

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัญหาในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย” จะเห็นได้ว่า ในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐบาลจะดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้จำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจอยู่ภายใต้ภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการบริหารงานให้ถูกต้อง เพื่อเตรียมแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา คือ

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ
- 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณทางการศึกษา

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

2.1.1 ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง แผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับงวดเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต อาจจะเป็นแผนระยะยาวซึ่งครอบคลุมมีระยะเวลา 3 ปี หรือ 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งโดยปกติจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปีหรือ 6 เดือนข้างหน้า โดยการจัดทำในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงานและหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กรธุรกิจตามที่กำหนดไว้ งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการด้านรายได้และรายจ่าย ตลอดจนหนี้สินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตาม

แผนที่วางไว้ ผู้บริหารใช้งบประมาณนี้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่จัดทำขึ้น เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือมีข้อแตกต่างอะไรบ้าง มากน้อยเพียงไร และมีสาเหตุเกิดจากอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนต่อไป ดังนั้นงบประมาณจึงมีความหมาย 2 ส่วนด้วยกันคือการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน อีกส่วนหนึ่งหมายถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ ดังนั้นงบประมาณจะเป็นเครื่องแสดงถึงนโยบายหรือแนวโน้มของผู้บริหารว่า เน้นหนักไปในทิศทางใด

2.1.2 ประเภทและรูปแบบของงบประมาณ

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 61-62) กล่าวไว้ว่า ประเภทของระบบงบประมาณ อาจแบ่งได้หลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารว่าถึอะไรเป็นเกณฑ์หรือแบ่งตามนโยบายงบประมาณ การแบ่งงบประมาณโดยใช้น้ำหนักของงบประมาณเป็นเกณฑ์อาจแบ่งได้ 3 ประเภทคือ

1. ระบบงบประมาณเน้นการควบคุม (Control Oriented) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งคือระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line – item budget) งบประมาณชนิดนี้เป็นงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุดที่เกิดขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นงบประมาณที่เน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายจากส่วนกลางเป็นสำคัญ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารงบประมาณแบบนี้จะจำแนกประเภทรายจ่ายต่างๆ ออกตามลักษณะของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการใช้จ่าย (Classification by objects of expenditure) เช่น ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยฝ่ายบริหารส่วนกลางของธุรกิจจะทำหน้าที่ควบคุมการใช้จ่ายให้ เป็นไปตามประเภทของค่าใช้จ่ายที่จำแนกไว้ งบประมาณประเภทนี้เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กที่เจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารส่วนกลางของธุรกิจสามารถควบคุมและติดตามการใช้จ่ายของหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงโดยการควบคุมมิให้เบิกจ่ายรายจ่ายเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ในงบประมาณ ซึ่งบางครั้งอาจเกิดผลเสียได้ถ้ามีรายจ่ายที่จำเป็นเกิดขึ้น

2. งบประมาณเน้นการจัดการ (Management Oriented) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า งบประมาณแบบผลงาน (Performance Budgeting) สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกที่ได้นำเอาเทคนิคการจัดการ (Management techniques) มาประยุกต์กับระบบงบประมาณ เป็นผลให้เกิดงบประมาณแบบผลงานนี้ขึ้น โดยเริ่มใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ.1947 ที่สหรัฐอเมริกาซึ่งในสมัยนั้นบางคนเรียก ระบบงบประมาณแบบนี้ว่า “Programme Budgeting” งบประมาณแบบนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย (Cost) กับผลสำเร็จของงาน (Performance) โดยเน้นในเรื่อง

การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด งบประมาณแบบนี้เหมาะสำหรับธุรกิจที่กำลังขยายตัวและมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยการจำแนกงบประมาณทั้งหมดออกตามหน้าที่งานตามสายบังคับบัญชาขององค์กรธุรกิจเพื่อที่จะได้สามารถติดตามผลงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากผลงานอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานนั้นๆ เช่น แผนก ก ผลิตสินค้าเด็กขึ้นตรงกับฝ่ายผลิต แผนก ก จะรับผิดชอบในการผลิตสินค้าเด็กอย่างเดียวกันในเรื่องคุณภาพและต้นทุนของสินค้า ส่วนเมื่อผลิตแล้วจะขายได้หรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแผนก ก

3. งบประมาณเน้นการวางแผน (Planning Oriented) งบประมาณแบบนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Programming Budgeting System) PPBS งบประมาณแบบแผนงานนี้เกิดขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลงแล้ว ประเทศต่างๆ ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้การดำเนินงานเป็นผลดีโดยเริ่มใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของรัฐบาลก่อน ในสมัยนั้นแต่เดิมการวางแผนของหน่วยงานมักมองปัญหาในระยะสั้น จึงมุ่งความสนใจไปยังผลสำเร็จของงานในแต่ละปีเป็นสำคัญ โดยมีได้มองเลยไปถึงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรงบประมาณและการวางแผนระยะยาว ทำให้เกิดปัญหาการวางแผนไม่สอดคล้องกับแผนงานระยะยาว จึงได้มีการทำงบประมาณแบบนี้มาใช้เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสมเหตุสมผลและเชื่อมโยงกับการวางแผนระยะยาว โดยนำเอาหลักการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Analysis) ทั้งทางด้าน Macro และ Micro มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายทางการเงินและการจัดทำงบประมาณ ซึ่งมีการพิจารณาถึงปริมาณทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการ และพิจารณาผลสำเร็จของแผนงาน ตลอดจนการวัดผลสำเร็จของงานนั้นๆ ด้วย จุดเด่นของงบประมาณเน้นการวางแผนอยู่ที่มีการเชื่อมโยงการวางแผนงบประมาณประจำปีกับนโยบายและแผนงานในระยะยาวให้สอดคล้องกัน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาขอตั้งงบประมาณในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การพิจารณาตัดทอนงบประมาณเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเทคนิคใหม่ๆ ในด้านการให้ข่าวสาร การวินิจฉัยสั่งการและแนวโน้มของกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดทำงบประมาณให้มีความสัมพันธ์กันมากกว่าเดิม

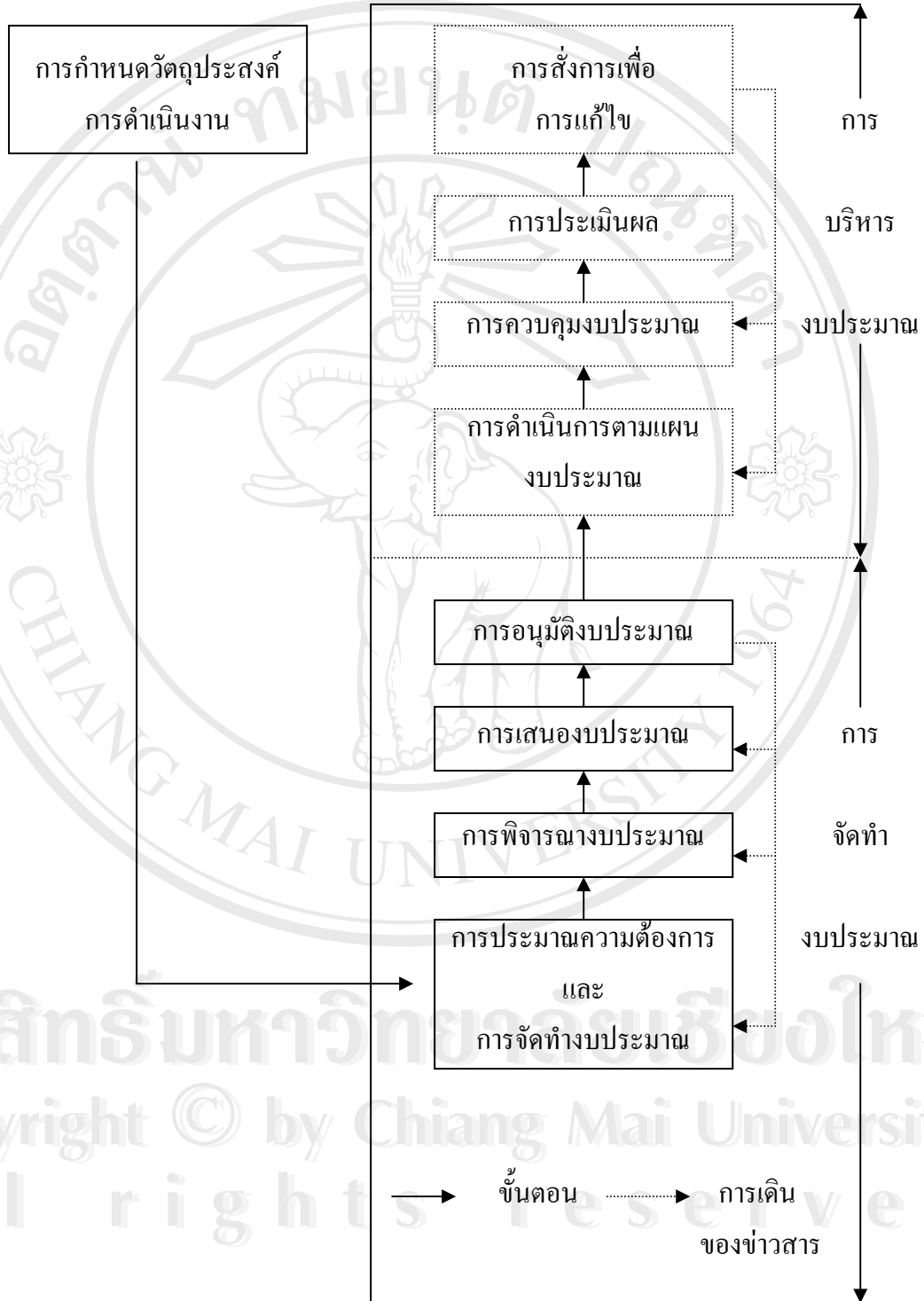
2.1.3 ขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณ

กึ่งกนก พิชยาคุณ (2538 : 235-238) กล่าวไว้ว่า การที่จะจัดทำงบประมาณประเภทต่างๆ ได้นั้น นอกจากจะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายของกิจการ การทำงบประมาณจะต้องทำตามลำดับขั้นด้วย เพื่อให้งบประมาณแต่ละประเภทสัมพันธ์และประสานงานกันเมื่อนำไปใช้ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณจะปรากฏตามรูปภาพที่ 1

จากรูปภาพที่ 1 จะเห็นว่าขั้นตอนการจัดทำงบประมานั้น เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และสิ้นสุดที่ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ ส่วนขั้นตอนที่เหลืออยู่ในเส้นไขปลาต้องการแสดงให้เห็นงานที่จะต้องดำเนินการในขั้นการบริหารงบประมาณให้ครบตามวงจรงบประมาณเท่านั้น ส่วนรายละเอียดการจัดทำสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้าธุรกิจนั้นใช้ปีงบประมาณตามปีปฏิทินแล้วก่อนที่จะเริ่มงบประมาณปีใหม่ 3 เดือน คณะผู้บริหารระดับสูงของกิจการจะประชุมร่วมกัน เพื่อที่จะพิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในปีใหม่ที่จะมาถึง การพิจารณานี้จะครอบคลุมถึงเรื่องเป้าหมายกำไร การลดต้นทุน การปรับปรุงอุปกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการพิจารณาในเรื่อง ขนาดของตลาด ระดับราคา วิธีการจำหน่าย และการผลิต เมื่อได้ข้อยุติ ผลที่ออกมาจะถือเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งอาจจะเป็นการประมาณการยอดขายหรือยอดรายได้ เบื้องต้นหรือถ้อยแถลงกว้างๆ ว่าในปีหน้ากิจการมีเป้าหมายที่ต้องการอะไรบ้าง และจะต้องดำเนินการอย่างไรแล้วจึงส่งแนวทางในการจัดทำงบประมาณ ไปให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณย่อย โดยผ่านผู้อำนวยการงบประมาณ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบทั้งในด้านการประสานการให้คำแนะนำและการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการจัดทำงบประมาณ

ขั้นที่ 2 การจัดทำงบประมาณ จะเริ่มต้นจากฝ่ายขายต้องจัดทำงบประมาณขายเป็นลำดับแรก โดยฝ่ายขายจะจัดทำร่างงบประมาณขายตามนโยบายของกำไรหรือเป้าหมายการขายที่กำหนดในแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่ได้รับ งบประมาณขายที่ทำจะมี 2 ประเภทคือ งบประมาณขายระยะยาวที่มีช่วงเวลาเกิน 1 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางทำงบประมาณการจ่ายลงทุน และขณะเดียวกันก็จะทำงบประมาณขายประจำปีด้วย เนื่องจากงบประมาณขายนี้จะต้องใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณย่อยประเภทอื่นของหน่วยงานต่างๆ ของกิจการ เช่น งบประมาณการผลิต และงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนั้นงบประมาณนี้จะต้องทำให้เสร็จก่อนงบประมาณอื่นเป็นเวลานานพอสมควร เพื่อให้ผู้ที่จะต้องใช้งบประมาณขายเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดงบประมาณที่รับผิดชอบ จะได้มีเวลาในการจัดทำงบประมาณของตนให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ

ขั้นที่ 3 การพิจารณาต่อรองงบประมาณทุกประเภทที่หน่วยงานต่างๆ ของกิจการได้จัดทำ และเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการงบประมาณเป็นผู้รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสนอคณะกรรมการพิจารณางบประมาณของกิจการที่ตั้งขึ้น ในการนี้ก็จะมีการเจรจาต่อรองในเรื่องตัวเลขงบประมาณที่เสนอขึ้นมาระหว่างฝ่ายการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามงบประมาณที่ตนได้จัดทำกับคณะกรรมการพิจารณางบประมาณของกิจการ เพื่อให้ได้ยอดงบประมาณขั้นสุดท้ายของงบประมาณแต่ละประเภท

การพิจารณาในขั้นนี้ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะจะมีผลทั้งในทางลบและทางบวกต่อผู้ที่จะต้องปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้จัดทำงบประมาณไว้

ขั้นที่ 4 การตรวจทานและเสนองบประมาณ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการงบประมาณที่จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลข งบประมาณทุกประเภทที่ได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการมาแล้วว่ามีความขัดแย้งกัน ในกิจกรรมที่จะทำหรือไม่ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกันก่อนเสนอขออนุมัติ

ขั้นที่ 5 การอนุมัติงบประมาณ เป็นหน้าที่ของประธานหรือกรรมการของกิจการที่จะต้องพิจารณา ก่อนการอนุมัติหลักการเพื่อให้งบประมาณนั้นมีผลใช้บังคับ โดยผู้อนุมัติจะให้ความสนใจในเรื่องผลที่จะได้รับในขั้นสุดท้ายจากงบประมาณที่ได้จัดทำและเสนอขออนุมัติ โดยจะพิจารณาจากงบประมาณการเงินเป็นเกณฑ์ คืองบกระแสเงินสด งบกำไรขาดทุนและงบดุล โดยประมาณ

หลังจากมีการอนุมัติแล้วก็จะแจกจ่ายเอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินั้นกลับไปให้ทุกหน่วยงานของกิจการรับไปดำเนินการบริหารงบประมาณในส่วนที่ตนรับผิดชอบ โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานการงบประมาณที่จะต้องทำหน้าที่ในการควบคุม ติดตามและประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่ได้จัดทำไว้ต่อไป

เนื่องจากการจัดทำงบประมาณเป็นการแปลงแผนการดำเนินงานของกิจการออกมาเป็นแผนทางการเงิน ดังนั้นข้อมูลต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณจึงเป็นข่าวสารที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อคู่แข่งชั้นของกิจการที่ต้องการจะทราบความลับในเรื่องกลยุทธ์ของกิจการ ด้วยเหตุนี้ผู้รับผิดชอบจะต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งที่จะให้การแจกจ่ายเอกสาร การงบประมาณจะต้องกระทำในวงจำกัดเฉพาะแก่เจ้าหน้าที่ที่จำเป็นจะต้องทราบเท่านั้น

กวี วงศ์พูน (2540 : 36-43) กล่าวว่าไว้ว่า เพื่อให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร การจัดทำงบประมาณควรมีขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร กิจการจะดำเนินการอยู่ภายใต้สถานะแวดล้อมซึ่งปัจจัยบางอย่างอันมีผลต่อสถานะแวดล้อมนั้นเป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ และมีปัจจัย

บางอย่างที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างของปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ ได้แก่ กำลังการผลิต (production capacity) คุณภาพของบุคลากร คุณภาพผลิตภัณฑ์ นโยบายเกี่ยวกับราคา นโยบายและวิธีการในการดำเนินงาน ฯลฯ ส่วนตัวอย่างของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพการณ์แวดล้อมที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไป รสนิยมของผู้บริโภค สภาพความเรียบร้อยสงบสุขของประเทศและประเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ฯลฯ

ในการประเมินสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในภายหน้าว่าจะมีผลกระทบต่อกิจการเช่นใดบ้าง กิจการจึงมักจะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของธุรกิจนั่นเอง เพื่อจุดเริ่มต้นว่าตนกำลังยืน ณ จุดใด หากจะก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้ออกมาสู่สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตนจะต้องทำเช่นใดบ้าง เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดแก่กิจการ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร เป็นการแถลงถึงแนวทางที่กิจการประสงค์จะเดินไปข้างหน้าอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์นี้จึงครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน นโยบายที่มีต่อผู้บริโภคม ต่อผู้ถือหุ้น พนักงานขององค์กร และสังคมโดยทั่วไป การแถลงวัตถุประสงค์ของกิจการให้บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบจึงเป็นเสมือนการวางกรอบอย่างกว้างๆ ให้หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ขององค์กรนั้นทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของตน

การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือกรอบเพื่อการดำเนินงานอย่างกว้างๆ และแถลงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเช่นนี้ เป็นการสื่อสารข้อมูลที่ช่วยให้พนักงานของบริษัททราบแนวทางในการดำเนินงานของตนและของบริษัท ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับบริษัทก็สามารถทราบได้ว่าตนจะได้รับการปฏิบัติเช่นใดจากบริษัท ไม่ว่าจะในฐานะลูกค้า ผู้ถือหุ้น หรือสังคมโดยรวม

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงาน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดเช่นนี้แล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ โดยไม่มีการกำหนดรายละเอียดลงไปว่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวกิจการมีแผนงาน หรือเป้าหมายการดำเนินงานเช่นใดบ้าง ก็คงจะเป็นการยากที่จะให้การดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นในที่สุด

ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่า จะต้องทำอะไรให้ได้ผลเพียงใด เมื่อใดเช่นนี้ เป็นการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ หัวหน้าแต่ละหน่วยงานเมื่อได้รับเป้าหมายการดำเนินงานของกิจการ โดยมีการกำหนดระยะเวลา และผลที่จะได้รับแน่นอนเช่นนี้ ก็จะนำไปพิจารณาว่าส่วนงานของตนจะต้องทำเช่นใดบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น การวางแผนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ก็จะมีเป้าหมายอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดการประสานงานที่กระหว่างหน่วยงานและการปฏิบัติงานจะเป็นโดยราบรื่นขึ้น

4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานว่าจะต้องปฏิบัติให้ได้ผลเช่นใด เมื่อใด แล้วกิจการควรจะพิจารณาสู่ทางการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายว่าจะขยายยอดขายในปีหน้าให้เพิ่มขึ้นเท่านั้นๆ บาท หรือเพิ่มส่วนของตลาดสำหรับกิจการให้มากขึ้นกว่าเดิมเท่านั้นๆ เปอร์เซนต์

ในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กิจการคงจะต้องเริ่มต้นด้วยการสำรวจตนเองว่าสถานการณ์ในปัจจุบันของกิจการ และของกลุ่มแข่งขันเป็นเช่นใด สภาพแวดล้อมในภายหน้าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เช่น สภาพเศรษฐกิจดีขึ้น หรือเลวลงโดยทั่วไป ความนิยมของผู้บริโภค ตลอดจนความเรียบร้อยสงบสุขภายในประเทศ และประเทศที่เกี่ยวข้องจะเป็นอย่างไร ความเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นเช่นใด แล้วจึงกำหนดนโยบายการปฏิบัติการอันจะก่อให้เกิดผลดีแก่กิจการในสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นนั้น

5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning premises) เมื่อได้ทำการประเมินสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทบทวนวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับกิจการ และกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานสำหรับทั้งแผนระยะยาว และระยะสั้น รวมทั้งกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจการก็จะประมวลข้อมูลเหล่านี้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ และแถลงให้หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ทราบ

ข้อมูลทั้งหลายเหล่านี้จัดว่าเป็นข้อสมมติฐาน หรือข้อมูลขั้นพื้นฐาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้วางแผนการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การให้ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน จึงเป็นการวางรากฐานในการก่อสร้างแผนของส่วนงานต่างๆ ให้อยู่บนฐานเดียวกัน และดำเนินไปโดยมีจุดหมายปลายทางร่วมกัน

6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่างๆ (Evaluating and planning projects) นอกจากแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมกิจกรรมที่ดำเนินไปวันต่อวัน กิจการอาจจะมีโครงการใดโครงการหนึ่งที่จะต้องจัดกระทำให้เสร็จสิ้นไปเพื่อผลบางประการที่ตนต้องการ เช่น โครงการจัดสร้างโรงงานใหม่ ซื้อมอเตอร์ และติดตั้งเครื่องจักรใหม่ การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง เป็นต้น โครงการต่างๆ เหล่านี้มีระยะเวลาเฉพาะสำหรับโครงการนั้นๆ นับตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ

ในการประเมินคุณค่าของโครงการ เพื่อผ่านการอนุมัติให้นำเข้ามาบรรจุอยู่ในแผนงานของกิจการ กิจการจะต้องดูว่าแผนโครงการเหล่านั้นสอดคล้อง และส่งเสริมการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการหรือไม่ เช่น กิจการมีวัตถุประสงค์จะขยายขอบเขตการผลิตให้ครอบคลุมผลิตภัณฑ์หลายๆ ประเภทซึ่งอยู่ในสายการผลิตเดียวกัน

7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (Strategic Long-Range Plan) เมื่อหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้รับแจ้งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ในการดำเนินงานตลอดจนข้อสมมติฐานในการวางแผนแล้ว หัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยก็จะเริ่มทำการวางแผนระยะยาวของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการนั้น แผนระยะยาว (Long-Range Planning) นี้อาจจะคลุมระยะเวลา 3 ปี 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าระยะเวลาในการปรับตัวของกิจการต้องการเวลามากหรือน้อยเพียงใด

ในแผนงบประมาณระยะยาวนี้จึงมักครอบคลุมยอดขาย ต้นทุนสินค้าขาย หรือในกรณีที่ เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าเองก็จะครอบคลุมปริมาณผลิต ยอดของคงคลัง ประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รายจ่ายลงทุน ประมาณเงินสดรับ และจ่าย ผลตอบแทนที่จะได้รับ ในรูปของกำไรประจำปี และผลตอบแทนเงินลงทุน สำหรับโครงการต่างๆ (Project Plans) ที่ได้รับอนุมัติแล้วก็จะนำมาบรรจุแสดงยอดรับ/จ่ายในแต่ละปีที่อยู่ในแผนระยะยาวอีกด้วย เช่น โครงการซื้อและติดตั้งเครื่องจักรใหม่ทดแทนของเดิม นอกจากรายจ่ายในการจัดซื้อ และติดตั้งเครื่องจักรใหม่ อันอาจจะจ่ายผ่อนส่งเป็นรายงวดกินระยะเวลาเกิน 1 ปีแล้วยังอาจจะมีรายรับในการขายเศษซากของเครื่องจักรเก่าเหล่านั้นด้วย

8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น แผนงบประมาณระยะสั้น ก็คือ ส่วนของงบประมาณระยะยาวสำหรับปีหน้า ในการทำงานงบประมาณระยะสั้น ซึ่งจะครอบคลุมระยะเวลาที่กิจการจะต้องการเช่น 12 เดือน หรือ 6 เดือนข้างหน้า การทบทวนสถานะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ อันจะมีผลกระทบต่อกิจการดำเนินงานของกิจการ ตลอดจนข้อสมมติฐานต่างๆ ในการวางแผนก็จะได้นำมาพิจารณา เพื่อดูว่าแผนระยะสั้นอันจะครอบคลุมอนาคตอันใกล้นี้จะเป็นอย่างเช่นใด

จะกระทบกระเทือนแผนระยะยาวสำหรับ 3 หรือ 5 ปีข้างหน้าอย่างไรหรือไม่ หากมีผลกระทบกระเทือนก็จะได้แก้แผนระยะยาวนั้นเสียใหม่ และวางแผนระยะสั้นของ 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า ให้เป็นแผนที่สามารถจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เมื่อคำนึงถึงสภาพการณ์ของกิจการที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

แผนระยะสั้นจะครอบคลุมระยะเวลานานเท่าใดขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงาน วงจรการดำเนินงาน (Business Cycles) และฤดูกาลในการดำเนินงาน (Seasonal Cycles) ของกิจการ ตลอดจนสถานะแวดล้อมอื่น ในบางธุรกิจการพยากรณ์หรือการประมาณการสามารถทำได้โดยไม่สู้จะลำบากมากนัก ในกรณีเช่นนั้นธุรกิจอาจจะวางแผนระยะสั้นสำหรับ 1 ปีข้างหน้า

ในบางประเภทของธุรกิจ การพยากรณ์เหตุการณ์ข้างหน้าสำหรับระยะเวลา 1 ปีไม่สามารถจะทำได้ง่ายนัก เพราะผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น ทัศนคติของผู้บริโภค

ที่เปลี่ยนแปลงเร็วหรือราคาสินค้า หรือวัตถุดิบซึ่งต้องซื้อจากภายนอกเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวเร็วมาก

ในกรณีเช่นนี้แผนระยะสั้นของธุรกิจประเภทนี้ อาจจะต้องครอบคลุมระยะเวลาเพียง 6 เดือน และจะเป็นในลักษณะของงบประมาณคืบหน้า (Progressive หรือ Continuous Planning) กล่าวคือ หากกิจการประสงค์จะทำแผนงบประมาณให้ครอบคลุมเพียงชั่วระยะเวลาเพียง 6 เดือนเท่านั้น

แผนงบประมาณระยะสั้นที่หัวหน้าส่วนต่างๆ ทำประมาณขึ้นมาจะผ่านการตรวจตราของฝ่ายการงบประมาณเพื่อดูว่าการประมาณการนั้นเป็นไปตามสมมติฐานที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้หรือไม่ และแผนงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องซึ่งกันและกันหรือไม่ หากไม่สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหารอาจจะถูกส่งกลับไปให้แก้ไข

ในกรณีที่หัวหน้าส่วนงานเห็นว่านโยบายของฝ่ายบริหารควรจะได้รับพิจารณาทบทวนเสียใหม่ ฝ่ายบริหารก็จะเปิดโอกาสให้หัวหน้าส่วนงานนั้นๆ ได้ชี้แจงเหตุผลในการประมาณการของตน ต่อเมื่อแผนงานงบประมาณของทุกๆ หน่วยงานสอดคล้องกัน และเป็นแผนการดำเนินงานอันจะก่อให้เกิดผลแก่กิจการในสภาวะที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและสภาพการณ์ที่กิจการเป็นอยู่ในขณะนั้น ก็จะมีการอนุมัติให้แผนงบประมาณนั้นเป็นแผนการดำเนินงานของปีงบประมาณนั้นได้

9. การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการจัดทำ และพิจารณางบประมาณมีข้อมูลบางประเภทที่จะต้องทำการรวบรวมในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การประมาณการยอดขายในอนาคตของสินค้าแต่ละประเภทในแต่ละอาณาเขตการขาย ควรจะได้ดูแนวโน้มของยอดขายสินค้าเหล่านั้นในอดีตในแต่ละอาณาเขตการขายนั้นๆ ว่าเป็นเช่นใด

สถิติยอดขายในอดีตแยกประเภทข้อมูลตามที่ฝ่ายวางแผนต้องการ จึงเป็นตัวอย่างข้อมูลอย่างหนึ่งที่จะต้องจัดเตรียมเพื่อความสะดวกในการประมาณการ หรือในการพิจารณาว่ายอดขายที่คุ้มทุนจะเป็นเท่าใด การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ในลักษณะคงที่สำหรับปริมาณงานช่วงปริมาณหนึ่ง และค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามปริมาณงาน (Variable Expenses) ว่ามีค่าใช้จ่ายใดบ้าง ปริมาณคงที่จะเป็นเท่าใด และผันแปรตามปริมาณงานในอัตราเท่าใด ก็เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจและช่วยในการประมาณการ

10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ เมื่อแผนงานงบประมาณของทั้งกิจการ ได้รับการอนุมัติให้ใช้เป็นแผนการดำเนินงานได้แล้ว ก็จะมีการจัดพิมพ์ และแจกจ่ายส่วนต่างๆ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ในการวางแผนด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้ทราบถึงเป้าหมายในอนาคต และสมมติฐานในการวางแผนตลอดจนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

เพื่อให้การติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นได้ผล จึงควรมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ พร้อมทั้งแสดงผลแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริง กับแผนงาน (Variance) ว่ามีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด รายงานผลการปฏิบัติงาน เช่นว่านี้ ควรจะจัดทำตามสายงานบังคับบัญชา

รายงานที่เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงบประมาณ และแสดงผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริง และงบประมาณช่วยให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น เพราะรายงานนี้จะดึงความสนใจของผู้บริหารไปสู่รายการที่มีปัญหา และต้องการตัดสินใจรายการที่กำลังดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนงานที่วางไว้ ก็ไม่จำเป็นต้องได้รับความสนใจหรือใช้เวลาของฝ่ายบริหารมากนัก

2.1.4 การบริหารงบประมาณ

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 74-75) กล่าวว่า หลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว กิจการก็จะแจกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินี้ไปยังหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการนำงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว ไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ เรียกว่าการบริหารงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการตามแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติการ (Line) ทุกหน่วยจะต้องรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามงบประมาณเกิดผลแตกต่างที่ไม่ดี และสาเหตุเกิดจากความบกพร่องหรือการไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานนั้นๆ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง

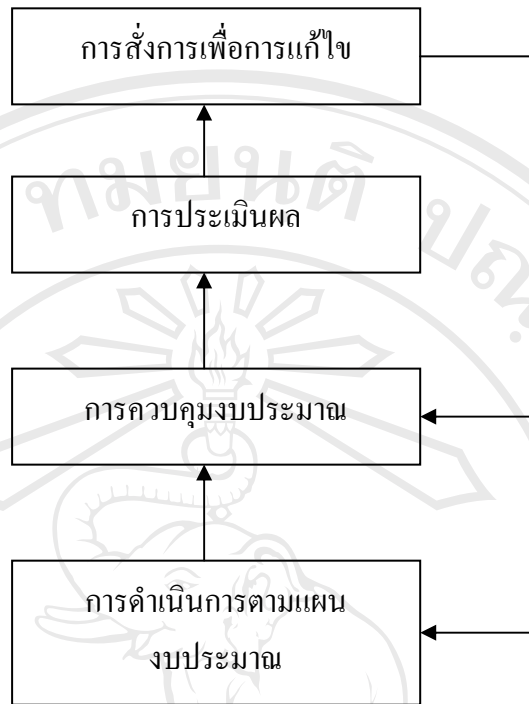
2. การควบคุมงบประมาณ บางกิจการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องงบประมาณโดยตรง อาจจะเป็นฝ่ายการงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณ ควบคุมโดยให้หน่วยงานส่งรายงานผลการปฏิบัติงานมาเป็นระยะๆ ตามแต่จะกำหนดเพื่อติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของผู้บริหารในหน่วยงานอยู่แล้ว

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องงบประมาณโดยตรงคือ ฝ่ายการงบประมาณจะรับผิดชอบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในกิจการ โดยรับ

รายงานผลการปฏิบัติงานจริงจากหน่วยปฏิบัติการแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงบประมาณของหน่วยงานนั้นๆ ที่ตั้งไว้

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญเพื่อให้การควบคุมได้ผล และรายงานผลการปฏิบัติงานยังแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ช่วยในการติดตามควบคุมการทำงานได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานถ้าพบว่าแตกต่างไปจากแผนงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุและฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบในการค้นหาสาเหตุ การค้นหาสาเหตุของผลต่างจากงบประมาณไม่ว่าจะเป็นผลต่างที่ดีหรือไม่ดีก็ต้องรีบกระทำทันที ถ้าเป็นผลต่างในทางไม่ดีต้องหาหนทางหรือวิธีการแก้ไขเหตุการณ์นั้นอย่างรวดเร็ว และต้องกระตุ้นให้มีการดำเนินงานไปให้ได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้ว การติดตามควรจะทำตลอดเวลา เพื่อประเมินประสิทธิผลที่ได้รับก่อนจะแก้ไขและเพื่อวางหลักการสำหรับการแก้ไข วิธีการวางแผนและควบคุมในอนาคตให้ดีขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานถ้าพบที่เกิดผลแตกต่างในทางที่ดีก็ควรจะไปเผยแพร่เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่หน่วยงานอื่นๆ จะได้นำไปปฏิบัติ

4. การสั่งการเพื่อการแก้ไข การบริหารงบประมาณในขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้าย เมื่อผ่านการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ แล้ว เช่น เกิดผลแตกต่างในทางไม่ดี ฝ่ายบริหารต้องดำเนินการแก้ไข โดยเสนอทางเลือกที่จะใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานต่างๆ พร้อมทั้งข้อได้เปรียบเสียเปรียบในแต่ละวิธี เพื่อนำเสนอให้ผู้อำนาจตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขและสั่งการไปยังหน่วยงานนั้นๆ การตัดสินใจเลือกทางแก้ไขนี้ฝ่ายบริหารสมควรจะรับฟังแนวทางแก้ไขจากหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการมาประกอบการพิจารณาด้วย เนื่องจากฝ่ายปฏิบัติการใกล้ชิดในการปฏิบัติงานและมีประสบการณ์จากข้อเท็จจริงมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งแม้จะมีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่าแต่ก็ขาดประสบการณ์ตรง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายนี้ จะต้องมีการติดตามด้วยว่าการแก้ไขนั้นได้ผลมากน้อยเพียงไร และนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนงบประมาณในอนาคตต่อไปได้



ภาพที่ 2 การบริหารงบประมาณ

2.1.5 ประโยชน์ของงบประมาณ

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 77-78) กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ของการใช้งบประมาณ ได้แก่

1. งบประมาณมีประโยชน์โดยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร การวางแผนดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งเป็นแผนที่สามารถกระทำได้และเป็นผลดีภายใต้สถานการณ์ที่คาดไว้ แผนงานนี้จะนำมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานโดยละเอียด ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน การดำเนินงานและจะต้องจัดทำแผนปริมาณงานและปริมาณทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แผนปริมาณงานและแผนการจัดสรรทรัพยากรนี้ก็คือแผนงบประมาณนั่นเอง ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

2. งบประมาณมีประโยชน์ในการส่งเสริมให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานในกิจการ เริ่มตั้งแต่มีการวางแผนโดยการนำแผนงานของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกันและให้บรรลุเป้าหมายของกิจการซึ่งจะช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพราะแต่ละหน่วยงานมีโอกาสทราบถึงการดำเนินงานในส่วนงานอื่นของกิจการ และทำให้มีความเข้าใจว่าการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน

เป็นส่วนประกอบให้การดำเนินงานในส่วนรวมของกิจการบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานของหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผลกระทบไปยังหน่วยงานอื่นและกระทบถึงกิจการได้ในที่สุด

3. งบประมาณมีประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงาน ฝ่ายบริหารสามารถนำงบประมาณไปเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้งบประมาณเป็นตัววัด ถ้าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามงบประมาณหรือดีกว่า แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพ ถ้าผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากงบประมาณในทางไม่ดีก็จะได้รับหาทางแก้ไขได้ทันท่วงที ถ้ากิจการไม่ได้ใช้แผนงบประมาณมาควบคุมก็จะไม่ทราบว่าผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงนั้นมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือยัง ซึ่งจะไม่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

4. ทำให้เกิดการจัดระบบการทำงานที่ดี มีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน ไม่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง เนื่องจากแผนงบประมาณแต่ละแผนต้องระบุถึงประมาณงาน ปริมาณเงินทุนที่ใช่บุคลากร วัสดุคิข หรือทรัพยากรอื่นที่จำเป็นอย่างละเอียดและแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่

5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ โดยพิจารณาเลือกวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด

6. ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับพัฒนาการทำงานของตนเอง และมีการประเมินผลงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นระยะๆ โดยใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือประเมินผลงานที่ปฏิบัติได้จริง

7. ขจัดความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการกำหนดเหตุการณ์ล่วงหน้าไว้ก่อนด้วยการจัดทำงบประมาณ ซึ่งต้องผ่านขบวนการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทรัพยากรที่จะใช้รวมทั้งผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน

8. สามารถทราบอัตราความก้าวหน้าหรือล้าหลังของกิจการ จากการที่ทำการวางแผนงบประมาณไว้ทำให้สามารถเตรียมหาทางแก้ไขได้ทันและพนักงานทุกคนสามารถรู้อนาคตในการทำงานของตนเองได้จากการวางแผนดำเนินงาน โดยงบประมาณของกิจการ

9. งบประมาณที่จัดทำขึ้นนี้สามารถเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไปของกิจการได้ ซึ่งอาจจะเป็นบทเรียนข้อเตือนใจหรือเครื่องชี้แนะในการวางแผนได้อีกด้วย

10. งบประมาณเป็นแผนงานที่มีรูปแบบเดียวกันในองค์การ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เข้าใจตรงกันสามารถนำไปสู่ความเข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน งบประมาณยังสามารถแยกหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพต่างกันออกมาให้เห็นได้โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่ทำไว้

2.1.6 ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้งบประมาณได้ผล

กวี วงศ์พูน (2540 : 44-45) กล่าวว่าไว้ว่า ในการใช้การงบประมาณให้เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหาร มีปัจจัยบางประการที่สมควรจะได้รับการเอาใจใส่ ส่งเสริมและแก้ไข เพื่อให้การงบประมาณได้ผล ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. การงบประมาณต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร แผนงบประมาณที่ดีควรจะเป็นแผนการดำเนินงานที่ได้คัดเลือกแล้วว่าเป็นแผนที่สามารถจะนำมาใช้เป็นแนวดำเนินงานอย่างได้ผลในสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การสำรวจสถานะแวดล้อมของกิจการ ประเมินผลที่ปัจจัยต่างๆ ในสถานะแวดล้อมจะมีต่อกิจการ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงาน ตลอดจนนโยบายในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเหล่านั้น

จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องทำการประเมิน คาดการณ์และแจ้งให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาตามสายงานทราบเพื่อจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลขั้นพื้นฐาน หรือข้อสมมติฐานในการวางแผนงานสำหรับหน่วยงานของตน

2. การงบประมาณต้องสอดคล้องกับการจัดสายงาน เมื่อการงบประมาณจะได้ผลก็ต่อเมื่อได้รับการร่วมมือจากหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ทั้งในด้านการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน และในการวางแผน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการวางแผน และเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน รายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่างานกำลังดำเนินไปอย่างไร เป็นไปตามแผนหรือไม่ ก็เป็นสิ่งจำเป็นดังนั้นจะเห็นได้ว่าในการใช้การงบประมาณให้ได้ผล

3. การงบประมาณ และระบบบัญชีต้องสอดคล้องกัน เนื่องจากระบบบัญชี เป็นระบบที่ใช้บันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประมวลผลในการดำเนินงานประจำงวด และการงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การใช้การงบประมาณให้ได้ผล จำเป็นต้องมีการติดตามเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณ เพื่อดูว่างานกำลังดำเนินไปตามแผนหรือไม่ แตกต่าง ณ ที่ใดเพียงใดด้วยเหตุใด

นอกจากการกำหนดผังและรหัสบัญชีให้สอดคล้องกับการจัดสายงานแล้ว การกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าบัญชีแต่ละบัญชีจะบันทึกข้อมูลประเภทใดบ้าง ก็จะช่วยให้การบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่จัดทำขึ้นเป็นไปได้อย่างถูกต้อง และสะดวกยิ่งขึ้นในการกำหนดว่าบัญชีใดควรจะใช้บันทึกข้อมูลชนิดใดบ้างนี้

ในกรณีของกิจการอุตสาหกรรมหากมีการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายไว้ล่วงหน้า เพื่อคิดเป็นต้นทุนการผลิต (Predetermined Factory Overhead Rate) ในการทำงานงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการ

ผลิตภัณฑ์ควรจะใช้อัตราที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในการทำประมาณการ หรือในกรณีของกิจการที่ใช้ระบบบัญชีต้นทุนมาตรฐาน ต้นทุนมาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้น ก็ควรจะได้นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ เพื่อจะได้สามารถติดตามได้โดยง่ายว่า ข้อมูลที่บันทึกทางการบัญชีนั้นแตกต่างจากงบประมาณและมาตรฐานอย่างไร

4. ความเข้าใจในหลักการและประโยชน์ของการงบประมาณ การบริหารงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความร่วมมือของบุคคลผู้มีหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร ในการใช้การงบประมาณเป็นเครื่องมือของการบริหารก็เช่นกัน การงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ที่คาดว่าจะสามารถทำได้ในวงงบประมาณนั้นๆ

ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนก็คือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ข้อมูลบางอย่างหัวหน้าหน่วยงานอาจจะต้องสืบหาจากผู้มีหน้าที่ปฏิบัติการ หากข้อมูลที่เสาะหานั้นคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ย่อมหมายถึงว่าพื้นฐานในการประมาณการนั้นเป็นพื้นฐานที่ใช้ไม่ได้

ดังนั้นผู้ที่เข้าร่วมในการจัดทำงบประมาณ จึงควรจะได้รับการศึกษาให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการงบประมาณและประโยชน์ที่การงบประมาณจะมีต่อการบริหาร เพื่อว่าแผนงานที่หัวหน้าแต่ละหน่วยงานจัดเสนอขึ้นมานั้นจะได้เป็นแผนการดำเนินงานที่ดีที่สุดของกิจการ และใช้ทรัพยากรของกิจการในทุกๆ หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

5. การปรับงบประมาณให้เข้ากับสภาพการณ์ เนื่องจากการงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต โดยการประเมินสภาพการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ปัจจัยบางอย่างอันมีผลกระทบต่อสภาพการณ์แวดล้อมในการดำเนินการของธุรกิจ เป็นปัจจัยที่กิจการไม่สามารถจะควบคุมได้ ดังนั้นหากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างจากที่คาดคะเนไว้ อันมีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้

กิจการก็ควรจะได้ทบทวนแผนการดำเนินงานนั้นเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากปัจจัยซึ่งตนไม่สามารถจะควบคุมหรือแก้ไขได้ ในบางกรณีมีเหตุการณ์บางอย่างอันก่อให้เกิดผลดีแก่กิจการโดยที่กิจการไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

ในกรณีเช่นนี้ก็ควรจะได้มีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน เพื่อให้กิจการได้รับประโยชน์จากสถานการณ์แวดล้อมอันเป็นผลดีแก่กิจการโดยเร็ว

2.1.7 ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนในการจัดทำและการใช้งบประมาณ

กวี วงศ์พูน (2540 : 46-48) กล่าวว่าไว้ว่า ในการจัดทำแผนงานงบประมาณที่ครอบคลุมทั่วทุกหน่วยงานของกิจการ (Comprehensive Budgeting) เพื่อให้การจัดทำแผนนี้ทันเวลา ไม่ล่าช้า สอดคล้องซึ่งกันและกันและสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องมีหน่วยงาน

งบประมาณที่จะเป็นผู้กำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ว่าจะต้องเริ่มเมื่อใด เสร็จเมื่อใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน งบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ควรจะมีรูปแบบเช่นใด และงบประมาณของทุกๆ หน่วยงาน สอดคล้องกันหรือไม่

ภายหลังที่จัดทำงบประมาณการขาย และฝ่ายบริหารกำหนดนโยบายถือสินค้าคงคลังแล้ว การจัดทำงบประมาณการซื้อหรืองบประมาณการผลิตสอดคล้องกับยอดขาย และนโยบายการถือสินค้าคงคลังหรือไม่ เป็นต้น หากฝ่ายจัดซื้อ หรือฝ่ายการผลิตเห็นว่าตนไม่สามารถทำการจัดซื้อหรือผลิตได้ตามยอดขาย และยอดสินค้าคงคลังดังกล่าว ก็อาจจะขอให้ฝ่ายบริหารเปลี่ยนแปลงนโยบายการถือสินค้าคงคลังเสียใหม่

หรือวินิจฉัยหาทางออกเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือการผลิต ดังนั้นในการจัดทำงบประมาณ และใช้งบประมาณให้ได้ผล ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำและการใช้งบประมาณ จึงอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้แก่

1.1 ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเพื่อใช้ในการวางแผน เช่น ประสิทธิภาพในการผลิต อุปสรรคและข้อขัดข้องในการผลิตที่จะต้องแก้ไข เช่น สภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ การปรับปรุงคุณภาพการทำงานของพนักงาน ข้อติชมของลูกค้าที่ฝ่ายขายได้รับ ฯลฯ

1.2 จากข้อมูลสมมติฐานที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง จะนำมาจัดทำงบประมาณของหน่วยงานของตน โดยเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หรือเข้าร่วมการพิจารณา

1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

1.4 พิจารณาสาเหตุของผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ

1.5 ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับการแก้ไขใหม่

2. ความรับผิดชอบของหน่วยงานงบประมาณ ในธุรกิจขนาดใหญ่อาจจะมีหน่วยงานงบประมาณ เพื่อดูแลการจัดทำงบประมาณและการใช้งบประมาณ เป็นเครื่องมือในการบริหาร หน่วยงานนี้ อาจจะขึ้นอยู่กับฝ่ายการเงินฝ่ายวางแผน หรืออาจจะขึ้นตรงต่อประธานกรรมการของบริษัท ในธุรกิจขนาดเล็กการงบประมาณมักจะเป็นส่วนหนึ่งของงานของผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน และการบัญชี

ดังนั้นหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณจึงมิใช่เป็นผู้วางแผนดำเนินงานหรืองบประมาณ แต่จะทำหน้าที่ในลักษณะของผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และผู้ประสานงานในการจัดทำ และการใช้งบประมาณ

อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณมีดังนี้

2.1 จัดทำคู่มือการงบประมาณซึ่งจะระบุถึงความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับการงบประมาณ กำหนดเวลาในการทำ รูปแบบของงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ข้อมูลที่ต้องการ ฯลฯ

2.2 ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในการจัดทำงบประมาณแก่หน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนจัดหาข้อมูลที่หน่วยงานอื่นต้องการเพื่อใช้ในการวางแผน

2.3 รวบรวมงบประมาณที่หน่วยงานอื่นเสนอมา เพื่อตรวจสอบสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหารหรือไม่ และสอดคล้องซึ่งกันและกันหรือไม่ หากเห็นว่าไม่สอดคล้องกันก็จะส่งกลับไปยังหน่วยงานนั้นเพื่อแก้ไข หรือเพื่อขอคำวินิจฉัยจากผู้บริหารในระดับสูง เพื่อการเปลี่ยนแปลงในนโยบายบางประการ หรือเพื่อให้วินิจฉัยข้อขัดแย้งนั้น

2.4 การนำงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ที่ประมวลเข้าเป็นงบประมาณของกิจการเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณเพื่อพิจารณา

2.5 การจัดพิมพ์งบประมาณ ที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการงบประมาณ และแจกจ่ายส่วนของงบประมาณที่เกี่ยวข้องแก่หน่วยงานนั้นๆ

2.6 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับงบประมาณ

2.7 เสนอให้มีการแก้ไขแผนงบประมาณในกรณีที่เหมาะสม

2.8 เสนอให้มีการจัดทำ หรือแก้ไขคู่มือการงบประมาณเสียใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการงบประมาณ มีดังนี้

3.1 พิจารณาอนุมัติงบประมาณที่เสนอโดยหน่วยงานต่างๆ และให้ดำเนินการแก้ไขในกรณี que เห็นว่าเหมาะสม

3.2 วินิจฉัยข้อขัดแย้งหรือติดขัดในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ

3.3 พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณ

3.4 พิจารณาวิถีทางในการแก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานตามแผน

งบประมาณ

3.5 สั่งการให้มีการแก้ไขงบประมาณในกรณี que เห็นว่าจำเป็น

3.6 พิจารณาและสั่งการให้มีการแก้ไขคู่มือการงบประมาณในกรณี que เห็นว่าเหมาะสม

จากหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการงบประมาณเป็นองค์กรสูงสุดเกี่ยวกับการงบประมาณ เพราะจะเป็นผู้พิจารณาในขั้นต้นว่าแผนงบประมาณที่เสนอขึ้นมาโดยหน่วยงานต่างๆ นั้นเหมาะสมหรือไม่ หรือควรจะแก้ไขประการใด เมื่อได้แก้ไขและแผนงบประมาณของทุกๆ หน่วยงานสอดคล้องกันดี และเป็นแผนงานที่ดีที่สุดที่จะพึงทำได้ในสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก็จะอนุมัติให้ใช้เป็นแผนงานสำหรับระยะยาว และระยะสั้นนั้นๆ ได้

2.1.8 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำงบประมาณ

กึ่งกนก พิทยาคุณ (2538 : 238-239) กล่าวว่าไว้ว่า ในการจัดทำงบประมาณของบริษัทแต่ละปี จะประหยัดการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดและก่อให้เกิดผลกำไรมากที่สุดเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่จัดทำและปฏิบัติตามงบประมาณเป็นสำคัญ เพราะหน่วยปฏิบัติเป็นผู้ใกล้ชิดกับเหตุการณ์และปัญหา ดังนั้นถ้าหากหน่วยปฏิบัติจัดทำงบประมาณในลักษณะที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาทั้งในขั้นการพิจารณาของคณะกรรมการแล้ว ยังจะก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติที่มีอาจจะใช้งบประมาณนั้นเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมกำไรของกิจการในอนาคตด้วย เรื่องที่ควรพิจารณาในการจัดทำงบประมาณอาจสรุปได้ดังนี้

1. การจัดทำงบประมานนั้นได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้แน่นอนแล้วหรือยัง และวัตถุประสงค์นั้นสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานอย่างไร
2. มีกำลังคน อุปกรณ์ และเครื่องมือพร้อมและสอดคล้องกับงานที่จะต้องทำตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่
3. การประมาณการทั้งรายได้และรายจ่ายที่คำนวณไว้นั้นเหมาะสมและใกล้เคียงกับความเป็นจริงหรือไม่
4. ได้มีการนำเทคนิคเฉพาะอย่างที่ใช้เป็นประจำมาใช้ในการประมาณการรายได้ และรายจ่ายบ้างหรือยัง
5. งานหรือโครงการที่เสนอนั้นได้มีการคำนวณค่าใช้จ่ายทุกประเภทโดยครบถ้วนแล้วหรือยัง และได้มีการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านระดับราคาและเทคโนโลยีของสิ่งเหล่านั้นในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินงานหรือไม่
6. แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำงบประมานนั้นง่ายต่อการกรอกข้อมูล ง่ายต่อการพิจารณาและง่ายต่อการควบคุมและประเมินผลหรือไม่
7. ปัจจัยที่จะทำให้การงบประมาณขาดประสิทธิภาพ
 - ก. ขาดการวางแผนการดำเนินงาน บางกิจการให้ความสนใจน้อยมากในการที่จะวางแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณแต่ละปีให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน

ข. ขาดข่าวสารและข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ การเตรียมและจัดทำงบประมาณจะสมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่นั้นจะขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสาร ตัวเลข ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือโครงการนั้นๆ

ค. ขาดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ จากข้อเท็จจริงที่ปรากฏคือ การทำงบประมาณจะมอบหมายให้หน่วยงานการเงินและบัญชีทำทั้งหมด ซึ่งหน่วยงานลักษณะนี้จะขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนและเทคนิคในการวิเคราะห์งบประมาณ จึงทำให้การจัดทำงบประมาณของกิจการใหญ่ๆ เป็นลักษณะของการรวบรวมค่าขอตั้งงบประมาณเท่านั้น

ง. ขาดการถ่วงถ่วงและการจัดลำดับความสำคัญ มีหลายหน่วยงานของกิจการที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจในการจัดทำงบประมาณว่าจะเน้นการดำเนินงานในเรื่องใดและเพียงใด การขาดความสนใจอย่างจริงจังนี้จะเป็นผลทำให้ขาดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และขาดการระดมทรัพยากรไปใช้ในด้านที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

จ. ขาดการศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของงานหรือโครงการสำหรับแผนงานหรือโครงการที่ต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากทั้งในระยะเริ่มต้นและเวลาต่อๆ ไปควรจะได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และพิจารณาความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อกิจการได้ทั้งในด้านการตลาด การเงิน การเศรษฐกิจ การบริหารและทางเทคนิค ก่อนที่จะของงบประมาณ ไม่ควรจะใช้หลักที่ว่านโยบายย่อมเหนือเหตุผล เพราะจะทำให้เกิดความลำบากใจต่อการพิจารณาของหน่วยงานในระดับเหนือ และจะประสบความล้มเหลวในที่สุด

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

พันธกิจด้านการศึกษาในยุคแรกนั้นเริ่มต้นด้วยการอ่านและศึกษาพระคริสตธรรมคัมภีร์เป็นสำคัญ เดือนสิงหาคม พ.ศ.2394 มีสซิส เทเลอร์ โจนส์ แห่งคณะอเมริกันแบปติสต์ มิชชัน (American Baptist Mission) และ มีสซิส แดน บีช บรัดเลย์ แห่งคณะเพรสไบทีเรียนมิชชัน (Presbyterian Mission) ได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมจากพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 4 ให้เข้าไปสอนหนังสือในพระราชสำนัก

ปี พ.ศ.2395 ดร.ซามูเอล บี.เฮาส์ ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลโรงเรียนของมิชชันซึ่งอยู่ใกล้กับวัดแจ้ง (วัดอรุณราชวรารามมหาวิหาร) โดยเปิดเป็นโรงเรียนชายล้วน ปี พ.ศ.2399 ได้ย้ายโรงเรียนมาตั้งอยู่ที่สำเหร่ซึ่งเป็นที่ทำกรแห่งใหม่ ต่อมาในปี พ.ศ.2431 ศาสนาจารย์ จอห์น

เอกิน ได้เข้ามาจัดตั้งโรงเรียนอิสระที่กุฉีจีนและได้รวมเข้ากับโรงเรียนของมิชชันในปี พ.ศ.2433 ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย

สำหรับการศึกษาของสตรีเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2417 โดย มิสซิส แสเรียต แพ็ตติค เฮาส์ ภรรยาของนายแพทย์เฮาส์ เป็นผู้ริเริ่มดำเนินการและเป็นที่รู้จักในนามโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง ต่อมา มิส เอ็ดน่า โคลด์ เป็นผู้รับผิดชอบและมีบทบาทสำคัญในการขยายโรงเรียนจนกลายมาเป็นโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย ในปัจจุบัน คณะมิชชันยังได้รับผิดชอบโรงเรียนสตรีอีกแห่งหนึ่ง คือ โรงเรียนเยนเฮล์เม็มโมเรียล ที่จัดตั้งขึ้นโดย มิสซิส เจน เฮล์ แม็คฟาแลนด์ เมื่อปี พ.ศ.2430 ตั้งแต่นั้นมาคณะมิชชันได้เปิดโรงเรียนขึ้นอีกหลายแห่งในส่วนภูมิภาค เช่น ที่จังหวัดเพชรบุรีได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นภายใต้การอำนวยการของ มิสซิส เจน เฮล์ แม็คฟาแลนด์ เมื่อปี พ.ศ.2408 เป็นโรงเรียนการฝีมือสำหรับสตรีอันเป็นรากฐานสำคัญของโรงเรียนอรุณประดิษฐ ในเวลาต่อมาที่จังหวัดราชบุรีได้จัดตั้งโรงเรียนสุริยวงศ์ขึ้นในช่วงปี พ.ศ.2433 – 2434

ที่จังหวัดพิษณุโลก ศาสนาจารย์บุญถ้วน บุญอดิ ได้จัดตั้งโรงเรียนผดุงราษฎร์ขึ้นในปี พ.ศ.2441 ส่วนการขยายงานด้านพันธกิจการศึกษาในภาคเหนือตอนบน ที่เชียงใหม่เริ่มขึ้นโดย มิสซิส โซเฟีย รอยซ์ แมคกิลวารี ริเริ่มให้มีการศึกษาสำหรับเยาวชนสตรีขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2418 ต่อมาในปี พ.ศ.2422 มิสซิส แมรี แคมป์เบลล์ และ มิส เอ็ดน่า โคลด์ ได้เข้าจัดระเบียบและจัดวางรากฐานโรงเรียนสตรีขึ้น ซึ่งพัฒนาเป็นโรงเรียนคาราวิทยาลัย ในเวลาต่อมา ส่วนการศึกษาสำหรับผู้ชายได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นเมื่อ พ.ศ.2431 ที่วังสิงห์คำ ภายใต้การอำนวยการของ ศาสนาจารย์เดวิด จี.คอลลินส์ เป็นพื้นฐานแรกเริ่มในการพัฒนาเป็นโรงเรียนปรีณส์รอยแยลส์วิทยาลัยจนทุกวันนี้ ในต่างจังหวัดมีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นหลายโรงเรียน เช่น ที่จังหวัดลำปาง มิสซิส แคทเธอริน ฟลิสัน และ มิสซิส คอร์รา เบลล์ เทเลอร์ ได้ริเริ่มการศึกษาสำหรับเด็กชาย เมื่อปี พ.ศ.2433 และพัฒนามาเป็น โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี ในเวลาต่อมา การศึกษาสำหรับสตรี มิสซิส แคทเธอริน ฟลิสัน ได้เริ่มงานในปี พ.ศ.2434 และกลายมาเป็น โรงเรียนวิชชานารี ในปัจจุบัน ส่วนที่จังหวัดเชียงราย แพร์ น่าน ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นมาเช่นกัน ได้แก่ โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม โรงเรียนเจริญราษฎร์ และ โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ศาสนาจารย์ คับบลิว เจ.ซินแคลร์ ทอมป์สัน ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ดูแลโรงเรียนของเพรสไบทีเรียน มิชชัน เพื่อเตรียมการมอบโอนให้แก่สภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2475 พอถึงปี พ.ศ.2500 เพรสไบทีเรียน มิชชัน ได้สลายตัวลงอย่างเป็นทางการ และส่งมอบโอนกิจการต่างๆ ให้แก่สภาคริสตจักรฯ ดำเนินการต่อไป

ในด้านพันธกิจการศึกษาในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาชั้น สภาคริสตจักรฯ ได้ตั้งกองการศึกษาฯ ดูแลรับผิดชอบโรงเรียนต่างๆ ซึ่งได้กลายมาเป็นโรงเรียนของมูลนิธิแห่ง

สภาคริสตจักรฯ มาจวบจนทุกวันนี้ เมื่อสภาคริสตจักรในประเทศไทยปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร ในปี พ.ศ.2542 กองการศึกษาฯ ได้สลายตัวลงแล้วตั้งเป็น สำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ แทน โดยมีขอบข่ายงานครอบคลุมการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วย งานของสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ แยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ งานพันธกิจสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ งานพันธกิจสถาบันการศึกษาขั้นอุดมศึกษา งานพันธกิจในส่วนของกองการศึกษาฯ เดิมนั้นอยู่ในส่วนของพันธกิจการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ มี 25 โรงเรียน ตั้งอยู่ใน 14 จังหวัดทั่วประเทศ ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| 1. โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย | กรุงเทพมหานคร |
| 2. โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย | กรุงเทพมหานคร |
| 3. โรงเรียนคาราวีวิทยาลัย | เชียงใหม่ |
| 4. โรงเรียนปิ่นสร้อยแยดส์วิทยาลัย | เชียงใหม่ |
| 5. โรงเรียนอรุณประดิษฐ | เพชรบุรี |
| 6. โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม | เชียงราย |
| 7. โรงเรียนรังษีวิทยา | เชียงใหม่ |
| 8. โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน | เชียงใหม่ |
| 9. โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา | น่าน |
| 10. โรงเรียนวิชชานารี | ลำปาง |
| 11. โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี | ลำปาง |
| 12. โรงเรียนผดุงราษฎร์ | พิษณุโลก |
| 13. โรงเรียนสัจจพิทยา | กรุงเทพมหานคร |
| 14. โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา | ตรัง |
| 15. โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา | นครศรีธรรมราช |
| 16. โรงเรียนอัครคริสเตียนวิทยา | อุดรธานี |
| 17. โรงเรียนเจริญราษฎร์ | แพร่ |
| 18. โรงเรียนบำรุงวิทยา | นครปฐม |
| 19. โรงเรียนสหบำรุงวิทยา | นครปฐม |
| 20. โรงเรียนสีบนทีธรรม | เชียงใหม่ |
| 21. โรงเรียนสว่างวิทยา | นครปฐม |
| 22. โรงเรียนเอนเฮล์เม็มโมเรียล | กรุงเทพมหานคร |
| 23. โรงเรียนสุริยวงศ์ | ราชบุรี |

24. โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา	กาญจนบุรี
25. โรงเรียนอัครคริสเตียนศึกษา	อุดรธานี

2.2.2 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ

โรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งคริสตศาสนา มุ่งฝึกรบรมและให้การศึกษาแก่เยาวชนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และฐานะของบุคคล โดยมุ่งที่จะสนองความต้องการของสังคมและพัฒนาบุคลากรทุกด้าน ให้ถึงความสมบูรณ์ด้วยการเป็นพลเมืองดี มีความรักชาติ ศรัทธาในศาสนา และจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์ มีศีลธรรม มีมนุษยธรรม มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีสุนิษย์และสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มีจิตใจและอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้เป็นเลิศทางวิชาการ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประกอบอาชีพ มีประสิทธิภาพในการดำรงชีวิตโดยสันติสุขในสังคม เป็นผู้มองการณ์ไกลและอุดมด้วยคุณธรรม มุ่งบำเพ็ญประโยชน์และอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเพื่อการดีทุกอย่าง เป็นการศึกษาด้วยชีวิต และเพื่อชีวิตที่สมบูรณ์ตามแบบพระเยซูคริสต์

2.2.3 วัตถุประสงค์พันธกิจการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นโรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารและบุคลากรมีคุณภาพและคุณธรรม มีชีวิตที่เป็นพยานถึงความรักของพระเยซูคริสต์ มีขวัญและกำลังใจดี สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการและปฏิรูปการเรียนรู้

นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติดี มีค่านิยมอันพึงประสงค์ มีความสามารถทางวิชาการ สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความภูมิใจในความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนมีความก้าวหน้าทางวิชาการ สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้เต็มตามศักยภาพ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร่มรื่นปลอดภัย และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนมีความร่วมมือซึ่งกันและกันในการพัฒนาแบบยั่งยืน

2.2.4 วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2.4.1 เพื่อเป็นพยานแห่งความรักของพระเยซูคริสต์

2.2.4.2 เพื่อให้ปรัชญาชีวิตสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน

2.2.4.3 เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญขึ้นตามศักยภาพของตนทั้งมีคุณภาพและ
ประสิทธิภาพ เป็นพลเมืองดีรับใช้สังคมและประเทศชาติ

2.2.4.4 เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษา

2.2.5 นโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทยด้านการศึกษา

2.2.5.1 ให้มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานระดับสากล และเป็น
แบบอย่างที่ดีในการจัดการศึกษาของประเทศ

2.2.5.2 ส่งเสริมความเป็นเอกภาพและความรับผิดชอบร่วมกันในการจัด
การศึกษาของสถาบันการศึกษาในทุกระดับ ให้มีความร่วมมือกันอย่าง
เป็นรูปธรรม

2.2.5.3 ให้มีการศึกษาวิจัย และประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุก
ระดับ

2.2.5.4 ส่งเสริมให้เยาวชนและบุคคลที่ด้อยโอกาสในสังคมได้รับการศึกษาที่ดี
อย่างทั่วถึง

2.2.6 นโยบาย หลักเกณฑ์ แนวทางการจัดทำงบประมาณของสภาคริสตจักร

ด้านรายรับ

1. เงินถวายคริสตจักรภาค จำนวนร้อยละ 10 จากรายรับจริงของคริสตจักรภาค
นั้นๆ ยกเว้นจากสภาคริสตจักร กรมศาสนา และการก่อสร้างคริสตจักร

2. เงินถวายจากพันธกิจการแพทย์ จำนวนร้อยละ 2 จากรายรับจริงของ
โรงพยาบาล

3. เงินถวายจากพันธกิจการศึกษา จำนวนร้อยละ 2 จากรายรับจริงของโรงเรียน
ซึ่งรายรับของโรงเรียนมาจากเงินบำรุงการศึกษาเป็นหลัก

4. เงินถวายจากหน่วยงานที่มีรายได้ จำนวนร้อยละ 2 จากรายรับจริงของ
หน่วยงาน

5. กองทุนมูลนิธิฯ จำนวนร้อยละ 75 จากรายรับจริงดอกผลกองทุนมูลนิธิฯ

ด้านรายจ่าย

1. เงินสนับสนุนพันธกิจคริสตจักรภาค พิจารณาให้ไม่เกินงบประมาณที่ได้รับ
อนุมัติของปีที่ผ่านมา

2. ให้คริสตจักรภาคทำงบประมาณรับจากสภาคริสตจักรในประเทศไทย แยก
ชัดเจน 3 รายการ คือ

- 2.1 งบประมาณสนับสนุนประจำปี
- 2.2 งบประมาณสนับสนุนโครงการต่างๆ ของคริสตจักรภาค
- 2.3 งบประมาณสนับสนุนเงินเดือนและสวัสดิการศิษยาภิบาล ตามโครงการคริสตจักรเลี้ยงตนเอง 1979
3. เรื่องบุคลากร จะไม่มีการเพิ่มบุคลากรใหม่นอกจาก
 - 3.1 รับพนักงานชดเชยพนักงานที่ออกไป เช่น เกษียณอายุ ลาออก ให้
ออก
 - 3.2 กรณีหน่วยงานและสถาบันที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากสภาคริสตจักร
ในประเทศไทยโดยตรงอาจเพิ่มบุคลากรได้ตามความจำเป็น
4. การขึ้นเงินเดือนสำหรับบุคลากร
 - 4.1 หน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่รับการ
สนับสนุนงบประมาณจากสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้ขึ้น
เงินเดือนตามหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบบุคลากร
ประจำปี ข้อ 5.1 โดยอนุโลมหลักเกณฑ์การประเมิน หัวหน้า
หน่วยงานและสถาบันและหลักเกณฑ์การใช้ตารางบัญชีเงินเดือน
บุคลากร
 - 4.2 การคำนวณเงินกองทุนเกษียณอายุ ใช้อัตรา 1.5%
5. ไม่ให้หน่วยงานที่ขอรับจากสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งงบประมาณ
เพื่อจ่ายสนับสนุนหน่วยงานอื่น แต่ให้หน่วยงานที่มีส่วนช่วยในการเสริมพันธกิจของหน่วยงานที่
ขอความช่วยเหลือ ส่วนการของบประมาณให้หน่วยงานขอรับการสนับสนุนจากสภาคริสตจักรใน
ประเทศไทยโดยตรง
6. หากมีความจำเป็นซื้อทรัพย์สินให้ทุกหน่วยงานที่รับงบประมาณจากสภา
คริสตจักร แยกงบประมาณการขอซื้อต่างหากโดยจัดทำรายละเอียดการขอซื้อตามระเบียบการ
จัดซื้อพัสดุ ให้กับหน่วยงานทรัพย์สิน เพื่อหน่วยงานทรัพย์สินจะเป็นผู้รวบรวมแล้วนำเสนอขอรับ
การอนุมัติงบประมาณ
7. ให้หน่วยงานต่างๆ ภายใต้อำนาจที่จัดกิจกรรมคล้ายคลึงกันหารือกันก่อน
จัดทำงบประมาณเพื่อให้เกิดความซ้ำซ้อน ควรมีการวางแผนกำหนดแผนงานและประสานงานกัน
ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณโดยรวมของสภาคริสตจักรใน
ประเทศไทย

8. หน่วยงานที่มีกองทุนของตนเอง ให้นำดอกผลอย่างน้อยร้อยละ 75 เข้าเป็นงบประมาณรายรับและร้อยละ 25 เข้ากองทุน
9. การพิจารณาขอรับการสนับสนุนงบประมาณรายรับจากสภาคริสตจักรในประเทศไทยของแต่ละหน่วยงานไม่ควรเพิ่มเกินร้อยละ 10 ของแต่ละหมวดค่าใช้จ่ายจากงบประมาณปีก่อน เว้นแต่จะมีการอนุมัติงานใหม่ ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ยกเว้นหมวด เงินเดือนและสวัสดิการให้ใช้ตามเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบบุคลากรประจำปี
10. การจัดทำงบประมาณ สำหรับการจัดประชุมอบรมสัมมนาโครงการต่างๆ
 - 10.1 ค่าที่พัก ให้ใช้สถานที่ของหน่วยงานสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นอันดับแรก นอกจากกรณีจำเป็นให้ใช้สถานที่อื่น
 - 10.2 วิทยากร ควรเป็นบุคลากรในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยให้มีการติดต่อขอเชิญล่วงหน้า
11. ให้ทุกหน่วยงานที่ทำประกันอุบัติเหตุของบุคลากร ส่งข้อมูลบุคลากรให้สำนักงานสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินการทำประกันอุบัติเหตุกลุ่ม เพื่อประหยัดงบประมาณ
12. ให้หน่วยงานและสถาบันที่เป็นลูกหนี้ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งงบประมาณรายจ่ายขอดหนี้ค้างชำระปีที่ต้องชำระเงินรายเดือน ชำระเป็นงวด หรือชำระเป็นรายปีตามสัญญาการยืมเงิน เพื่อจ่ายหนี้คืนสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกปี
13. ไม่ให้หน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนจากสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งงบประมาณ สำหรับโครงการหรือกิจกรรมที่ไม่มีแผนงานที่จะทำตามโครงการหรือแผนงานนั้น แต่สำรองไว้สำหรับกิจกรรมอื่น
14. การจัดทำวารสารของหน่วยงานต่างๆ ควรให้แต่ละหน่วยงานส่งบทความหรือข่าวสารที่จะพิมพ์มาลงรวมไว้ที่วารสารข่าวคริสตจักรและ Web Site ของสภาคริสตจักร เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ
15. ให้โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงาน แสดงจำนวนบุคลากรในหน่วยงานของตน (โรงเรียนให้แสดงจำนวนนักเรียนด้วย โรงพยาบาลให้บอกขนาดเตียงว่ามีกี่เตียง)
16. การทำงบประมาณจัดซื้อสินทรัพย์ของหน่วยงานและสถาบันให้จัดทำรายละเอียดประกอบประเภทของ (สินทรัพย์ จำนวน ราคา) ให้ชัดเจน
17. ให้หน่วยงาน โรงเรียน โรงพยาบาล จัดทำงบประมาณรายรับโดยแสดงยอดรายรับจริงก่อนหักค่าใช้จ่ายใดๆ ตากหักการบัญชีรายรับและรายจ่าย และให้แสดงยอดรายจ่ายจริงตามเกณฑ์การบันทึกบัญชี

2.2.7 การบริหารการเงินของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2.7.1 หน่วยงานหรือสถาบันของสภาฯ แต่ละแห่งต้องมีเจ้าหน้าที่การบัญชีและการเงิน ประกอบด้วย

2.2.7.1.1 สมุหบัญชี หัวหน้าการบัญชี การเงิน หรือผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่เรียกชื่ออย่างอื่น

2.2.7.1.2 พนักงานการเงิน

2.2.7.1.3 พนักงานบัญชี

2.2.7.2 คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่การบัญชี การเงิน

2.2.7.2.1 สมุหบัญชี หัวหน้าการบัญชี การเงิน หรือผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่เรียกชื่ออย่างอื่น เป็นผู้มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีการบัญชีหรือเทียบเท่า

2.2.7.2.2 ต้องเป็นผู้ที่ทำงานได้รับค่าจ้างประจำอยู่ในหน่วยงานหรือสถาบันนั้นๆ

2.2.7.2.3 ไม่เป็นบิดา มารดา บุตร หรือคู่สมรสของผู้บริหารหน่วยงานหรือสถาบัน

2.2.7.3 เจ้าหน้าที่การบัญชี การเงิน มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.2.7.3.1 สมุหบัญชี หัวหน้าการบัญชี การเงิน หรือผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- รับผิดชอบในด้านการบัญชีและการเงินทั้งหมด ตลอดจนถึงการจัดทำงบการเงิน

- เสนอรายงานการเงิน สถานภาพทางการเงินให้ผู้บริหารหน่วยงาน และสถาบันนั้นๆ

- เป็นผู้ร่วมจัดทำงบประมาณของหน่วยงาน หรือสถาบันนั้นๆ

- ควบคุม ดูแล การใช้จ่ายของหน่วยงานหรือสถาบันให้เป็นไปตามงบประมาณ

2.2.7.3.2 พนักงานการเงิน มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- รับผิดชอบทางด้านการรับ – จ่าย เก็บรักษาเงินสดของหน่วยงานหรือสถาบัน

- เสนอรายงานเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการเงินให้กับ สมุห์บัญชี หรือหัวหน้าฝ่ายการบัญชี การเงิน หรือผู้ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน

2.2.7.3.3 พนักงานบัญชี มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- รับผิดชอบในการจัดทำบัญชี และงบการเงินของหน่วยงานหรือสถาบันให้เป็นไปตามระบบบัญชีของสภาฯ
- เสนอรายงานทางบัญชีต่อสมุห์บัญชี หรือหัวหน้าฝ่ายการบัญชี การเงิน หรือผู้ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน

2.2.7.4 บรรดาเงินรายรับต่างๆ ของหน่วยงานหรือสถาบันที่พนักงานการเงินได้รับไว้แล้วให้ลงบัญชีและนำฝากธนาคารทั้งจำนวน ภายในวันนั้นหรืออย่างช้าในวันรุ่งขึ้น ในกรณีที่เป็นวันหยุดทำการของธนาคารให้นำเงินฝากในวันแรกที่ธนาคารเปิดทำการ

2.2.7.5 การจ่ายเงินทุกประเภทของหน่วยงานหรือสถาบัน ให้จ่ายเป็นเช็คธนาคารเว้นแต่การจ่ายเงินรายย่อยให้จ่ายจากเงินสด ทั้งนี้ การจ่ายเงินสดแต่ละครั้งต้องไม่เกิน 5,000.- บาท

2.2.7.6 ให้ทุกหน่วยงานหรือสถาบันมีเงินสดย่อยไม่เกิน 10,000.- บาท หากหน่วยงานใดต้องการกำหนดวงเงินสดย่อย นอกเหนือจากที่กำหนดในระเบียบนี้ ให้ขออนุมัติต่อคณะกรรมการมูลนิธิฯ และแต่งตั้งให้พนักงานการเงินเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาและเบิกชดเชย และหากสถาบันใดต้องการกำหนดวงเงินสดย่อยนอกเหนือจากที่กำหนดในระเบียบนี้ ให้ขออนุมัติต่อคณะกรรมการอำนวยการของสถาบันนั้นๆ และแต่งตั้งให้พนักงานการเงินเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาและเบิกชดเชย

2.2.7.7 ให้พนักงานการเงินเก็บรักษาเงินสดย่อยไว้ในที่ปลอดภัย ภายในสถานที่ทำงานของหน่วยงานหรือสถาบันนั้นๆ

2.2.7.8 เงินสดย่อยให้ใช้ระบบการเบิกชดเชย คือ เมื่อพนักงานการเงินได้จ่ายเงินสดย่อยไปจนเกือบหมด หรือพ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้ ให้รวบรวมใบสำคัญที่ได้จ่ายเงินไปแล้ว ขอเบิกชดเชยจากเงินฝากธนาคารเท่ากับจำนวนที่จ่ายไป

- 2.2.7.9 การจ่ายเงินสดย่อยแต่ละครั้งต้องมีผู้อนุมัติส่งจ่าย
- 2.2.7.10 ผู้มีอำนาจเซ็นส่งจ่ายเงินตามเช็คธนาคารหรือผู้มีอำนาจถอนเงินจากใบถอนเงินตามสมุดคู่ฝากออมทรัพย์หรือฝากประจำธนาคารของหน่วยงานหรือสถาบัน ต้องมีหัวหน้าสถาบันหรือหน่วยงานเซ็นเป็นหลักฐานร่วมกับผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการอำนวยการสถาบันหรือกรรมการพันธกิจของหน่วยงานอย่างน้อย 1 หรือ 2 คน
- 2.2.7.11 ผู้มีอำนาจส่งจ่ายในหน่วยงาน ต้องได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการมูลนิธิฯ ส่วนผู้มีอำนาจส่งจ่ายในสถาบัน ต้องได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการของสถาบันนั้นๆ
- 2.2.7.12 การจ่ายเงินทุกรายการของหน่วยงานหรือสถาบันต้องปฏิบัติตามระเบียบการบริหารหน่วยงานที่วางไว้และให้เป็นไปตามงบประมาณและรายละเอียดประกอบงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว
- การจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามงบประมาณหรือจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามรายละเอียดในงบประมาณหรือโยกงบประมาณเพื่อให้มีรายจ่ายรายการใหม่ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะผู้บริหารสภาฯ
- 2.2.7.13 การจ่ายเงินเกี่ยวกับการจ้างหรือการจัดซื้อให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการจ้างหรือระเบียบการพัสดุ รายจ่ายปกติ ของหน่วยงานหรือสถาบันที่มีงบประมาณอยู่แล้ว ให้อยู่ในอำนาจของหัวหน้าหน่วยงาน หรือหัวหน้าสถาบันอนุมัติส่งจ่ายได้ ส่วนรายจ่ายอื่นๆ ที่เป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากที่กล่าวแล้ว ให้อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการมูลนิธิฯ หรือคณะกรรมการอำนวยการสถาบันอนุมัติตามควรแก่กรณี
- 2.2.7.14 กำหนดการปิดบัญชีประจำปีของทุกโรงเรียน ให้อีกวันที่ 30 เมษายน เป็นวันสิ้นสุดของบัญชีแต่ละปี งบดุลประจำโรงเรียนจะต้องได้รับการตรวจสอบและรับรองจากผู้สอบบัญชีซึ่งคณะกรรมการมูลนิธิฯ เป็นผู้แต่งตั้ง
- 2.2.7.15 ให้ทุกหน่วยงานหรือสถาบันจัดทำงบประมาณประจำปีตามรอบระยะเวลาบัญชีที่กำหนดในข้อ 2.2.7.14 เพื่อขออนุมัติตามขั้นตอน
- 2.2.7.16 ให้ทุกหน่วยงานและสถาบันที่มีรายได้จากการบริหาร จัดให้มีงบประมาณสนับสนุนพันธกิจสภาฯ

- 2.2.7.17 การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงรายการในงบประมาณของหน่วยงาน ต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการอำนวยการพันธกิจส่วนการเปลี่ยนแปลงรายการในงบประมาณของสถาบันต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการอำนวยการสถาบันนั้น
- 2.2.7.18 การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงงบประมาณ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการมูลนิธิฯ
- 2.2.7.19 ในกรณีเบิกเงินทรงจ่าย ให้ผู้เบิกนำหลักฐานมาหักบัญชีกับฝ่ายการเงินภายใน 7 วัน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน
- 2.2.7.20 การเบิกเงินล่วงหน้าให้ใช้ระบบการเบิกเงินทรงจ่าย
- 2.2.7.21 ให้หัวหน้าหน่วยงานหรือสถาบันจัดทำรายงานการเงินแต่ละเดือนของหน่วยงานหรือสถาบัน ตามแบบที่สภาฯ กำหนดไว้ส่งไปยังมูลนิธิฯ อย่างช้าก่อนสิ้นเดือนถัดไป และจัดส่งงบทดลองประจำปีไปยังมูลนิธิฯ ภายใน 60 วัน นับแต่วันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชี เพื่อให้ผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิฯ ตรวจสอบและรับรองงบการเงิน
- 2.2.7.22 ห้ามหน่วยงานหรือสถาบันใดๆ ทำนิติกรรมก่อนนี้ติดกับบุคคลหรือนิติบุคคลใดๆ เว้นแต่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการมูลนิธิฯ

2.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณทางการศึกษา

สุทธิพันธ์ สุทธิบุญกิจ (2546) ศึกษาแนวทางการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบียลแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบียลแห่งประเทศไทย ต้องการให้แต่ละหน่วยงานส่งตัวแทนเพื่อทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการและพิจารณาจัดสรรงบประมาณร่วมกับคณะผู้บริหาร

การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบียลแห่งประเทศไทย เห็นว่า ควรนำงบประมาณไปใช้ในการพัฒนาด้านวิชาการ โดยเน้นหนักการสนับสนุน การวิจัย ค้นคว้า เพื่อการพัฒนาเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ รองลงมา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ควรจัดสรรการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ให้ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ ด้านกิจกรรม พบว่า ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ครูและนักเรียน ด้านอาคารสถานที่

ควรมีการปรับปรุงหรือซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณโดยรอบสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย สะอาด สวยงามอยู่เสมอ ส่วนทางด้านบุคลากร พบว่า ควรมีการส่งเสริมสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง ค่าครองชีพ และขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน ในเครื่องมือลักษณะเซนต์ – คาเบียล แห่งประเทศไทย ในภาพรวมพบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยพบว่าด้านการวางแผนการจัดสรรงบประมาณ มีการทบทวนแผนงบประมาณและสรุปผลการเบิก – จ่ายงบประมาณ ในปีการศึกษาที่ผ่านมา ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ พบว่า ขั้นตอนการเบิก – จ่ายงบประมาณ เป็นระบบที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ ส่วนด้านการติดตามประเมินผลงบประมาณ พบว่า มีการรายงานสรุปผลการเบิก – จ่ายงบประมาณของแต่ละกิจกรรมที่ได้ดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว

กรศิริ เจริญภักดี (2542) ศึกษาการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษาพบว่า การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ในแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพ การศึกษาระดับประถมศึกษา ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ในส่วนของการจัดสรรเงินงบประมาณ แผนงาน บริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา เงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรส่วนใหญ่เป็นเงินงบประมาณที่ ใช้สำหรับงานประจำซึ่งเป็นค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค ส่วนการ จัดสรรเงินงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ได้ จัดสรรเพื่อมุ่งเน้นพัฒนาสุขภาพอนามัยนักเรียนเป็นประการสำคัญ และการจัดสรรเงินงบประมาณ แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาได้จัดสรรตามนโยบายที่กำหนดโดยสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาตามโครงสร้างแล้วก็มีความสอดคล้องกับสภาพ ความต้องการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน สำหรับการ จัดสรรเงินงบประมาณตามแผนปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา ได้มุ่งเน้นการ จัดสรรสำหรับการนิเทศติดตามผลโครงการอาหารกลางวัน และงานอนามัยในโรงเรียน ซึ่งถือว่าการ จัดสรรงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยรวมทั้ง 4 แผนงาน ได้จัดสรรให้สอดคล้องกับสภาพความขาดแคลนจำเป็นตามจำนวนงบประมาณเท่าที่ได้รับจัดสรร จากหน่วยเหนือ