

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศทางงบประมาณของโรงเรียน
ในภาคตะวันออกเฉียงใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ
และครอบคลุมเรื่องการบริหารงานงบประมาณจึงได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารงานในสถานศึกษา
 - 1.1 ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านงบประมาณ
2. ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ
3. การบริหารงบประมาณ
 - 3.1 การวางแผนงบประมาณ
 - 3.2 การคำนวณต้นทุนการผลิต
 - 3.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 3.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
 - 3.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
 - 3.6 การบริหารสินทรัพย์
 - 3.7 การตรวจสอบภายใน
4. เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณ
 - 4.1 ระบบงบประมาณ
 - 4.2 ระบบจัดซื้อจัดจ้าง
 - 4.3 ระบบบัญชีการเงิน
 - 4.4 ระบบบัญชีต้นทุน
 - 4.5 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานในสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติ ผลของการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นเกิดขึ้นที่โรงเรียน ภารกิจหลักของโรงเรียน คือการให้ความรู้แก่ประชาชนในชุมชน การที่โรงเรียนจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นสำคัญ และบุคลากรที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นผู้ที่ใช้อำนาจในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารงานหรือผู้อำนวยการตามที่ ก.ค. กำหนดอีกทั้งต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด แผนการพัฒนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และความรู้อื่น ๆ เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านงบประมาณ

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านเป็นการพิจารณาโดยใช้แนวทางจาก พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 สรุปได้ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง” หน้าที่งานด้านงบประมาณ

1. การจัดการและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
4. การบริหารการเงิน
5. การบริหารบัญชี
6. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
7. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ

ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ

ณรงค์ สักพันธ์โรจน์ (2543, หน้า 12-15) ได้กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญต่อทุกหน่วยงานทุกองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารนโยบายต่าง ๆ เป็นตัวช่วยกำหนดภารกิจต่าง ๆ ของรัฐบาลในการบริหารประเทศ เป็นเครื่องมือ ของรัฐสภาและประชาชนในการตรวจสอบดูแลการบริหารราชการแผ่นดิน และงบประมาณเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นความเหมาะสมและ

ควบคุมความถูกต้องของระบบการทำงานอีกทั้งยังช่วยเป็นแนวทางใช้เกณฑ์มาตรฐานของปัจจัยการผลิตเพื่อให้เกิดเอกภาพทั่วทุกหน่วยงานในราชการ

งบประมาณมาจากคำภาษาฝรั่งเศสโบราณว่า Bougette ในประเทศอังกฤษ แต่เดิมนั้น คำว่า Budget หมายถึง กระเป๋านั่งไบใหญ่ซึ่งเสนาบดีคลังของกษัตริย์ใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ต่อความหมายของ คำว่า Budget ก็ค่อย ๆ เปลี่ยนจากตัวกระเป๋านั้นเองมา หมายถึงเอกสารต่าง ๆ ที่บรรจุในกระเป๋านั้น การจัดทำงบประมาณ ได้เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษในราวศตวรรษที่ 17-18 ซึ่งเป็นสมัยที่สภาผู้แทนราษฎร ได้ประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และรายจ่ายของรัฐบาล คำว่างบประมาณ ที่ใช้ในครั้งนั้น หมายถึงเอกสารรายได้และรายจ่าย ซึ่งรัฐมนตรีคลังของอังกฤษจะต้องเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเป็นประจำทุกปี คำว่า “Budget” ในภาษาอังกฤษนี้มีที่มาจากคำฝรั่งเศสโบราณ คือคำว่า Bougette ซึ่งหมายถึงถุงย่ามที่บรรจุเอกสารรายรับรายจ่าย ที่รัฐมนตรีคลังจะต้องเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร ในสมัยนั้น ต่อมาในศตวรรษที่ 19 จึงได้มีการจัดทำงบประมาณขึ้นในประเทศต่าง ๆ ในภาคพื้นยุโรป ในปัจจุบันนี้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างก็จัดทำงบประมาณกันทั้งนั้น ไพศาล ชัยมงคล, 2516, หน้า 22) ได้กล่าวเกี่ยวกับประวัติของการงบประมาณ งบประมาณแผ่นดินนั้น มีความเก่าแก่พอ ๆ กับการมีรัฐบาลเอง (Government Budgeting is as Old as Government Itself) แม้กระทั่งสภาของเผ่าชนต่าง ๆ ในระยะเริ่มแรกจัดตั้งขึ้นมา เพื่อปัญหาต่าง ๆ ของท้องถิ่น ก็จะต้องให้ความสนใจต่อทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่สำหรับใช้ในโครงการต่าง ๆ ของเผ่าชนของตน รวมทั้งวิธีการในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นด้วย ไม่ว่าโครงการของเผ่าชนนั้น จะเป็นการทำสงครามกับเพื่อนบ้านก็ดี จับม้าหรือจับช้างได้ก็ดี หรือหักล้างถางพง เพื่อทำไร่ไถ่นาที่ดี หัวหน้าเผ่า และกรรมการของสภาจะต้องประเมินทรัพยากรและความสามารถของท้องถิ่น กับงานที่จะต้องทำ กระบวนการดังกล่าวนี้ก็คือการทางงบประมาณนั่นเอง ถึงแม้จะเป็นกระบวนการที่มีลักษณะหยาบ ๆ (Primitive) ก็ตามกระบวนการงบประมาณเป็นเรื่องที่ทุกสังคมไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ไม่ว่าจะธรรมดาหรือซับซ้อนต้องประสบทั้งสิ้น (Jordan, 1985, p. 152) ได้ให้ความหมายของงบประมาณเฉพาะเจาะจง ที่เกี่ยวกับการศึกษาไว้ว่าเป็นแผนรายได้และรายจ่ายช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ดีจะทำให้เป้าหมายของการศึกษาช่วงระยะเวลาดังกล่าว ปกติกำหนดไว้หนึ่งปี โดยกฎหมายงบประมาณเป็นหัวใจของกระบวนการจัดการซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม แผนงบประมาณและแผนการศึกษาที่ดีจะทำให้เป้าหมายของการศึกษาบรรลุผล

ความหมายงบประมาณ ในความหมายกว้าง ๆ อาจอธิบายได้ว่า เป็นรูปแบบที่แสดงถึงแผนการใช้จ่ายเงินในอนาคต รวมทั้งเป็นเครื่องมือควบคุมหรือกำกับการปฏิบัติงานในอนาคต โดยมีการคาดประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และการประมาณรายรับที่คาดว่าจะได้รับจากแหล่งต่าง ๆ ในช่วงที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณกล่าวอีกนัยหนึ่ง งบประมาณเป็นผลแสดงการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหนึ่ง ๆ ที่แสดงถึงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยระบุถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แผนดังกล่าวนี้จะรวมถึงการคาดประมาณการ กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย (ไพศาล ชัยมงคล, 2516, หน้า 35)

ความหมายของงบประมาณ เป็นการจัดทำงบประมาณการเงินการวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม (Gulick, 1937, p. 13) ได้กล่าวไว้

งบประมาณ หมายถึง การวางแผนในการจัดการทำงานประมาณรายรับรายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดสุดและจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า พร้อมทั้งมีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายว่าจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงได้กล่าวว่า (ทศพร ชูเกียรติ, 2534, หน้า 30 - 67)

1. งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารนโยบายเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ นโยบายเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ เป็นนโยบายที่ต้องอาศัยเครื่องมือทางการคลัง ได้แก่ งบประมาณ เพื่อช่วยบรรลุความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การใช้งบประมาณเพื่อเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ผลการใช้จ่ายหรือไม่ใช้จ่ายของภาครัฐบาลตลอดจนผลการจัดเก็บภาษีเพื่อขยายรายรับของรัฐบาลนั้นมีความสำคัญในฐานะที่เป็นส่วนนำของการสร้างความเจริญและการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและในฐานะที่เป็นส่วนเสริมของระบบเศรษฐกิจ การดำเนินนโยบายการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีนั้นจะก่อให้เกิดดุลยภาพทั้งในด้านการผลิตและการเพิ่มรายได้ของประชาชนโดยทั่วไป

1.2 การใช้งบประมาณเพื่อรักษาเสถียรภาพและความแน่นอนทางการเงินและทางเศรษฐกิจของประเทศ ภายใต้ภาวะการณ์ที่รัฐบาลต้องเร่งรัดพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนานั้น มักจะมีปัญหาการขาดเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินควบคู่ไปด้วยเสมอตามธรรมชาติแล้วระบบเศรษฐกิจแบบเสรี จะมีลักษณะที่เคลื่อนไหวกว้างไปจากระดับที่มี

คุณภาพอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากการลงทุนภาคเอกชน อาจเป็นผลให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือเกิดภาวะเงินเฟ้อจนสร้างความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน แนวทางหรือนโยบายด้านรายรับและรายจ่ายของรัฐบาล

2. งบประมาณช่วยกำหนดขอบเขตภารกิจของรัฐบาลให้สอดคล้องกับปัจจัยในการบริหารงานต่าง ๆ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลนั้นมีลักษณะคล้ายกับเอกชน แม้จะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างกันบ้างก็ตาม แต่ในการดำเนินงานย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่นเดียวกัน งบประมาณจึงถูกนำมาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจและในการบริหารราชการ งบประมาณจะมีองค์ประกอบที่เป็นกลไกย่อย ๆ สำหรับการพิจารณาจัดทรัพยากร การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ การกำหนดขนาดและระดับปริมาณทรัพยากรที่ควรใช้วิธีการดำเนินงานและการกำกับติดตามผลการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานนั้น ๆ องค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นกลไกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. งบประมาณเป็นเครื่องมือของรัฐสภาและประชาชนในการตรวจสอบดูแลการบริหารราชการแผ่นดินโดยระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย รัฐสภาในฐานะผู้แทนประชาชนย่อมมีหน้าที่ที่กำหนดนโยบายและตรวจสอบผลงานที่มอบหมายให้ฝ่ายบริหารรับไปทำ และประชาชนในฐานะเจ้าของประเทศและผู้เสียภาษีอากร ก็ย่อมต้องช่วยการดูแลการใช้จ่ายเงินในการบริหารประเทศด้วย โอกาสที่รัฐสภาหรือประชาชนจะได้วินิจฉัยงานต่าง ๆ ของราชการแผ่นดินตลอดจนการพัฒนาประเทศในรอบปีหนึ่ง ๆ นั้น พิจารณาได้จากแผนการใช้จ่ายงบประมาณยังเป็นเครื่องมือของรัฐบาลที่จะแสดงให้เห็นประชาชนและรัฐสภาได้ทราบถึงผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หรือผลการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

4. งบประมาณเป็นเครื่องมือของนักบริหารชั้นสูงในการจัดการและควบคุมการปฏิบัติตามโครงการงบประมาณมีความสำคัญต่อหน้าที่ในการบริหาร 3 ประการ คือ

4.1 ความสำคัญของการวางแผน ภารงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร เพราะในการจัดทำงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของงานที่จะกำหนดและระยะเวลาของการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

4.2 ความสำคัญของการประสานงาน เมื่อได้กำหนดแนวนโยบาย วัตถุประสงค์เป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้ว เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องวางแผนการดำเนินงานในหน่วยงานของตน แผนของแต่ละหน่วยงานนี้ก็คือ แผนงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ แต่ก่อนที่จะกำหนดเป็นแผนงบประมาณของหน่วยงานนั้นได้ จะต้องมีการนำแผนงบประมาณของหน่วยงานทั้งหลายมาพิจารณาร่วมกัน แผนของหน่วยงาน

เหล่านั้นจะต้องเป็นไปตามนโยบายของส่วนรวม ไม่ขัดแย้งนโยบายของฝ่ายบริหารและช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกันได้

4.3 ความสำคัญต่อการควบคุมดูแลตรวจสอบการดำเนินงาน นอกจากงบประมาณจะมีความสำคัญต่อการวางแผนล่วงหน้าและการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ แล้วฝ่ายบริหารยังสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

5. งบประมาณเป็นเครื่องมือซึ่งนำไปเป็นความเหมาะสมและความถูกต้องของระบบการทำงาน อีกทั้งยังช่วยเป็นแนวทางใช้เกณฑ์มาตรฐานของปัจจัยการผลิตเพื่อให้เกิดเอกภาพทั่วทุกหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

5.1 หน่วยงานทุกหน่วยมีหน้าที่ที่จะต้องปรับปรุงด้านการจัดการของตนเอง เพื่อหาวิธีดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเช่น การจัดระบบองค์กรภายในหน่วยงานใหม่ หรือการผลักดันให้หน่วยงานปรับปรุงวิธีการทำงานหรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือเลือกใช้วิธีการใหม่แทน ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม ในภาคปฏิบัตินั้นก็จะต้องมีการทบทวนแผนงานและปรับปรุงการจัดการพร้อม ๆ กันไป

5.2 เกณฑ์มาตรฐาน ระดับของงบประมาณนั้นควรตั้งโดยอิงเกณฑ์มาตรฐานที่สะท้อนถึงความสำคัญระหว่างปัจจัยการผลิตที่ใช้ในบริการนั้นกับระดับบริการที่ผลิตออกมา เกณฑ์มาตรฐานจะช่วยกำหนดว่า ถ้าบริการเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเท่าไร เกณฑ์มาตรฐานนี้จะแตกต่างกันตามลักษณะงานและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป และผลการศึกษากันควาเพื่อให้เกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสมในการกำหนดงบประมาณจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของชาติ

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการดำเนินงาน กิจกรรมของทุกหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงบประมาณเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของงานและมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทุกขั้นตอน งบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของงบประมาณจะแตกต่างกันออกไปบ้างตามกาลเวลาและลักษณะการให้ความหมายของนักวิชาการในแต่ละด้าน ซึ่งมองงบประมาณในแต่ละด้านที่ไม่เหมือนกันนักเศรษฐศาสตร์จะมองงบประมาณในลักษณะของการมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้รรถประโยชน์สูงสุด นักบริหารจะมองงบประมาณในลักษณะของกระบวนการหรือการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบรรลุเป้าหมายของแผนงานที่วางไว้ นักการเมืองจะมองในลักษณะของการมุ่งให้รัฐสภาใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของรัฐบาล ดังความหมายต่อไปนี้

ความหมายของนักการบัญชี นักการบัญชีจะให้ความหมายงบประมาณในลักษณะว่างงบประมาณ คือ เอกสารอย่างหนึ่งประกอบด้วยข้อความและตัวเลขซึ่งเสนอขอรายจ่ายเพื่อการและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ข้อความจะแจกแจงถึงรายการค่าใช้จ่าย (เช่น เงินเดือน ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอย ฯลฯ) หรือวัตถุประสงค์ (เช่น การเศรษฐกิจ การศึกษา การป้องกันประเทศ ฯลฯ) และมีตัวเลขแนบอยู่ด้วยทุกรายการหรือทุกวัตถุประสงค์

ความหมายของนักปกครอง นักปกครองจะให้คำจำกัดความงบประมาณว่างงบประมาณ คือ แผนสำหรับการใช้จ่ายเงินในวิสาหกิจหรือรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอน ซึ่งฝ่ายบริหารจะเป็นผู้จัดเตรียม และนำเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อขออนุมัติก่อนที่จะดำเนินการตามแผนนั้น

ความหมายของนักบริหาร นักบริหารได้ให้คำจำกัดความงบประมาณไว้ดังนี้ งบประมาณหมายถึง แผนที่แสดงออกในรูปของตัวเงินสำหรับระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอนเกี่ยวกับโครงการดำเนินงานของรัฐบาล

Frank P. Sherwood (อ้างถึงใน ฌรณศ์ สัจพันธ์, 2543, หน้า 2) ให้ไว้ว่างงบประมาณ คือแผนเปิดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะ ระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณบริหาร กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ ย่อมประกอบด้วย การกระทำ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การจัดเตรียม 2) การอนุมัติ และ 3) การบริหาร

งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติอยู่หลายประการ รัฐบาลสามารถนำเองงบประมาณแผ่นดินมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศให้เจริญก้าวหน้าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนดังต่อไปนี้ (ฌรณศ์ สัจพันธ์, 2543, หน้า 3-4)

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศ รัฐบาลสามารถจัดงานต่าง ๆ ทุกงานที่รัฐบาลประสงค์จะดำเนินการไว้ในงบประมาณตามที่รัฐบาลเห็นว่าจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อประชาชน และตามกำลังเงินที่มีอยู่ และให้ทุกส่วนราชการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น ๆ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหล และการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ งบประมาณเป็นรายจ่ายจำนวนมาก การใช้จ่ายของรัฐบาลหากใช้จ่ายให้ดีและถูกต้องจะสามารถพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนและเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมหาศาล โดยรัฐบาลต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลและไปสู่โครงการที่จำเป็น และเป็นโครงการในด้านการลงทุน เพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างแท้จริง

3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของประเทศมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรหรือใช้จ่ายทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนในการจะจัดสรรทรัพยากรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้านว่าจะจัดสรรไปด้านใดเท่าไร และนานเท่าไรและมีการวางแผน การปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้นด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้ประชาชาติที่เป็นธรรมชาติ งบประมาณ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกระจายรายได้ของประชาชน โดยรัฐบาลจะจัดสรรเงินงบประมาณ ไปสู่จุดที่ช่วยยกระดับฐานะของประชาชนที่ยากจนให้มีรายได้สูงขึ้น เช่น จัดสรรงบประมาณให้มีการสร้างสาธารณูปโภค ถนนหนทางไปสู่ประชาชนที่ยากจนในชนบทให้มากขึ้น เพื่อให้ประชาชนที่ยากจนสามารถใช้ขนส่งผลผลิตของตนเองออกขายสู่ตลาดภายนอกได้ เพื่อจะได้ราคาผลผลิตดีขึ้น ทำให้มีรายได้สูงขึ้น เป็นต้น

4. เป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และการเงินการคลังของประเทศ รัฐบาลสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินและการคลังของประเทศได้โดยรัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เช่น เมื่อเศรษฐกิจมีภาวะเงินเฟ้ออยู่รัฐบาลก็ควรจัดสรรงบประมาณ โดยใช้นโยบายการเก็บเงินภาษีอากรและรายได้อื่น ๆ ของรัฐบาล ให้มีรายรับงบประมาณให้มาก และให้มากกว่ารายจ่ายงบประมาณที่รัฐบาลจะใช้จ่ายออกไป เพื่อให้ปริมาณเงินในท้องตลาดในประเทศมีปริมาณเงินน้อยลง ซึ่งจะ เป็นวิธีขจัดปัญหาภาวะเงินเฟ้อลงได้ทางหนึ่ง และในทางตรงข้ามในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศมีภาวะเงินฝืดอยู่ รัฐบาลก็สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือจัดสรรเงินงบประมาณ โดยจัดเงินงบประมาณที่จะใช้จ่ายให้มีการใช้จ่ายที่สูง และให้สูงกว่างบประมาณรายรับที่รัฐบาลเก็บเข้ามาจากการเก็บภาษีอากรและรายได้ทางอื่น ๆ ของรัฐบาล เพื่อเพิ่มปริมาณเงินในท้องตลาดให้มากขึ้น ซึ่งจะ เป็นวิธีการขจัดปัญหาภาวะเงินฝืดลงได้ทางหนึ่ง เป็นเครื่องมือประสานสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลจะดำเนินการให้แก่ ประชาชนและประเทศชาติ เนื่องจากงบประมาณเป็นทั้งรวมทั้งหมดของงานและแผนงานที่รัฐบาลจะดำเนินการในแต่ละปี ด้านสังคม ด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตร ฯลฯ ว่ามีงานอะไรบ้างที่รัฐบาลจะดำเนินงานในแต่ละด้าน ดังนั้นรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่รัฐบาลทำให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ เพื่อประชาชนจะได้ทราบว่าเงินภาษีอากรต่าง ๆ ที่ประชาชนได้เสียให้แก่รัฐนั้น รัฐได้นำมาทำประโยชน์อะไรให้แก่ประชาชนบ้าง ประชาชนจะได้มีส่วนร่วมในการบริหารประเทศร่วมกับรัฐบาล ด้วยการเสียภาษีอากรด้วยความเห็นใจและศรัทธาในผลงานของรัฐบาลต่อไป

สรุปงบประมาณ หมายถึง แผนเปิดเสรีที่แสดงออกในรูปตัวเงิน พร้อมกับแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดภายในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ตลอดจนการประมาณค่าใช้จ่าย และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนิน โครงการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนดนั้นเอื้อกำหนด และข้อจำกัดของงบประมาณ

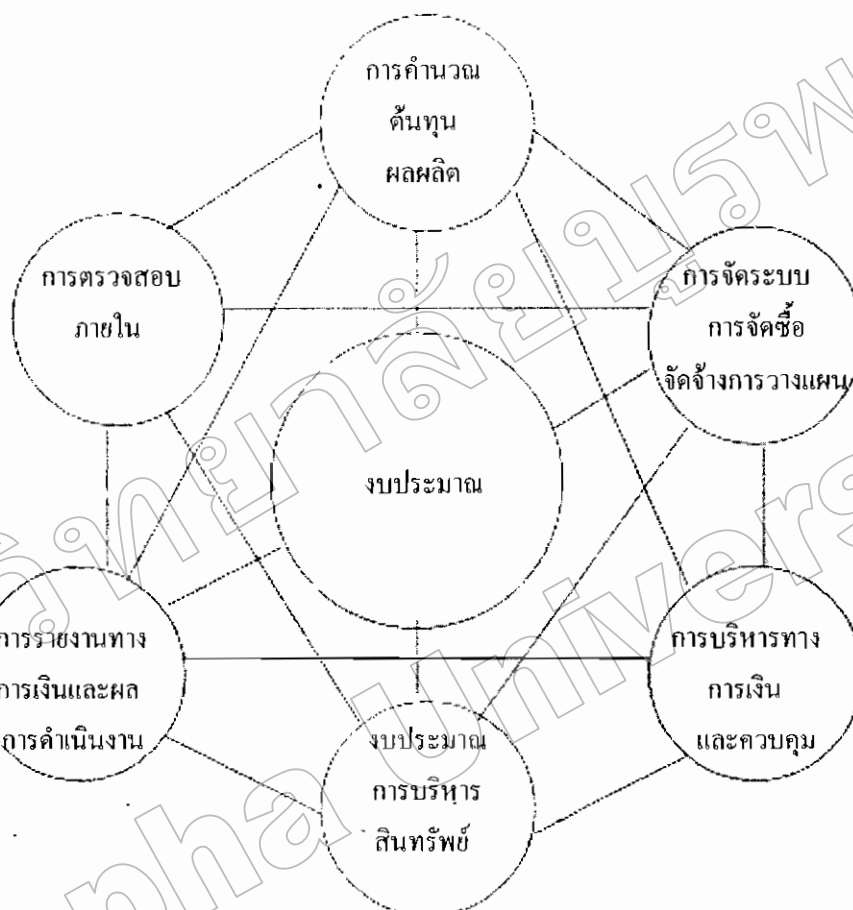
เนื่องจากงบประมาณเป็นแผนงานแสดงออกถึงความต้องการของรัฐบาล ส่วนราชการ และองค์กรต่าง ๆ ในอนาคตในการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และงบประมาณก็เป็นการประมาณการรายรับและรายจ่ายที่ได้มาและจ่ายไปในอนาคตของรัฐบาล ดังนั้น งบประมาณจึงยังไม่สมบูรณ์แน่นอนร้อยเปอร์เซ็นต์ว่าจะไปตามนั้น เป็นเรื่องของอนาคต ซึ่งการดำเนินงานในเรื่องงบประมาณจึงต้องถูกกระทบกระเทือนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีข้อจำกัดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน

การบริหารงบประมาณ

องค์กรภาครัฐจะต้องดำเนินการตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 Hurdles โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องพิจารณาว่า Hurdles ใดยังจะต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งกำหนดวิธีการในการปรับปรุงก่อนที่องค์กรภาครัฐจะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงินเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะที่สำคัญยิ่งคือการกำหนดเวลาในการปรับปรุงมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 Hurdles

ดังนั้นจะสรุปได้ว่ามาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากระบบงบประมาณเป็นระบบที่ต้องการการกระจายอำนาจในการจัดการระบบงบประมาณไปสู่หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งหากจะนำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการงบประมาณแล้วสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบที่ 2 ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles

ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles

การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 1) การบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับการบริหารจัดการภาคเอกชน การวางแผนงบประมาณ การสร้างระบบกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมสำคัญอย่างครบถ้วน มีการวางแผนล่วงหน้าตามกรอบการประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มีเกณฑ์เหมาะสมสำหรับใช้ในการจัดสรรงบประมาณ มีเกณฑ์การเปลี่ยนแผนงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลพื้นฐานของการจัดทำงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นตั้งอยู่บนระบบการวางแผนที่ดี

การวางแผนงบประมาณ คือ การวางระบบบริหารงานของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในทุกระดับ การบริหารจัดการตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ โดยโรงเรียนจะต้องมีแผนแสดงรายได้และแผนการ ใช้จ่ายเงิน มีการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทางการเงินให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมการดำเนินงานทางการเงินทุกด้าน โรงเรียนเป็นหน่วยงานบริหารการเงินที่มีหน้าที่เสนอเป้าหมายและความต้องการงบประมาณของโรงเรียนผ่านสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โดยเมื่อกรมได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว จะดำเนินการจัดสรรงบประมาณลงสู่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและสำนักงานสามัญจังหวัดลงสู่โรงเรียน โดยการจัดสรรเงินจะต้องคำนึงถึงหลักการของความเป็นธรรม ความเสมอภาค การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการลงทุนและสิ่งที่ยั่งยืนและรับรองเพื่อการดังกล่าว โรงเรียนจะต้องดำเนินการใน 3 ประการ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และจะต้องบอกได้ว่าผลผลิต และผลลัพธ์จากการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ได้จากการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังกล่าว จะต้องมาแปลสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานพร้อมจัดทำงบประมาณ ใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน โครงการ ตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนด และครอบคลุมแหล่งงบประมาณ รวมทั้งการประมาณค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงาน อีก 3-5 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และผลผลิต ผลลัพธ์ เพื่อแสดงทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียน

2. กรอบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium – Term Expenditure Framework: MTEF) เป็นกรอบการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการ

3. การประเมิน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบถึงผลงานและผลสำเร็จรวมทั้งเป็น การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแต่ง และตรวจสอบระบบของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกลไกหลักที่สำคัญที่จะทำให้ระบบของการวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูง

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เทคนิค (SWOT Analysis) เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไร โดยใช้ หลักการมีส่วนร่วมของครูภายใน โรงเรียน ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคไว้ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นหรือจุดแข็งที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตในด้านที่ดี เช่น มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่มีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงสุด (ผู้ปกครองพึงพอใจ) มีครู – อาจารย์ สอนครบทุกรายวิชาครูทุกคนมีความรู้ความสามารถตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพ มีงบประมาณ อย่างเพียงพอต่อการเรียนการสอน มีระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารสูง ฯลฯ
2. จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เป็นจุดอ่อนก็ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่าหรือผลเสียหาย เช่น การปฏิบัติงานโดยไม่มีการวางแผน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมาก ครูมีคาบสอนมากเกินไป ใช้งบประมาณให้คุ้มค่าทั้งที่ในแต่ละปีได้รับงบประมาณ เพียงน้อยนิด ขาดแคลนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอนที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการที่ขาดแคลน
3. โอกาส (Opportunities) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนทำให้ภารกิจของโรงเรียนประสบผลสำเร็จมากขึ้น เช่น สภาพชุมชนที่วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประชากรภายในชุมชนมีรายได้สูง เห็นความสำคัญการจัดการศึกษา มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เศรษฐกิจทั่วไปดี นักการเมืองท้องถิ่นและระดับชาติให้ความร่วมมือสนับสนุนโดยตลอด
4. อุปสรรค (Threats) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นอุปสรรคภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียน ไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัญหาเสพติด ปัญหาชีวิต ความเป็นอยู่ที่ยากไร้ อยู่ห่างไกลความเจริญ ด้านการคมนาคม การสื่อสาร ภัยธรรมชาติ

เมื่อทราบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค ปัจจัยใดส่งผลกระทบทั้งในด้านที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ (+) และผลเสีย (-) มากหรือน้อยตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วแผลการทำให้เกิดค่าของผลกระทบเหล่านั้นจะทำให้รู้ว่าโดยภาพรวมแล้ว โรงเรียนมีสภาพเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

1. วิสัยทัศน์ (Vision) การมองภาพอนาคตโรงเรียนที่ทุก ๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนนั้น ๆ มีส่วนกำหนดขึ้นโดย นำเอาผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนเป็นพื้นฐานในการคิดและกำหนดร่วมกันว่าอยากให้โรงเรียนเป็นอย่างไรในอนาคต ศูนย์ประสานงานปรับระดับงบประมาณ กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 14) ได้ให้ความหมายไว้

ข้อความวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นควรคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ ความเชื่อมั่น และทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีความท้าทาย เป็นไปได้ ทะเยอทะยาน มีพลังและมุ่งมั่น โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ของโรงเรียนกำหนดไว้ 3-5 ปี เพื่อจะได้มีการทบทวนและปรับปรุงให้ตรงกับสถานการณ์อยู่เสมอ ที่สำคัญวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใดเมื่อกำหนดขึ้นแล้วทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรับรู้และพร้อมความร่วมมือปฏิบัติภารกิจ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่ต้องกระทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ ดังการกำหนดข้อความเขียนเป็นพันธกิจ จะต้องแสดงให้เห็นถึงการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2544, หน้า 7) ได้ให้ความหมายไว้

3. เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดผลลัพธ์ปลายทางที่โรงเรียนต้องการ ไปให้ถึง หรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ตามความคาดหวังที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับแนวดำเนินการที่กำหนดไว้ในพันธกิจของโรงเรียน เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นนี้ โรงเรียนสามารถใช้เป็นกรอบขึ้นในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการแสดงผล อันประกอบด้วยผลการประเมินผล สำเร็จของโรงเรียนและการประเมินผลกาดำเนินงานของโรงเรียน กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของเป้าประสงค์ไว้

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่โรงเรียนเลือกวิธีการหรือแนวทางการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2544, หน้า 36)

โรงเรียนจะต้องเลือกกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อม ภายในโรงเรียน โดยการใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคโดยการเลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่า คุ่มทุน และต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ด้วย

การสร้างกลยุทธ์ของโรงเรียนที่จะต้องเลือกและค้นหาวิธีการที่มีความเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ของโรงเรียนจึงมีการควบคุมผลการดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ควบคุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impacts) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียดของการปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียนผลการดำเนินงานระดับผลกระทบจะยึดกลุ่มผลประโยชน์หลักโดยตรง 4 กลุ่ม คือ นักเรียน ครู โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ฉะนั้นกลยุทธ์ระดับโรงเรียนจะต้องนำไปใช้จัดทำเป็นแผนงาน (Programs) ของโรงเรียน

2. กลยุทธ์ระดับแผน (Business Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติกลยุทธ์ระดับแผนงาน โรงเรียนจะต้องนำไปจัดทำเป็น โครงการ (Project) ของโรงเรียนภายใต้แผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่มีรายละเอียดและการปฏิบัติที่ชัดเจน โรงเรียนนำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน จึงต้องสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน เมื่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลผลิตผลลัพธ์ หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด

ผลผลิต (Output) หมายถึง สิ่งของหรือการบริหารที่เป็นรูปธรรมและรับรู้ได้ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกิจกรรมในโครงการ (กรมสามัญศึกษา, 2544, หน้า 30)

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลประโยชน์ หรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า “ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการนั้น ๆ” และจะนำเอาผลผลิต (Output) ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร (กรมสามัญศึกษา, 2544, หน้า 30)

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย เป็นการระบุผลลัพธ์ของโครงการที่จะต้องให้เกิด ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะบ่งบอกถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ ที่เลือกใช้ ฉะนั้นการที่พิสูจน์ทราบว่าการดำเนินงานกลยุทธ์ระดับแผนงานที่มีวัตถุประสงค์ เชิงจุดมุ่งหมายที่แสดงความชัดเจนของผลลัพธ์แล้ว การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจะเป็นการพิสูจน์ ทราบผลการปฏิบัติงานได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัวบ่งชี้หรือสิ่งบ่งบอก ความสำเร็จ ของงานที่ปฏิบัติการกำหนด ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์มีหลายวิธีตามความสัมพันธ์เชิงระบบ ในระดับต่าง ๆ ค่าของตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตราจำนวน และค่าเฉลี่ย ตัวชี้วัด ความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการ และผลกระทบซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้

การวางแผนงบประมาณของโรงเรียนจะต้องยึดหลักการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วม ในทุกระดับ การบริหารจัดการตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบโดยโรงเรียน จัดทำแผนรายได้และแผนการใช้จ่ายเงิน การควบคุม กำกับ ดูแล การดำเนินงานทางการเงิน มีการจัดระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบันโดยสอดคล้องกับระบบบัญชี และครอบคลุม การดำเนินงานทางการเงินทุกด้านของโรงเรียน ซึ่ง การวางแผน ต้องวางแผนล่วงหน้าโดยปกติ เป็นระยะเวลา 3 ปี มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน ด้านงบประมาณยิ่งขึ้น

การวางแผนงบประมาณว่า เป็นหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า ต้องเตรียมงบประมาณสำหรับ กิจกรรมดังกล่าว มีการประมาณการงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี) ซึ่งเชื่อมโยงให้เห็น ถึงทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลการปฏิบัติงานที่จะได้รับต้องมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ที่เหมาะสมสมอบภาค เป็นธรรม ข้อมูลเกี่ยวกับ งบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบบัญชี มีการแยกความรับผิดชอบด้านการทบทวน พัฒนางบประมาณกับการจัดสรรงบประมาณ (ชร สุนทรายุทธ, 2548, หน้า 226)

การวางแผนกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2550, หน้า 5) ได้กล่าวว่า

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งช่วยให้องค์กร ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลัง เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกองค์กรกำลังทำงาน มุ่งไปสู่เป้าประสงค์ เดียวกัน และปรับทิศทางขององค์กรเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นความพยายามอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้การตัดสินใจ และการปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความสำคัญพื้นฐานเพื่อวางรูปแบบ
3. การวางแผนกลยุทธ์คือกระบวนการนำทางการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้องค์กร เป็นส่วนหนึ่งของสังคมปรับสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อสังคมที่เคลื่อนไหว
4. กระบวนการในการที่เป็นระบบคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร

การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากการดำเนินงาน ของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จะแสดงให้เห็นถึงข้อตกลง การใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับสำนักงานประมาณว่าผลผลิตหรือบริการ (Output) จะมีจำนวนเท่าไร จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) อย่างไร ภายใต้งบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการคำนวณต้นทุนผลผลิตคือต้องคำนวณให้ใกล้เคียงความเป็นจริง มากที่สุด โดยหน่วยงานจะต้องปรับเปลี่ยนระบบบัญชีเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) เป็นระบบเกณฑ์ ฟังรับฟังจ่าย (Accrual Basis) โดยทั่วไปในการผลิตสินค้าหรือบริการหน่วยที่ทำการผลิตจะต้อง กำหนดได้ว่าผลผลิตแต่ละหน่วยจะต้อง ผ่านกระบวนการหรือดำเนินกิจกรรมอย่างไรบ้าง นั่น คือในการคำนวณต้นทุนผลผลิตนั้นวิธีที่เป็นที่นิยมโดยทั่วไป คือ การคิดต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing: ABC) ระบบนี้จะเน้นการบริหารต้นทุน โดยแบ่งการดำเนินงานขององค์กร ออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยกิจกรรม อะไรบ้าง เอาที่ต้องใช้ไปในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้จากการประกอบกิจกรรมนั้นขั้นตอน ของระบบ ABC จึงประกอบไปด้วย การกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม การวัดผล การปฏิบัติงาน (ทั้งในรูปของเวลาและคุณภาพ) เปรียบเทียบวิธีการคิดต้นทุนผลผลิตตามระบบ ต้นทุนเดิมกับระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ส่วนที่เหมือนกัน คือ วิธีการคำนวณต้นทุนวัตถุดิบทางตรง และค่าแรงทางตรงเข้าเป็นต้นทุนผลผลิตโดยตรง และใช้การปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตและ วิธีการปันส่วนในแต่ละขั้นตอน แนวคิดระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม จะรวมค่าใช้จ่ายการผลิต ซึ่งเกิดจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เข้าแผนกหน่วยงานต่าง ๆ เป็นขั้นที่ 1 แล้วปันส่วนต้นทุน ของแผนกนั้นเข้าไปในตัวผลิตภัณฑ์เป็นขั้นที่ 2 แนวคิดระบบบัญชีต้นทุนฐานผลิตภัณฑ์ จะรวม ค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าไปในกิจกรรมเป็นขั้นที่ 1 แล้วคำนวณต้นทุนของกิจกรรมเข้าในตัวของ ผลิตภัณฑ์เป็นขั้นที่ 2

การคำนวณต้นทุนผลผลิตนั้น วิธีที่เป็นที่นิยมโดยทั่วไปคือการคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity - Based Costing: ABC) ประกอบด้วยการคำนวณกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงาน (ทั้งในรูปของเวลาและคุณภาพ) กระบวนการของ ABC ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดตัวผลผลิตหรือบริการขององค์กร
2. วิเคราะห์กิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการ
3. กำหนดตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) คือเป็นตัวกำหนดต้นทุนที่ได้จากการทำ

กิจกรรม

4. ระบุต้นทุนทางตรงและปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ
5. เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตหรือบริการ และปันส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ เข้าสู่ผลผลิตหรือบริการ
6. กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวและปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

7. บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนประเมินความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น สัญญาที่บอกให้ทราบว่าเกิดความล้มเหลวในระบบต้นทุนเดิมจะเห็นได้จากกรณีที่ผลิตสินค้าหลายชนิด ปรากฏว่าสินค้าที่ผลิตได้ยากซึ่งหน้าจะมีต้นทุนการผลิตสูงกับทำกำไร ได้ดีกว่าสินค้าที่ผลิตได้ง่าย ในกรณีที่กิจการใช้ปริมาณผลิตเป็นเกณฑ์ ปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตแล้ว พบว่าสินค้าที่ผลิตเป็นจำนวนน้อย (ทั้งที่มีขั้นตอนและกรรมวิธีการผลิตยุ่งยากมากกว่า) กับรับภาระต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าสินค้าที่ผลิตจำนวนมาก แนวคิดสำคัญของ ABC คือการคิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เข้าไปในกิจกรรมของธุรกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของตัวผลักดันต้นทุนแล้วจึงคิดต้นทุนนั้นเข้าสู่ตัวสินค้า/ บริการ หรือสิ่งต้องการคิดต้นทุน (Cost Objects) ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) หมายถึงการวัดค่าต้นทุนและผลการปฏิบัติงานอันเกิดจากการใช้ทรัพยากรไปในกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในรูปของสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (Cost Objects) กิจกรรม หมายถึงการกระทำ ที่เปลี่ยนทรัพยากรให้เป็นผลได้หรือผลผลิต (Output) หรือสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน ซึ่งอาจได้แก่ สินค้าบริการ โครงการ ฯลฯ ตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) หมายถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและต้นทุนของกิจกรรม ดังนั้นจึงพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดปริมาณ (Work Load) และความพยายาม (Efforts) ที่เกิดขึ้นเพื่อประกอบกิจกรรมนั้น ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตัวผลักดันทรัพยากร (Resource Driver) หมายถึงปัจจัยหรือเกณฑ์ที่ใช้ เป็นตัวกำหนดสัดส่วนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เข้าไปในหน่วยงานที่ประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) หมายถึง ปัจจัยหรือเกณฑ์ที่ใช้เป็นตัวกำหนดสัดส่วนการใช้กิจกรรมต่าง ๆ เข้าไปกับผลได้หรือสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2547) ได้กล่าวไว้

ความสำคัญและความจำเป็นในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุนผลผลิต
เป็นข้อมูลที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้ประกอบการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium – Term – Expenditure Framework: MTEF)
2. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

3. การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการดำเนินงาน
4. การตรวจสอบภายใน
5. การกำหนดมาตรฐานต้นทุนการผลิต
6. การจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

ความหมายของต้นทุนการผลิต

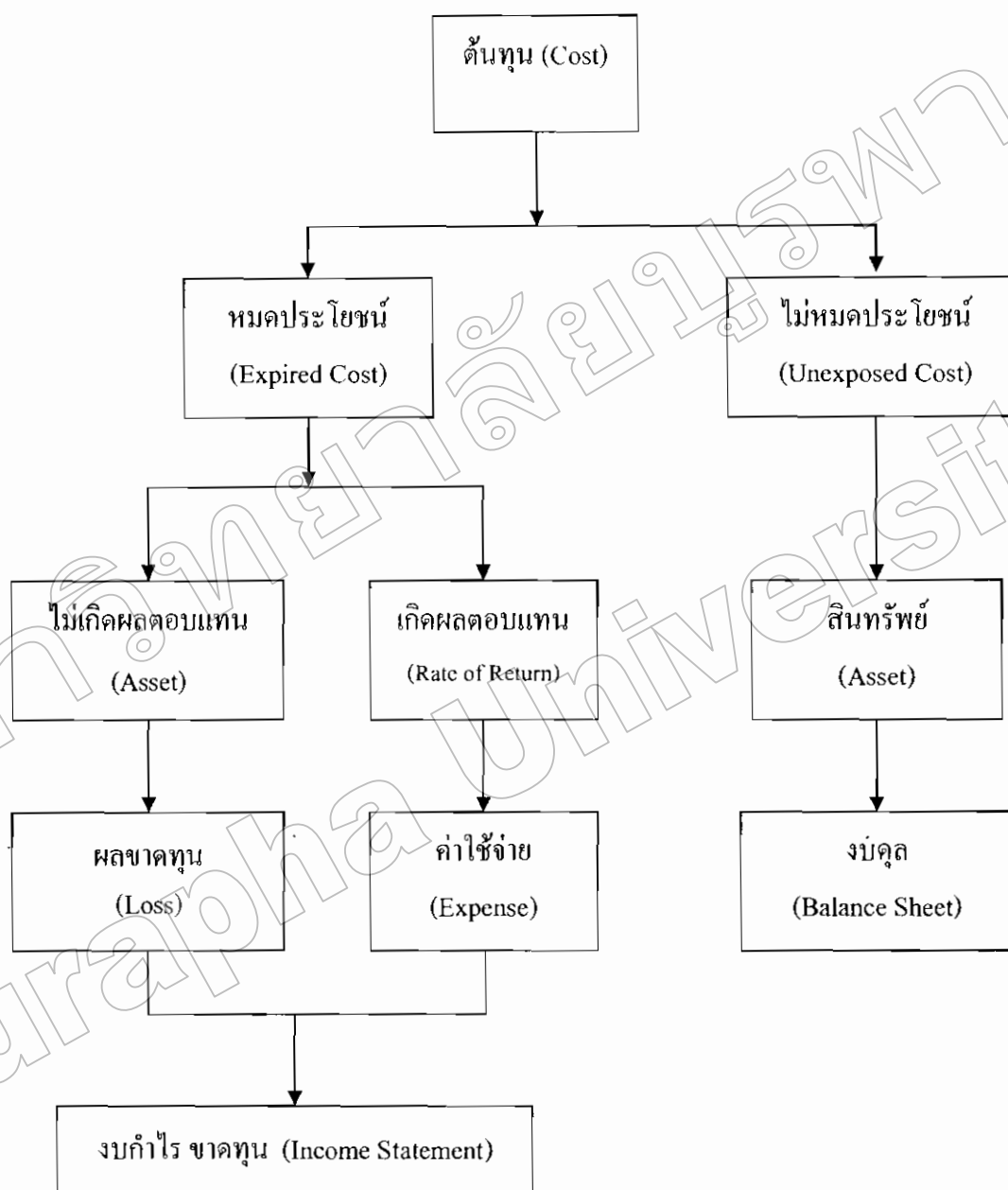
ต้นทุน (Cost) หมายถึงทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (Expense) ที่ใช้ในกระบวนการ (Process) ประกอบกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Output)

ผลผลิต (Output) หมายถึงสิ่งที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดซึ่งเกิดจากการนำทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 40 – 41)

ประวิตร นิลสุวรรณกุล (2544, หน้า 45) ได้ให้ความหมายของต้นทุนตามที่สมาคม นักบัญชีและสอบบัญชีแห่งประเทศไทย ได้บัญญัติว่า ต้นทุน หมายถึง รายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ซึ่งอาจจ่ายเป็นเงินสด สินทรัพย์ หักทุนหรือการให้บริการ หรือการก่อหนี้หนี้นี้ รวมถึงผลขาดทุนที่วัดค่าเป็นตัวเงินได้ ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ

นิยะดา วิเศษบริสุทธิ์ (2538, หน้า 57) ให้ความหมายของต้นทุนไว้ว่า ต้นทุน หมายถึง จำนวนเงินที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ รวมทั้งผลขาดทุน ที่วัดค่าเป็นตัวเงินได้ ต้นทุนจึงอาจเป็นสินทรัพย์ ค่าใช้จ่าย หรือผลขาดทุนซึ่งขึ้นอยู่กับการหมดประโยชน์ของต้นทุนนั้น กล่าวคือ หากต้นทุนนั้นยังไม่หมดประโยชน์ (Unexplored Cost) จะถือเป็นสินทรัพย์ (Asset) ถ้าต้นทุนนั้นหมดประโยชน์แล้ว (Expired Cost) และก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมาด้วยจะถือเป็น ค่าใช้จ่าย (Expense) เช่น ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนต้นทุนที่หมดประโยชน์แล้วไม่ได้ก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมา จะถือเป็นการขาดทุน (Loss) เช่น ขาดทุนจากน้ำท่วม ขาดทุนจากไฟไหม้ เป็นต้น

รายละเอียดของต้นทุน



ภาพที่ 3 แสดงรายละเอียดของต้นทุน

แนวคิดในการคำนวณต้นทุนผลผลิต

(มณฑิร ประจวบคี, 2538, หน้า 54) กล่าวว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิตมีกาดำเนินงาน ดังนี้

1. สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง หมายความว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิตจะต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตจะต้องคำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง จากทุกรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอย่างครบถ้วน ทุกรายการ หากมีการผลิต ผลผลิตเพียงประเภทเดียว เพียงแต่ค่าใช้จ่ายทั้งหมดมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนผลผลิตก็จะทราบ
2. ต้นทุนผลผลิตต่อหน่วยได้ แต่หากมีการผลิตผลผลิตตั้งแต่ 2 ประเภทขึ้นไป และผลผลิตประเภทมีกิจกรรม ขั้นตอนการผลิต และมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน การคำนวณต้นทุนผลผลิต จะต้องแยกรายการต่าง ๆ ออกให้เห็น ได้อย่างชัดเจนว่ารายการค่าใช้จ่ายใดเป็นของผลผลิตชนิดใด
3. การคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้องคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการผลิตรวมเป็นต้นทุนรวม (Total Cost or Full Cost)
4. คำนวณเป็นราคาต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost) ซึ่งมีวิธีคำนวณดังนี้

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วย} = \frac{\text{ต้นทุนรวม}}{\text{จำนวนผลผลิต}}$$

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินการคำนวณต้นทุนผลผลิตได้ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุดคือ โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนระบบบัญชี จากระบบบัญชีที่ใช้อยู่ปัจจุบันไปเป็นระบบบัญชีที่รับฟังง่าย (เกณฑ์คงค้าง)

5. โครงสร้างของต้นทุน โครงสร้างของต้นทุนประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

- 5.1 ต้นทุนค่าแรง (Lab Our Cost) หรือต้นทุนงบบุคลากร (Personal Cost)
- 5.2 ต้นทุนค่าวัสดุ (Material Cost) หรือ ต้นทุนงบดำเนินงาน (Operating Cost)
- 5.3 ต้นทุนค่าลงทุน (Capital Cost) หรือต้นทุนงบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง)

6. การจัดประเภทของค่าใช้จ่าย

- 6.1 การจัดประเภทของค่าใช้จ่าย การผลิตแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

6.1.1 ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) เป็นค่าใช้จ่ายหลักของการผลิต ซึ่งกำหนดไว้ที่หน่วยต้นทุน (Cost Center) หรือหน่วยผลิตหลัก

6.1.2 ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนสนับสนุนการผลิตของหน่วยต้นทุน

6.2 จัดตามลักษณะความสัมพันธ์ต่อปริมาณผลผลิต

จำแนกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

6.2.1 ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ไม่ผันแปรตามปริมาณการผลิต เช่นค่าเสื่อมราคาอาคาร ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าเช่า

6.2.2 ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) เป็นค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ผันแปรตามปริมาณการผลิต เช่นค่าวัสดุการเรียนการสอน ผันแปรตามจำนวนนักเรียน ค่าวัสดุยาเวชภัณฑ์ ผันแปรตามจำนวนนักเรียนที่มาขอใช้บริการจากงานอนามัยโรงเรียน

7. แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตสำหรับโรงเรียน

การคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยใช้วิธีการคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost หรือ Full Cost) ควรรวบรวมข้อมูลงบประมาณที่โรงเรียนได้รับจำแนกตามหมวดงบประมาณ 5 หมวด ซึ่งสำนักงานงบประมาณได้กำหนดขึ้นใหม่ดังนี้

7.1 งบบุคลากร

7.2 งบดำเนินงาน

7.3 งบลงทุน

7.4 งบเงินอุดหนุน

7.5 งบรายจ่ายอื่น

8. คำอธิบายหมวดงบประมาณแต่ละประเภท

8.1 งบบุคลากร หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เช่น รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง ได้แก่ เงินเดือน รวมตลอดถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะค่าจ้างประจำ และเงินเพิ่มอื่น ๆ ที่จ่ายควบกับเงินเดือน เช่น เงินประจำตำแหน่ง

8.1.1 ค่าจ้างประจำ รวมตลอดถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะค่าจ้างประจำ และเงินเพิ่มอื่น ๆ ที่จ่ายควบกับค่าจ้าง

8.1.2 ค่าจ้างชั่วคราว เช่น เงินค่าจ้างครูอัตราจ้าง

8.1.3 ค่าจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง หมายถึง เงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนการทำงานให้แก่ลูกจ้างตามที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้าง

8.2 งบดำเนินงาน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ เช่น รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดเพื่อการบริหารงานประจำซึ่งมิใช่รายจ่ายในงบบุคลากร งบลงทุน งบเงินอุดหนุนหรืองบรายจ่ายอื่น

8.3 งบลงทุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการลงทุน เช่น รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

8.4 ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินก่อสร้าง

8.5 งบเงินอุดหนุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงาน หรือจ่ายเป็นค่าบำรุงแก่หน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งมีใช้ราชการส่วนกลางตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจ องค์การระหว่างประเทศ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สภาตำบล กองทุน นิติบุคคล เอกชน หรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์

8.6 งบรายจ่ายอื่น หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์การจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่ง ดังกล่าวข้างต้น หรืองบประมาณรายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนดให้จ่ายงบรายจ่ายอื่น

8.6.1 เงินราชการลับ

8.6.2 เงินค่าปรับที่จ่ายคืน

8.6.2.1 ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมในการออกของ

8.6.2.2 เงินค่าปรับที่จ่ายคืนให้แก่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง

8.6.2.3 ค่าจ้างที่ปรึกษาซึ่งมิใช่เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาหรือเพื่อพัฒนาปรับปรุงครุภัณฑ์ หรือที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

8.6.2.4 รายจ่ายเพื่อชำระหนี้เงินกู้

8.6.2.5 รายจ่ายเพื่อจัดหาทรัพย์สิน เช่น หุ้น พันธบัตร ตราสาร สิทธิบัตร และสัมปทาน เป็นต้น

8.6.2.6 รายจ่ายที่จ่ายให้แก่กองทุน

นอกจากนี้เงินงบประมาณทั้ง 6 หมวดนี้แล้ว โรงเรียนยังมีรายได้จากแหล่งอื่นด้วย ซึ่งถือว่าเป็นเงินนอกงบประมาณ เช่น เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค เป็นต้น ซึ่งจะต้องนำไปรวมกับเงินงบประมาณเพื่อคำนวณต้นทุนเช่นกัน

9. การคำนวณต้นทุนผลผลิต

กระบวนการที่ 1 การคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity - Based Costing: ABC) การคิดระบบต้นทุนกิจกรรม หรือ ABC เป็นระบบการบริหารต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรซึ่งระบบดังกล่าวจะเน้นการบริหารต้นทุนโดยแบ่งการดำเนินงานขององค์กร ออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะทำให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ตลอดจนเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลได้จากการประกอบกิจกรรมเหล่านั้น ขั้นตอนง่าย ๆ ของระบบ ABC จึงประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัด ผลการปฏิบัติงาน (ทั้งในรูปของเวลาและคุณภาพ)

กระบวนการที่ 2 ขั้นตอนในการจัดทำข้อมูล และออกแบบระบบ ABC ขั้นตอนในการจัดทำระบบ ABC มาใช้และกระบวนการของ ABC การวางระบบ ABC อาจทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบนั้นมาใช้ เช่น เพื่อให้การคำนวณต้นทุนผลผลิตมีความถูกต้องมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนของบางหน่วยงาน ดังนั้นขั้นตอนการนำระบบ ABC มาใช้ควรดำเนินการ เนื่องจากแนวความคิดในการนำระบบ ABC มาใช้ เป็นแนวความคิดที่ได้รับการพัฒนาจากต่างประเทศและอาจจะเป็นสิ่งใหม่ที่ผู้บริหารจะต้องทำการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานองค์กร นอกจากนี้ผู้วางระบบ ABC จะต้องให้ความกระจ่างแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ว่า ความหมายของคำต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในระบบนี้คืออะไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาของระบบ ABC เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการที่ 3 ตัวหลักต้นทุนทรัพยากรและตัวหลักต้นทุนกิจกรรม ประกอบด้วย ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร (Resource Driver) ในขั้นตอนของการปันส่วนในระบบ ABC ต้นทุนทรัพยากร ต่าง ๆ หรือต้นทุนตามประเภทการจ่ายเงิน (Cost Element) จะปันส่วนเข้าสู่ต้นทุนกิจกรรม (Activity Cost Pool) ของแต่ละศูนย์กิจกรรม ตัวหลักต้นทุนที่นำมาใช้ในการปันส่วนต้นทุนตามผังบัญชีเข้าสู่กลุ่ม ต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ จะเรียกว่า ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร (Resource Driver)

ตัวหลักต้นทุนกิจกรรม (Activity Driver) คือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการปันส่วนต้นทุน กิจกรรมในแต่ละกลุ่มต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลผลิตหรือการบริการนั้นคือข้อมูลต้นทุนผลผลิตจะมีความถูกต้องและสอดคล้องกับกระบวนการผลิตมากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับตัวหลักต้นทุนกิจกรรมที่เลือกมาใช้ว่ามีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกับกิจกรรมนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด สำหรับการปันส่วน ต้นทุนกิจกรรมที่อยู่ในแต่ละกลุ่มต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลผลิตหรือการบริการ (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2544, หน้า 2-18)

กระบวนการที่ 4 แนวทางการนำระบบ ABC ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร แนวทาง การคิดต้นทุนกิจกรรมการเรียนการสอนของนักเรียน 1 คน นั้นต้องสรุปออกมาให้ได้ว่าจะต้อง ใช้ในกิจกรรมอะไรบ้าง พร้อมทั้งเขียนชื่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Cost Objects นั้นให้ได้ด้วย โดยการระบุกิจกรรมขอให้ยึดหลักความเชื่อมโยงของ Input จากหน่วยงานหนึ่ง หรือกิจกรรมหนึ่ง ต้องเชื่อมโยงกับ Output ของอีกหน่วยงานหรือกิจกรรมอื่น โดย Output ของกิจกรรมหนึ่งอาจเป็น Output ของอีกกิจกรรมหนึ่ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นกระบวนการที่นำแนวทาง ของระบบการคำนวณต้นทุนผลผลิตหรือ ABC การจัดทำข้อมูลและออกแบบระบบ ABC ต้องผลักดันทรัพยากรและผลผลักดันกิจกรรมและการจัดต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในองค์กร เพื่อต้องการทราบผลผลิตของต้นทุน

การคิดต้นทุนของสถานศึกษาในระยะแรกนี้เป็นการคิดต้นทุนในทัศนะของผู้ให้บริการ (Provider) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สถานศึกษาต้องจ่ายไปเพื่อผลิตนักเรียนตามเป้าหมายโดยไม่ได้รวม ค่าใช้จ่ายที่ผู้ปกครองนักเรียนต้องจ่ายให้กับบุตรหลานของตนเองหรือค่าเสียโอกาสหรือผลตอบแทน ที่สังคมต้องสูญเสียไป สำหรับสถานศึกษาต้องการทราบต้นทุนผลผลิตต่อหน่วย และต้นทุนราย กิจกรรมนั้น มีขั้นตอนการคำนวณต้นทุน ดังนี้

1. ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ และโครงสร้างระบบงานของสถานศึกษา
2. กำหนดผลผลิตและเป้าหมายผลผลิตของสถานศึกษา
3. วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลผลิตของสถานศึกษา
4. ระบุต้นทุนทรัพยากรทั้งหมดของสถานศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเงินสด และไม่ใช่เงินสด ทั้งที่เป็นงบประมาณและนอกงบประมาณ
5. ปันส่วน/ กระจายต้นทุนทรัพยากรทางตรง (Direct Cost) ไปยังผลผลิต
6. กำหนดเกณฑ์การปันส่วน (Allocation Criteria) ต้นทุนทรัพยากรไปยังกิจกรรม และต้นทุนกิจกรรมไปยังผลผลิต
7. ปันส่วนต้นทุนทรัพยากรไปยังกิจกรรม
8. ปันส่วนต้นทุนกิจกรรมไปยังผลผลิต
9. หาต้นทุนรวมของผลผลิต (Full Cost) ซึ่งเป็นผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)
10. หาต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นวิธีการคิดต้นทุนที่ต้องการทราบต้นทุน ของแต่ละ กิจกรรมแต่ละผลผลิตที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน แต่ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษา ต้องศึกษา

ระบบงานของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมระดับทุนปัน ส่วนต้นทุน ทรัพยากรและกิจกรรม หาต้นทุนรวมของผลผลิตและหาต้นทุนต่อหน่วย

11. การรวบรวมข้อมูลต้นทุนผลผลิตของโรงเรียน

การรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนเพื่อคำนวณต้นทุนผลผลิตมีปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องพิจารณา คือความแตกต่างในเรื่อง วันเริ่มต้น และวันสิ้นสุดของปีงบประมาณกับปีการศึกษา ซึ่งอาจจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจำแนกเป็นรายภาคเรียน

ประโยชน์ของการคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคิดต้นทุนมีความสำคัญ ต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน เป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารในหน่วยงานสามารถตัดสินใจในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งประโยชน์ของการคิดต้นทุนมี 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ นำไปใช้ในการวางแผนและการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งมีคำอธิบายพอสังเขป ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ การศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นเป็นการบริการสาธารณะไม่ได้หวังผลกำไรแต่อย่างใด การคิดต้นทุนทางการศึกษาก็เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการขอตั้งงบประมาณ การระดมทรัพยากรเพิ่มเติมและการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม นักเรียนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้รับงบประมาณรวมทุกอย่าง เมื่อคิดต่อหัวแล้วประมาณ 12,500 บาท ในขณะที่โรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่มีความพร้อม ได้รับเงินสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนอีกประมาณเท่าตัว รวมเป็น 25,000 บาทต่อหัว คุณภาพนักเรียนก็จะแตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไป หากไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนนานาชาติ ซึ่งมีต้นทุนประมาณ 100,000 บาทต่อหัวดูเหมือนว่าสิ่งอำนวยความสะดวก หรือปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพก็จะยิ่งแตกต่างห่างกันออกไป ต้นทุนการผลิตไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการก็ตามต่างมีความสัมพันธ์กับคุณภาพและปริมาณของสินค้าและบริการทั้งสิ้น

2. การควบคุมค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานนั้น กิจกรรมบางอย่างไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อ ผลผลิต (Non Value Added) กล่าวคือ เป็นกิจกรรมที่ทำไปแล้วไม่ค่อยส่งผล ต่อผลผลิตกิจกรรมลักษณะนี้ต้องถูกขจัดออกไปจากกระบวนการผลิตเพราะทำให้ต้นทุนสูงขึ้นโดยไม่เหตุอันควร นอกจากนั้น ยังมีกิจกรรมบางอย่างที่เราดำเนินการเองแล้วได้ผลเท่ากับผู้อื่นแต่เสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าผู้อื่น ดำเนินการ เมื่อทราบต้นทุนลักษณะเช่นนี้ต้องพยายามลดต้นทุนให้เท่ากับผู้อื่นหรือมอบให้ผู้อื่นทำการแทน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิตซึ่งมีประโยชน์สำหรับสถานศึกษา คือ ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนของงบประมาณในการระดมทรัพยากร การจัดสรรงบประมาณ และการควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดคุณค่าต่อผลผลิต

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อทุนของการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียเงินงบประมาณ ดังนั้นส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่จะบ่งชี้ว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ มีราคาที่เหมาะสมและสมประโยชน์ในการใช้

การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาภายในฝ่าย หมวด งาน มักจะประสบปัญหา และวิพากษ์วิจารณ์กันบ่อย ๆ ว่า ได้ของไม่ดี มีคุณภาพต่ำ ลำช้า ราคาแพงและไม่ตรงตามคุณลักษณะตามที่ต้องการ ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากขาดข้อมูลในการจัดหา ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจัดหาได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ดังนั้นเพื่อให้การจัดหาให้ได้ของดีมีคุณภาพ รวดเร็ว ราคาเหมาะสม ทันเวลา ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการ ฝ่ายจัดหาควรดำเนินการ โดยเปิดเผยโปร่งใส และเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรม ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนี้

1.1 จากผู้ขาย

1.2 จากผู้ใช้

1.3 ผลการจัดซื้อจัดจ้างที่ผ่านมา

1.4 ฝ่ายการเงิน

1.5 ฝ่ายแผนงาน

2. วางแผนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะให้มีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

3. เปิดเผยแผนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ทราบทั่วกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

กระบวนการในการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

1. กระบวนการจัดหาพัสดุ เป็นกระบวนการจัดหาที่สามารถสนองความต้องการของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องแสวงหาความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุแต่ละประเภท จัดหาพัสดุและบริการให้โดยต่อเนื่อง มีต้นทุนต่ำสุดหรือราคาไม่สูงกว่าคู่แข่ง รักษาคุณภาพของให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีสำหรับการใช้งาน

2. กลยุทธ์ในการจัดหาประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กิจกรรมการจัดซื้อของสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมสูงสุดในการสร้างผลประโยชน์ของสถานศึกษา

2.2 การสร้างกลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดหา การจัดซื้อจัดจ้างและขอบเขตของการทำการตรวจสอบ และการกำหนดบุคลากร และการฝึกอบรม

3. แผนปฏิบัติการด้านกลยุทธ์

เพื่อให้มีการจัดซื้อจัดจ้างดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ จะทำให้การปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างมีผลดีต่อสถานศึกษามากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดหาพัสดุสรุปได้ดังนี้

- 3.1 ปรับแบบแผนการซื้อให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 3.2 จัดหาแหล่งขายที่มีความชำนาญด้านเทคนิคและการบริการ
- 3.3 ทบทวนการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ
- 3.4 ส่งเสริมให้มีการเข้าพัสดุมากกว่าการจัดซื้อ
- 3.5 ให้มีการควบคุมพัสดุอย่างมั่นคง ปลอดภัย
- 3.6 แสวงหาแหล่งขายพัสดุที่มีคุณภาพ
- 3.7 จัดเก็บพัสดุสำรองไว้ให้เพียงพอกับความต้องการ

หลังจากได้กำหนดแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และคัดเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ มาปฏิบัติงานแล้วสิ่งที่จะขาดไม่ได้คือจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อพิจารณาว่าผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวได้ผลเป็นเช่นไร ควรมีการปรับแผนทบทวนหรือขยายแผนงานต่อไป

4. ระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลที่ส่งเข้ามาจากภายนอกฝ่ายจัดซื้อ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและสำคัญจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้

- 4.1 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 4.2 การให้บริการตามเป้าหมายในการให้คำแนะนำความต้องการใช้พัสดุ มีแผนการจัดซื้อที่สอดคล้องกัน
- 4.3 ข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายงบประมาณและการควบคุมทางการเงิน
- 4.4 ข่าวสารจากฝ่ายบัญชี
- 4.5 ข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายบริหารสินทรัพย์

4.6 การควบคุมคุณภาพและการตรวจรับ

5. วิธีการจัดหาพัสดุ

การจัดหาพัสดุ ให้ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม มี 6 วิธี คือ

5.1 การซื้อหรือจ้างโดยวิธีตกลงราคา ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาไม่เกิน 100,000 บาท

5.2 การซื้อหรือการจ้างโดยวิธีสอบราคา ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 200,000 บาท

5.3 การซื้อหรือการจ้างโดยวิธีประกวดราคา ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาเกิน 200,000 บาท

การซื้อหรือการจ้างตามข้อ 1 หรือข้อ 2 ถ้าผู้สั่งซื้อหรือผู้สั่งจ้างเห็นสมควรจะสั่งให้กระทำโดยวิธีที่กำหนดไว้สำหรับวงเงินที่สูงกว่าก็ได้

การแบ่งซื้อหรือแบ่งจ้างโดยลดวงเงินที่จะซื้อหรือจ้างในครั้งเดียวกันเพื่อให้วงเงินต่ำกว่าที่กำหนดโดยวิธีหนึ่งวิธีใด หรือเพื่อให้อำนาจสั่งซื้อ สั่งจ้างเปลี่ยนไป จะกระทำมิได้

การซื้อหรือการจ้างซึ่งดำเนินการด้วยเงินกู้หรือเงินช่วยเหลือ ผู้สั่งซื้อหรือผู้สั่งจ้างจะสั่งให้กระทำตามวงเงินที่สัญญาเงินกู้หรือสัญญาเงินช่วยเหลือกำหนดก็ได้

5.4 การซื้อหรือการจ้างด้วยวิธีพิเศษ

5.4.1 การซื้อโดยวิธีพิเศษ ได้แก่ การซื้อครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท ให้กระทำได้เฉพาะกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้

5.4.1.1 เป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาดโดยส่วนราชการ หน่วยงาน ตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การระหว่างประเทศ หรือหน่วยงานของต่างประเทศ

5.4.1.2 เป็นพัสดุที่ต้องซื้อเร่งด่วน หากล่าช้าอาจจะเสียหายแก่ราชการ

5.4.1.3 เป็นพัสดุเพื่อใช้ในราชการลับ

5.4.1.4 เป็นพัสดุที่มีความต้องการใช้เพิ่มขึ้นในสถานการณ์ที่จำเป็น หรือเร่งด่วนหรือเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ และจำเป็นต้องซื้อเพิ่ม (Repeat Order)

5.4.1.5 เป็นพัสดุที่จำเป็นต้องซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ หรือดำเนินการ โดยผ่านองค์การระหว่างประเทศ

5.4.1.6 เป็นพัสดุที่โดยลักษณะของการใช้งานหรือมีข้อจำกัดทางเทคนิค ที่จำเป็นต้องระบุชื่อเป็นการเฉพาะ ซึ่งหมายความว่ารวมถึง อะไหล่รถประจำตำแหน่ง หรือการรักษา โรคที่ไม่ต้องจัดซื้อตามชื่อสามัญในบัญชียาหลักแห่งชาติ

5.4.1.7 เป็นพัสดุที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างซึ่งจำเป็นต้องซื้อเฉพาะแห่ง

5.4.1.8 เป็นพัสดุที่ได้ดำเนินการซื้อโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี

5.4.2 การจ้างโดยวิธีพิเศษ ได้แก่ การจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท ให้กระทำได้เฉพาะกรณีใด ดังต่อไปนี้

5.4.2.1 เป็นงานที่ต้องจ้างช่างฝีมือโดยเฉพาะ หรือผู้มีความชำนาญเป็นพิเศษ

5.4.2.2 เป็นงานจ้างซ่อมพัสดุที่จำเป็นต้องถอดตรวจให้ทราบความชำรุดเสียหายก่อนที่จะประมาณค่าซ่อมได้ เช่น งานจ้างซ่อมเครื่องจักร เครื่องมือกล เครื่องยนต์ เครื่องไฟฟ้าหรือเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

5.4.2.3 เป็นงานที่ต้องกระทำโดยเร่งด่วน หากล่าช้าอาจจะเสียหายแก่ราชการ

5.4.2.4 เป็นงานที่ต้องปกปิดเป็นความลับของทางราชการ

5.4.2.5 เป็นงานที่จำเป็นต้องการจ้างเพิ่มในสถานการณ์ที่จำเป็นหรือเร่งด่วน หรือเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ และจำเป็นต้องจ้างเพิ่ม

5.4.2.6 เป็นงานที่ได้ดำเนินการจ้างโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี

5.5 การซื้อหรือการจ้างโดยวิธีกรณีพิเศษ ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างจากส่วนราชการ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติ ให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือรัฐวิสาหกิจ ในกรณีดังต่อไปนี้

5.5.1 เป็นผู้ผลิตพัสดุหรือทำงานจ้างนั่นเองและนายกรัชมุนตรีอนุมัติ ให้ซื้อ หรือจ้าง

5.5.2 มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ซื้อหรือจ้างและกรณีนี้ ให้รวมถึงหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดด้วย

6. ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง

6.1 การจัดซื้อหรือจ้างนอกจากการซื้อที่ดินหรือสิ่งก่อสร้าง ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ จัดทำรายงานเสนอหัวหน้าสถานศึกษา

6.2 การซื้อหรือจ้างโดยวิธีตกลงราคาในวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท และการซื้อ หรือจ้างโดยวิธีพิเศษกรณีเร่งด่วน ซึ่งไม่อาจทำรายงานตามปกติได้ เจ้าหน้าที่พัสดุหรือเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการนั้นจะทำรายงานเฉพาะรายการที่เห็นว่าจำเป็นก็ได้

6.3 การดำเนินการซื้อที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง ให้เจ้าหน้าที่พัสดุทำรายงานเสนอ ต่อหัวหน้าส่วนราชการ

เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาให้ความเห็นชอบตามรายการที่เสนอแล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการตามวิธีการซื้อหรือจ้างนั้นต่อไปได้ตามแต่ละวิธีโดยถือปฏิบัติตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

7. การทำสัญญา โดยก่อนลงนามในสัญญาจะต้องตรวจสอบการอนุมัติ การกันเงินและ เอกสารให้เสร็จเรียบร้อยก่อน

8. การตรวจรับพัสดุ มีแนวปฏิบัติดังนี้

8.1 การตรวจรับงานซื้อหรืองานจ้างที่มีโรงงานก่อสร้าง ให้ผู้มีหน้าที่ตรวจรับปฏิบัติ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

8.2 การตรวจรับงานจ้างก่อสร้าง ให้มีคณะกรรมการตรวจการจ้าง

9. การเช่า

การเช่าอสังหาริมทรัพย์ และการเช่าสังหาริมทรัพย์ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในหมวดนี้ ให้หัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาดำเนินการได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น โดยสำหรับการเช่าสังหาริมทรัพย์ให้นำข้อกำหนดเกี่ยวกับการซื้อมาใช้โดยอนุโลม

ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเงินค่าเช่าล่วงหน้าในการเช่าอสังหาริมทรัพย์และสังหาริมทรัพย์ให้กระทำได้เฉพาะกรณีการเช่าซึ่งมีระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี

อสังหาริมทรัพย์ซึ่งมีอัตราค่าเช่ารวมทั้งค่าบริการอื่นเกี่ยวกับการเช่าตามที่กำหนดไว้ในสัญญาไม่เกินเดือนละ 20,000 บาท ให้หัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ถ้าเกินเดือนละ 20,000 บาท ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังก่อน

10. การแลกเปลี่ยน

การแลกเปลี่ยนพัสดุจะกระทำมิได้ เว้นแต่กรณีที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นว่ามีความจำเป็นจะต้องแลกเปลี่ยน ให้กระทำได้เฉพาะการแลกเปลี่ยนครุภัณฑ์กับครุภัณฑ์และการแลกเปลี่ยนวัสดุกับวัสดุ

การแลกเปลี่ยนพัสดุของส่วนราชการกับส่วนราชการ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ที่จะตกลงกัน

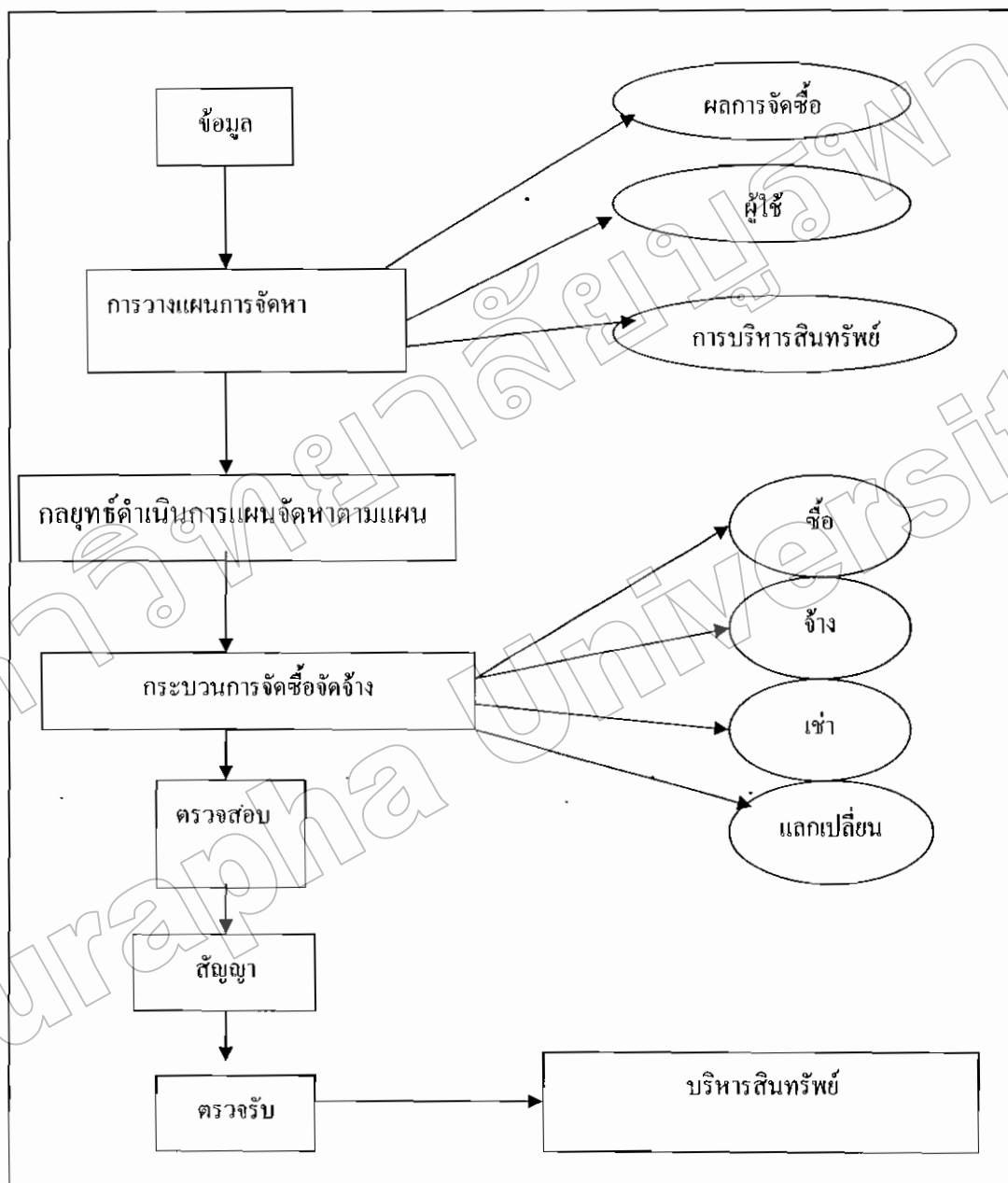
ครุภัณฑ์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยน เมื่อลงทะเบียนครุภัณฑ์ของส่วนราชการนั้นแล้ว ให้แจ้งสำนักงานงบประมาณ และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค แล้วแต่กรณี ทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับครุภัณฑ์

ในกรณีการแลกเปลี่ยนครุภัณฑ์กับหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจหรือเอกชน ให้ส่งสำเนาหลักฐานการดำเนินการตามแบบกรณีการแลกเปลี่ยนพัสดุกับเอกชนและการแลกเปลี่ยนพัสดุของส่วนราชการกับส่วนราชการ

การปฏิบัติอื่นในกระบวนการจัดหานอกเหนือที่ได้กล่าวไว้ ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม คำสั่งมอบอำนาจกรมสามัญศึกษาหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบริจาคนพระราชบัญญัติงบประมาณ ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลังและประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นต้น

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้มาตรฐานที่จะนำไปสู่คุณภาพของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ภายใต้ระเบียบของการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบัน คือการดำเนินการใด ๆ ก็ตามเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุสิ่งของและบริการที่มีคุณภาพและคุณลักษณะตามที่ต้องการในเวลา ที่รวดเร็วและราคาที่เหมาะสม โดยไม่ให้ผิดระเบียบ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้หากเห็นว่า ระเบียบที่ถือปฏิบัติอยู่ส่วนใด เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างไม่สามารถตอบสนองการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้ ก็ควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข ระเบียบปฏิบัติในส่วนนั้นใน โอกาสต่อไป สรุปกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้าง ดังภาพที่ 4 แสดงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่จะมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น จะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน หรือถ้าจะอธิบายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือเป็นการจัดระบบการบริหารทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ คือ การจัดการระบบการเงินในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องยึดหลัก 3 ประการ คือ

1. การหาแหล่งงบประมาณ

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจัดหาเงินนอกงบประมาณทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารเงินนอกงบประมาณทั้งภายในได้จากการจัดเก็บรายได้ภายในสถานศึกษาดำเนินนโยบายและระเบียบกำหนด ส่วนเงินนอกงบประมาณภายนอกสถานศึกษาได้จากการสนับสนุนจากผู้ปกครองชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน

2. การจัดสรรงบประมาณ

ผู้บริหารจะต้องจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน งาน โครงการ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นทุนผลผลิต และการจัดซื้อจัดจ้าง ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณจะมีผลต่อการบริหารทางการเงินของสถานศึกษาทั้งสิ้น

3. ปฏิบัติงานนโยบายการเงิน

สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายการเงินเพื่อให้การบริหารทางการเงินเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ผลการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการดำเนินงาน

ระบบบัญชีและการควบคุมทางบัญชี

การบัญชี คือ การบันทึกรายการทางการเงินทั้งในด้านรายรับ รายจ่าย ตลอดจนการโอนบัญชี การแยกประเภท การสรุปผลและการแปลความหมายของข้อมูล การจัดทำบัญชีของสถานศึกษาจะเปลี่ยนจากบัญชีตามเกณฑ์เงินสด เป็นบัญชีตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (เกณฑ์คงค้าง) บัญชีตามเกณฑ์เงินสด จะบันทึกบัญชีเมื่อมีการรับและการจ่ายเงินจริง ไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ถือครองและจะไม่ทราบค่าใช้จ่ายค้างจ่ายหรือรายรับค้างรับ แต่เมื่อมีการปรับปรุงระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำเป็นต้องทราบต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนผลผลิต ดังนั้นจึงต้องใช้ระบบเกณฑ์ค้างรับค้างจ่าย หรือเกณฑ์สิทธิ

ระบบบัญชีตามเกณฑ์สิทธิหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายเป็นการบันทึกการรับรายได้ และค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง เข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของสถานศึกษาเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับรายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่าย รอคัดและการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคา ในมูลค่าสินทรัพย์ถาวรให้ถูกต้องตามระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงิน ซึ่งวิธีนี้จะทำให้สถานศึกษาทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริง

สถานศึกษาสามารถสร้างระบบการบันทึกและกระบวนการทางบัญชีที่สอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างการดำเนินงานได้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบเป็นรูปแบบเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีการเชื่อมโยงกิจกรรมการผลิตที่ครบถ้วนและคำนวณต้นทุนผลิตได้เนื่องจากต้นทุนผลิตเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่จะกำหนดให้มีการลงบัญชีละเอียดถึงระดับใดนั้นจะต้องคำนึงถึงเวลาที่ใช้ต้นทุนในการดำเนินงานขณะเดียวกันต้องรับผิดชอบการจัดทำงบการเงิน รายการงบการเงินของผู้ตรวจสอบบัญชีจะถือเป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบงบการเงินของสถานศึกษา ดังนั้นในการดำเนินการจัดทำงบการเงินจำเป็นต้องมีการมอบหมายให้บุคลากรอย่างชัดเจน

การควบคุมงบประมาณ

หลังจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ผ่านพิจารณาจากรัฐสภา ส่วนราชการได้จัดทำแผนการปฏิบัติและแผนการใช้จ่ายเงินตามรูปแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด และจัดส่งให้สำนักงานงบประมาณภายในเดือนตุลาคมของปีงบประมาณนั้น เพื่อสำนักงานงบประมาณจะได้นำมาพิจารณาอนุมัติเงินประจำปีงวดให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของส่วนราชการ

สำหรับการใช้จ่ายเงินหลังจากที่ได้รับเงินประจำปีงวดแล้ว ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด แต่เนื่องจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2543 ซึ่งได้มอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการ มอบอำนาจโอนและเปลี่ยนแปลงเงินประจำปีงวด

สำหรับในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน เนื่องจากปัจจุบันอยู่ในช่วงของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณยังจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนด เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลัง และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นมาตรการอย่างหนึ่งในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะจะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานในแผนงานโครงการของสถานศึกษา ซึ่งการรายงานผลจะยังมีความสำคัญ เนื่องจากในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานการมอบอำนาจต่าง ๆ ให้กับสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ที่ชัดเจน ดังนั้นการที่จะรู้ว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ จึงต้องดูผลการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

กระบวนการในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

1. การรายงานทางการเงิน

เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินของสถานศึกษาให้แก่บุคคลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าบรรลุเป้าประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินของสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ ว่ามีความสามารถนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

2. ส่วนประกอบของรายงานทางการเงิน

การรายงานทางการเงินของสถานศึกษาประกอบด้วย

2.1 รายงานต้นทุนผลผลิต เป็นข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละผลผลิต

2.2 งบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงฐานะทางการเงิน เป็นงบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนหรือส่วนของเจ้าของ ตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันที่ระบุในรายงานฐานะการเงินนั้น สามารถแสดงในรูปของสมการทางบัญชี คือสินทรัพย์ (Asset) = หนี้สิน (Liability) + ทุน (Owner's Equity)

2.3 งบแสดงผลการดำเนินงาน เป็นรายงานทางการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น ให้ทราบถึงผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา

2.4 งบกระแสเงินสดเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ผู้ใช้งบการเงินเป็นเครื่องมือการประเมินการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์สุทธิของสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทางการเงิน รวมถึงสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ เป็นรายงานทางการเงิน

ที่สถานศึกษาต้องนำเสนอ แต่ละรอบระยะเวลาบัญชี โดยแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสตรวมทั้งเงินสดสุทธิที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของสถานศึกษาในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น

3. การประเมินผล แผนงาน งาน โครงการ

การประเมินผลแผนงาน งาน โครงการมีอยู่หลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษา ที่สามารถนำมาใช้คือการประเมินผลแบบ CIPP Model ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การประเมินผลบริบท หรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation)

การประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อมเป็นการประเมินผล แผนงาน งาน โครงการ ในภาพกว้าง (Macro Analysis) เป็นรูปแบบพื้นฐานของการประเมินผลโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจะเน้นในด้านความสัมพันธ์ที่แผนงาน งาน โครงการเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม นิเวศวิทยา

3.2 การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation)

การประเมินปัจจัยเบื้องต้นเป็นการประเมินเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินในด้านอัตรากำลังงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ เวลา ฯลฯ ว่ามีเพียงพอหรือไม่ การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้นนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ว่าควรปรับวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างไร ใช้อัตรากำลังเท่าใด วางแผนและดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะแตกต่างจากการประเมินสภาวะแวดล้อมในแง่ที่ว่า การประเมินปัจจัยเบื้องต้นเป็นการทำเฉพาะกรณีนั้น ๆ และวิเคราะห์ภายในแผนงาน งาน โครงการเท่านั้น

3.3 การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation)

การประเมินผลกระบวนการ เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนของแผนงาน งาน โครงการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับนักประเมินผล ตลอดจนเป็นการบันทึกสะสมข้อมูลในระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการเป็นการค้นหาคำตอบที่ว่าระบบการทำงาน กลไก และขั้นตอนการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล วิธีการติดต่อสื่อสาร ฯลฯ มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ มากน้อยเพียงใด จะมีแนวทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

3.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

การประเมินผลผลิตมีจุดมุ่งหมาย เพื่อวัดผลและแปลความหมายของผลสำเร็จของแผนงาน งาน โครงการ โดยทั่วไปการประเมินผลผลิตจะเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ (ทั้งปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา) กับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน งาน โครงการ หากผลงานที่ทำได้สูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์แสดงว่าแผนงาน งาน โครงการประสบผลสำเร็จ

แต่ถ้าผลงานที่ทำได้น่ากว่าเกณฑ์ก็แสดงว่า แผนงาน งาน โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ โดยผู้ประเมินจะต้องอธิบายถึงสาเหตุ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่า การประเมินผลงาน งาน โครงการ ทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำไปปรับปรุงแผนงาน โครงการ ตลอดจนกำหนดนโยบายหรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งการประเมินผลสามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์ และการรายงานผลการดำเนินงานจะนำไปเป็นข้อมูลประกอบรายงานทางการเงินต่อไป

การบริหารสินทรัพย์

การบริหารสินทรัพย์ที่สถานศึกษามักพบอยู่เสมอ คือการได้สินทรัพย์ที่มีคุณภาพต่ำอันเกิดจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่มีประสิทธิภาพ การขาดระบบข้อมูลสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน การจัดหาสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่ทันความจำเป็น สินทรัพย์เดิมไม่สามารถใช้งานได้ และไม่สอดคล้องกับแผนงาน งาน โครงการของสถานศึกษา การขาดระบบการเบิก – จ่ายที่มีประสิทธิภาพ การขาดระบบการบำรุงรักษาสินทรัพย์ และการสูญหายที่เกิดขึ้นสินทรัพย์ ไม่ว่าจะเป็น โดยอุบัติเหตุ หรือถูกโจรกรรม การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่คุ้มค่า สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุที่สถานศึกษาต้องสูญเสียงบประมาณเกินความจำเป็น ทำให้ต้นทุนผลผลิตในการดำเนินงานสูงขึ้นด้วย

การบริหารสินทรัพย์จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ต้นทุนผลผลิตของสถานศึกษา เป็นไปตามพันธกิจและเป้าประสงค์ อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

1. แนวทางการบริหารสินทรัพย์ในสถานศึกษา

- 1.1 สร้างความตระหนักและให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
- 1.3 กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา
- 1.3 กำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์
- 1.4 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
- 1.5 การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สิน
- 1.6 วิธีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. วิธีการตีราคาสินทรัพย์

การตีราคาทรัพย์สินเพื่อให้ได้มูลค่าสุทธิของทรัพย์สิน ที่จะใช้ในการบันทึกบัญชีสินทรัพย์ ตามหลักบัญชีเกณฑ์คงค้างที่กระทรวงการคลังจะได้มีการปรับเปลี่ยนในระยะต่อไป จะดำเนินการได้เมื่อทรัพย์สินนั้นมีข้อมูลอันเป็นสาระสำคัญเพื่อประโยชน์ในการตีราคาครบถ้วน โดยเฉพาะ วัน เดือน ปี ที่ได้ทรัพย์สินนั้นมา และราคาทุนของทรัพย์สิน โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ราคาของทรัพย์สินต่อหน่วยหรือต่อชุดหรือต่อกลุ่มต้องมีราคาไม่ต่ำกว่า 30,000 บาท

2.2 ให้หัวหน้าส่วนราชการกำหนดอายุการใช้งานและอัตราค่าเสื่อมราคาตามจำนวนปีที่คาดว่าจะใช้งานทรัพย์สินนั้นอย่างมีประสิทธิภาพไม่สูง หรือต่ำกว่าตารางอายุราชการ ใช้งานที่กำหนดไว้ในหลักการ และนโยบายบัญชีภาครัฐ ฉบับที่ 1

2.3 พิจารณาราคาทุนและระยะเวลาที่ได้มาของทรัพย์สินที่ได้สำรวจไว้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และข้อ 2 ดังนี้

2.3.1 กรณีราคาทุนของทรัพย์สินไม่ถึง 30,000 บาท หรือหมดอายุการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ไม่ต้องตีราคาทรัพย์สินดังกล่าว แต่ให้บันทึกรายละเอียดข้อมูลของทรัพย์สินนั้นในแบบทะเบียนคุมทรัพย์สินที่กำหนดใหม่แทนทะเบียนคุมครุภัณฑ์เดิม

2.3.2 กรณีทรัพย์สินมีราคาทุนสูงกว่าหรือเทียบเท่า 30,000 บาท และยังมีอายุการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพเหลืออยู่ ให้ดำเนินการ ดังนี้

2.3.2.1 คำนวณค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินด้วยวิธีเส้นตรงตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน / ปี} = \frac{\text{ราคาทุนของทรัพย์สิน}}{\text{อายุการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ}}$$

2.3.2.2 คำนวณค่าเสื่อมราคาสะสม ดังนี้

$$\text{ค่าเสื่อมราคาสะสม} = \text{ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน / ปี} \times \text{อายุการใช้งานที่ผ่านมาจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ.}$$

2.3.2.3 คำนวณหามูลค่าสุทธิ ดังนี้

$$\text{มูลค่าทรัพย์สินสุทธิ} = \text{ราคาทุน} - \text{ค่าเสื่อมราคาสะสม}$$

2.4 พิจารณาราคาสุทธิของทรัพย์สินที่ได้ว่า ต่ำกว่า 30,000 บาทหรือไม่ ถ้าต่ำกว่าทรัพย์สินรายการดังกล่าวไม่ต้องบันทึกเป็นบัญชีทรัพย์สินในระบบบัญชีที่จะปรับเปลี่ยนเป็นเกณฑ์คงค้าง แต่ต้องบันทึกรายละเอียดข้อมูลของทรัพย์สินในทะเบียนคุมทรัพย์สินตามแบบที่กำหนดใหม่แทนรูปแบบเดิม

2.5 ทรัพย์สินประเภทที่ดินซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ ไม่ต้องตีราคา

การตรวจสอบภายใน

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ จากระบบงบประมาณแบบแผนงานไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การลดบทบาท

และอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และให้
ความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณกับหน่วยงานมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน การดำเนินการ
ดังกล่าวอาจเป็นเหตุให้มีการใช้เงินงบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้
ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวและยังคงให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีระบบ
การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการตรวจสอบภายในนอกจากเป็นการช่วยผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ
ของหน่วยงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น การตรวจสอบ
ภายใน สมัยใหม่ยังช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
ของหน่วยงาน

1. ความหมายของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงานที่เกี่ยวข้องกับ
การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การบริหารงานด้านอื่น ๆ
ตลอดจนการตรวจสอบบัญชี การวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม
ภายในของส่วนราชการ รวมทั้งการรายงานผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ

2. วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในระดับสถานศึกษา

2.1 เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ให้ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

2.2 เพื่อส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

3. ประเภทของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท
ได้แก่

3.1 การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing)

เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่าง ๆ ในอดีต
เพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน
ตรงต่อเหตุการณ์หรือรายงานที่เกิดขึ้นและมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ แนวปฏิบัติของทางราชการหรือไม่ ทั้งนี้การตรวจสอบยังเป็นการกระทำ
เพื่อป้องกันทรัพย์สิน ตลอดจน การประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุม
ภายในองค์กรที่มีอยู่ โดยปกติ การตรวจสอบลักษณะนี้เป็นการกระทำอย่างมีแบบแผนเป็น
ทางการและเป็นระบบ ทั้งนี้ข้อมูลทางการเงินก็เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลสำหรับที่ฝ่ายบริหาร
ใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน

3.2 การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit)

เป็นการสอบทานประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมและหรือผล การดำเนินงานขององค์กรโดยรวมและหรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม การตรวจสอบ ประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างอิสระและเป็นระบบด้วยวิธีการตรวจสอบอันควร และเหมาะสมกับกรณีที่ต้องการตรวจสอบประเมินผลนั้น ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบจะให้ความสำคัญต่อผล การดำเนินงานที่กำลังกระทำและผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่น่าจะเกิดความเบี่ยงเบนในผล การดำเนินงานนั้น เพื่อการพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผล ตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนด

การตรวจสอบกิจการในลักษณะที่กล่าว เป็น การสอบทานและประเมินการดำเนินงาน ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน หรือประสิทธิผล ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและต้นทุนของการดำเนินการหรือ ความประหยัดใน การใช้ทรัพยากร

4. กระบวนการและเทคนิคการตรวจสอบภายใน
ขั้นตอนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติในการตรวจสอบภายใน มีดังนี้

- 4.1 การวางแผนการตรวจสอบ
- 4.2 การปฏิบัติงานตรวจสอบภาคสนาม
- 4.3 การจัดทำรายงาน
- 4.4 การติดตามผล

จากกระบวนการหลักใน 4 ขั้นตอน สามารถกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด

ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจ รับรู้หลักการ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติระบบการตรวจสอบภายใน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน
3. จัดทำกรอบภาระงานการตรวจสอบภายใน
4. จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในสถานศึกษา
5. สรรหา แต่งตั้งบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเชื่อถือได้ ร่วมเป็นกรรมการ

ตรวจสอบภายใน

6. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน
7. จัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี
8. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานการตรวจสอบ
9. ดำเนินการตรวจสอบภายใน ตามแผนอย่างเป็นระบบ

10. สรุปผลการปฏิบัติการตรวจสอบ
11. ได้ส่งเสริมสนับสนุนการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง
12. กระบวนการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน ดำเนินการในลักษณะทีมงาน
13. จัดทำระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการตรวจสอบภายใน
14. ปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน คู่มือ มาตรฐาน ระเบียบ แนวปฏิบัติ รวมถึงกฎหมาย

ที่เกี่ยวข้อง

15. ดูแลรักษา ป้องกันสินทรัพย์ของทางราชการและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
16. ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
17. ปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบ
18. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ
19. นำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
20. การติดตามผลและประเมินผลการตรวจสอบภายใน
สรุปภาระงานตรวจสอบภายในที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการ
การดำเนินงาน

1. มีการวางแผนงานตรวจสอบภายใน
 - 1.1 การเตรียมการตรวจสอบ
 - 1.2 มีคำสั่งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน
 - 1.3 มีการจัดทำแผนงานหรือปฏิทินการปฏิบัติการตรวจสอบ
 - 1.4 มีการประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
2. มีคู่มือแนวปฏิบัติและมาตรฐานการตรวจสอบ
3. มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการตรวจสอบ
4. มีการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ
5. มีการติดตามผลการตรวจสอบ

การตรวจนิเทศติดตาม

1. การวางแผนงานตรวจสอบภายใน
 - 1.1 มีหลักฐานการเตรียมการตรวจสอบ-การประชุม การสำรวจข้อมูล
 - 1.2 สอบถามการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ
 - 1.3 มีแผนงานหรือปฏิทินการตรวจสอบ
 - 1.4 มีหลักฐานการประเมินความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน
2. การใช้คู่มือ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการตรวจสอบ

3. การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนของการตรวจสอบ
4. หลักฐานการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ
5. มีหลักฐานติดตามผลการตรวจสอบ

เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณ

• ในปัจจุบัน หลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้แต่หน่วยงานราชการของไทยเอง จะเห็นว่าได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐมากขึ้นเรื่อย ๆ มีการปฏิรูประบบราชการ ในส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

งานการบริหารการคลัง เป็นอีกระบบงานหนึ่ง ที่รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและบริหารงาน จึงได้มีการพัฒนาระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ Government Fiscal Management Information Systems (GFMS) ขึ้นในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมข้อมูลในระบบต่าง ๆ ที่แยกกระจายกันอยู่ตามส่วนราชการทั่วไปไว้ด้วยกัน เป็นฐานข้อมูลกลางของประเทศ และนำเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประโยชน์ในการเรียกใช้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการก้าวกระโดดของระบบราชการไทย ทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ยุค Economy of Speed, Economy of Knowledge คือเศรษฐกิจที่ดำเนินด้วยความรู้และความรวดเร็ว

ในปัจจุบัน หลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้แต่หน่วยงานราชการของไทยเอง จะเห็นว่าได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐมากขึ้นเรื่อย ๆ มีการปฏิรูประบบราชการ ในส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

งานการบริหารงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการเป็นอีกระบบงานหนึ่ง ที่รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและบริหารงาน จึงได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมข้อมูลในระบบต่าง ๆ ที่แยกกระจายกันอยู่ตามส่วนราชการทั่วไปไว้ด้วยกัน เป็นฐานข้อมูลกลางของประเทศ และนำเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประโยชน์ในการเรียกใช้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการก้าวกระโดดของระบบราชการไทย ทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ยุค Economy of Speed, Economy of Knowledge คือ เศรษฐกิจที่ดำเนินด้วยความรู้และความรวดเร็ว

ความหมายของ GFMIS

GFMIS ย่อมาจาก Government Fiscal Management Information System กระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายของระบบ GFMIS ไว้ว่า “GFMIS” คือ ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐ ให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับกระบวนการดำเนินงาน และการจัดการภาครัฐ เพื่อสร้างเป็นรูปแบบการบริหารงานงบประมาณสำหรับสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นโยบายการปฏิรูประบบราชการที่เน้นประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นไปอย่างคุ้มค่า พร้อมกับการได้ข้อมูลสถานภาพการคลังของรัฐที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันการณ์ เพื่อการบริหารนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ

ความเป็นมาของระบบ GFMIS

การออกแบบจัดสร้างเครือข่ายระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) เป็นการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการคลัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการทำงาน ด้านการบริหารงานการคลังของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้สามารถแปลงนโยบายของรัฐสู่การปฏิบัติได้จริง และสามารถตอบสนองต่อการบริหารประเทศที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางพร้อมกับเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ดำเนินการจัดสร้างระบบ GFMIS เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เพื่อให้ระบบราชการได้นำมาใช้ในการบริหารงบประมาณปี 2548 โดยมีกำหนดการให้ใช้งานระบบ ในวันที่ 1 ตุลาคม 2547 โดยในระยะแรกให้ทำลักษณะคู่ขนาน คือ ทำตามระบบเดิม และระบบ GFMIS ควบคู่กันไปโดยยกเลิกระบบคู่ขนานวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2548 และใช้ระบบนี้เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

การพัฒนาระบบ GFMIS

ระบบ GFMIS เป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับงานด้านการเงิน การบัญชี และระบบการเบิกจ่ายภาครัฐ ได้มีการจัดสร้าง Nation System เพื่อเป็นลิขสิทธิ์ของรัฐบาล ประกอบด้วย Hardware Software และระบบงานต่าง ๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการติดตั้งและวางระบบคอมพิวเตอร์ในส่วนฮาร์ดแวร์ คือธนาคารกรุงไทย ส่วนผู้ดำเนินการ ด้านซอฟต์แวร์ได้จ้างให้บริษัทที่เอ็น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด รับช่วงดำเนินการต่อจากธนาคารกรุงไทย

ด้านเทคนิคและระบบคอมพิวเตอร์ ได้มีการติดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์ และศูนย์สำรองตามหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งประกอบด้วยคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครือข่ายจำนวน

1,200 เครื่อง ให้แก่ส่วนราชการหลัก และผู้บริหารระดับสูง ระดับกระทรวงกรม และทำการเชื่อมโยงเครือข่ายไปยังศูนย์คอมพิวเตอร์ และศูนย์สำรอง พร้อมทั้งติดตั้ง Centralized/ Network Server แบบ Fully Redundancy/ Mirror Disk Storage และอุปกรณ์ Back-up อย่างสมบูรณ์ ที่ศูนย์คอมพิวเตอร์และศูนย์สำรอง

นอกจากนี้ยังมีการติดตั้งเครือข่ายระบบรักษาความปลอดภัยสูงสุดแบบ Public Key Infrastructure (PKI) และ Virtual Private Network (VPN) ทั่วประเทศตลอดจนพัฒนาโปรแกรมระบบงานต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้งานอีกด้วย

ระบบ การทำงานใน GFMS

แบ่งระบบการทำงานได้เป็นระบบงานทั้งสิ้น 5 ระบบงานด้วยกัน ได้แก่

1. ระบบงบประมาณ (Fund Management) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า ระบบ FM เป็นระบบที่เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่าย การจัดสรร การอนุมัติ การเรียกดูรายงานต่าง ๆ และการบริหาร งบประมาณ ทำให้ได้รับข้อมูลการติดตามการบริหารการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบ
2. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง (Purchasing Order) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ระบบ PO กระบวนการประกอบด้วยงานที่เกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลการสั่งซื้อสั่งจ้างและบันทึกการตรวจรับงาน ทำให้ได้ข้อมูลการติดตามเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งมีรายละเอียดของผู้ขายที่ทำธุรกิจการค้ากับหน่วยงานภาครัฐ
3. ระบบบัญชีการเงิน (Financial Accounting) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า ระบบ FI สามารถแยกเป็นระบบย่อยได้ 5 ระบบ คือ ระบบเบิกจ่าย ระบบจัดเก็บและนำส่ง ระบบบัญชีแยกประเภทระบบสินทรัพย์ถาวร และระบบบริหารเงินสด สำหรับระบบย่อยแต่ละระบบจะขอสรุปย่อ ๆ ดังนี้

3.1 ระบบเบิกจ่าย (Accounting Payable) หรือ AP ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลตั้งเบิก และการจ่ายเงินให้เจ้าหนี้ผู้มีสิทธิหรือส่วนราชการ โดยการส่งจ่ายเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทย เข้าบัญชีเจ้าหนี้ หรือหน่วยงานผู้ขอเบิกแต่ละรายเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2 ระบบจัดเก็บและนำส่ง (Receipt Process) หรือ RP ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวกับการรับและนำส่งเงินที่จัดเก็บรายได้เข้าบัญชีเงินคงคลังที่ธนาคารกรุงไทยโดยนำเข้าในชื่อบัญชีของกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัด และดำเนินการบันทึกรับรู้อย่างได้ และการนำส่งเป็นเงินคงคลัง หรือเงินฝากคลังแล้วแต่กรณี

3.3 ระบบบัญชีแยกประเภท (General Ledger) หรือ GL ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวกับการรับข้อมูลบัญชีแยกประเภทจากระบบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง

ระบบเบิกจ่าย ระบบการรับและนำส่งเงิน ระบบสินทรัพย์ถาวร การบันทึกและการปรับปรุง
รายการบัญชี และการออกรายงานการเงิน

3.4 ระบบสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset) หรือ FA ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับ
การสร้างข้อมูลหลักสินทรัพย์ถาวร การบันทึกการได้มา การตัดจำหน่าย การประมวลผล
การประมาณการค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ และการออกรายงาน

3.5 ระบบบริหารเงินสด (Cash Management) หรือ CM ประกอบด้วยงาน
ที่เกี่ยวข้องกับการกระทบบยอดข้อมูลด้านการรับและนำส่งเงิน และการกระทบบยอดข้อมูลการเบิกจ่ายเงิน
เพื่อใช้ในการพยากรณ์สภาพคล่องในการบริหารเงินสดของรัฐ

4. ระบบบัญชีต้นทุน (Controlling) หรือเรียกย่อ ๆ ว่าระบบ CO กระบวนการ
ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกโครงสร้างศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไร การสร้างต้นทุนหลัก
ต้นทุนรอง กิจกรรม ผลผลิต เกณฑ์การปันส่วนต้นทุน บันทึกการปันส่วน และการปิดงวดบัญชี
ต้นทุน ทำให้ได้ข้อมูลต้นทุนของโครงการ ต้นทุนผลผลิต และต้นทุนกิจกรรม เพื่อให้หน่วยงาน
เจ้าของงบประมาณสามารถทราบ ต้นทุนในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายใน
สังกัด และออกรายงานเป็นรายเดือน

5. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า HR
ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกข้อมูลด้านบุคลากร การเปลี่ยนแปลงข้อมูล และการเรียกดู
รายงาน ทำให้ได้ข้อมูลรายละเอียดของบุคคล เช่น ประวัติส่วนตัว การศึกษา การฝึกอบรม
ระดับตำแหน่ง เป็นต้น เป็นการจัดทำข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร และการพัฒนาค่าใช้จ่าย
ของบุคลากรภาครัฐ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ GFMIS คือ

1. ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล และลดขั้นตอน/ภาระในการจัดทำเอกสาร
ลดปริมาณการใช้กระดาษ
2. เป็นเครื่องมือในการจัดสรร/ติดตาม/บริหารงบประมาณ ภายในหน่วยงาน เพื่อให้
การบริการประชาชนของรัฐบาล มีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด ของทุกส่วนราชการ
อย่างชัดเจน ให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ท้นต่อการตัดสินใจในการบริหาร
การเบิกจ่าย งบประมาณ และสามารถตรวจสอบติดตามสถานการณ์การเบิกจ่ายงบประมาณในระบบ
ได้ทุกขั้นตอน ป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันได้ในเบื้องต้น

3. มีฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกันในหน่วยงานทุกส่วนราชการ ทำให้ข้อมูล
เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความถูกต้องของข้อมูล และไม่เกิดความซ้ำซ้อน

4. มีระบบเพื่อรองรับการบริหารต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนกิจกรรม เพื่อประเมินผลความสำเร็จของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

5. ปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุสู่แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) ลดภาระและขั้นตอนในการจ่ายเงิน และก่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง

6. มีระบบการจัดเตรียมข้อมูลทางการเงินบัญชีเพื่อ รองรับการบริหารงานในระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง โดยเฉพาะการบริหารและจัดทำทะเบียนสินทรัพย์และการคำนวณค่าเสื่อมราคาในระบบตลอดอายุใช้งานของสินทรัพย์ที่สอดคล้องกับ มาตรฐานบัญชีสากล IPSAS (International Public Sector Accounting Standard)

7. สามารถเรียกดูข้อมูล รายงาน ในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้องและทันทีเพื่อการตรวจสอบ ทั้งในลักษณะ Online Real-Time และข้อมูลสะสมย้อนหลังตามระยะเวลาที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

การวิจัยแบบเทคนิคเดล

แบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นวิธีการพยากรณ์ภาพอนาคตโดยใช้รูปแบบของตัวเลขและแผนภูมิ เทคนิคนี้เป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บข้อมูล ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟายนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนที่ร่วมการวิจัยจะไม่ทราบการออกความเห็นของคนอื่น ซึ่งเป็นการจำกัดอิทธิพลของแต่ละคนที่จะส่งผลต่อความคิดเห็นคนอื่น สื่อของการแสดงความคิดเห็นจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามและต้องสอบถามหลายรอบ ในแต่ละรอบที่ถามไปจะต้องมีการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมาให้ทราบด้วย

เทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถามสี่รอบ แต่บางกรณีอาจใช้เพียงสองหรือสามรอบเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายปิดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิไม่เปลี่ยนแปลงมากนักหรือมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อย (ดิลก บุญเรืองรอด, 2530)

สิ่งสำคัญของการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย คือการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่จะตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้เพราะผลการวิจัยจะออกมาดี มีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการได้ ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบที่จะให้ได้ผู้ทรงคุณวุฒิที่รอบรู้เรื่องที่ต้องการอย่างแท้จริงและมีความร่วมมือดีตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดการวิจัย

สำหรับจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัยแต่ละครั้งไม่มีการกำหนดแน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ 1) ธรรมชาติของปัญหา 2) จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่มีอยู่จริง และ 3) ลักษณะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กรณีที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นเอกพันธ์จะใช้จำนวน 10-15 ท่าน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีลักษณะเป็นอนเอกพันธ์หรือหลากหลายจะใช้จำนวนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แมคมิลแลน (Macmillan อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522, หน้า 27-28) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัย และการเปลี่ยนแปลงของความคลาดเคลื่อน ซึ่งจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ (Panel Size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error Reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net Change)
1-5	1.20- .70	.50
5-9	.70- .58	.12
9-13	.58- .54	.04
13-17	.54- .50	.04
17-21	.50- .48	.02
21-25	.48- .46	.02
25-29	.46- .44	.02

ขั้นตอนการวิจัยเชิงอนาคตแบบเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

1. คัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมการวิจัย โดยเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในสาขานั้น ๆ และเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลตามที่นักวิจัยต้องการได้
2. ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงและเชื่อถือได้ ดังนี้

2.1 รอบที่ 1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามปลายเปิดให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตอบอย่างกว้าง ๆ เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นของแต่ละคน หรืออาจใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างแบบเปิดและไม่จำกัดคำตอบ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระมากที่สุด

2.2 รอบที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ในรอบแรกและนำมาวิเคราะห์พิจารณาโดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกแล้วสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนต้องลงมติ

จัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปของการให้เปอร์เซ็นต์ (Percentage) หรือมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) รวมทั้งให้เหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในแต่ละข้อ

2.3 รอบที่ 3 นำข้อคำตอบแต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้ตอบท่านนั้นได้ตอบในรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปยังกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง จุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้เพื่อให้ผู้ตอบได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตนเองกับค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมดแล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ โดยให้เหตุผลประกอบด้วย

2.4 รอบที่ 4 ผู้วิจัยทำแบบเดียวกับรอบที่ 3 โดยวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ใหม่และระบุตำแหน่งที่ผู้ตอบท่านนั้นได้ตอบในรอบที่ 3 แล้วส่งกลับไปยังผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง

2.5 รอบที่ 5 ผลการวิเคราะห์จากข้อมูลในรอบที่ 4 ถ้ายังพบความคิดเห็นแตกต่างกันมากเช่นเดิม ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับรอบที่ 4 ถ้าไม่มีความแตกต่างกันหรือแตกต่างกันน้อยมากก็หยุดดำเนินการ โดยทั่วไปมักจะใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และ 4 ไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นในการทำวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย นิยมทำเพียง 3 รอบเท่านั้น

3. รายงานผลการวิจัย ให้นำค่ามัธยฐานจากการสำรวจครั้งสุดท้ายซึ่งจะเป็นค่าตัวแทนคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด การเขียนรายงานโดยให้แสดงค่าสถิติที่วิเคราะห์พร้อมเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ประโยชน์ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประสิทธิ์ พวงศรีเคน (2538, หน้า 89 – 90) ทำการวิจัยปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 10 พบว่า การจำหน่ายพัสดุ การควบคุมพัสดุ การขี้นพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และการนำส่งเงิน การจ่ายเงิน การรายงานและตรวจสอบ การรับเงิน การเก็บรักษาเงินมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวแทนขนาดของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแต่ละขนาด มีปัญหารวมทุกด้าน

อยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน และการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 ขนาดต่างกัน มีระดับปัญหาโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านมีปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกัน ยกเว้น ด้านการจ่ายเงินที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขนาดเล็กมีระดับปัญหามากกว่าสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขนาดกลางและขนาดใหญ่

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติงานการเงินและพัสดุของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอยังมีปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานการพัสดุ ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอควรพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานการพัสดุให้มีประสิทธิภาพ

มนูญ เชื้อชาติ (2535, หน้า 111 - 131) ได้วิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไข การดำเนินงานพัสดุโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา การดำเนินงานพัสดุโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉลี่ยรวมทั้ง 3 ด้าน มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ร้อยละ 54.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการซื้อมีปัญหายู้อยู่ร้อยละ 58.66 ด้านการจ้างมีปัญหายู้อยู่ร้อยละ 53.23 และด้านการควบคุมและจำหน่ายพัสดุมิปัญหายู้อยู่ร้อยละ 51.31 ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานพัสดุโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ โรงเรียนควรให้หัวหน้าหมวดวิชา/ ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมวางแผนกับเจ้าหน้าที่พัสดุในการกำหนดระยะเวลาต้องการใช้พัสดุผู้บริหารควรชี้แจงเรื่องการจัดซื้อพัสดุให้ครู - อาจารย์ทราบอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ควรทำการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่พัสดุให้รู้วิธีการและกระบวนการของการจัดซื้อพัสดุอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ควรเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องลดขั้นตอนบางขั้นตอนลง ควรให้เจ้าหน้าที่พัสดุประชุมชี้แจงให้กรรมการทุกคนได้ทราบถึงหน้าที่และวิธีการปฏิบัติก่อนทุกครั้ง การจัดอบรมครู อาจารย์ในโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบพัสดุทุกปี โรงเรียนควรเสนอกรมสามัญศึกษาพิจารณาตั้งอัตราเจ้าหน้าที่พัสดุโดยเฉพาะให้กับโรงเรียน โรงเรียนควรส่งผู้ควบคุมการก่อสร้างเข้ารับการอบรมเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ๆ กรมสามัญศึกษาควร จัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่พัสดุอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โรงเรียนควรประชุมชี้แจงระเบียบการพิมพ์พัสดุ และการเบิกจ่ายพร้อมทั้งพิมพ์เอกสารให้มีความสำคัญเกี่ยวกับงานพัสดุ โรงเรียน ควรมีห้องพัสดุเป็น การเฉพาะและหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุควรวางแผนการตรวจสอบพัสดุประจำปีไว้ล่วงหน้า

ศิริวัฒน์ จันทร์คลัง (2534, หน้า 214 - 220) ทำการวิจัยปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัญหา การปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของหัวหน้าส่วนราชการผู้เบิก หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี มีปัญหา

ด้วยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบปัญหาดังนี้ พัสตุที่ต้องการซื้อ มีราคาสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด ระบบและขั้นตอนการดำเนินงานของคลังจังหวัดและของธนาคารมีมากเกินไป ปริมาณงานด้านบัญชีมากเกินไป ทำให้การจัดทำบัญชีประเภทต่าง ๆ ไม่เสร็จภายในวันทำการนั้น การจัดจำหน่ายพัสดุสำนักงานมีขั้นตอนการปฏิบัติหลายวิธียุ่งยากในการปฏิบัติ เอกสารหลักฐานต่าง ๆ สะดวกจากเจ้าหน้าที่ของธนาคาร ตลอดจนกรรมการตรวจสอบภายในมักคิดว่ามีเจ้าหน้าที่ตรวจเงินแผ่นดินมาตรวจเป็นประจำอยู่แล้วจึงละเลยหน้าที่

ประเวศ คำหงส์ (2538, หน้า 75 -82) ได้ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปัญหาการดำเนินงานพัสดุสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการดำเนินงานพัสดุของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการควบคุม ด้านการจัดหาและด้านการจำหน่าย สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานพัสดุของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติควรจัดทำคู่มือ แบบฟอร์ม การจัดซื้อ จัดจ้างและเอกสารที่เกี่ยวข้องในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ปฏิบัติงานเป็นแนวเดียวกัน นอกจากนี้ ยังควรกำหนดราคากลางของพัสดุให้เป็นไปตามสภาพจริง ไม่สูงเกินราคาท้องตลาด หรือต่ำกว่าจนไม่สามารถจัดหาได้ รวมทั้งกำหนดคุณลักษณะเฉพาะให้ถูกต้องและเหมาะสม ด้านการควบคุม คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติควรกำหนดรูปแบบ งบประมาณการ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานควบคุมพัสดุให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นแนวเดียวกัน โดยเคร่งครัด พร้อมทั้งมีนโยบายให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมีสถานที่เก็บรักษาพัสดุเป็นสัดส่วนมั่นคง และกว้างขวางเพียงพอกับพัสดุที่ต้องการเก็บรักษา ส่วนด้านการจำหน่าย คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจัดอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานการจำหน่ายให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูล และระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลง

อรพรรณ อมิตรพ่าย (2540, หน้า 82) ได้วิจัยศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะใน การแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงานการเงิน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่าง 184 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาในระดับน้อยเรียงลำดับ คือด้านการจ่ายเงิน ด้านการรายงานและ การตรวจสอบด้านการเก็บรักษาเงิน ด้านการนำส่งเงิน และด้านการรับเงิน

มยุรี ทิพย์สิงห์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการบริหารงบประมาณแผ่นดินโดยใช้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นกรณีศึกษามีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 2) หาแนวทางพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้าสำนักงานคณบดี หัวหน้างานคลังและพัสดุ หัวหน้าหน่วยการเงินบัญชีและงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานกองคลังที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มหน่วยงาน 6 หน่วยงาน จำนวน 23 คนผลการศึกษาคือว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1 จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารงบประมาณ พบว่าโครงสร้างการบริหารเป็นการบริหารตามสายบังคับบัญชาของระบบราชการเป็นลำดับขั้น มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งโครงสร้างที่มีอยู่ไม่สามารถช่วยงานข้ามสายงานกันได้ทำให้งานล่าช้าในบางช่วงเวลา

1.2 จากการศึกษากระบวนการบริหารงบประมาณ พบว่า กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณที่คณะใช้เวลาโดยเฉลี่ย 22.30 วัน และการเบิกจ่ายงบประมาณที่กองคลังใช้เวลาโดยเฉลี่ย 26.14 วัน รวมทั้งกระบวนการเฉลี่ย 48.44 วันซึ่งเป็นเวลาที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีงานบางขั้นตอนซ้ำซ้อนกัน

1.3 จากการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณพบว่าผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่มีคุณภาพ และระบบการบริหารงานไม่สามารถเอาผิดหรือคัดคนออกจากงานได้ จึงทำให้งานโดยรวมล่าช้า และบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเกิดความท้อแท้

2. แนวทางการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างการบริหารงบประมาณที่มีขนาดเล็กจะทำให้เกิด ความคล่องตัวได้มากกว่าการวิเคราะห์ภาระงานใหม่จะช่วยให้ลดการซ้ำซ้อนของงานลงได้ รวมทั้งการจัดโครงสร้างที่สามารถเกลี้ยกล่อมคนให้เลื่อนไหลและสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ จะช่วยทำให้ลดระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณลงได้มาก ดังนั้นแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณจึงควรใช้โครงสร้างทางการบริหารขนาดเล็ก ลดขั้นตอนและสามารถเกลี้ยกล่อมคนได้

กิตติ สมนึก (2541, หน้า 49) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่องการศึกษาระบบการควบคุมภายใน ด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าปัจจัยการบริหารงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ โรงเรียนมัธยมศึกษา คือบุคลากร สถานศึกษา คือบุคลากรสถานศึกษาได้จัดบุคลากรให้สมดุลกับปริมาณงานตรงกับความรู้

ความสามารถ ทำให้การจัดทำบัญชี การเงินและการพัสดุเป็นปัจจุบัน การตรวจสอบเป็นปัจจุบัน ตามระเบียบและแนวปฏิบัติวัสดุอุปกรณ์มีการควบคุมรัดกุมทุกชั้นตอนและได้นำคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นระบบ ตรวจสอบได้

สมพร ทีหอคำ (2545, หน้า 103) ได้ศึกษาความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษามีความพร้อม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน การคำนวณต้นทุน กิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านอื่น ๆ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุ หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ พบว่า ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยเจ้าหน้าที่พัสดุ/ หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ และผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่การเงินของสถานศึกษามีความพร้อมในการดำเนินงานไม่แตกต่าง

งานวิจัยต่างประเทศ

แมคกัฟฟี (Mcguffey, 1980, p. 15) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานธุรการ โรงเรียนในสหรัฐอเมริกา โดยหาข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหน้าที่งานธุรการและการเงิน โดยเฉพาะในระดับหัวหน้า เมื่อปี ค.ศ. 1980 รายงานผลการวิจัยของเขาได้รับการตีพิมพ์ โดยสมาคมการบริหารงานธุรการ โรงเรียนของสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ผู้บริหารงานธุรการ โรงเรียนให้ความสำคัญกับงานการเงินในระดับสูงมากที่สุด โดยให้เหตุผลว่าเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่างานอื่น
2. การบริหารงานธุรการในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันก็จะมีเทคนิคในการบริหารงานต่างกัน
3. ผู้บริหารงานธุรการที่มีใบประกาศนียบัตรรับรองความสามารถจะได้รับความเชื่อถือในการบริหารงาน
4. จากการวิจัยในขณะนั้น พบความจริงว่า สภาพการบริหารงานธุรการมีความสลับซับซ้อน การมอบหมายหน้าที่การทำงานแก่บุคลากรแต่ละคนจำเป็นต้องดำเนินการกันอย่างรอบคอบ
5. ผู้บริหารงานธุรการหรือรับผิดชอบงานธุรการ ควรได้รับการฝึกอบรมก่อนมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ โดยเน้นสร้างทักษะในเรื่องของการมอบหมายภารกิจ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การติดตามการควบคุมงาน รวมทั้งการฝึกอบรมให้ความรู้ ความชำนาญในด้านระเบียบงานธุรการโดยตรง

แบล็ค (Black, 1983, p. 922-A) ทำการศึกษาถึงการจัดการงานการเงินในวิทยาลัยชุมชนของรัฐอริโซนา (Arizona) โดยมีจุดประสงค์ที่จะศึกษาถึงผลกระทบของการลดค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนในรัฐอริโซนา โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินระบบการจัดการงานการเงิน คณะผู้บริหาร รวมทั้งรายได้และค่าใช้จ่าย ผลการวิจัยพบว่า

1. มีปัญหาในการควบคุมค่าใช้จ่ายคือ การเพิ่มระดับของผู้บริหาร การมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเรียนที่สูงขึ้น และการมีผู้สมัครเข้าเรียนในสถานศึกษาน้อย
2. มีปัญหาเกี่ยวกับรายได้ คือ เงินช่วยเหลือจากรัฐน้อยลง งบประมาณมีน้อย และไม่มีการพัฒนารายได้

ฟอสเตอร์ (Foster, 1990, p. 229) ทำการศึกษาเพื่อความสะดวกและเงินภาษีรายได้กลางของระบบเงินโรงเรียนในโคโลราโด

ผลการพิจารณาจากระบบเงินของโรงเรียนในชุมชนโคโลราโด ในปี 1988 พบว่า ถ้าการปฏิบัติงานด้านการเงินดีขึ้น ความสะดวกและเงินภาษีรายได้กลางสามารถสนับสนุนการศึกษาของประชาชนได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาว่าในปี 1988 ฐานะของระบบการเงินการคลังของปี 1988 มีความสะดวกและเงินภาษีรายได้กลางมากกว่าฐานะของระบบการเงินปี 1973 โดยเปรียบเทียบระบบการเงิน ตั้งแต่ปี 1973 จนถึงปี 1989 ซึ่งเป็นปีแรก que แสดงการปฏิบัติการเงินในระบบใหม่ กลุ่มประชากรในครั้งนี้ ประกอบด้วยฝ่ายการเงินโรงเรียนจำนวน 176 โรงเรียน ในรัฐโคโลราโด การวิเคราะห์ข้อมูลใช้หลักการกระจายและความสัมพันธ์ทางสถิติผลจากการศึกษาพบว่า

1. การปฏิบัติงานการเงินมีความสะดวกของการกระจายรายได้ที่มีความเท่าเทียมกัน ที่สำคัญคือรายได้ของนักเรียนในโรงเรียนมีรายได้อย่างต่อเนื่องตลอดปี
2. การกระจายการเงิน ไม่สะดวกกับภาษีเงินรายได้กลางที่กระจายในท้องถิ่นถึงโรงเรียนตลอดปี
3. การปฏิบัติงานการเงินไม่ปรับกระจายให้ได้ดีขึ้น รวมถึงกองทุนรายได้ของโรงเรียนตลอดปี
4. การปฏิบัติงานการเงินแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับการกระจายเงินภาษีรายได้กลางของโรงเรียน

สรุปว่า ความมั่นคงของชุมชน มีผลต่อการกำหนดสภาพรายได้ของท้องถิ่นและการจัดตั้งกองทุนของชุมชน

มิลเลอร์ (Miller, 1995, p. 88) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับเปลี่ยนคุณภาพของโอกาสทางการศึกษากรณีการจัดสรรงบประมาณการศึกษาในแคนซัสระหว่างแผนงบประมาณ 2 แผน ในปี 1992 และในปี 1993 ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาในรัฐแคนซัส ไม่ได้เป็นไปตามลำดับความสำคัญที่ได้กำหนดเอาไว้ทั้ง 2 ปีงบประมาณ
2. การนำเอกกฎหมายการศึกษาฉบับใหม่มาใช้ไม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของงบประมาณเพื่อการศึกษาแต่อย่างใด
3. โรงเรียนขนาดเล็กได้งบประมาณเพิ่มใน 11 รายการใหญ่ๆ และเป็นการเพิ่มมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า
 - 3.1 ควรมีการตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่
 - 3.2 ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่
 - 3.3 ควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมเฉพาะกับหมวดทั่วไปทางการศึกษา
 - 3.4 ควรมีการตรวจสอบการใช้ที่ดิน
 - 3.5 การจัดงบประมาณสนับสนุนรายหัวของโรงเรียนควรจัดตามความจำเป็น
 - 3.6 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณการศึกษาควรมีคณะกรรมการพิจารณา

บรูกเกอร์ (Brooker, 1998, p. 310) ได้วิเคราะห์นโยบายของการจัดหางบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถาบันอุดมศึกษาของอาร์คันซอ จุดมุ่งหมายเฉพาะของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อประเมินการประยุกต์ใช้ระบบการจัดหางบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ใช้อยู่ในหน่วยงานอุดมศึกษาของรัฐอาร์คันซอ (ADHE)

การวิจัยเรื่องนี้ทำให้ทราบถึงทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนอย่างกว้างขวางสำหรับแนวคิดของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษาของรัฐอาร์คันซอ แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยนี้ยังได้รายงานถึงข้อบกพร่องในระบบดั้งเดิมด้วยข้อบกพร่องดังกล่าวนี้ได้มุ่งไปที่ความซับซ้อนของระบบและการขาดแคลนซึ่งจิตสำนึกที่จะเปลี่ยนแปลงภารกิจของสถาบัน ข้อมูลแสดงให้เห็นว่านโยบายได้เกิดความล้มเหลวในที่สุดเมื่อข้อบกพร่องต่างๆ ดังกล่าวในระบบได้ถูกทำให้ขยายใหญ่ขึ้นโดยการปฏิบัติที่ไม่แน่นอน โดย ADHE ในการจัดสรรงบประมาณบนพื้นฐานของทฤษฎีพื้นฐานข้างต้นและเป้าหมายที่กำหนดการวิเคราะห์นโยบายได้รับการสนับสนุน ความพยายามในปัจจุบันที่จะนำ

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ใหม่ในการอุดมศึกษาของรัฐอาร์คันซอ การวิจัยได้ข้อสรุปว่า การทบทวนถึงระบบดั้งเดิมควรจะได้รับการรวมเข้าไว้ด้วยกันกับระบบใหม่ที่จะนำมาใช้

โอโรอาร์ค (O’Roark, 2001, p. 137) ได้วิจัยการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการดำเนินงานด้านงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ: การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดหาเชิงประจักษ์ต่อผลกระทบของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกระบวนการงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ แนวคิดของการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ เพื่อลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่สูญเปล่าโดยให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายแห่งนโยบายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า