่มีแบบพึ่งรับพึ่งจ่าย โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือนำข้อมูลทางการเงินปีที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานจัดสรรงบประมาณตามแผนโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดทำเอกสารหลักฐานให้ถูกต้องตามระเบียบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารรับรู้และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส

5. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน กรณีศึกษาได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนการรายงานทางการเงิน ยังขาดรูปแบบการรายงานที่ชัดเจน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ต้องมีการรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและหน่วยงานต้นสังกัดต้องทำปฏิทินกำกับติดตามการรายงาน

6. การบริหารสินทรัพย์ กรณีศึกษาได้ดำเนินการเฉพาะการตีราคาทรัพย์สินเท่านั้น โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากร ต้องตีราคาทรัพย์สินตามแนวปฏิบัติในการตีราคาสินทรัพย์

7. การตรวจสอบภายใน กรณีศึกษาได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน และกำหนดกรอบในการตรวจสอบภายใน แต่ยังไม่มีการดำเนินการตรวจสอบภายใน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเห็นความสำคัญของการตรวจสอบภายใน กำหนดแผนในการตรวจสอบภายในให้ชัดเจนและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน

สนธยา แก้วหาญ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ และความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมผู้บริหารและหัวหน้าแผนงานมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในเกณฑ์ดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากประเด็นย่อยทั้ง 7 ด้าน เรียงตามลำดับพบว่า ด้านที่มีความรู้ความเข้าใจสูงสุดคือการบริหารสินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก รองลงมาคือการวางแผนงบประมาณอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก การตรวจสอบภายในอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก การคำนวณต้นทุนกิจกรรมอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก และการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง ตามลำดับ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

40

2. ด้านความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมผู้บริหาร และหัวหน้าแผนงานมีความพร้อมอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย 7 ด้าน เรียงตามลำดับ พบว่าด้านที่มีความพร้อมสูงสุด คือ การวางแผนงบประมาณอยู่ในเกณฑ์ ดี รองลงมา คือ การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง อยู่ในเกณฑ์ดี การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณอยู่ในเกณฑ์ดี การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี การบริหารสินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ดี การตรวจสอบภายในอยู่ในเกณฑ์ดี และการคำนวณต้นทุนกิจกรรมนั้นอยู่ในเกณฑ์ปานกลางตามลำดับ

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่าผู้บริหารและหัวหน้าแผนงานได้เสนอแนะประเด็นที่สำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ลำดับแรกบุคลากรในโรงเรียนยังขาด ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คิดเป็นร้อยละ 23.52 ของผู้เสนอแนะ อันดับที่ 2 มี 2 ประเด็นคือการบริหารงบประมาณยังไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 17.65 และงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นวิธีการที่ดี คิดเป็นร้อยละ 17.65

ศิริพร ไชยชมพู (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารการเงินของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเงินของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้าน ได้แก่ด้าน การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการควบคุมและการตรวจสอบ และด้านการประเมินผล อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการบริหารงานการเงินระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาประเภทที่จัดการศึกษา 2 ระดับ กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทที่จัดการศึกษา 3 ระดับ ในภาพรวมทุกด้านและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สนธิรัตน์ อุ่นใจ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเหมาะสมของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เห็นว่ามีความเหมาะสม 3 ด้าน 65 รายการ 2) ความเป็นไปได้ของแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 198 คน เห็นว่ามีความเป็นไปได้ 3 ด้าน 65 รายการ 3) แนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนประถมศึกษา มี 3 ด้าน 65 รายการ ได้แก่ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา มี 39 รายการ ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มี 16 รายการ และ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มี 10 รายการ



เรื่องศิลป์ หลวงวงษ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานธุรการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปฏิบัติงานธุรการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ที่พัฒนาขึ้นตรงกับความต้องการ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 32 รายการ ได้แก่ 1) ขึ้นศึกษาสภาพงาน เช่น สำรวจสภาพปัจจุบันของงาน สำรวจความพร้อมของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน สำรวจความต้องการ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และศึกษาระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ 2) ขึ้นการวางแผนงานธุรการ เช่น จัดระบบโครงสร้างงาน จัดบุคลากรรับผิดชอบ กำหนดแผนการปฏิบัติงาน กำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน กำหนดการพัฒนาบุคลากร และจัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานธุรการได้ตามระบบที่กำหนด 3) ขึ้นการดำเนินการธุรการ เช่น กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กำหนดขอบข่ายของงานปฏิบัติตามระเบียบของงาน 4) ขึ้นติดตามและประเมินผลงานธุรการ เช่น กำหนดกรอบมาตรฐานและวิธีการวัดผล รวบรวมข้อมูลการประเมินผล นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ สรุปผลและรายงานผลการประเมิน ดำเนินการแก้ไขและพัฒนาผลการปฏิบัติงานธุรการ

ธงชัย เปรมชนม์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก 2) ปัญหาการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนทั้งสามขนาดมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โรเบิร์ตโต (Roberto. 1999 : 621) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบ วัฒนธรรมในการบริหารของมหาวิทยาลัยระหว่างประเทศบราซิลและประเทศสเปน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารซึ่งตัวแปรของกระบวนการบริหารได้วิเคราะห์เรื่องเกี่ยวกับ 1) ระบบการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ จุดประสงค์ การตัดสินใจ งบประมาณ ระเบียบและวิธีการ 2) ระบบของการจัดองค์การด้านโครงสร้าง การบริหารการศึกษา 3) ระบบการนำ สิ่งที่เกี่ยวข้อง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

42

แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำและการติดต่อสื่อสาร 4) ระบบการควบคุมการบริหาร การศึกษา ทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมวัสดุและการเงิน การประเมินภายในและประเมินภายนอก ด้วยการวิเคราะห์ จากการศึกษาสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารถึง การบริหารจัดการ จากผู้บริหารระดับสูง ในมหาวิทยาลัยประเทศบราซิลและประเทศสเปน ซึ่งพบว่า ตัวแปรที่อ้างอิงจะมีส่วนสนับสนุน กระบวนการบริหารในมหาวิทยาลัยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซาบรา (Chha Bra. 2000 : 65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศในธุรกิจ การบัญชีกรณีการเปรียบเทียบข้อมูลทางการบัญชีก่อนและหลังกระบวนการ พบว่า การปฏิบัติการปรับปรุงความถูกต้องของธุรกิจการบัญชีเป็นแผนปฏิบัติการที่สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์ ลูกจ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ และการระบุปัญหาสถานการณ์ความเป็นไปได้ ซึ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักทางการเงินและการปฏิบัติการณ์ใหม่ที่ได้ผลเร็วและถูกต้องซึ่งจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติการปรับปรุงดังกล่าวทำให้ได้รับประโยชน์แก่หลักการทางการเงิน

มิเชล (Michel. 2004 : 1017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการปฏิบัติงานของระบบการจัดการ ข้อมูลข่าวสารทางการบัญชี พบว่า การจัดการทางบัญชีเป็นการเพิ่มมาตรการทางการเงิน และบัญชี ของสหรัฐอเมริกา ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ การกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และการรายงานต้นทุนทางการเงินซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้การศึกษายังสนใจในการตรวจสอบ คุณภาพของการตัดสินใจบนพื้นฐานการคำนวณต้นทุน และเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการตัดสินใจข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งจากการประเมินผลลัพธ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และผลปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรด้วยการ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร ดีกว่าข้อมูลการปฏิบัติงานทางการบัญชีเพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นการจัดงบประมาณที่มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์ บ่งบอกถึงความชัดเจน ในการบริหารจัดการในงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน โดยการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าตามหลัก ธรรมภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยนำมามาตรฐานทางการเงิน 7 ประการมาใช้ในการบริหาร งบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณ มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพทางการศึกษา และเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป