

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ
ของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

สารนิพนธ์
ของ
นพวัลย์ เต็มเกียรติสุข

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2553

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ
ของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

สารนิพนธ์
ของ
นัฟวัลย์ เต็มเกียรติสุข

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2553
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ
ของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

บทคัดย่อ
ของ
นพวัลย์ เต็มเกียรติสุข

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2553

นพวัลย์ เต็มเกียรติสุข. (2553). *คู่มือการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียน
สามมุกคริสเตียนวิทยา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำและประเมินคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการ
งบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ในด้านการจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติ
งบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

ในการจัดทำคู่มือนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ งานวิจัยและคู่มือต่างๆ และเขียนโครงร่างของคู่มือ ขั้นตอนที่ 2 จัดทำ
เนื้อหาสาระของคู่มือ ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของคู่มือ ผลการประเมินความเหมาะสม
ของการนำคู่มือไปใช้ พบว่า โดยภาพรวมคู่มือนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระดับมาก

ผลของการศึกษาได้คู่มือซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ความ
รับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ตอนที่ 2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการ
ดำเนินการงบประมาณ ได้แก่ เนื้อหา แผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอน คำอธิบาย
รายละเอียดการปฏิบัติงาน และตัวอย่างเอกสารแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง ในด้านการจัดเตรียม
งบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

THE MANUAL OF BUDGET PLANNING OF SAMMUK CHRISTIAN ACADEMY

AN ABSTRACT

BY

NUPPAWON TERMKIETTISOOK

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 2010

Nuppawon Termkietisook. (2010). *The Manual of Budget Planning of Sammuk Christian Academy*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Assist. Prof. Dr.Poungrat Kesornpat.

The objectives of this study were to make and evaluate the manual of planning of Sammuk Christian Academy in the aspects of budget preparation, budget adoption, budget execution, and budget control.

Three stages were implemented in the study. Stage 1: Studying related literature from books, research works, and various manuals; then making a draft of the manual. Stage 2: Writing the content of the manual. Stage 3: Having the manual evaluated. The appropriateness of the manual in terms of applicability as a whole was evaluated at the high level.

The result of the study yielded the manual of budget planning consisted of 2 sections. Section 1: The responsibilities of various persons concerned with the budget implementations. Section 2: The stages of the budget implementations; the content and diagrams displaying stages and work instructions, and examples of documents and forms used for budget preparation, budget adoption, budget execution, and budget control.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุก
คริสเตียนวิทยา ของ นัพวัลย์ เต็มเกียรติสุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรวรรณ ตันท์เจริญรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. งามอาจ นัยพัฒน์)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2553

ประกาศคุณูปการ

การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีทุกประการ เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความเมตตา
กรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้
คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบ เพื่อให้มีการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้ศึกษาขอกราบ
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร. อรรรรณ ดัณฑ์เจริญรัตน์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และชี้แนะแนวทางการทำ
สารนิพนธ์

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้คำแนะนำในการพัฒนาฝีมือเป็นอย่างดี การจัดทำ
สารนิพนธ์ฉบับนี้ จะสมบูรณ์ไปไม่ได้ หากขาดความร่วมมือจากผู้มีประสบการณ์การทำงาน
โดยตรง หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ที่มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ
สิ่งที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำคู่มือ

ขอขอบคุณโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา และเพื่อนๆ ผู้ให้การสนับสนุนการศึกษาที่ไม่
กล่าวนามมา ณ ที่นี้ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจจนทำให้การศึกษาสำเร็จด้วยดีทุก
ประการ

คุณประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาครั้งนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่บิดา มารดา ครู
อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความสำนึกในพระคุณอย่างสูงยิ่ง

นพวัลย์ เต็มเกียรติสุข

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตในการศึกษา.....	3
ประโยชน์ของการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา.....	5
แผนผังที่ตั้งของโรงเรียน.....	6
ลำดับความเป็นมาของโรงเรียน.....	7
ปรัชญาและคติพจน์.....	8
ตราโรงเรียน.....	8
การบริหารงานโรงเรียน.....	9
การบริหารภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน.....	12
การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา.....	15
การการบริหารงบประมาณ.....	18
ความหมายของงบประมาณและการบริหารงบประมาณ.....	18
ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ.....	23
ระบบงบประมาณ.....	24
ประเภทของงบประมาณ.....	25
กระบวนการจัดทำงบประมาณ.....	26
คู่มือ.....	35
ความหมายของคู่มือ.....	35
ประเภทของคู่มือ.....	36
องค์ประกอบของคู่มือ.....	37
ลักษณะของคู่มือที่ดี.....	38
แนวทางการจัดทำคู่มือ.....	39

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
งานวิจัยในประเทศ.....	42
งานวิจัยต่างประเทศ.....	44
3 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ.....	47
ขั้นตอนในการจัดทำคู่มือ.....	47
ศึกษาแนวทางในการจัดทำคู่มือ.....	47
การจัดทำคู่มือ.....	47
ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ.....	49
ตรวจสอบความเป็นไปได้ของคู่มือ.....	49
ดำเนินการจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์.....	52
4 คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา	53
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	86
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	95

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำคู่มือไปใช้.....	51

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนผังที่ตั้งของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา.....	6
2 ตราโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา.....	8
3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา.....	10
4 สายการบริหารฝ่ายการเงินและบัญชีโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา.....	15
5 การบริหารงบประมาณ.....	21
6 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ.....	31

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสำเร็จของกิจการใดๆ ขึ้นอยู่กับการวางแผนในเรื่องการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของกิจการว่าทำได้จัดทำไว้ดีเพียงไร หรือที่รู้จักกันในคำจำกัดความว่า งบประมาณ (Budget) อย่างไรก็ตาม งบประมาณไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังใช้เพื่อควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งใช้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อีกด้วย (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2553: 1)

การพัฒนาให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า อาจกล่าวได้ว่า “งบประมาณ” เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะหากโรงเรียนมีรายได้ได้น้อย การพัฒนาย่อมไม่ก้าวหน้า โรงเรียนจึงต้องพยายามพัฒนาการศึกษาและจัดหารายได้ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน บุคคลผู้มีอำนาจ ได้แก่ กรรมการบริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร ดังนั้น บุคคลเหล่านี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณโรงเรียน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมด้านต่างๆ ทำให้ต้องมีการพัฒนางบประมาณให้เหมาะสมกับกาลสมัย ทั้งในด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบ วิธีการ และระบบงบประมาณ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถในการบริหารงานของโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร

งบประมาณ คือ แผนปฏิบัติการในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติเป็นหนึ่งปี คือ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 เมษายน ของปีถัดไป ซึ่งแสดงออกเป็นจำนวนเงินที่ประมาณว่า จะต้องใช้จ่ายในการบริหารงาน พร้อมทั้งแสดงรายได้ด้วย การจัดทำงบประมาณเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานต่างๆ ของโรงเรียนที่กำหนดและจัดทำแผนการดำเนินงาน และความต้องการด้านการเงินเป็นงบประมาณขึ้นมา เสนอให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาตรวจสอบ กลั่นกรอง และอนุมัติต่อไป ฝ่ายงานต่างๆ ต้องดำเนินงานและใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์และภายในวงเงินที่ได้รับอนุมัติ (เกศินี ตรีอินทอง. 2549: 1 – 2)

กระบวนการงบประมาณ มีขั้นตอนในการดำเนินงานเริ่มตั้งแต่ การจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) และการควบคุมงบประมาณ (Budget Control) (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม. 2538: 392 – 393)

งบประมาณมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงาน เพราะว่างบประมาณเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยสนับสนุนปัจจัยอื่นๆ ในการบริหารงาน และเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลในการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หากองค์กรใดมีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ การบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ขึ้นอยู่กับ

บทบาทของผู้บริหารที่ตระหนักและเห็นความสำคัญของงบประมาณ ผู้บริหารต้องจัดองค์กรและวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่ จัดให้มีสายการบังคับบัญชาในองค์กรที่แน่นอน จัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานงบประมาณให้เป็นงานที่ต่อเนื่องและมีข้อมูลต่างๆ ไว้พร้อม ควบคุมกับระบบการบริหารการเงินและการบัญชี จัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงานงบประมาณไว้ครบถ้วน

จากการติดตามการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียน ได้พบข้อบกพร่องซึ่งมักเกิดจากผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในระเบียบที่ใช้เป็นหลักในการจัดทำงบประมาณ เช่น การจัดทำงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลาตามปฏิทินงบประมาณ ความสัมพันธ์ระหว่างการงบประมาณและการบัญชีไม่ชัดเจน ความผิดพลาดในการลงตัวเลขจำนวนเงิน หรือการนำรายจ่ายมาลงผิดหมวดรายจ่าย

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาเป็นโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ที่เริ่มก่อตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ.2505 เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ระดับชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชน (มาตรา 44) ให้สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนจึงปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ในการบริหารงบประมาณโรงเรียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานบริหาร จำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการบริหารงบประมาณโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบ ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติ

การจัดทำงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา มักจะเริ่มจากการกำหนดให้หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ประชุมประเมินผลงานของภาคเรียนที่ 1 ส่งรายงานสรุปต่อผู้บริหาร และเตรียมโครงร่างแผนงาน / งาน / โครงการสำหรับปีการศึกษาใหม่ ซึ่งในแต่ละปีการศึกษา กำหนดเวลาจัดทำงบประมาณไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับการกำหนดนโยบายการจัดทำงบประมาณ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการกำหนดเวลาในการทำรูปแบบของงบประมาณของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานคือ โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารบ่อย และนโยบายในการบริหารงานของผู้บริหารก็เปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างนั้นๆ ทำให้ไม่สามารถกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนได้ มีความสับสนในขั้นตอนปฏิบัติงานเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ส่งผลถึงความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

ในฐานะที่ผู้ศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานงบประมาณของโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาของหน่วยงานที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในเรื่องของการเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง ได้แก่

นโยบาย แนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา และควรจัดหาข้อมูลและแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรร่วมกัน (Covey. 1990: 111–113) ผู้ศึกษาจึงสนใจในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินงานงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานงบประมาณจากคู่มืออย่างชัดเจน ถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน และผู้บริหารโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดขึ้นมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ในด้านการจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของการนำคู่มือไปใช้ปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

ขอบเขตในการศึกษา

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาของคู่มือตามหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยการจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

ประโยชน์ของการศึกษา

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ผู้ศึกษาเห็นว่า มีประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการควบคุมงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาอย่างรัดกุมและโปร่งใส
3. เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายต่างๆ เข้าใจความรับผิดชอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอกสารประกอบในการดำเนินการงบประมาณได้อย่างถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ศึกษาขอให้นิยามศัพท์เฉพาะในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ดังนี้

1. คู่มือ หมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้ใช้ โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

2. การดำเนินการงบประมาณ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การจัดเตรียมงบประมาณ หมายถึง การส่งคำขอตีงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ตามเหตุผลความจำเป็น และจัดทำเอกสารคำขอของงบประมาณส่งหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ เพื่อเสนอต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

2.2 การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การพิจารณาคำของงบประมาณของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามลำดับความสำคัญ และเหตุผลความจำเป็นเพื่อสรุปภาพรวมของโรงเรียนส่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

2.3 การบริหารจัดการงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการนำงบประมาณรายจ่ายมาดำเนินการเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

2.4 การควบคุมงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินงานให้เสร็จตามที่ได้ตั้งงบประมาณไว้ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณไว้

3. การประเมิน หมายถึง การตรวจสอบระดับความเหมาะสมของการนำคู่มือไปใช้

4. คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ มีเนื้อหาเกี่ยวกับความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณ และขั้นตอนการควบคุมงบประมาณ

5. โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา หมายถึง โรงเรียนเอกชน ตั้งอยู่เลขที่ 166 ถนนบางแสน-อ่างศิลา ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีฐานะเป็นโรงเรียนในระบบ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รวบรวมนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา
 - 1.1 แผนผังที่ตั้งของโรงเรียน
 - 1.2 ลำดับความเป็นมาของโรงเรียน
 - 1.3 ปรัชญาและคติพจน์
 - 1.4 ตราโรงเรียน
 - 1.5 การบริหารงานโรงเรียน
 - 1.6 การบริหารภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน
 - 1.7 การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา
2. แนวคิดและหลักการบริหารงบประมาณ
 - 2.1 ความหมายของงบประมาณและการบริหารงบประมาณ
 - 2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ
 - 2.3 ระบบงบประมาณ
 - 2.4 ประเภทของงบประมาณ
 - 2.5 กระบวนการจัดทำงบประมาณ
3. คู่มือ
 - 3.1 ความหมายของคู่มือ
 - 3.2 ประเภทของคู่มือ
 - 3.3 องค์ประกอบของคู่มือ
 - 3.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี
 - 3.5 แนวทางการจัดทำคู่มือ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

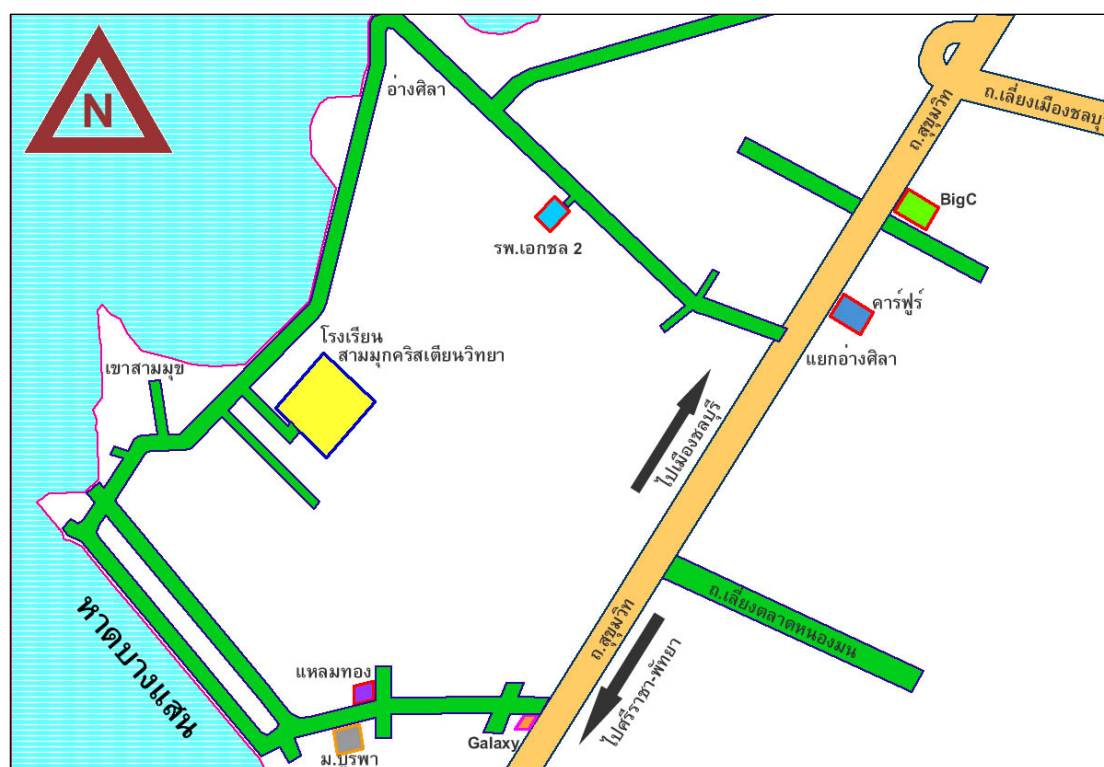
โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา เป็นโรงเรียนประจำแบบสหศึกษา มีทั้งนักเรียนชายและนักเรียนหญิง อยู่ประจำที่โรงเรียน โดยแบ่งหอพักนักเรียนชายและหญิง มีอาจารย์ดูแลอยู่ประจำ

หอพัก เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 การจัดตั้งโรงเรียน เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมของคริสตศาสนา โดยไม่หวังกำไรในเชิงธุรกิจ

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา เป็นโรงเรียนของคริสตจักรไมตรีจิต วงเวียน 22 กรกฎาคม ป้อมปราบฯ กรุงเทพฯ สังกัดในเครือมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เดิมทีคริสตจักรไมตรีจิตมีโรงเรียนอนุบาลและประถมอยู่ในกรุงเทพฯ จึงได้ดำริตั้งโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขึ้นอีก คณะกรรมการก่อตั้งโรงเรียนชุดแรกได้จัดซื้อที่ดินบริเวณเชิงเขาสามมุก จำนวน 50 ไร่ จากเจ้าของโรงน้ำปลาทั้งซังสะในปี พ.ศ. 2503 (ค.ศ.1960)

1.1 แผนที่ที่ตั้งของโรงเรียน

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ตั้งอยู่เลขที่ 166 ถนนบางแสน-อ่างศิลา ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีเนื้อที่ 50 ไร่



ภาพประกอบ 1 แผนที่ที่ตั้งของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

1.2 ลำดับความเป็นมาของโรงเรียน

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาได้เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2503 แต่ถ้านับปีการศึกษาแรกที่เปิดทำการเรียนการสอน ก็จะเริ่มต้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2505 นับจนถึงปัจจุบันก็จัดตั้งมากกว่า 47 ปี โดยมีลำดับความเป็นมาของโรงเรียนดังนี้

พ.ศ. 2503 อาคารไม้หลังแรกถูกสร้างขึ้น

พ.ศ. 2504 ประชุมคณะกรรมการโรงเรียนครั้งแรก โดยคริสตจักรไมตรีจิต

พ.ศ. 2505 วันที่ 21 มกราคม ทำพิธีเปิดหน้าดินเพื่อก่อสร้างอาคารเรียนถาวรหลังแรกของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

วันที่ 17 พฤษภาคม เริ่มเปิดสอนเป็นปีแรก มีเพียงนักเรียนชั้นประถมปีที่ 5 โดยใช้อาคารไม้เป็นสถานที่เรียนก่อน และอาจารย์ Richard D. Worley เป็นผู้อำนวยการคนแรก อาจารย์อุไรทิพย์ ไทยง เป็นครูใหญ่และผู้จัดการเป็นคนแรก

วันที่ 16 ธันวาคม โรงอาหารได้ก่อสร้างแล้วเสร็จ ต่อจากอาคารเรียนประถม (อาคารเรียน 1) และบ้านพักผู้อำนวยการก่อสร้างแล้วเสร็จ

พ.ศ. 2506 เดือนกรกฎาคม อาจารย์ Louise Giffin เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่สองเป็นเวลา 1 ปี เริ่มก่อสร้างหอพักนักเรียนชายชั่วคราว

พ.ศ. 2511 วันที่ 3 มีนาคม นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 รุ่นที่ 1 จบหลักสูตร วันที่ 21 กรกฎาคม เปิดอาคารหอพักหญิง 1

พ.ศ. 2513 วันที่ 15 มีนาคม พิธีเปิดอาคารเรียนมัธยม (อาคารเรียน 2)

พ.ศ. 2518 เริ่มก่อสร้างอาคารหอพักชาย 1

พ.ศ. 2522 วันที่ 24 มิถุนายน เปิดใช้หอธรรม

พ.ศ. 2523 วันที่ 9 พฤษภาคม จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

พ.ศ. 2528 โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา เปิดชั้นเรียนจนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

พ.ศ. 2530 เริ่มก่อสร้างอาคารหอพักชาย 2

พ.ศ. 2538 วันที่ 12 พฤษภาคม ทำพิธีเปิดหน้าดินบ้านพักไมตรีจิต

วันที่ 4 มิถุนายน พิธีเปิดอาคารกิจกรรม

พ.ศ. 2542 วันที่ 23 พฤษภาคม เปิดอาคารหอพักหญิง 2

พ.ศ. 2543 วันที่ 3 ธันวาคม เปิดอาคารพลศึกษา (Gymnasium) และอาคารเรียนศิลปะ / ภาระงานอาชีพ

พ.ศ. 2545 วันที่ 20 มกราคม จัดงานครบรอบ 40 ปี ของโรงเรียน และเปิดใช้อาคารหอพักชาย 3

พ.ศ. 2547 เปิดใช้อาคารอำนวยการ

พ.ศ. 2548 วันที่ 11 กันยายน เปิดอาคารพิพิธภัณฑสถานโรงเรียน

พ.ศ. 2550 เดือนกันยายน เปิดอาคารบ้านพักครูชุดที่ 2 ซึ่งเป็นบ้านแฝดจำนวน 4 อาคาร รวม 8 ยูนิต

1.3 ปรัชญาและคติพจน์

ปรัชญาของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา คือ มุ่งเสริมเยาวชนด้วยการให้การศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้เป็นพลเมืองดีของสังคม ในอุดมคติของคริสเตียน

คติพจน์ของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา คือ ศีกษาคี มีวินัย ใจสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม

แนวทางในการจัดการศึกษา มุ่งให้ครูอาจารย์สั่งสอนผู้เรียน ให้เป็นบุคคลที่สามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้มีความรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ให้มีความสามารถทุกด้าน มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำเนินชีวิตในทัศนคติของคริสเตียน เป็นบุคคลที่สร้างประโยชน์แก่สังคม ประเทศชาติ และเพื่อนมนุษย์ โดยโรงเรียนดำเนินการดังนี้

1.3.1 เน้นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้นักเรียนมีความรู้พื้นฐาน รู้จักใช้ความคิด เพื่อการสร้างสรรค์ พัฒนา เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาตนเอง

1.3.2 เน้นให้ครูอาจารย์จัดกิจกรรม อบรมสั่งสอนนักเรียนให้รู้จักคุณธรรมในการดำเนินชีวิตแบบคริสเตียน เพื่อให้นักเรียนมีทัศนคติที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิต

1.3.3 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมเพื่อฝึกฝนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นผู้มีความรับผิดชอบและวินัยอันดีในสังคม มุ่งให้นักเรียนมีน้ำใจ และมุ่งประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน

1.4 ตราโรงเรียน



ภาพประกอบ 2 ตราโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

ตราโรงเรียน ประกอบด้วยสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่างๆ ดังนี้

สามเหลี่ยม หมายถึง มุกสามเม็ด (ตามชื่อของโรงเรียน) คือ มุกแห่งความเชื่อ
มุกแห่งความหวัง มุกแห่งความรัก

ไม้กางเขน หมายถึง สัญลักษณ์แห่งความรักของพระเจ้า

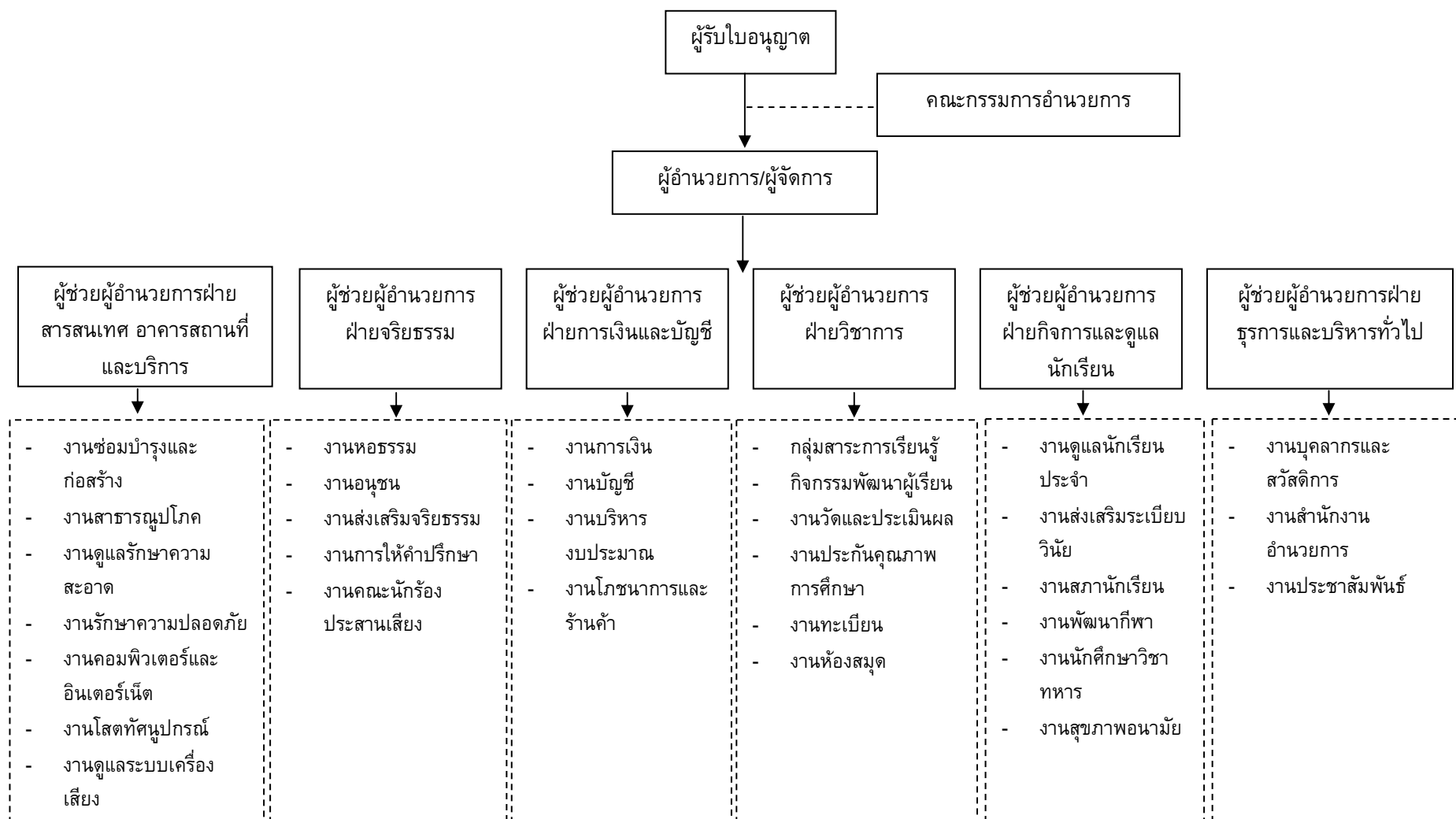
สีประจำโรงเรียน

สีน้ำเงิน หมายถึง ความรู้ และความสูงส่ง

สีเหลือง หมายถึง แสงสว่างแห่งคุณธรรม

1.5 การบริหารงานโรงเรียน

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยามีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ซึ่งประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ มีขอบข่ายงานที่ชัดเจนเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและติดตามประเมินผลได้ ตั้งแผนภาพโครงสร้างการบริหารงาน



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

ขอข่ายการบริหารโรงเรียนสามมุขคริสเตียนวิทยาแบ่งเป็น 6 ฝ่าย คือ งานฝ่ายวิชาการ งานฝ่ายกิจการและดูแลนักเรียน งานฝ่ายธุรการและบริหารทั่วไป งานฝ่ายเทคโนโลยี อาคาร สถานที่และบริการ งานฝ่ายการเงินและบัญชี งานฝ่ายจริยธรรม โดยนำหลักธรรมาภิบาลมา บูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน ซึ่งมีหลักการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. หลักคุณธรรม ได้แก่การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ อุดหนุน และมีระเบียบวินัย
3. หลักความโปร่งใส ได้แก่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา มีกระบวนการให้ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องชัดเจนได้
4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่การเปิดโอกาสมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจ ด้วยการแจ้งความเห็น การแสดงประชามติ
5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ การใส่ใจปัญหา การแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรงค์ให้มีความประหยัดใช้ของอย่างมีคุณค่า สร้างสรรค์

ในปีการศึกษา 2551 โรงเรียนสามมุขคริสเตียนวิทยาได้ปรับภาระหน้าที่ให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2551 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ดังนี้

1. นักเรียนอ่านคล่อง เขียนสวย
2. คุณธรรมนำความรู้ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ยกระดับคุณภาพการศึกษา
4. จัดโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่นักเรียน
5. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
7. สืบสานวัฒนธรรม
8. ส่งเสริมการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง
9. ก้าวสู่สากล

โรงเรียนมีจำนวนครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 75 คน จำแนกเป็น

ครูต่างชาติ	12	คน
ครูไทย	63	คน

มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 434 คน จำแนกเป็น

นักเรียนประถมศึกษา	79	คน
นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น	197	คน
นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย	158	คน

แนวคิดของโรงเรียนไม่ส่งเสริมให้นักเรียนมุ่งแข่งขันช่วงชิงเอาความเป็นหนึ่งให้เหนือผู้อื่นเสมอ แต่เน้นให้นักเรียนพัฒนาตนเอง พัฒนาชีวิตในแต่ละวันให้ดีกว่าเดิม และดีขึ้นเรื่อยๆ จนสู่ความสามารถของตน

1.6 การบริหารภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาเป็นโรงเรียนเอกชน ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอน ตั้งแต่วันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2505 โดยเปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 แล้วค่อยๆ เปิดเพิ่มชั้นเรียนปีละชั้นจนถึง ม.ศ. 3 (หลักสูตรเดิม) นักเรียนทุกคนต้องอยู่ประจำที่โรงเรียน ปัจจุบันโรงเรียนเปิดสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 เป็นนักเรียนไป - กลับ ส่วนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 เป็นนักเรียนประจำทั้งหมด

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชน (มาตรา 44) ให้สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 4 ให้ความหมาย “โรงเรียน” ว่า สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนในระบบ หรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีใช่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ “โรงเรียนในระบบ” หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับ “โรงเรียนในระบบ” ไว้ในหมวด 2 ส่วนที่ 1 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และส่วนที่ 2 ทรัพย์สินและบัญชี โดยมีมาตราที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

มาตรา 31 ให้คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในระบบมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของโรงเรียนในระบบ
- (2) ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในระบบ

- (3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบด้านบุคลากร แผนงานงบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน
- (4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในระบบ
- (5) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ
- (6) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละสี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ขณะนั้น

ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงิน คณะกรรมการต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนในระบบด้วย เว้นแต่คณะกรรมการจะเห็นว่าการกู้ยืมเงินนั้นมิได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียนในระบบ

- (7) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนในระบบ
- (8) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
- (9) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน
- (10) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

มาตรา 40 ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้จัดการคนหนึ่ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- (1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียนในระบบ
- (2) ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนในระบบ
- (3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียนในระบบ และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 44 ให้โรงเรียนในระบบจัดให้มีกองทุนสำรอง และจัดให้มีกองทุนอื่นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยเฉพาะตามที่คณะกรรมการบริหารกำหนดด้วยก็ได้

การนำเงินจากกองทุนสำรองออกใช้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

มาตรา 45 ผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการของโรงเรียนในระบบแต่ละปี ให้คณะกรรมการบริหารจัดสรร ดังต่อไปนี้

- (1) ให้โรงเรียนในระบบที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐจัดสรรเงินจากผลกำไรเข้ากองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบตามที่คณะกรรมการกำหนดซึ่งต้องไม่เกินร้อยละสาม
- (2) จัดสรรเข้ากองทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบ
- (3) จัดสรรให้แก่ผู้รับใบอนุญาตไม่เกินร้อยละสี่สิบ

(4) ในกรณีที่มีกองทุนอื่น ให้จัดสรรกำไรส่วนที่เหลือ เข้ากองทุนอื่นนั้น ในกรณีที่ไม่มีกองทุนอื่น ให้จัดสรรกำไรส่วนที่เหลือเข้ากองทุนสำรอง

ระยะเวลาการส่งเงินและจำนวนเงินที่โรงเรียนในระบบต้องจัดสรรเข้ากองทุนตาม (1) ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 46 ให้ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบและจัดทำบัญชีของโรงเรียนในระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี

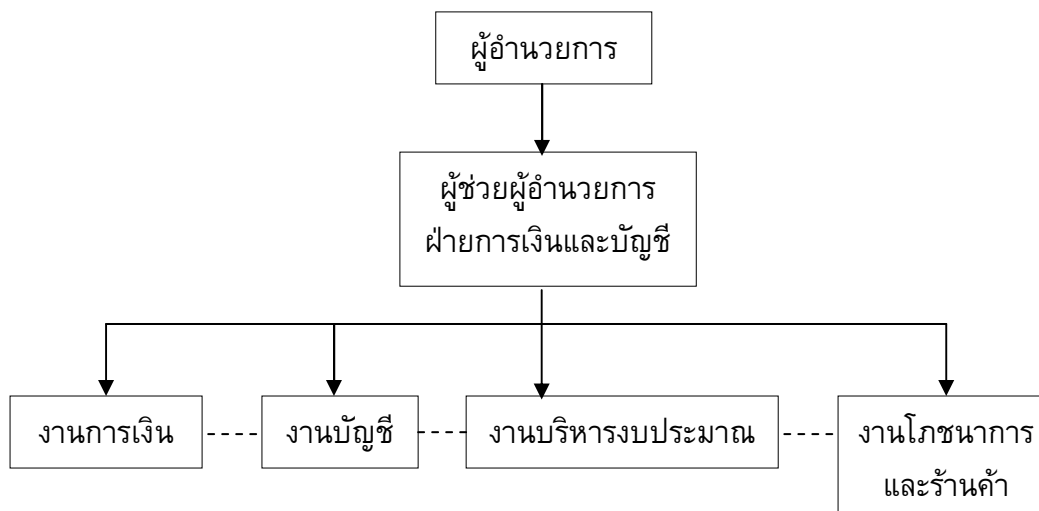
โรงเรียนในระบบต้องเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี

มาตรา 47 ให้คณะกรรมการบริหารดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียนในระบบ เพื่อตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินของโรงเรียนในระบบภายในหกสิบวัน นับตั้งแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่ออกกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของโรงเรียน ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี โดยมีผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณ บริหารงานทั่วไป และจัดวางระบบและจัดทำบัญชีของโรงเรียนตามมาตรฐานการบัญชีตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี ทั้งนี้ ระบบงบประมาณของโรงเรียน จึงมีแบบฟอร์มการเบิกจ่ายตามงบประมาณ มีการตรวจสอบกับงบประมาณที่อ้างถึงทุกครั้งก่อนการเบิกจ่าย พร้อมมีลายเซ็นผู้มีอำนาจอนุมัติการใช้งบประมาณกำกับ เมื่อใช้จ่ายงบประมาณสิ้นสุดลง จะมีการเปรียบเทียบการใช้จ่ายจริงกับยอดงบประมาณ เพื่อหาผลแตกต่างของการใช้งบประมาณ และนำผลสรุปเปรียบเทียบไปใช้เป็ขบรรทัดฐานในการจัดทำงานงบประมาณในปีถัดไป นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียนทุกปีนับตั้งแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

มาตรา 31 (8)

1.7 การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา



ภาพประกอบ 4 สายการบริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี มีอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน จึงได้กำหนดภารกิจไว้ดังนี้

1. งานจัดตั้ง เสนอขอ และจัดสรรงบประมาณ

1.1 จัดทำรายละเอียดงบประมาณ แผนงาน / งาน / โครงการ ให้สอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน

1.2. จัดทำคำขอตั้งงบประมาณของโรงเรียน

1.3. นำเสนอร่างงบประมาณต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

1.4. ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้จัดสรร

1.5. แจ้งผลการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานภายในโรงเรียนทราบ เพื่อ

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

1.6. ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

2. งานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

2.2 ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตามแผน

2.3 ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

3. การบริหารการเงิน

3.1 เบิกเงินและจ่ายเงินตามระเบียบ

3.2 รับเงินและเก็บรักษา

3.3 ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

4. การบริหารบัญชี

4.1 จัดทำบัญชีการเงินทั้งเงินงบประมาณ และเงินรายได้ของโรงเรียน

4.2 จัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณ

4.3 จัดทำบัญชี ทะเบียน และรายงาน

4.4 ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

5. งานตรวจสอบภายใน

5.1 วางแผนการตรวจสอบ

5.2 ดำเนินการตรวจสอบบัญชีทั้งเงินงบประมาณ รายได้ของโรงเรียน และเงินอื่นๆ

ให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

5.3 ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

กระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้

2. การจัดทำปฏิทินงบประมาณ เมื่อกำหนดนโยบายเสร็จแล้ว ต่อไปเป็นการกำหนดเวลาที่จะจัดทำงบประมาณ หรือการจัดทำปฏิทินงบประมาณ ประโยชน์ของการจัดทำปฏิทินงบประมาณ คือ เป็นการกำหนดวันทำงานจะสำเร็จ ตัวอย่างของปฏิทินงบประมาณ มีดังนี้

ตุลาคม – พฤศจิกายน

1. คิดทำปฏิทินงบประมาณ

2. กำหนดหลักการจัดทำงบประมาณ

3. ประชุมรวบรวมและทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ

ธันวาคม – มกราคม

1. จัดเตรียมโครงสร้างงบประมาณ

2. เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเบื้องต้น

กุมภาพันธ์

1. ทบทวนโครงสร้างงบประมาณ

2. เสนอให้คณะกรรมการอนุมัติงบประมาณปีหน้า

3. ประชุมรวบรวมและทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ

มีนาคม

1. ทบทวนงบประมาณเท่าที่จำเป็น
2. ได้รับอนุมัติงบประมาณครั้งสุดท้าย

เมษายน

1. เผยแพร่เรื่องงบประมาณให้ทุกคนทราบ
3. การจัดเตรียมงบประมาณ การจัดทำงบประมาณเป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นจะต้องใช้ในการจัดการศึกษาและคำนวณรายรับที่จะนำไปใช้จ่าย งบประมาณจึงจำเป็นที่จะแสดงพันธกิจของโรงเรียนในรูปของการเงิน

ในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ประกอบด้วยกิจกรรมที่เน้นให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน และครูมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ร่วมกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ได้รู้ทิศทางและแนวทางในการจัดการศึกษา
2. นำเสนอโดยเผยแพร่เอกสารงบประมาณให้ทุกคนรับทราบ เพื่อให้ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ
3. กำหนดเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่า จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมใดและเมื่อใด

การพิจารณางบประมาณเบื้องต้นเป็นหน้าที่ของกลุ่มงานบริหารงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

ส่วนการพิจารณาอนุมัติงบประมาณประจำปีเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบของงบประมาณของโรงเรียนมี 2 ส่วน คือ

1. รายรับ (รายได้) มาจากค่าบำรุงการศึกษา ค่าใช้สถานที่ รายได้จากการบริหารของร้านค้า และเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

งบประมาณรายรับปีการศึกษา 2551

ยอดจัดสรร	35,852,800.-	คิดเป็นร้อยละ
ค่าธรรมเนียมการศึกษา	1,777,100.-	4.96
ค่าธรรมเนียมอื่น	25,275,900.-	70.50
เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	3,396,800.-	9.47
รายได้จากการบริหารร้านค้า	3,291,100.-	9.18
ค่าใช้สถานที่	2,111,900.-	5.89

ที่มา : โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา. (2551). เอกสารงบประมาณประจำปีการศึกษา 2551.

2. รายจ่าย (ค่าใช้จ่าย) โรงเรียนนำรายได้ มาเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ การศึกษาต่าง ๆ ในโรงเรียน รายจ่ายก้อนใหญ่ที่สุดของโรงเรียนเป็นรายจ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ

งบประมาณรายจ่ายที่ได้จัดสรรปีการศึกษา 2551

ยอดจัดสรร	34,852,800.-	คิดเป็นร้อยละ
งบบริหารทั่วไป	20,991,841.-	60.23
งบบริการ	7,364,397.-	21.13
งบธุรการ	979,364.-	2.81
งบวิชาการ	2,962,488.-	8.50
งบจริยธรรม	864,349.-	2.48
งบปกครอง	1,690,361.-	4.85

ที่มา : โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา. (2551). เอกสารงบประมาณประจำปีการศึกษา 2551.

2. การบริหารงบประมาณ

2.1 ความหมายของงบประมาณและการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนงานการเงินที่แสดงถึงการประมาณการใช้จ่ายในระยะเวลาหนึ่งหรือตามวัตถุประสงค์และเป็นโครงการที่เป็นแนวทางของการเงิน หรือการจะได้เงินมาอย่างไรตามที่ต้องการ และจะจ่ายอย่างไรนั่นเอง งบประมาณที่มีการวางแผนอย่างดี ควรจะ

ยึดหยุ่นได้ตามความต้องการของสถานการณ์ในโรงเรียน (โสมภัทร แก้วสุจริต. 2548: 21; อ้างอิงจาก Stoops and Johnson. Practices and Trends in School Administration. 1967: 180)

คำว่า “งบประมาณ” มีความหมายแตกต่างกันไปตามเวลา สถานการณ์ และลักษณะการให้ความหมายของนักวิชาการ ซึ่งมีมุมมองต่างกันไป ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2546: 274) ให้ความหมายว่า งบประมาณ คือ ประมาณการรายรับและรายจ่าย

ในแง่ของบัญชี งบประมาณ คือ การแสดงรายรับและรายจ่าย
ในแง่ของแผนงบประมาณ คือ แผนการจ่ายทรัพยากรของรัฐในการดำเนินการใดๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ประพันธ์ สุริหาร (2542: 8) ได้ให้ความหมายคำว่า งบประมาณ คือ แผนการใช้ทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เงิน ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลข ไม่ว่าจะเป็น งบประมาณของรัฐบาลหรือธุรกิจเอกชนก็ตาม ย่อมจะต้องประกอบด้วยแผนการจัดหารายรับและแผนการใช้จ่ายตามหลักสากล สำหรับประเทศที่ปกครองโดยระบบประชาธิปไตย งบประมาณจะมีผลบังคับใช้ ก็ต่อเมื่องบประมาณได้รับอนุมัติจากรัฐสภาแล้วเท่านั้น
ตามหลักการบริหารแผนใหม่ ถือว่างบประมาณเป็นมาตรการอันสำคัญยิ่งในการวางแผน การประสานงาน การรายงานผล และการควบคุมการปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง นักบริหารสนใจในแง่ที่ว่า ทำอย่างไรงบประมาณจึงจะเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานได้ผลดีที่สุด

มณฑิร น้อยบุตดี (2549: 9) ได้ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า หมายถึง แผนที่แสดงให้เห็นรายรับและรายจ่ายของรัฐบาล อันเป็นการประมาณหรือคาดคะเน กิจกรรม โครงการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในระยะเวลาหนึ่ง

การเงิน คือ งานที่เกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงินและการตรวจสอบการเงินทุกประเภทของส่วนราชการตามวิธีการที่กฎหมายกำหนดไว้

ส่วนงานบัญชี คือ การจดบันทึกรายการเงินในบัญชีทะเบียนต่างๆ และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเก็บรักษาสมุดบัญชี ทะเบียนเอกสารเกี่ยวกับการเงินทั้งหมด

ชนกร เอกเผ่าพันธุ์ (เกศินี ตรีอินทอง. 2549: 16 – 17; อ้างอิงจาก ชนกร เอกเผ่าพันธุ์. 2543.) กล่าวว่า หลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว กิจกรรมก็จะแจกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินี้ไปยังหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการนำงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้วไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ เรียกว่าการบริหารงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

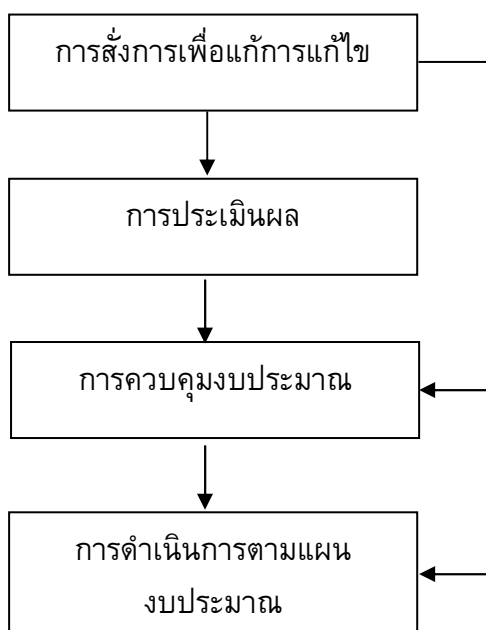
1. การดำเนินการตามแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติการ (Line) ทุกหน่วยจะต้องรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามงบประมาณ เกิดผลแตกต่างที่ไม่ดี และสาเหตุเกิดจากความบกพร่องหรือการไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานนั้นๆ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง

2. การควบคุมงบประมาณ บางกิจการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องงบประมาณโดยตรง อาจจะเป็นฝ่ายการงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณ ควบคุมโดยให้หน่วยงานส่งรายงานผลการปฏิบัติงานมาเป็นระยะๆ ตามแต่จะกำหนดเพื่อติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด นอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอยู่แล้ว

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องงบประมาณโดยตรง คือ ฝ่ายการงบประมาณจะรับผิดชอบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในกิจการ โดยรับรายงานผลการปฏิบัติงานจริงจากหน่วยปฏิบัติการแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงบประมาณของหน่วยงานนั้นๆ ที่ตั้งไว้

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญเพื่อให้การควบคุมได้ผล และรายงานผลการปฏิบัติงานยังแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ช่วยในการติดตามควบคุมการทำงานได้ผล การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ถ้าพบว่าแตกต่างไปจากแผนงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาค้นหาสาเหตุและฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบในการค้นหาสาเหตุ การค้นหาสาเหตุของผลต่างจากงบประมาณ ไม่ว่าจะเป็ผลต่างที่ดีหรือไม่ดีก็ต้องรีบกระทำทันที ถ้าเป็นผลต่างในทางไม่ดีต้องหาหนทางหรือวิธีการแก้ไขเหตุการณ์นั้นอย่างรวดเร็ว และต้องกระตุ้นให้มีการดำเนินงานไปให้ได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้ว การติดตามควรจะทำตลอดเวลา เพื่อประเมินประสิทธิผลที่ได้รับก่อนจะแก้ไขและเพื่อวางหลักสำหรับการแก้ไข วิธีการวางแผนและควบคุมในอนาคตให้ดีขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าพบว่าเกิดแตกต่างในทางที่ดีก็ควรจะไปเผยแพร่เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่หน่วยงานอื่นๆ จะได้นำไปปฏิบัติ

4. การสั่งการเพื่อการแก้ไข การบริหารงบประมาณในขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้าย เมื่อผ่านการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ แล้ว เช่น เกิดผลแตกต่างในทางไม่ดี ฝ่ายบริหารต้องดำเนินการแก้ไข โดยเสนอทางเลือกที่ใช้ในการแก้ไขนี้ฝ่ายบริหารสมควรจะรับฟังแนวทางแก้ไขจากหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการมาประกอบการพิจารณาด้วย เนื่องจากฝ่ายปฏิบัติการใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน และมีประสบการณ์จากข้อเท็จจริงมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งแม้จะมีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่าแต่ก็ขาดประสบการณ์ตรงการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายนี้ จะต้องมี การติดตามด้วยการแก้ไขนั้นได้ผลมากน้อยเพียงไร และนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนงบประมาณในอนาคตต่อไป



ภาพประกอบ 5 การบริหารงบประมาณ

ประสิทธิ์ หัตถศิลป์ (2551: 25 – 45) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล จะมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีคล่องตัวสูง โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนมีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้วางขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ 7 ด้าน คือ

1. การจัดทำและเสนองบประมาณ เป็นการกำหนดเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2 จัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะต้องเข้ามามีบทบาทและร่วมดำเนินการ

1.3 วิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน / โครงการ

2. การจัดสรรงบประมาณ ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนขั้นพื้นฐานในรูปของเงินอุดหนุน ทำให้โรงเรียนมีอิสระที่จะดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณให้เกิด

ประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของภารกิจ และสอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งโรงเรียนมีแนวดำเนินการ ดังนี้

2.1 จัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน วิเคราะห์ตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน งาน / โครงการของโรงเรียนเพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณ

2.2 การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ โดยกำหนดปฏิทินแผนปฏิบัติการประจำปี และอนุมัติงบประมาณของโรงเรียนตามประเภทรายการที่ได้รับงบประมาณ

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน จะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน และที่สำคัญข้อมูลที่รายงานต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในขั้นตอนต่อไป ข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นตัวชี้วัดความสามารถนำพาหน่วยงานของผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา โรงเรียนจำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา และระดมสรรพกำลังเพื่อสรรหาทรัพยากรจากแหล่งอื่นมาชดเชยให้เพียงพอต่อความต้องการ สนองตอบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสนับสนุนเด็กด้อยโอกาสได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารการเงิน หมายถึงการบริหารเงินที่โรงเรียนได้รับอนุญาตให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์ในแผนงาน งาน โครงการต่างๆ ในระยะเวลาที่กำหนด

6. การบริหารการบัญชี ตามหลักการจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนเป็นนิติบุคคลซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการเงินในโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ และขั้นตอนว่าด้วยเงินแต่ละประเภท และจะต้องรับผิดชอบงานบัญชีของโรงเรียน เพื่อสะดวกต่อการควบคุมเงินสดในความรับผิดชอบและช่วยให้การจัดทำรายงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

การบริหารการบัญชีให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดทำระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายในให้มีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ด้วยการแต่งตั้งบุคลากร จัดทำเอกสารและระบบการดูแล กำกับ ติดตามระบบการเงินและการบัญชีให้สามารถดำเนินการไปด้วยความราบรื่นและเป็นไปตามกำหนดเวลา

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ เป็นการบริหารจัดการที่ต่อเนื่องมาจากการบริหารการเงิน เมื่อโรงเรียนได้มาซึ่งพัสดุและสินทรัพย์ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ โรงเรียนจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถใช้ประโยชน์จากพัสดุและสินทรัพย์อย่าง

คุ้มค่า ป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย หรือล้าสมัยหมดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์ การบริหารพัสดุ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

- 7.1 การประมาณความต้องการ
- 7.2 การกำหนดมาตรฐานและคุณลักษณะเฉพาะ
- 7.3 การจัดหาพัสดุ
- 7.4 การตรวจรับพัสดุ
- 7.5 การเก็บรักษาพัสดุ
- 7.6 การควบคุม

ทั้ง 6 ขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน และจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกัน และมีความสำคัญในตัวของมันเอง มีการทำงานสอดคล้องเกี่ยวโยงกันเป็นลูกโซ่ หากขั้นตอนหนึ่งบกพร่องก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในส่วนอื่นๆ ได้

2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ

งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน (เสนห์ เหล่าเสนา. 2544: 48) ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศ ทุกงานที่รัฐบาลประสงค์ดำเนินการจะจัดไว้ในงบประมาณ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันตามแผนที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหล และการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ การใช้จ่ายของรัฐบาล หากใช้จ่ายให้ดี และถูกต้อง จะสามารถพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนและเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมหาศาล
3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
4. เป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้ประชาชนที่เป็นธรรม โดยรัฐบาลจะจัดสรรเงินงบประมาณไปสู่จุดที่ช่วยยกฐานะของประชาชนที่ยากจนให้มีรายได้สูงขึ้น
5. เป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศ โดยรัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ
6. เป็นเครื่องมือประสานสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลจะดำเนินการให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของงานและแผนงานที่รัฐบาลจะดำเนินการในแต่ละปี

บุญทัย สุระมุล (2550: 11) กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อการวางแผน งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนของฝ่ายบริหาร เพราะในการจัดทำงบประมาณ จะต้องวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม โดยประหยัด เป็นประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงานที่จะทำ และระยะเวลาของการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตลอดจนเจ้าหน้าที่หรือกิจกรรมที่ส่วนต่างๆ ต้องรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายในรูปของแผนพัฒนา หรือแผนขอเงิน

2. ความสำคัญต่อการประสานงาน เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ แล้วเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องวางแผนดำเนินงานในหน่วยงานให้ประสานสอดคล้องกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานอื่น ซึ่งเราเรียกว่า การประสานแผนในรูปของแผนปฏิบัติการ หรือแผนการใช้จ่ายเงิน หรือแผนงบประมาณ จะมีผลช่วยลดความซ้ำซ้อน ความสูญเปล่า และความขัดแย้ง ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของการใช้ งบประมาณซึ่งมีอยู่ค่อนข้างจำกัดได้เป็นอย่างดี

3. ความสำคัญต่อการควบคุมและตรวจสอบดำเนินงาน นอกจากงบประมาณจะมีความสำคัญต่อการวางแผน และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ แล้ว ฝ่ายบริหารยังสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุม กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของ หน่วยงานต่างๆ ได้ในขั้นตอนการบริหารแผนและการติดตามประเมินผลแผน ซึ่งจะทำให้ทราบ ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นข้อมูลในการ วางแผนปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 ระบบงบประมาณ

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 วรรค 4 (2552 : 4) กล่าวถึง หัวข้อในการตรวจสอบระบบการเงินและบัญชีที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. ใบเบิกตามงบประมาณ ต้องจัดทำแบบฟอร์มการเบิกจ่ายตามงบประมาณ หรือเพิ่ม รายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณในแบบฟอร์มต่างๆ ที่มีอยู่ในการเบิกจ่าย

2. การเบิกจ่ายตามงบประมาณ ต้องทำการตรวจสอบกับงบประมาณที่อ้างถึงทุกครั้ง พร้อมสั่งให้ผู้มีอำนาจเซ็นอนุมัติการใช้งบประมาณ แล้วเปิดสมุดคุดยอดงบประมาณของแต่ละ แผนก เพื่อเก็บสะสมยอดใช้จ่ายและแสดงยอดคงเหลือของงบประมาณ

3. การสรุปเปรียบเทียบการใช้จ่ายตามงบประมาณ เมื่อการใช้จ่ายงบประมาณสิ้นสุดลง ไม่ว่าจะตามปีการศึกษา หรือเมื่อโครงการจบให้ทำการเปรียบเทียบการใช้จ่ายจริงกับยอดประมาณ การ เพื่อหาผลแตกต่างของการใช้งบประมาณ และนำผลสรุปเปรียบเทียบมาใช้เป็นบรรทัดฐานใน การจัดทำงบประมาณของปีถัดไป

2.4 ประเภทของงบประมาณ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2541: 22-24) ได้สรุปงบประมาณเป็น 4 ประเภท คือ

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budget) เป็นงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุด และใช้กันอย่างแพร่หลาย งบประมาณแบบนี้เน้นสิ่งที่จะใช้จ่ายมากกว่างานที่ประสงค์จะทำ กล่าวคือ แสดงหมวดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ เช่น หมวดเงินเดือน หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าวัสดุ และหมวดค่าครุภัณฑ์ เป็นต้น การจัดทำงบประมาณประจำปีก็ยึดจำนวนและรายละเอียดของงบประมาณปีที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับปีต่อไป ส่วนใหญ่ผู้จัดทำงบประมาณต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี ลักษณะสำคัญของงบประมาณแบบแสดงรายการ คือ

1.1 มุ่งเน้นเรื่องการควบคุมและตรวจสอบปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นไปตามที่กำหนด (Control Orientation)

1.2 จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่ายและรายการใช้จ่ายในการของงบประมาณตามรายการที่กำหนดไว้ จะใช้งบประมาณผิดหมวดหรือต่างไปจากรายการที่กำหนดไม่ได้

1.3 งบประมาณแบบนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารและผลงานที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

2. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget System) เป็นงบประมาณแบบที่นำมาใช้แก้ไขจุดอ่อนของงบประมาณแบบแสดงรายการ เป็นการจัดเตรียมรายงานแบบปฏิบัติการที่มุ่งแสดงผลได้ของการดำเนินโปรแกรมด้านต่างๆ แทนที่จะแสดงรายการใช้จ่ายเป็นหมวดต่างๆ เพียงอย่างเดียว งบประมาณแบบนี้มีข้อดีอยู่ที่สามารถเชื่อมโยงจุดหมายปลายทางกับวิธีการให้เห็นอย่างกว้างๆ โดยเน้นการกำหนดนโยบายประกอบการจัดทำงบประมาณประจำปี และในการพิจารณางบประมาณในส่วนรวม โครงการต่างๆ ต้องมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ต้องนำนโยบายและโครงการมาเปรียบเทียบกันทั้งหมด ส่วนข้อเสียคือ เพิ่มภาระในการคำนวณงบประมาณ การตกลงยินยอมระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำได้ยาก หลักเกณฑ์ที่จะประกอบการตัดสินใจว่าจะจัดสรรงบประมาณอย่างไร จึงจะเหมาะสม ยังไม่มีลักษณะสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือ

2.1 จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functional Classification) หรือวัตถุประสงค์ของงาน (Objective Classification)

2.2 มีการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (เปรียบเทียบ Output กับ Input) เพื่อหาทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (Output) จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 กำหนดมาตรฐานในการวัดงาน (Work Measurement) และมีระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วย (Cost Accounting System) สำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงาน

3. งบประมาณแบบแสดงการวางแผน การกำหนดโครงการ และระบบงบประมาณ (Planning Programming and Budgeting System) หรือ PPBS เป็นงบประมาณที่นำมาใช้แก้ไข

จุดอ่อนของงบประมาณแบบแสดงรายการและงบประมาณแบบแสดงผลงาน กล่าวคือ พยายามเชื่อมโยงงบประมาณประจำปีเข้ากับวัตถุประสงค์ของรัฐบาลที่ได้กำหนดไว้ในแผนระยะยาวของประเทศ งบประมาณแบบนี้สามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดีในประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ลักษณะสำคัญของงบประมาณแบบ PPBS คือ

3.1 มุ่งความสนใจในเรื่องการกำหนดโครงการตามวัตถุประสงค์อันเป็นพื้นฐานของรัฐบาล โครงการอาจได้จากการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ

3.2 พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในอนาคต

3.3 พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายทุกชนิด ทั้งค่าใช้จ่ายโดยตรง ค่าใช้จ่ายประเภททุน และที่ไม่ใช่ประเภททุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

3.4 การวิเคราะห์อย่างมีระบบ เพื่อหาทางเลือกที่จะดำเนินงาน

4. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB) เป็นงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผล (Results) ที่จะได้รับกับโครงการ เป็นระบบที่เน้นการพัฒนาคนให้เพิ่มผลงานในองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ผลงานของทุกคนจะถูกผูกโยงให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจ

ธีระ รุญเจริญ (นิตยา เรื่องศรีอริญ. 2546: 14; อ้างอิงจาก ธีระ รุญเจริญ. 2546.) กล่าวว่าสิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือ การวัดการดำเนินงาน (Performance measures) ที่เป็นการกำหนดหน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานต้องชัดเจน สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยนับในการตรวจวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณคุณภาพ ค่าใช้จ่ายประสิทธิผลและทันเวลา ตามต้องการ กลไกระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้นว่า คຸ່ມທຸນ ຄຸ່ມຄ່າ สามารถนำเสนอผลงานอย่างมีคุณภาพ

2.5 กระบวนการจัดทำงบประมาณ

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

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร กิจกรรมจะดำเนินการอยู่ภายใต้สถานะแวดล้อมซึ่งปัจจัยบางอย่างอันมีผลต่อสถานะแวดล้อมนั้น เป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ และมีปัจจัยบางอย่างที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างของปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ ได้แก่ กำลังการผลิต (Production Capacity) คุณภาพของบุคลากร คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

ส่วนตัวอย่างของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไป สภาพความเรียบร้อยสงบสุขของประเทศและประเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร เป็นการแปลงถึงแนวทางที่กิจการประสงค์เดินไปข้างหน้าอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์นี้จึงครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน นโยบายที่มีต่อผู้บริโภค ต่อผู้ถือหุ้น ต่อพนักงานขององค์กร และสังคมโดยทั่วไป การแปลงวัตถุประสงค์ของกิจการให้บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบจึงเป็นเสมือนการวางกรอบอย่างกว้างๆ ให้หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ขององค์กรนั้นทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของตน

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงานเมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดเช่นนี้แล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ โดยไม่มีการกำหนดรายละเอียดลงไปว่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว กิจการมีแผนงาน หรือเป้าหมายการดำเนินงานเช่นใดบ้าง ก็คงจะเป็นการยากที่จะให้การดำเนินงานของส่วนต่างๆ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นในที่สุด

4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานว่าจะต้องปฏิบัติให้ได้ผลเช่นใด เมื่อใดแล้ว กิจการควรจะได้พิจารณาสู่ทางการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายว่าจะขยายยอดขายในปีหน้าให้เพิ่มขึ้นเท่านั้นๆ บาท หรือส่วนของตลาดสำหรับกิจการให้มากขึ้นกว่าเดิมเท่านั้นๆ เปอร์เซ็นต์

5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning Premises) เมื่อได้ทำการประเมินสภาวะแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทบทวนวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับกิจการ และกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานสำหรับทั้งแผนระยะยาว และระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจการก็จะประมวลข้อมูลเหล่านี้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ และแปลงให้หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ทราบข้อมูลทั้งหลายเหล่านี้จัดเป็นข้อมูลสมมติฐานหรือข้อมูลขั้นพื้นฐาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้วางแผนปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การให้ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน จึงเป็นการวางรากฐานในการก่อสร้างแผนของส่วนงานต่างๆ ให้อยู่บนฐานเดียวกัน และดำเนินไปโดยมีจุดหมายปลายทางร่วมกัน

6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่างๆ (Evaluating and Planning Projects) นอกจากแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมกิจกรรมที่ดำเนินไปวันต่อวัน กิจการอาจจะมีโครงการใดโครงการหนึ่งที่จะต้องจัดกระทำให้เสร็จสิ้นไปเพื่อผลบางประการที่ตนต้องการ เช่น โครงการจัดสร้างโรงงานใหม่ การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด โครงการต่างๆ เหล่านี้มีระยะเวลาเฉพาะสำหรับโครงการนั้นๆ นับตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ กิจการต้องดูว่าแผนโครงการเหล่านั้นสอดคล้อง และส่งเสริมการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการหรือไม่

7. การจัดทำงบประมาณระยะยาว (Strategic Long-Range Plan) เมื่อหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้รับแจ้งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อสมมติฐานในการวางแผนแล้ว หัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยก็จะเริ่มทำการวางแผนระยะยาวของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวิธีดำเนินการนั้น แผนระยะยาว (Long-Range Planning) นี้อาจจะคลุมระยะเวลา 3 ปี 5 ปี 10 ปีหรือ 15 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปรับตัวของกิจการต้องการเวลามากหรือน้อยเพียงใด

8. การจัดทำงบประมาณระยะสั้น แผนงบประมาณระยะสั้น ก็คือ ส่วนของงบประมาณระยะยาวสำหรับปีหน้า ในการทำงบประมาณระยะสั้น ซึ่งจะครอบคลุมระยะเวลาที่กิจการจะต้องการเช่น 12 เดือน หรือ 6 เดือนข้างหน้า การทบทวนสถานะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ อาจจะมีผลกระทบถึงการดำเนินงานของกิจการ ตลอดจนข้อสมมติฐานต่างๆ ในการวางแผนก็จะได้นำมาพิจารณา เพื่อดูว่าแผนระยะสั้นอาจจะครอบคลุมอนาคตอันใกล้นี้จะเป็นเช่นใด จะกระทบแผนระยะยาวสำหรับ 3 หรือ 5 ปี อย่างไรหรือไม่ หากมีผลกระทบจะได้แก้แผนระยะยาวนั้นเสียใหม่ แผนระยะสั้นจะครอบคลุมระยะเวลานานเท่าใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงาน วงจรการดำเนินงาน (Business Cycles) และฤดูกาลในการดำเนินงาน (Seasonal Cycles) ของกิจการ ตลอดจนสถานะแวดล้อมอื่น

9. การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการจัดทำและพิจารณางบประมาณมีข้อมูลบางประเภทที่จะต้องทำการรวบรวมในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การประมาณการยอดขายในอนาคตของสินค้าแต่ละประเภทในแต่ละอาณาเขตการขาย ควรจะได้ดูแนวโน้มของยอดขายสินค้าเหล่านั้นในอดีตในแต่ละอาณาเขตการขายนั้นๆ ว่าเป็นเช่นใด สถิตียอดขายในอดีตแยกประเภทข้อมูลตามที่ฝ่ายวางแผนต้องการ จึงเป็นตัวอย่างข้อมูลอย่างหนึ่งที่จะต้องจัดเตรียมเพื่อความสะดวกในการประมาณการ และจำเป็นต่อการตัดสินใจ

10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ เมื่อแผนงานงบประมาณของทั้งกิจการ ได้รับการอนุมัติให้ใช้เป็นแผนการดำเนินงานได้แล้ว ก็จะมีการจัดพิมพ์ และแจกจ่ายส่วนต่างๆ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ในการวางแผนด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้ทราบถึงเป้าหมายในอนาคต และสมมติฐานในการวางแผนตลอดจนได้เข้ามีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อให้การติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นได้ผล จึงควรมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ พร้อมทั้งแสดงผลแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน (Variance) ว่ามีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด รายงานผลการปฏิบัติงานเช่นว่านี้ ควรจะจัดทำตามสายงานบังคับบัญชา รายงานที่เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงบประมาณ และแสดงผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงและงบประมาณช่วยให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น เพราะรายงานนี้จะดึงความ

สนใจของผู้บริหารไปสู่รายการที่มีปัญหา และต้องการตัดสินใจรายการที่ดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนงานที่วางไว้ ก็ไม่จำเป็นต้องได้รับความสนใจหรือใช้เวลาของฝ่ายบริหารมากนัก

กึ่งกนก พิทยาคุณ (เกศินี ตรีอินทอง. 2549: 9 – 11; อ้างอิงจาก กึ่งกนก พิทยาคุณ. 2538.) กล่าวไว้ว่า การจัดทำงบประมาณประเภทต่างๆ ได้นั้น นอกจากจะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายของกิจการ การทำงานงบประมาณจะต้องทำตามลำดับขั้นด้วย เพื่อให้งบประมาณแต่ละประเภทสัมพันธ์และประสานงานกัน เมื่อนำมาใช้ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณจะปรากฏตามภาพประกอบ 6

จากภาพประกอบ 6 จะเห็นว่าขั้นตอนการจัดทำงบประมาณนั้น เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และสิ้นสุดที่ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ ส่วนขั้นตอนที่เหลืออยู่ในเส้นไขว้ปลาต้องการแสดงให้เห็นงานที่จะต้องดำเนินการในขั้นการบริหารงบประมาณให้ครบตามวงจรงบประมาณเท่านั้น ส่วนรายละเอียดการจัดทำสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้าธุรกิจนั้นใช้ปีงบประมาณตามปีปฏิทินแล้ว ก่อนที่จะเริ่มงบประมาณปีใหม่ 3 เดือน คณะผู้บริหารระดับสูงของกิจการจะประชุมร่วมกัน เพื่อที่จะพิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในปีใหม่ที่จะมาถึง การพิจารณานี้จะครอบคลุมถึงเรื่องเป้าหมายกำไร การลดต้นทุน การปรับปรุงอุปกรณ์ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งพิจารณาในเรื่องขนาดของตลาด ระดับราคา วิธีการจำหน่าย และการผลิต เมื่อได้ข้อยุติ ผลที่ออกมาจะถือเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งอาจเป็นการประมาณการยอดขายหรือยอดรายได้เบื้องต้นหรือถ้อยแถลงกว้างๆ ว่า ในปีหน้ากิจการมีเป้าหมายที่ต้องการอะไรบ้าง และจะต้องดำเนินการอย่างไร แล้วจึงส่งแนวทางในการจัดทำงบประมาณไปให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณย่อย โดยผ่านผู้อำนวยการงบประมาณ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบทั้งในการประสานการให้คำแนะนำและการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการจัดทำงบประมาณ

ขั้นที่ 2 การจัดทำงบประมาณ จะเริ่มต้นจากฝ่ายขายต้องจัดทำงบประมาณขายเป็นลำดับแรก โดยฝ่ายขายจะจัดทำร่างงบประมาณขายตามนัยของกำไรหรือเป้าหมายการขายที่กำหนดในแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่ได้รับ งบประมาณที่ทำจะมี 2 ประเภท คือ งบประมาณขายระยะยาวที่มีช่วงเวลาเกิน 1 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางทำงบประมาณการจ่ายลงทุนและขณะเดียวกันก็จะทำงบประมาณขายประจำปีด้วย เนื่องจากงบประมาณขายนี้จะต้องใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณย่อยประเภทอื่นของหน่วยงานต่างๆ ของกิจการ เช่น งบประมาณการผลิต และงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังนั้น งบประมาณนี้จะต้องทำให้เสร็จก่อนงบประมาณอื่นเป็นเวลานานพอสมควร เพื่อให้ผู้ที่จะต้องใช้งบประมาณขายเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดงบประมาณที่รับผิดชอบ จะได้มีเวลาในการจัดทำงบประมาณของตนให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

ขั้นที่ 3 การพิจารณาต่อรองงบประมาณทุกประเภทที่หน่วยงานต่างๆ ของกิจการได้จัดทำและเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการงบประมาณเป็นผู้รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสนอคณะกรรมการพิจารณาของกิจการที่ตั้งขึ้น ในการนี้ก็จะมีการเจรจาต่อรองในเรื่องตัวเลขงบประมาณที่เสนอขึ้นมาระหว่างฝ่ายการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามงบประมาณที่ตนได้จัดทำกับคณะกรรมการพิจารณาของกิจการ เพื่อให้ได้ยอดงบประมาณขั้นสุดท้ายของงบประมาณแต่ละประเภท

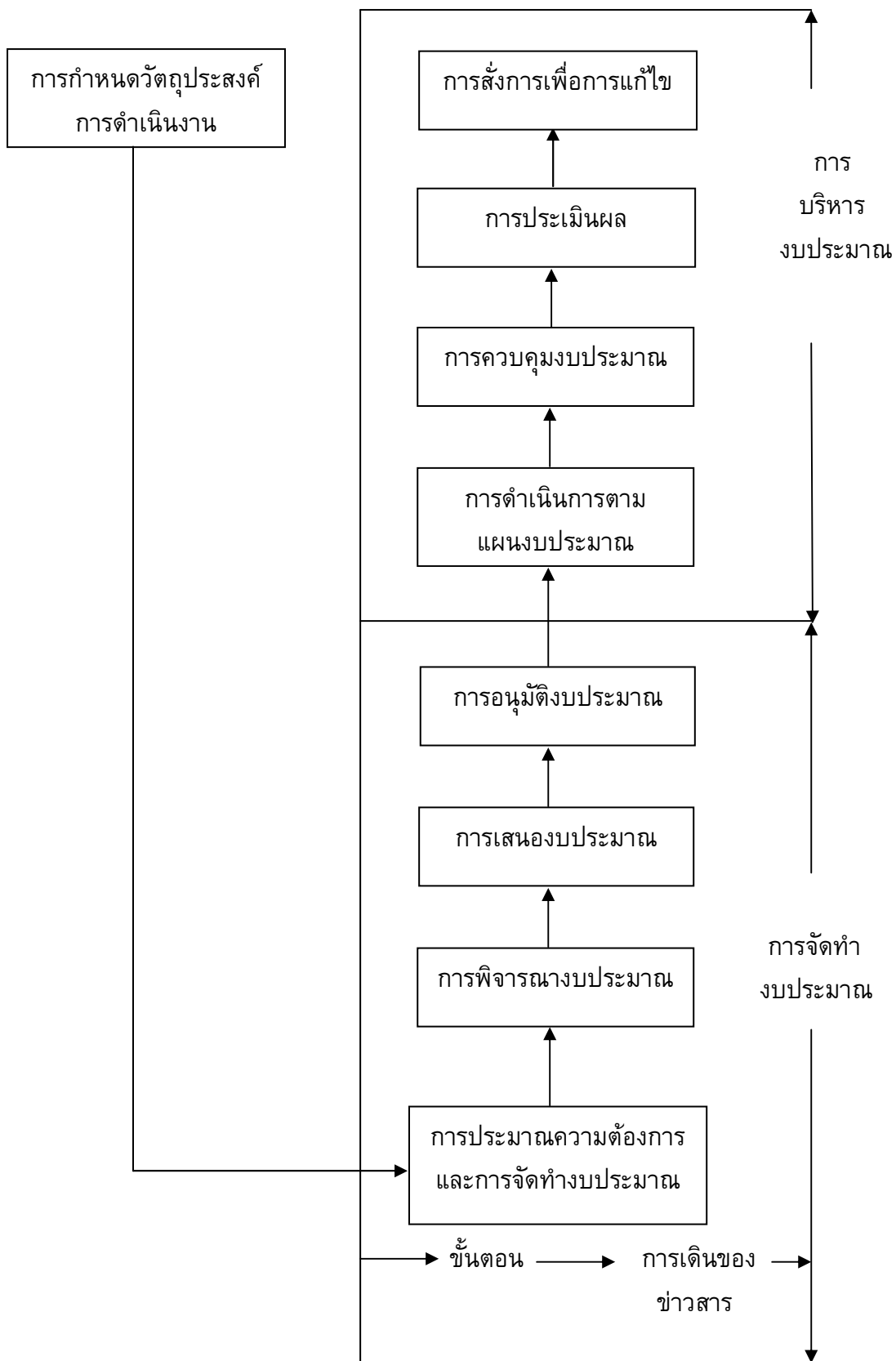
การพิจารณาในขั้นนี้ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะจะมีผลทั้งในทางลบและทางบวกต่อผู้ที่จะต้องปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้จัดทำงบประมาณไว้

ขั้นที่ 4 การตรวจทานและเสนองบประมาณ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการงบประมาณที่จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขงบประมาณทุกประเภทที่ได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการมาแล้วว่า มีความขัดแย้งกันในกิจกรรมที่จะทำหรือไม่ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกันก่อนขอเสนออนุมัติ

ขั้นที่ 5 การอนุมัติงบประมาณ เป็นหน้าที่ของประธานหรือกรรมการของกิจการที่จะต้องพิจารณาก่อนการอนุมัติหลักการ เพื่อให้งบประมาณนั้นมีผลใช้บังคับ โดยผู้อนุมัติจะให้ความสนใจในเรื่องผลที่จะได้รับในขั้นสุดท้ายจากงบประมาณที่ได้จัดทำและเสนอขออนุมัติ โดยจะพิจารณาจากงบประมาณการเงินเป็นเกณฑ์ คืองบกระแสเงินสด งบกำไรขาดทุน และงบดุลโดยประมาณ

หลังจากมีการอนุมัติแล้ว จะแจกจ่ายเอกสารงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินั้น กลับไปให้ทุกหน่วยงานของกิจการรับไปดำเนินการบริหารงบประมาณในส่วนที่ตนรับผิดชอบ โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานการงบประมาณที่จะทำหน้าที่ในการควบคุม ติดตามและประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่ได้จัดทำไว้ต่อไป

เนื่องจากการจัดทำงบประมาณเป็นการแปลงผลการดำเนินงานของกิจการออกมาเป็นแผนทางการเงิน ดังนั้น ข้อมูลต่างๆ ที่นำมาใช้จัดทำงบประมาณจึงเป็นข่าวสารที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อต่อคู่แข่งชั้นของกิจการที่ต้องการจะทราบความลับในเรื่องกลยุทธ์ของกิจการ ด้วยเหตุนี้ผู้รับผิดชอบจะต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งที่จะให้การแจกจ่ายเอกสารการงบประมาณจะต้องกระทำในวงจำกัดเฉพาะแก่เจ้าหน้าที่ที่จำเป็นจะต้องทราบเท่านั้น



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ

พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550: 68) กล่าวว่า กระบวนการงบประมาณประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ แผนงาน / โครงการ และกำหนดค่าใช้จ่าย เป็นการจัดทำแผนทางการศึกษา งบประมาณการรายจ่าย งบประมาณการรายรับ และสร้างสมดุลระหว่างรายจ่ายกับรายรับ
2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นการนำเสนอแผนงบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติตามที่กฎหมายกำหนด
3. การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารควบคุม การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน หรือปรับแผนหากมีกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น
4. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายงบประมาณ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

โอดเดน; และปีกัส (พรจันท์ พรศักดิ์กุล. 2550: 53-55; อ้างอิงจาก Odden; & Picus. 2004: 258-262) ได้นำเสนอการจัดทำงบประมาณของเขตการศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำแนวทางการจัดทำงบประมาณ รายการที่ควรกำหนดในแนวทางการจัดทำงบประมาณ ได้แก่
 - 1.1 จดหมายจากผู้อำนวยการที่กล่าวถึงสาระของงบประมาณในปีนั้นโดยบอกถึงจำนวนงบประมาณที่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของปีนี้และปีถัดไป
 - 1.2 ปฏิทินงบประมาณ โดยระบุเวลาสำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ ปฏิทินนี้ควรกำหนดเวลาในการจัดเตรียมงบประมาณ การนำงบประมาณไปใช้ และการประเมินงบประมาณ
 - 1.3 กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับโรงเรียน รวมทั้งขั้นตอนในการจัดทำประชาพิจารณ์ตามที่กฎหมายกำหนด
 - 1.4 แบบฟอร์มการจัดงบประมาณที่โรงเรียนหรือเขตการศึกษาจะต้องกรอกข้อมูล
 - 1.5 กรอกข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างทางบัญชี หรือรหัสบัญชีของเขตการศึกษาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณ และใช้ในการทำรายรับรายจ่ายในระหว่างปีงบประมาณ
 - 1.6 ข้อมูลอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การจัดทำงบประมาณถูกต้องทันเวลา
2. การจัดเตรียมงบประมาณ หัวใจของกระบวนการงบประมาณ คือ การคาดคะเนรายได้และรายจ่าย และการทำให้งบประมาณสมดุลโดยรายจ่ายต้องไม่มากกว่ารายรับ
 - 2.1 การประมาณรายได้ ชั้นแรกของการประมาณรายได้ คือ การคาดคะเนจำนวนในนักเรียน เนื่องจากงบประมาณส่วนใหญ่จัดสรรเป็นรายหัว ตามด้วยการคาดคะเนรายได้จาก

ภาษีทรัพย์สิน งบประมาณจากมลรัฐ งบประมาณจากโครงการพิเศษต่างๆ ทั้งจากมลรัฐและรัฐบาลกลาง และงบประมาณจากแหล่งอื่นๆ

2.2 การประมาณรายจ่าย ควบคู่ไปกับการประมาณการรายได้ ต้องมีการประมาณการรายจ่ายที่จำเป็นต้องใช้ วิธีประมาณการรายจ่ายมีหลายวิธี วิธีที่ใช้กันมาก คือการคิดค่าใช้จ่ายที่จะจัดบริการให้นักเรียนในปีหน้า โดยปรับบุคลากรที่มีอยู่และวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการโดยปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายต่างๆ ของรายการเหล่านั้น

การกำหนดผังบัญชีของค่าใช้จ่ายและรายรับ เมื่อมีการจัดทำงบประมาณก็ต้องมีกลไกควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งทำได้โดยมีระบบบัญชีที่แสดงการใช้จ่ายงบประมาณ ในแง่มุมต่างๆ เช่น การใช้ตามหน้าที่ ตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงาน เป็นต้น

3. การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ถ้ารายจ่ายที่คำนวณได้มีมากกว่ารายรับที่คาดการณ์ไว้ ก็ต้องมีการปรับรายจ่ายหรือรายรับด้านใดด้านหนึ่ง หรือทั้งสองด้านโดยปกติการปรับลดรายจ่ายจะทำได้ง่ายกว่าการปรับรายรับ การปรับเปลี่ยนรายรับค่อนข้างจะทำได้ยาก เพราะงบประมาณกลางที่รัฐบาลกลางและมลรัฐจัดสรรให้มาก่อนข้างจะคงที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจหารายรับเพิ่มโดยการเพิ่มอัตราเก็บภาษีทรัพย์สิน แต่ก็ต้องผ่านการอนุมัติจากสภา และมีกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับการอัตราเก็บภาษี การลดค่าใช้จ่ายที่มักกันส่วนใหญ่ มักลดค่าตอบแทนของบุคลากร หรือตัดตำแหน่งบางตำแหน่งออกไป แต่การลดบุคลากรไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่พยายามตัดบุคลากรที่ไม่ได้ทำการสอนออกไป

4. การอนุมัติงบประมาณ เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้วต้องเสนอให้คณะกรรมการศึกษาของเขตการศึกษาอนุมัติงบประมาณ กฎหมายของรัฐจะกำหนดเวลาที่จะขออนุมัติงบประมาณ เอกสารที่จะต้องนำเสนอตอนขออนุมัติ และเวลาที่สาธารณชนจะให้ข้อเสนอแนะ โดยปกติผู้อำนวยการเขตการศึกษาเมื่อเสนอเอกสารงบประมาณต่อคณะกรรมการเขตการศึกษาแล้วจะจัดทำสำเนาแจกสาธารณชนทั่วไป และช่วยรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ในการอนุมัติงบประมาณคณะกรรมการจะปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้ตอบสนองนโยบายและจุดมุ่งหมายที่คณะกรรมการกำหนด

5. การบริหารงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณเป็นการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณตลอดปี แต่คงเป็นไปได้ที่จะคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้อย่างสมบูรณ์ในช่วงของการจัดทำงบประมาณ ดังนั้น ต้องมีการกำกับติดตามดูรายจ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ตอนทำงบประมาณ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าด้านรายรับหรือรายจ่าย ต้องเสนอการปรับเปลี่ยนต่อคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ การปรับเปลี่ยนงบประมาณอาจมีผลมาจากการที่นักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นมากโดยไม่ได้คาดหมาย ทำให้มีความต้องการครูและห้องเรียนเพิ่มขึ้น หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงรายรับของโครงการใดโครงการหนึ่ง ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับงบประมาณให้สมดุล โดยลดค่าใช้จ่ายถ้ารายได้ที่คาดคะเนไว้ลดลง และเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นโดยจัดหารายได้เพิ่ม

ดังนั้น งบประมาณจะกลายเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าได้ใช้ทรัพยากรทางการศึกษาตามลำดับความสำคัญของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในช่วงต้นของวงจรมงบประมาณ

เลวาซิค (Levacic. 2000: 11-12; 1995: 63-64) เห็นว่าการบริหารจัดการงบประมาณมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การได้รับงบประมาณ หน้าที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารงบประมาณ คือ การหาทรัพยากรให้หน่วยงาน ในการดำเนินของโรงเรียน ทรัพยากรที่เข้ามาจะเป็นเงิน จากนั้นก็เปลี่ยนเงินเป็นวัสดุสิ่งของและทรัพยากรที่ต้องใช้ โรงเรียนจะได้รับงบประมาณจากเขตการศึกษามลรัฐ เงินบำรุงการศึกษา การหารายได้ของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรเปิด งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจะสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนอาจหารายได้โดยการขายสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น ให้เช่าอาคารและเครื่องมือต่างๆ

2. การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำงานงบประมาณเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนเงินเป็นทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้จริงในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ ได้แก่ ครู บุคลากร อาคารสิ่งก่อสร้าง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงในการจัดสรรงบประมาณ คือ งบที่จัดสรร ได้สนับสนุนกิจกรรมหลัก ด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจะทำเช่นนี้ได้ ต้องมีการวางแผน แล้วเชื่อมโยงงบประมาณกับแผน ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย สิ่งที่สำคัญ คือ โรงเรียนต้องไม่วางแผนงบประมาณเกินงบที่ได้รับ

3. การใช้งบประมาณ งบประมาณที่ใช้จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งบที่ใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริม เช่น งบบำรุงรักษาอาคาร งบบริการ ซึ่งเป็นผลผลิตทางอ้อม และงบที่ใช้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรง งบสนับสนุน เรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางอ้อม ส่วนงบการใช้จัดการเรียนการสอนโดยตรง เรียกว่า ค่าใช้จ่ายทางตรงในการใช้งบประมาณ ต้องมีการบันทึกการใช้งบประมาณและรายงานข้อมูลต่างๆ เพื่อติดตามรายได้และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้จ่ายได้เป็นไปตามรายการที่ได้อนุมัติไว้ในแผน สิ่งที่มีความคล่องตัวอีกอย่างหนึ่งคือ การให้โรงเรียนสามารถใช้งบประมาณข้ามหมวดได้ สิ่งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ การเปลี่ยนการควบคุมการใช้งบประมาณจากเดิมที่ดำเนินการโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นโรงเรียนควบคุมเอง

4. การประเมินผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ การประเมินผลงบประมาณจะใช้หลัก 4 ประการ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และเสมอภาค ผลการประเมินจะนำไปใช้ในการตัดสินใจทำงานงบประมาณต่อไป

คันทิงแฮม; และ คอร์ดีโร (พรจันท์ พรศักดิ์สกุล. 2550: 62; อ้างอิงจาก Cunningham; & Cordeiro. 2003: 318 – 321) ได้เสนอกะบวนกรงบประมาณมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) แผนงานทางการศึกษาจะเป็นตัวขับเคลื่อนงบประมาณ ในขั้นของการวางแผนงบประมาณ จะต้องมีการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนงาน ทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายการเลือกทางเลือกที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของการใช้จ่าย

2. การจัดทำงบประมาณ (Formulating) การจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในโรงเรียน โรงเรียนจะต้องบอกให้ครูได้รับรู้ว่าทางงบประมาณอย่างไร และทำไมจึงต้องใช้งบประมาณอย่างนั้น ครูจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณมากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การรังสรรค์การจัดทำรายละเอียดงบประมาณจะต้องได้ข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในโรงเรียนและชุมชน

3. การนำเสนอ (Presenting) สิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญของการนำเสนอ คือ เหตุผลที่จะสนับสนุนงบประมาณที่จัดทำ เมื่อมีการนำเสนองบประมาณต่อผู้มีอำนาจอนุมัติหรือประชาชนทั่วไป ผู้เสนอจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลที่ชัดเจน ในการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ

4. การบริหารงบประมาณ (Administering) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและฝ่ายต่างๆ ใช้ตามความต้องการ ซึ่งจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำบัญชี มีการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่า ไม่ใช้เงินมากกว่าที่ได้รับจัดสรร

5. การประเมินผล (Evaluating) โดยปกติจะมีการแบ่งงบประมาณออกเป็นหลายประเภท เช่น แบ่งตามโครงการ ได้แก่ โครงการปฐมวัย โครงการสองภาษา แบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ งบประมาณเกี่ยวกับการเรียนการสอน การขนส่งนักเรียน และแบ่งตามหมวดรายจ่าย เช่น เงินเดือน วัสดุ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงบประมาณก็ต้องประเมินจำแนกตามประเภทหรือรวมกันทุกประเภท คำถามที่มักถามในการประเมิน คือ งบประมาณตอบสนองให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ดีแค่ไหน เราจะวัดได้อย่างไรว่า ได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์แล้ว ควรจะขยายโครงการอะไร และควรยุบเลิกโครงการอะไร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาในการประเมินมี 2 คำ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อมีการประเมินโครงการ ผู้บริหารต้องถามว่า วิธีการที่ใช้มีประสิทธิผลมากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุหรือไม่

3. คู่มือ

3.1 ความหมายของคู่มือ

คู่มือถือว่าเป็นสิ่งที่กำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดทำกิจกรรม โดยมีวิธีการในการปฏิบัติตลอดจนการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้ให้ความหมายของคู่มือไว้ ดังนี้

อำนาจ เถาตระกูล (2541: 8) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่า เป็นเอกสารที่มีความละเอียดเสนอแนะแก่ผู้ใช้ให้สามารถเข้าใจแนวทางการใช้และข้อพึงปฏิบัติที่จะช่วยให้การนำเรื่องนั้นไปใช้ได้ตรงตามเจตนารมณ์

มงคล ชื่นชม (2545: 53) กล่าวว่า คู่มือเป็นหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติตามในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้สามารถกระทำสิ่งนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด

สมมารถ ประสูวรรณ์ (2545: 76) ได้ให้ความหมายของคู่มือที่ใกล้เคียงกันว่า คู่มือเป็นหนังสือ ตำรา เอกสารแนะนำ หรือเป็นสื่อที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติควบคู่ไปกับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีเนื้อหาสั้นๆ ที่ผู้อ่านสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ศิริพันธ์ เกตุไชโย (2546: 10) กล่าวว่า คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่เป็นเครื่องมือสื่อความหมาย ที่ระบุแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อผู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติงานได้ตรงตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

อนุชิต เชิงจำเนียร (2545: 22) ให้ความหมายว่า คู่มือเป็นหนังสือที่เขียนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจ และง่ายต่อการปฏิบัติตามได้ ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด และทำให้นักเรียนนักศึกษา มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่ใกล้เคียงกัน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า คู่มือเป็นหนังสือหรือเอกสารแนะนำ ที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจ และง่ายต่อการปฏิบัติตาม เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ประเภทของคู่มือ

อำนาจ เกาตระกุล (2541: 8-10) ได้สรุปประเภทของคู่มือไว้ 3 ประเภท คือ

1. คู่มือหลักสูตร เป็นเอกสารที่รายละเอียด และข้อเสนอแนะแก่ผู้ใช้หลักสูตร ให้สามารถเข้าใจแนวทางการใช้และข้อพึงปฏิบัติ
2. คู่มือฝึกงาน เป็นเอกสารที่เสนอแนวทางการปฏิบัติการฝึกงานของผู้เรียนทั้งในสถานศึกษา หรือสถานประกอบการให้มีแนวปฏิบัติในทางเดียวกัน
3. คู่มือนักเรียน เป็นเอกสารแนะนำการปฏิบัติตนของนักเรียน โดยเสนอแนะเกี่ยวกับข้อมูลและกฎระเบียบของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้นักเรียนปฏิบัติ

อนุชิต เชิงจำเนียร (2545: 24) ได้สรุปประเภทของคู่มือเป็น 2 ประเภท คือ

1. คู่มือเกี่ยวกับการเรียนการสอนตามหลักสูตร จัดเป็นคู่มือเสนอแนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการสอน การใช้สื่อ นวัตกรรมที่สัมพันธ์กับรายวิชาหนึ่งรายวิชาใด หรือระดับชั้นเรียน

ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นๆ เช่น คู่มือรายวิชา คู่มือระดับชั้นเรียน คู่มือการใช้สื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน เป็นต้น

2. คู่มือการจัดกิจกรรมการสอนทั่วไป เป็นคู่มือเสนอแนะแนวทางหรือเทคนิคการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรบรรจุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นคู่มือที่มีได้เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ หรือคำอธิบายรายวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรง เช่น คู่มือการจัดกิจกรรมประชาธิปไตยภายในโรงเรียน คู่มือปฏิบัติกิจกรรมสร้างนิสัยสำหรับโรงเรียน ประถมศึกษา เป็นต้น

3.3 องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติได้ ต้องมีองค์ประกอบของคู่มือที่สำคัญๆ ดังแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

สมพร พุฒตาล เบ็ทซ์ (2539: 93) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือในการปฏิบัติงาน ควรประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ส่วนประกอบตอนต้น ได้แก่
 - 1.1 ปก
 - 1.2 หน้าแสดงรายนามคณะผู้จัดทำและปีที่พิมพ์
 - 1.3 คำนำ
 - 1.4 สารบัญ
 - 1.5 แผนภูมิแสดงโครงสร้างของหน่วยงาน
2. ส่วนที่เป็นเนื้อหาหรือวิธีปฏิบัติงาน ได้แก่
 - 2.1 คำอธิบายลักษณะงาน
 - 2.2 แผนภูมิแสดงสายการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน
 - 2.4 ภาพประกอบ
3. ส่วนประกอบตอนท้าย ได้แก่
 - 3.1 คำอธิบายศัพท์
 - 3.2 บรรณานุกรม

เริงชัย จงพิพัฒนสุข (2543: 6-7) อธิบายองค์ประกอบของคู่มือไว้ ดังนี้

1. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
2. วิธีการเรียนการสอน
3. การวัดผลประเมินผล
4. ข้อเสนอแนะ

องค์ประกอบของคู่มือ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดทำคู่มือ เพราะจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงวิธีการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระของคู่มือ คำชี้แจงแนวทางปฏิบัติ การจัดกิจกรรม โดยต้องสัมพันธ์โดยตรงกับเนื้อหา

3.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี

เอกรูมิ ไกรมาก (2541: 57) อธิบายลักษณะของคู่มือที่ดีดังนี้

1. สามารถเข้าใจลักษณะเนื้อหาขอบข่ายหรือสิ่งที่จะสอนได้อย่างกระจ่างชัด เช่น มองเห็นโครงสร้างของการสอนทั้งหมด
2. ช่วยให้สามารถดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนต่างๆ ได้ดี โดยสามารถดัดแปลงและยืดหยุ่นได้เองไม่เป็นแนวทางบังคับ ต้องเสนอแนะแนวทางโดยสามารถให้ปฏิบัติงานคล่องขึ้น
3. กิจกรรมที่เสนอแนะหรือกำหนดไว้ ควรมีการทดลองใช้กับเด็กวัยนั้นๆ เด็กสนใจปฏิบัติๆ ได้ จึงควรใช้และเลือกได้บ้าง
4. แนวการเขียนเน้นย้ำแนวปฏิบัติที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างต่อเนื่อง นั่นคือมีจุดเน้นย้ำในทางเดียวกัน เช่น มุ่งฝึกงานกลุ่ม ทำงานเป็นกลุ่มก็ฝึกอย่างต่อเนื่อง จนเด็กมีแนวทาง ได้แนวทางแล้ว จึงฝึกเป็นรายบุคคลต่อไป
5. ความแปลกใหม่ของกิจกรรม ควรส่งเสริมแก่ผู้ปฏิบัติโดยค่อยเป็นค่อยไป มิได้มุ่งกระจายแนวใหม่ทั้งหมด แต่การใช้แนวปฏิบัติที่นั้นๆ ต้องเป็นการปฏิบัติได้และได้ผลด้วย
6. รูปแบบและวิธีการ(ขั้นตอน) ที่เป็นแนวทางในการเขียนคงรูปแบบและขั้นตอนโดยสม่ำเสมอ เพื่อสะดวกแก่การใช้

สมมาตร ปรุงสุวรรณ (2545: 83) กล่าวว่า คู่มือที่ดีนั้นมีลักษณะในประเด็นหลักๆ ดังนี้

1. ด้านเนื้อหาต้องถูกต้อง และครอบคลุมสาระของคู่มือ
2. การจัดลำดับข้อมูลนำเสนอเป็นขั้นตอนเข้าใจง่าย
3. รายละเอียดของคู่มือชัดเจนเข้าใจง่าย
4. ผู้ใ้ได้อ่านแล้วสามารถนำไปปฏิบัติ
5. รูปแบบของคู่มือสวยงาม และทนต่อการใช้งาน

สมพล ศักดิ์ทวีกุลกิจ (2546: 53) ได้อธิบายว่า ลักษณะของคู่มือที่ดีมีดังนี้

1. ช่วยให้สามารถเข้าใจลักษณะในเนื้อหาและขอบข่าย
2. ช่วยให้สามารถดำเนินการตามแนวทางหรือขั้นตอนต่างๆ ได้ดี
3. กิจกรรมที่เสนอแนะหรือกำหนดไว้ควรมีการทดลองใช้
4. แนวการเขียนเน้นย้ำการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างต่อเนื่อง
5. ความแปลกใหม่ของกิจกรรมควรส่งเสริมแก่ผู้ปฏิบัติโดยค่อยเป็นค่อยไป

6. รูปแบบและวิธีการ (ขั้นตอน) ควรที่จะคงรูปแบบขั้นตอนโดยสม่ำเสมอ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้ศึกษาคิดว่า ลักษณะของคู่มือที่ดีจะต้องทันสมัย ผู้ใช้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยต้องเขียนให้ละเอียด ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน รูปแบบสวยงาม น่าอ่าน และควรมีการแสดงผลภาพประกอบ และต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญ โดยวิธีการจัดกิจกรรมต้องเขียนให้ละเอียด และปฏิบัติตามขั้นตอนได้โดยมีความแปลกใหม่ โดยมุ่งเน้นสู่จุดหมายรูปแบบและวิธีการ หรือช่วยให้ผู้ใช้คู่มือเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว เข้าใจได้ถูกต้อง

3.5 แนวทางการจัดทำคู่มือ

เพื่อให้การจัดทำคู่มือมีความชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม ผู้ศึกษาได้ศึกษาการจัดทำคู่มือจากหน่วยงาน องค์กร และบุคคล ดังนี้

สมมาตร ปรงสุวรรณ (2545: 90 - 216) ได้พัฒนาคู่มือครูในโรงเรียนทหารช่าง เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้ครูอาจารย์ผู้สอนในแต่ละรายวิชาได้ยึดเป็นหลักในการดำเนินการสอน ให้การดำเนินการสอนในแต่ละรายวิชามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานเดียวกันเพิ่มมากขึ้นตรงตามจุดประสงค์ของหลักสูตร และลดปัญหาด้านการสอนของครูผู้สอนให้ลดลง ได้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงสุดต่อผู้เข้ารับการศึกษา และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของทางราชการและประเทศชาติ โดยวิธีการพรรณนารายละเอียดและมีตัวอย่างเอกสารที่เกี่ยวข้องและมืองค์ประกอบของคู่มือ ดังนี้

1. ปก
2. คำนำ
3. สารบัญ
4. คำแนะนำการใช้คู่มือครู
5. ความมุ่งหมายของวิชา
6. ลักษณะรายวิชา
7. การแบ่งหน่วยการเรียนรู้
8. การวัดและประเมินผล
9. ตารางกำหนดน้ำหนักคะแนนและเกณฑ์ผ่าน
10. จุดประสงค์การสอนรายบท
11. แผนการสอนรายบท
 - 11.1 จุดประสงค์การสอน
 - 11.2 กล่าวนำ
 - 11.3 เนื้อหา
 - 11.4 สรุปบทเรียน

- 11.5 การวัดและประเมินผล
- 11.6 หนังสืออ่านประกอบ
- 11.7 บันทึกหลังการสอน
- 11.8 กิจกรรม
- 11.9 สื่อการสอน
- 11.10 งานที่มอบหมาย
- 12. หนังสืออ้างอิง

ใจทิพย์ สังขวุฒิ (2546: 1 – 215) ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานพัสดุของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพัสดุของสถานศึกษา เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานพัสดุ และสามารถปฏิบัติงานพัสดุได้อย่างถูกต้อง โดยมีองค์ประกอบของคู่มือ ดังนี้

บทนำ กล่าวถึง ภูมิหลัง วัตถุประสงค์ ขอบเขต ประโยชน์ และนิยามศัพท์ของการจัดทำคู่มือ

บทที่ 2 กล่าวถึงกระบวนการบริหารพัสดุ การบริหารงานพัสดุ และการปฏิบัติงานพัสดุ ใน 3 ด้าน คือ การจัดหาพัสดุ การควบคุมพัสดุ และการจำหน่ายพัสดุ

บทที่ 3 เป็นขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ

บทที่ 4 ประกอบด้วยคำชี้แจงการใช้คู่มือ และเนื้อหาทั้ง 3 ด้าน โดยรูปแบบของคู่มือเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุ มีแบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและแนวทางการปฏิบัติงานพัสดุ

วิโรจน์ สุวรรณรัตน์ (2546: 152) ได้พัฒนาคู่มือการเขียนแผนการสอนรายวิชา โดยเน้นการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม สำหรับครูวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี เพื่อให้ครูใช้เป็นแนวทางในการเขียนแผนการสอนรายวิชา โดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ลงในแผนการสอน เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม ให้กับนักเรียนนักศึกษาทุกแผนกวิชาในสถานศึกษา โดยมีตัวอย่างของวิธีการเขียนแผนการสอนพร้อมทั้งคำอธิบายรายละเอียด และมีองค์ประกอบของคู่มือ 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงการใช้คู่มือ

ส่วนที่ 2 ความรู้ที่ต้องนำไปใช้เขียนแผนการสอน

- 2.1 วิธีศึกษาจุดประสงค์การสอน
- 2.2 การวิเคราะห์หลักสูตร
- 2.3 หัวข้อการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม

- 2.4 การเขียนเนื้อหาสาระ
- 2.5 วิธีสอนหรือกิจกรรมการสอน
- 2.6 การเลือกสื่อการสอน
- 2.7 การเขียนกิจกรรมหรืองานที่มอบหมาย
- 2.8 การวัดผลและประเมินผล
- 2.9 การเขียนบันทึกหลังการสอน

ส่วนที่ 3 วิธีเขียนแผนการสอนรายวิชาตามรูปแบบกรมอาชีวศึกษา

ปรีศนา จันทศักดิ์ (2547: 56 -144) ได้จัดทำคู่มือการให้คำปรึกษาสำหรับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี โดยจัดทำในรูปแบบของการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นแนวทางการประกอบการให้คำปรึกษาและดูแลช่วยเหลือนักเรียนนักศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านส่วนตัวและสังคม และด้านอาชีพ และมีรายละเอียดแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สารบัญสำหรับอาจารย์ที่ปรึกษา ประกอบไปด้วย บทบาทหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษา จิตวิทยาการให้คำปรึกษาวัยรุ่น พื้นฐานแนวคิดการให้คำปรึกษา

ตอนที่ 2 การจัดกิจกรรมให้คำปรึกษา 3 ด้าน

ดารณี กาญจนะ คุ่มสิน (2547: 1 – 165) ได้จัดทำคู่มือการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยในชั้นเรียนได้ด้วยตนเอง โดยเนื้อหาสาระ แบ่งเป็น

บทนำ กล่าวถึงภูมิหลัง วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิด ความสำคัญ รูปแบบของการจัดทำคู่มือ

บทที่ 3 กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ

บทที่ 4 กล่าวถึงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ เริ่มต้นจากการค้นหาปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา และการเผยแพร่ผลการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผล และข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

ภัทรกร เฟื่องฟู (2548: 1 - 83) ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการรับงานการค้าสำหรับครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการรับงานการค้า และสามารถปฏิบัติงานการรับงานการค้าได้อย่างถูกต้อง โดยเนื้อหาสาระ แบ่งเป็น

บทนำ กล่าวถึงภูมิหลัง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือ

บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิด รูปแบบของการจัดทำคู่มือ

บทที่ 3 เป็นขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ

บทที่ 4 เป็นคำชี้แจงการใช้คู่มือ ขอบเขตของการปฏิบัติงานการรับงานการค้า ตลอดจน ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการรับงานการค้า

จากการศึกษาการจัดทำคู่มือ สามารถสรุปได้ว่า การจัดทำคู่มือต้องมีวัตถุประสงค์ใน การจัดทำที่ชัดเจน ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง มีขั้นตอน กระบวนการในการปฏิบัติตาม ได้ง่าย ประหยัด มีแบบฟอร์ม ตัวอย่าง มีคำแนะนำ และมีเนื้อหาสาระครบถ้วน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

นิตยา เรื่องศรีอรัญ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องความพร้อมด้านความรู้และ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ความพร้อมด้านความรู้ในการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานโดยภาพรวมมีความพร้อมในเกณฑ์ดี โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ความรู้ทั่วไปด้านการเงินและ งบประมาณ ผลประโยชน์ของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การคำนวณต้นทุนและกิจกรรม การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การตรวจสอบภายใน ความแตกต่างของงบประมาณแบบเดิมกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และความพร้อมด้านความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยภาพรวมอยู่ใน เกณฑ์ดี เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความรู้ทั่วไปด้านการเงินและงบประมาณ ความแตกต่าง ของงบประมาณแบบเดิมกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบ จัดซื้อจัดจ้าง การบริหารเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์และตรวจสอบภายใน ยกเว้นการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การคำนวณต้นทุนและกิจกรรม และ ประโยชน์ของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

มานอช เกิดเกลื่อน (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผล การศึกษาพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านงบประมาณ มีปัญหาเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ขาดงบประมาณสนับสนุน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบด้านการเงิน พัสดุ และครุภัณฑ์ 3) การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัดไม่ สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน 4) การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน และกฎระเบียบ รวมทั้งกฎหมาย ไม่ได้รับการแก้ไขให้สอดคล้องสำหรับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) ขาด ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

พัชรา สิริภักดี (2547: 68, 92) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในเรื่องการให้ข้อเสนอแนะการจัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณในการจัดงาน / กิจกรรม / โครงการ และการกำกับการดูแลตรวจสอบการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก และพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ วุฒิการศึกษา ส่วนคุณลักษณะของบุคลากร ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ เพศ อายุ อาชีพ และตำแหน่งในคณะกรรมการ และระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

บุญพร้อม สุกใจ (วีระพันธ์ แสงไชย. 2548: 75; อ้างอิงจาก บุญพร้อม สุกใจ 2547: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ด้านการบริหารงบประมาณ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีอันดับสูงสุด คือ การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและการดำเนินงานของกิจกรรม และการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายอย่างถูกต้อง

บงกช อาษา (2548: 86, 164) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงบประมาณ พบว่า การจัดทำและเสนองบประมาณการจัดสรรงบประมาณ ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมระดับน้อยในเรื่องของการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล และการรายงานผลการใช้จ่าย และผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และการบริหารการเงิน นอกจากนี้ยังพบว่า ครูมีความคิดเห็นว่า ควรมีส่วนร่วมในงานวิชาการมากที่สุด รองลงมาเป็นงานบริหารทั่วไป งานงบประมาณ งานบุคคล วิธีการที่จะทำให้ครูมีส่วนร่วม คือ การให้ขวัญ กำลังใจ การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง และการระดมความคิด ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ครูควรมีส่วนร่วมจากมากไปหาน้อย คือ ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติงาน ร่วมพัฒนาและแก้ไข และร่วมประเมินผลการดำเนินงาน

นิเวศน์ อุดมรัตน์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ และรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้น

พื้นฐานในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องครอบคลุมอยู่ในระดับมาก

มณฑลเชียร น้อยบุตตี (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ในโรงเรียนทั้งสามขนาดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก เมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนขนาดกลางมีสภาพการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สำหรับปัญหาการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยม โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับกลาง ส่วนในโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีปัญหาการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล พบว่า รูปแบบของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบันมี 7 รูปแบบ รูปแบบของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบที่ 8 ที่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นหลัก มีผู้อำนวยการและผู้จัดการรับผิดชอบงานแยกจากกัน รูปแบบที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล คือ รูปแบบที่ 8 ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปปรับใช้กับโรงเรียนเอกชนนิติบุคคล

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ลาว (พรจันทร์ พรศักดิ์สกุล. 2550: 153; อ้างอิงจาก Lau. 2003: Abstract) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยการแพทย์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งประสบปัญหางบประมาณขาดดุลมาหลายปี โดยสอบถามคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร โดยใช้แบบสอบถามและจัดประชุม ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณ บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องการกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีภาวะผู้นำ ครู อาจารย์ และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทุกกลุ่มมีความเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม โดยองค์ประกอบด้านการบริหาร การมีนโยบายที่ดี การมีแนวปฏิบัติที่ดี ได้รับการจัดลำดับให้มีความสำคัญสูง การมีส่วนร่วม และการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดทำงบประมาณอย่างมี

ประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูล เห็นว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณมีความสำคัญกว่าผลที่เกิดขึ้น แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไม่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณอย่างเต็มที่

ปาเวลแจค (พรจันท์ พรศักดิ์สกุล. 2550: 159; อ้างอิงจาก Paveljack. 1995: Abstract) ได้ศึกษาความรู้ของครูการศึกษาพิเศษและครูทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณ รวมถึงความสนใจของครูในการเข้าร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน งานวิจัยนี้สำรวจข้อมูลจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษา 5 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ครูการศึกษาพิเศษ และครูทั่วไป ขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ และเห็นว่า ครูควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสำรวจอยากให้ครูสนใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน และกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งการได้รับความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณให้มากขึ้น

ลีนา สตีเฟลและคณะ (Leanna Stiefel and others. 2001: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง School Budgeting and School Performance : The Impact of New York City's Performance Driven Budgeting Initiative โดยทำการศึกษาผลของการเริ่มใช้ระบบ Performance Driven Budgeting (PDB) ที่มีผลต่อการศึกษานักเรียนระดับเกรดสี่และเกรดห้า รวมทั้งผลกระทบต่อรูปแบบการใช้จ่ายเงินงบประมาณในโรงเรียนของรัฐ เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีการเริ่มใช้ระบบดังกล่าวในช่วงปี 1997-1998 ทั้งนี้ระบบ PDB เป็นระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นมาตรฐาน (School-base Budgeting) ผลการศึกษาพบว่า ระบบบริหารงบประมาณแบบ PDB ดังกล่าวมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการเรียนของนักเรียนและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้จ่ายงบประมาณในสถานศึกษาอีกด้วย

สเตอร์ทีย์ ทูลีย์ และ เจมส์ กัธรี (Stuart Tooley; James Guthrie. 2007: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Budgeting in New Zealand Secondary School in a Changing Devolved Financial Management Environment โดยทำการศึกษาจุดมุ่งหมายและผลของการใช้ระบบการบริหารการเงินแบบใหม่ ที่เรียกว่า The New Public Financial Management (NPFM) ซึ่งเป็นระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐานและใช้เทคโนโลยีทางด้านบัญชีและกระบวนการที่ทันสมัยเป็นอิสระมาใช้ โดยมีการเริ่มนำมาใช้บริหารงานในระบบการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบการบริหารงานของรัฐในช่วงปี 1989 ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในหน่วยงานด้านการจัดการงบประมาณของโรงเรียนจำนวน 4 แห่ง เป็นกรณีศึกษาทำการเก็บข้อมูลในช่วงปี 1997 ถึงปี 1998 ผลการศึกษาสรุปได้ว่าระบบการบัญชีและเทคโนโลยีในการบริหารดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเชิงการปกครองและก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงของการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติมากกว่าจะได้รับการยอมรับในเชิงเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการ

โรงเรียน ซึ่งสิ่งที่ปรากฏทำให้เกิดข้อคำถามเกี่ยวกับการปฏิรูปบริหารตามแนวคิด New Public Management (NPM) ว่าจะมีศักยภาพและมีประโยชน์จริงหรือไม่

บทที่ 3

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ

ในการศึกษาเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนในการจัดทำคู่มือ

1. ศึกษาแนวทางในการจัดทำคู่มือ
2. การจัดทำคู่มือ
3. ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ
4. ตรวจสอบความเป็นไปได้ของคู่มือ
5. ดำเนินการจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์

1. ศึกษาแนวทางในการจัดทำคู่มือ

- 1.1 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550
- 1.2 ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ
- 1.3 ศึกษาหลักการเขียนคู่มือจากหนังสือเอกสารงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการหลายฉบับ เพื่อให้การเขียนคู่มือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดทำคู่มือ

- 2.1 เขียนโครงร่างคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้
 - 2.1.1 คำชี้แจงการใช้คู่มือ
 - 2.1.1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือ
 - 2.1.1.2 ประโยชน์ของคู่มือ
 - 2.1.1.3 เนื้อหาของคู่มือ
 - 2.1.1.4 คำแนะนำการใช้คู่มือ
 - 2.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาใน 4 ขั้นตอน คือ
 - 2.1.2.1 การจัดเตรียมงบประมาณ
 - 2.1.2.2 การอนุมัติงบประมาณ
 - 2.1.2.3 การบริหารจัดการงบประมาณ

2.1.2.4 การควบคุมงบประมาณ

2.2 เชิญผู้เชี่ยวชาญพิจารณาโครงสร้างของกลุ่มการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุขคริสเตียนวิทยา โดยให้ครอบคลุมขอบเขตของการศึกษา และพัฒนามาเป็นองค์ประกอบของกลุ่มนี้ ดังนี้

ปก

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ 1 บทนำ

วัตถุประสงค์

ประโยชน์ของกลุ่ม

เนื้อหาของกลุ่ม

คำแนะนำการใช้กลุ่มการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 การปฏิบัติงานการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ แบ่งเป็น

ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ

แนวปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ 4 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ
2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ
3. ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณ
4. ขั้นตอนการควบคุมงบประมาณ

ทั้งนี้ ในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนจะอธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ แผนภูมิขั้นตอนการปฏิบัติงาน รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานและตัวอย่างแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

หลังจากนั้นจึงส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโครงสร้างของกลุ่มการปฏิบัติงาน และผู้ศึกษาปรับแก้โครงสร้างตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญต่อไป โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 ท่าน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณของภาคเอกชน ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

1. นางศิรินุช ตั้งสุขสันต์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
2. นายสถิตย์ แสงวงษา อดีตหัวหน้าตรวจสอบภายในบริษัทเจริญโภคภัณฑ์จำกัด
3. นางระวีวรรณ ผจงกิจพิพัฒน์ ผู้จัดการอาวุโสกลุ่มควบคุมบัญชีทั่วไป ฝ่ายควบคุมบัญชีธุรกิจธนาคาร สายงานควบคุมบัญชี บริษัทธนาคารธนชาตจำกัด(มหาชน)
4. นางมณฑาทิพย์ วัฒนวงศ์ อดีตอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสามมุขคริสเตียนวิทยา

3. ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ

ผู้ศึกษาดำเนินการจัดทำเนื้อหาสาระของคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ ตามโครงสร้างที่ได้รับการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เมื่อจัดทำเนื้อหาสาระของคู่มือ เรียบร้อยแล้ว จึงนำคู่มือที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาอีกครั้ง ผลจากการ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา พบว่า การนำเสนอเนื้อหาในคู่มือ คือ แผนภูมิขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตัวอย่างแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องโดยรวมดีแล้ว และได้แก้ไขตามข้อเสนอนะเพิ่มเติม คือ การใช้ภาษาให้เป็นทางการมากขึ้น ไม่ให้เป็นภาษาพูด และจะต้องใช้ให้สอดคล้องกันทั้งในแผนภูมิการปฏิบัติงานและในส่วนของการอธิบายรายละเอียดการ ปฏิบัติงานตามแผนภูมิ การเรียงลำดับของกิจกรรม จะต้องจัดลำดับก่อนหลังของกิจกรรมให้ เหมาะสม

4. ตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือ

ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการ งบประมาณ ตามลำดับ ดังนี้

4.1 นำร่างคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ เสนอให้หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา จำนวน 12 คน พิจารณาความเหมาะสมในรูปแบบการสนทนา กลุ่ม (Focus Group) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและเพื่อกระตุ้นให้กลุ่ม แสดงความคิดเห็นต่อประเด็น หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน (Morgan. 1997: 85-92) อีกทั้งสร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามแนวทางในคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ และให้ หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ ของคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ ทั้ง 12 คน มีรายชื่อดังนี้

- 4.1.1 นายไกรสิทธิ์ ดิบุรุษย์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
- 4.1.2 นายบุญฤทธิ์ บุญส่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
- 4.1.3 นายศักดิ์ชัย วรรณากุล หัวหน้ากลุ่มงานซ่อมแซม
- 4.1.4 นางสุนารี พันธุ์พิชัย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและ

เทคโนโลยี

- 4.1.5 นางประทุม เสงประเสริฐ หัวหน้ากลุ่มงานปกครองหอพักนักเรียน
- 4.1.6 นางสาวจันทนา พิพัฒน์ทั้งสกุล หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล
- 4.1.7 นายเหมรัตน์ วัฒนวงศ์ หัวหน้ากลุ่มงานโภชนาการ
- 4.1.8 นางสาวอัจฉรา คำมูล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
- 4.1.9 นางสาวสิริน มีชัย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
- 4.1.10 นางรวีวรรณ ดิบรรจง หัวหน้ากลุ่มงานทะเบียน
- 4.1.11 นางกนกพร โมทนาพร หัวหน้ากลุ่มงานห้องสมุด

4.1.12 นายบันลือศักดิ์ คำขจร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

4.2 เกณฑ์การตรวจสอบระดับความเหมาะสมของการนำคู่มือไปใช้ กำหนดคุณภาพแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ได้แก่ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด มีระดับความเหมาะสมมาก มีระดับความเหมาะสมปานกลาง มีระดับความเหมาะสมน้อย และมีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด โดยให้คะแนนระดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย ดังนี้

มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด	เท่ากับ	5	คะแนน
มีระดับความเหมาะสมมาก	เท่ากับ	4	คะแนน
มีระดับความเหมาะสมปานกลาง	เท่ากับ	3	คะแนน
มีระดับความเหมาะสมน้อย	เท่ากับ	2	คะแนน
มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

4.3 นำข้อมูลจากการตรวจสอบระดับความเหมาะสมของการนำคู่มือไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ จำนวน 12 คน มาทำการสรุปวิเคราะห์โดยแปลผลค่าเฉลี่ย (\bar{X}) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบระดับความเหมาะสมของการนำคู่มือไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ จำนวน 12 คน ปรากฏดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำคู่มือไปใช้

ข้อ ที่	รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ				
1	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	3.86	0.69	มาก
2	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ	4.71	0.49	มากที่สุด
3	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการทำงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ	4.57	0.53	มากที่สุด
4	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้	4.29	0.49	มาก
5	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง	4.29	0.76	มาก
รวม		4.34	0.59	มาก
ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ				
6	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	4.14	0.58	มาก
7	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ	4.71	0.49	มากที่สุด
8	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการทำงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ	4.71	0.49	มากที่สุด
9	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้	3.86	0.53	มาก
10	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง	4.43	0.53	มาก
รวม		4.37	0.71	มาก
ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณ				
11	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	3.86	0.58	มาก
12	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ	4.71	0.49	มากที่สุด
13	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการทำงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ	4.00	0.53	มาก
14	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้	4.43	0.53	มาก
15	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง	4.43	0.49	มาก
รวม		4.29	0.78	มาก
ขั้นตอนการควบคุมงบประมาณ				
16	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	3.71	0.58	มาก
17	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ	4.71	0.49	มากที่สุด
18	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการทำงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ	4.14	0.49	มาก
19	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้	4.00	0.53	มาก
20	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง	4.43	0.49	มาก
รวม		4.20	0.52	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ระดับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยามีดังต่อไปนี้

4.3.1 ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ ข้อ 2 มีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และข้อ 3 มีการอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 ส่วนข้ออื่นมีความเหมาะสมระดับมาก

4.3.2 ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมมากที่สุด 2 ข้อ คือ ข้อ 2 มีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ และข้อ 3 มีการอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 ส่วนข้ออื่นมีความเหมาะสมระดับมาก

4.3.3 ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ ข้อ 2 มีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 ส่วนข้ออื่นมีความเหมาะสมระดับมาก

4.3.4 ขั้นตอนการควบคุมงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ ข้อ 2 มีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 ส่วนข้ออื่นมีความเหมาะสมระดับมาก

4.3.5 สรุปการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณ ขั้นตอนการควบคุมงบประมาณ และขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ

5. ดำเนินการจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์

ผู้ศึกษาแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ

บทที่ 4

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาฉบับนี้ ผู้จัดทำมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

โดยคู่มือฉบับนี้มีส่วนประกอบและรายละเอียดของคู่มือ ดังนี้

1. ปก
2. คำนำ
3. สารบัญ
4. ส่วนที่ 1 คำชี้แจงการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน
 - 4.1 วัตถุประสงค์
 - 4.2 ประโยชน์ของคู่มือ
 - 4.3 เนื้อหาของคู่มือ
 - 4.4 คำแนะนำการใช้คู่มือ
5. ส่วนที่ 2 การปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ
 - 5.1 ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ
 - 5.2 ขั้นตอนในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ
โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา



คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ผู้จัดทำได้รวบรวมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายต่างๆ เป็นการอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ โดยในคู่มือนี้ได้แสดงแผนภูมิขั้นตอนต่างๆ และตัวอย่างแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ผู้จัดทำหวังว่า คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง

นัพวัลย์ เต็มเกียรติสุข

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
1 คำชี้แจงการใช้คู่มือ	1
วัตถุประสงค์	1
ประโยชน์ของคู่มือ	1
เนื้อหาของคู่มือ.	2
คำแนะนำการใช้คู่มือ	2
2 การปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ.	3
ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ	3
ขั้นตอนในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ	4

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	การดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา	5
2	แผนภูมิแสดงการจัดเตรียมงบประมาณ	6
3	แผนภูมิแสดงหน้าที่คณะกรรมการบริหารในการอนุมัติงบประมาณ	7
4	แผนภูมิการทำเอกสารเสนอของงบประมาณ	8
5	แผนภูมิการบริหารจัดการงบประมาณ	9
6	แผนภูมิการควบคุมงบประมาณ	10

ส่วนที่ 1

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

ในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน บุคคลผู้มีอำนาจ ได้แก่ กรรมการบริหารโรงเรียน และผู้บริหาร บุคคลเหล่านี้ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมด้านต่างๆ ทำให้ต้องมีการพัฒนางบประมาณให้เหมาะสมกับกาลสมัย ทั้งในด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบ วิธีการและระบบงบประมาณเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถในการบริหารงานของโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร

การจัดทำงบประมาณเป็นการแปลงการดำเนินงานออกมาเป็นแผนทางการเงิน ข้อมูลต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณจึงเป็นข่าวสารที่มีคุณค่า และเป็นปัจจัยสนับสนุนการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการศึกษา

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ และครูผู้ใช้งบประมาณใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินการ และเอกสารประกอบการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา
2. เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

ประโยชน์ของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ที่จัดทำขึ้นมีประโยชน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
2. ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ใช้ประสานแผนงานระหว่างกลุ่มงานให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความสูญเปล่า และความขัดแย้ง

เนื้อหาของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ได้แบ่งขอบเขตของคู่มือออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ได้แก่
 - 1.1 หัวหน้ากลุ่มงาน
 - 1.2 กลุ่มงานบริหารงบประมาณ
 - 1.3 คณะกรรมการบริหารงบประมาณ
2. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ ได้แก่
 - 2.1 การจัดเตรียมงบประมาณ
 - 2.2 การอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3 การบริหารจัดการงบประมาณ
 - 2.4 การควบคุมงบประมาณ

โดยในแต่ละส่วนนั้นมีเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ แผนภูมิขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัวอย่างแบบฟอร์มและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

คำแนะนำการใช้คู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยาที่นำเสนอจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ และครูผู้ใช้งบประมาณในเรื่อง

- 1) การจัดเตรียมงบประมาณ
- 2) การอนุมัติงบประมาณ
- 3) การบริหารจัดการงบประมาณ
- 4) การควบคุมงบประมาณ

โดยผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ และครูผู้ใช้งบประมาณควรศึกษาความรับผิดชอบและการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2

การปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ

การปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ ถือเป็นงานที่มีความสำคัญงานหนึ่งของโรงเรียน เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงาน การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ในส่วนคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ฉบับนี้ ได้ชี้แจงความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วม และขั้นตอนในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ
2. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ

1. ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ คือ

1.1 ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ได้แก่

1.1.1 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มงานของตนเพื่อใช้ในการวางแผน เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อุปสรรคและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่จะต้องแก้ไข

1.1.2 จากข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหาร จะนำมาจัดทำงบประมาณของกลุ่มงานของตน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชามีโอกาสเสนอความคิดเห็น และเข้าร่วมการพิจารณา

1.1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

1.1.4 พิจารณาสาเหตุของผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ

1.1.5 ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับการแก้ไขใหม่

1.2 ความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารงบประมาณ ดูแลการจัดทำงบประมาณและการใช้งบประมาณ มิใช่เป็นผู้วางแผนดำเนินงานหรืองบประมาณ แต่เป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และประสานงานในการจัดทำและการใช้งบประมาณ ดังนี้

1.2.1 จัดทำคู่มือการงบประมาณซึ่งระบุความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณ กำหนดเวลาในการทำ รูปแบบของงบประมาณของกลุ่มงานต่างๆ ข้อมูลที่ต้องการ

1.2.2 ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในการจัดทำงบประมาณแก่กลุ่มงานอื่น ๆ ตลอดจนจัดหาข้อมูลที่กลุ่มงานอื่นต้องการเพื่อใช้ในการวางแผน

1.2.3 รวบรวมงบประมาณที่กลุ่มงานอื่นเสนอมา เพื่อดูว่าสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหารหรือไม่ และสอดคล้องซึ่งกันและกันหรือไม่ หากเห็นว่าไม่สอดคล้องกันก็จะส่งกลับ

ไปยังกลุ่มงานนั้นเพื่อแก้ไข หรือเพื่อขอคำวินิจฉัยจากผู้บริหาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายบางประการ หรือให้วินิจฉัยข้อขัดแย้งนั้น

1.2.4 การนำงบประมาณของกลุ่มงานต่างๆ ที่ประมวลเข้าเป็นงบประมาณของโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการบริหารงบประมาณเพื่อพิจารณา

1.2.5 การจัดพิมพ์งบประมาณที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการงบประมาณ และแจกจ่ายส่วนของงบประมาณที่เกี่ยวข้องแก่กลุ่มงานนั้นๆ

1.2.6 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับงบประมาณ

1.2.7 เสนอให้มีการแก้ไขแผนงบประมาณในกรณีที่เหมาะสม

1.2.8 เสนอให้มีการจัดทำ หรือแก้ไขคู่มือการงบประมาณเสียใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.3. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงบประมาณ มีดังนี้

1.3.1 พิจารณออนุมัติงบประมาณที่เสนอโดยกลุ่มงานต่างๆ และให้ดำเนินการแก้ไขในกรณีที่เห็นว่าเหมาะสม

1.3.2 วินิจฉัยข้อขัดแย้งหรือติดขัดในการการจัดทำงบประมาณของกลุ่มงานต่างๆ

1.3.3 พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณ

1.3.4 พิจารณาวិธีทางในการแก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานตามแผนงบประมาณ

1.3.5 สั่งการให้มีการแก้ไขงบประมาณในกรณีที่เห็นว่าจำเป็น

1.3.6 พิจารณาและสั่งการให้มีการแก้ไขคู่มือการงบประมาณในกรณีที่เห็นว่าเหมาะสม

2. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

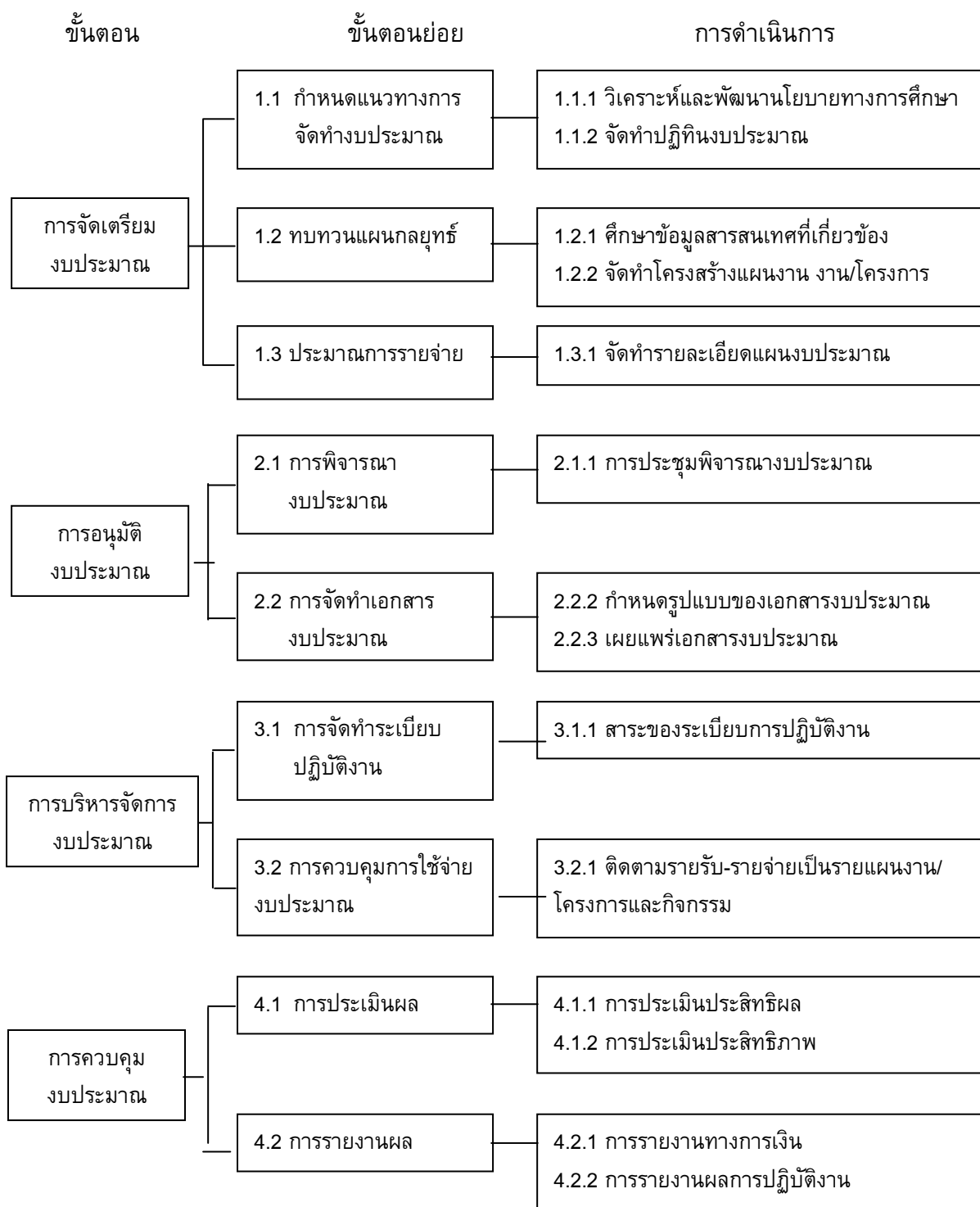
2.1 การจัดเตรียมงบประมาณ

2.2 การออนุมัติงบประมาณ

2.3 การบริหารจัดการงบประมาณ

2.4 การควบคุมงบประมาณ

โดยแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานมีรายละเอียดการดำเนินการดังจะได้อธิบายตามลำดับต่อไป



ภาพประกอบ 1 การดำเนินการงบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา
ที่มา : โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา. (2551). แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2551.

2.1 การจัดเตรียมงบประมาณ

การปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ หัวหน้าในแต่ละกลุ่มงานจะต้องมีการประชุมวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

2.1.1 กำหนดแนวทางการจัดหางบประมาณ โดย

2.1.1.1 วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา โดยแต่ละกลุ่มงานในแต่ละฝ่ายศึกษาวิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อตกลงผลการปฏิบัติของเขตพื้นที่กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่ต้องดำเนินการ การจัดการศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและตามกรอบความต้องการของโรงเรียน ผลการดำเนินงานของโรงเรียนด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุนซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตของโรงเรียนและผลผลิตงานโครงการ จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

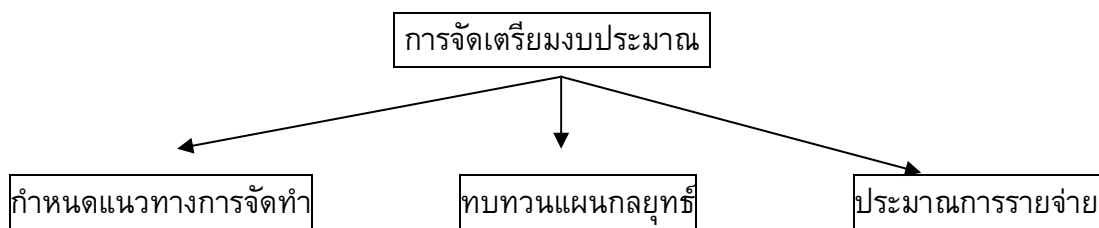
2.1.1.2 จัดทำปฏิทินงบประมาณ โดยร่วมกันวางแผนการดำเนินงานและกำหนดเวลาที่จะดำเนินงาน เพื่อทราบเวลาทำงานจะสำเร็จ

2.1.2 ทบทวนแผนกลยุทธ์ โดย

2.1.2.1 ศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาและประเมินสถานภาพของโรงเรียน

2.1.2.2 จัดทำโครงสร้างแผนงาน งาน / โครงการและกิจกรรม กำหนดรายละเอียดโดยรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อกลุ่มงานบริหารงบประมาณ

2.1.3 ประเมินการรายจ่าย โดยจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณให้มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน / โครงการ จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายโดยวิเคราะห์จากหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิต แผนงาน งานโครงการ และกิจกรรมหลักให้สอดคล้องกับประมาณการรายได้ของโรงเรียน จัดทำคำขอรับงบประมาณและกรอบประมาณการรายจ่ายเสนอต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย และกลุ่มงานบริหารงบประมาณ



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงการเตรียมงบประมาณ

2.2 การอนุมัติงบประมาณ

การปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ เมื่อทำแผนการใช้งบประมาณโดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา แล้วสรุปแยกเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน(แยกเป็นค่าครุภัณฑ์ และค่าก่อสร้าง) และงบดำเนินการ

การอนุมัติงบประมาณเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

2.2.1 การพิจารณางบประมาณ ดำเนินการให้มีการประชุมพิจารณา ซึ่งการวินิจฉัยขั้นตอนนี้จะมีคุณภาพสูงโดยการมีเกณฑ์ตัดสินที่เที่ยงธรรมมากที่สุด โดยไม่อิงจิตพิสัยของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเอง แต่จะต้องร่วมกันวางแผน ประสานงาน และประมวลงบประมาณของฝ่ายต่างๆ เข้าเป็นแผนงบประมาณของโรงเรียน และขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการผู้อำนวยการโรงเรียน (คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา)

หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารในการอนุมัติงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีดังนี้

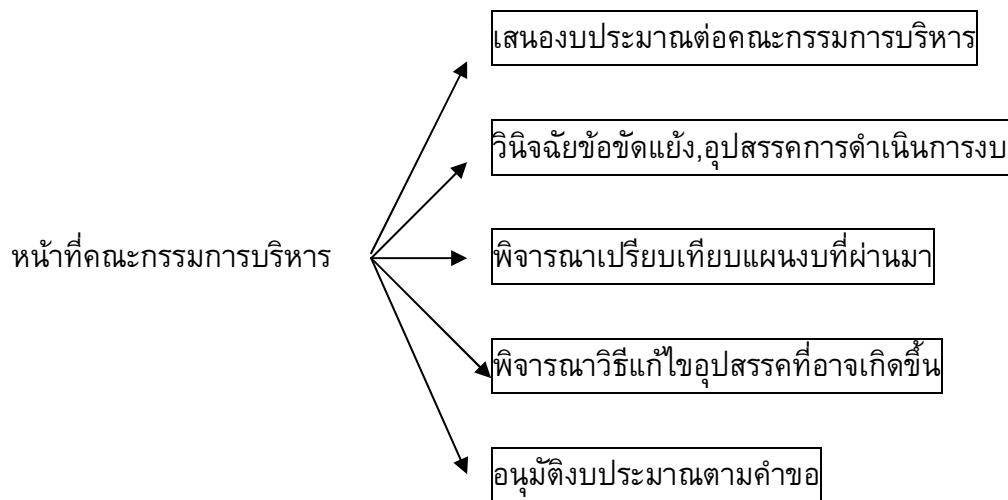
2.2.1.1 พิจารณาอนุมัติงบประมาณที่กลุ่มงานต่างๆ เสนอ หากไม่เหมาะสมให้ส่งคืนไปดำเนินการแก้ไข

2.2.1.2 วินิจฉัยข้อขัดแย้งหรือติดขัด และวิถีทางแก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการงบประมาณ

2.2.1.3 พิจารณาผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่ผ่านมา

2.2.1.4 พิจารณาวិถีทางในการแก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนงบประมาณ

2.2.1.5 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนอนุมัติงบประมาณตามคำขอของงบประมาณ

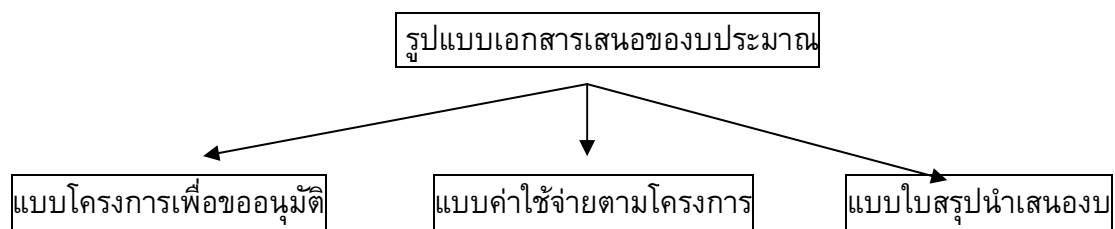


ภาพประกอบ 3 แผนภูมิหน้าที่คณะกรรมการบริหารในการอนุมัติงบประมาณ

2.2.2 การจัดทำเอกสารงบประมาณ ประกอบด้วย

2.2.2.1 กำหนดรูปแบบของเอกสารงบประมาณ การจัดทำเอกสารขอเสนอ
งบประมาณประจำปีของกลุ่มงานต่างๆ ประกอบด้วย

- 2.2.2.1.1 โครงการเพื่อขออนุมัติ (เอกสารประกอบหมายเลข 1)
- 2.2.2.1.2 ค่าใช้จ่ายตามโครงการ (เอกสารประกอบหมายเลข 2)
- 2.2.2.1.3 ใบสรุปนำเสนองบประมาณ (เอกสารประกอบหมายเลข 3)



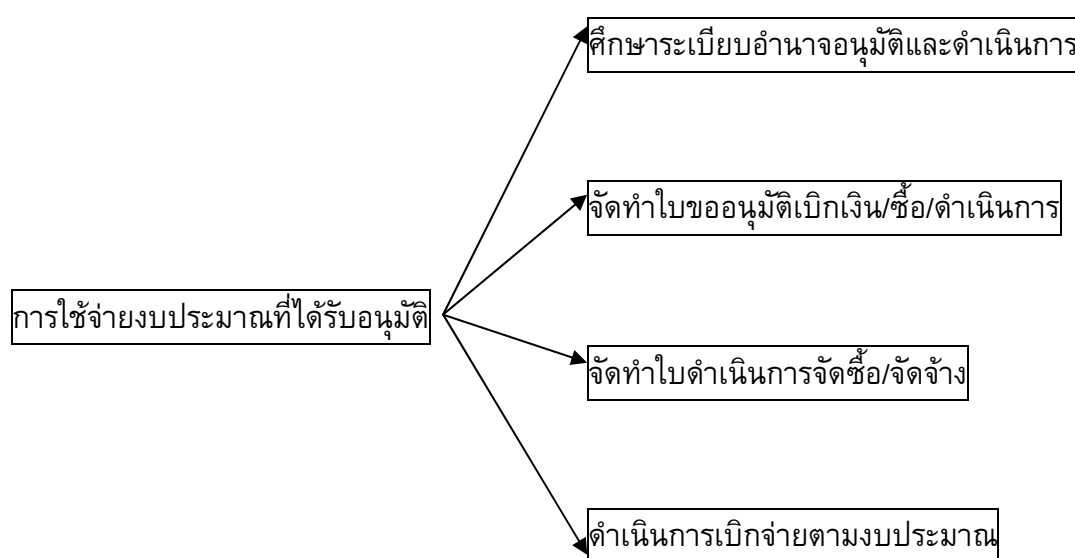
ภาพประกอบ 3 แผนภูมิการทำเอกสารเสนอของงบประมาณ

2.2.2.2 เผยแพร่เอกสารงบประมาณ เมื่องบประมาณผ่านการอนุมัติแล้ว กลุ่ม
งานบริหารงบประมาณจัดพิมพ์งบประมาณที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการ และแจกจ่ายส่วน
ของงบประมาณที่เกี่ยวข้องแก่กลุ่มงานนั้นๆ

2.3 การบริหารจัดการงบประมาณ

ขั้นตอนนี้หมายถึงการใช้จ่ายงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติให้เป็นไปตามแผนงาน ซึ่งจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง และจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในแต่ละรายการไม่ให้จ่ายเกินจากที่กำหนดไว้ในแผน ข้อมูลจากระบบบัญชีจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ หรือวิเคราะห์ความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณ มีขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 การจัดทำระเบียบปฏิบัติงาน การใช้งบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา ให้ปฏิบัติตามระเบียบอำนาจอนุมัติและดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดสาระในเอกสารประกอบหมายเลข 4 ผู้ใช้งบประมาณจะดำเนินการโดยผ่านขั้นตอนการจัดทำใบขออนุมัติเบิกเงิน/ซื้อ/ดำเนินการ (เอกสารประกอบหมายเลข 5) และใบดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้าง (เอกสารประกอบหมายเลข 6)



ภาพประกอบ 5 แผนภูมิการบริหารจัดการงบประมาณ

2.3.2 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการติดตามรายรับรายจ่ายตามรายแผนงาน โครงการและกิจกรรม ตั้งแต่การยื่นขออนุมัติเบิกเงิน / ซื้อ / ดำเนินการ ที่มีรายละเอียดโครงการและกิจกรรม ซึ่งคณะกรรมการจัดซื้อ / จัดจ้าง ร่วมอยู่ในทุกกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการและกิจกรรมทุกครั้ง ให้จัดทำสรุปรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

2.4 การควบคุมงบประมาณ

ขั้นตอนนี้เป็นการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ เพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติตามแผนปฏิบัติการ เมื่อมีการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละแผนงาน/งาน/โครงการงานเสร็จสิ้น ให้จัดทำสรุปรายงานประเมินผลแต่ละแผนงาน/งาน/โครงการงานทุกครั้ง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.4.1 การประเมินผล พิจารณาจากผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ 2 ด้าน
คือ

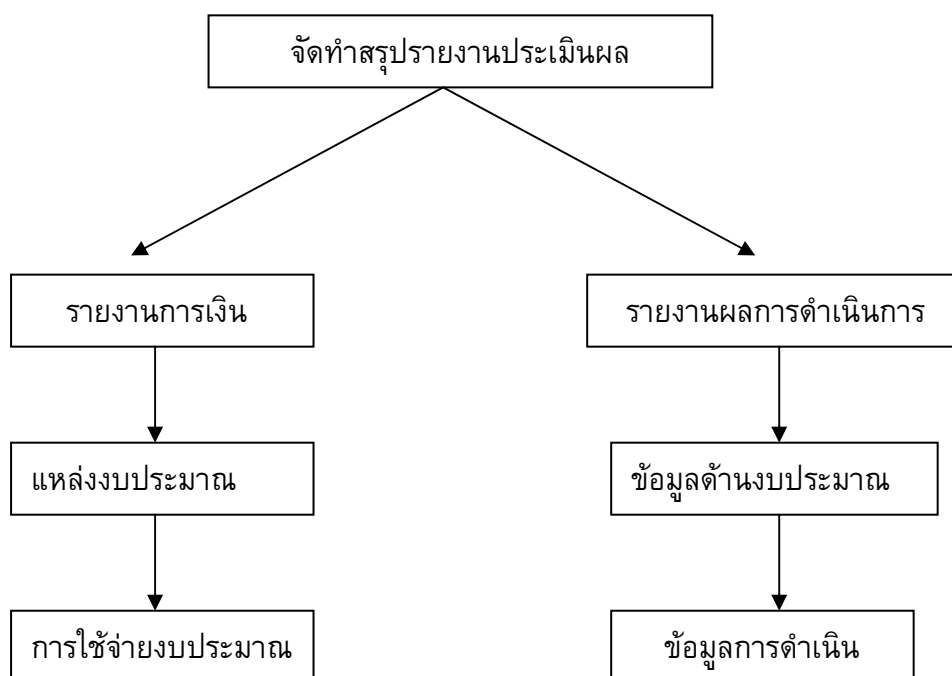
2.4.1.1 ประสิทธิภาพ

2.4.1.2 ประสิทธิผล

2.4.2 การรายงานผล พิจารณาจาก

2.4.2.1 รายงานการเงิน ประกอบด้วยข้อมูลแหล่งงบประมาณ และการใช้จ่าย
งบประมาณ

2.4.2.2 รายงานผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อมูลด้านงบประมาณ และข้อมูล
ที่ไม่ใช่งบประมาณ โดยอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 6 แผนภูมิการควบคุมงบประมาณ

โครงการเพื่อขออนุมัติ
ประจำปีการศึกษา.....

ชื่อโครงการ.....

ประเภทโครงการ.(โครงการใหม่หรือโครงการต่อเนื่อง).....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

ระยะเวลาในการจัดทำโครงการ.....

สถานที่จัดทำโครงการ.....

หลักการและเหตุผล

.....

วัตถุประสงค์

.....

การดำเนินงาน

1. ขั้นเตรียมงาน

.....

2. ขั้นปฏิบัติงาน

.....

3. ขั้นสรุป

.....

งบประมาณที่ใช้

.....

การติดตามประเมินผล

.....

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

(เอกสารประกอบหมายเลข 3)

โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา
ใบสรุปนำเสนอของงบประมาณ ปีการศึกษา.....

ฝ่าย..... กลุ่มสาระฯ / งาน

ประมาณการรายรับรายจ่าย	จำนวนเงิน	หมายเหตุ
ประมาณการรายรับ (ถ้ามี)		
รวมประมาณรายรับ		
ประมาณการรายจ่าย		
1. การพัฒนาบุคลากร (ประชุม - สัมมนา - ฝึกอบรม)		
2. อุปกรณ์การเรียนการสอน (สื่อ, ครุภัณฑ์) โปรดระบุรายละเอียด		
รวมรายการที่ 2		
3. วัสดุสิ้นเปลือง (ลวดเย็บกระดาษ, ไปสเตอร์ ฯลฯ)		
4. ค่าใช้จ่ายตามโครงการ		
รวมรายการที่ 3-4		
รวมรายการที่ 1-4		

ระเบียบอำนาจอนุมัติและดำเนินการ

1. การใช้งบประมาณ

1.1 อำนาจการใช้งบประมาณเป็นอำนาจในการมีสิทธิใช้งบประมาณประจำปี ซึ่งได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการอำนวยการและประกาศใช้โดยผู้อำนวยการโรงเรียน ในปีการศึกษานั้นๆ

1.2 ผู้ที่มีสิทธิใช้งบประมาณคือ เจ้าของงบประมาณ(Budget Owner) ซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับหัวหน้างานทั้งในสายการศึกษา และ / หรือ สายงานบริหารอื่นๆ และเป็นผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรงในสายงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

1.3 ในการใช้งบประมาณ เจ้าของงบประมาณจะดำเนินการโดยผ่านขั้นตอนการจัดทำใบขอใช้งบประมาณ (ใบเบิกของ หรือ ใบจัดซื้อ/จ้าง/เช่า เป็นต้น) ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับงบประมาณประจำปีนั้นๆ การลงนามในเอกสารดังกล่าวจะถือเป็นการใช้งบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติ

1.4 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ เป็นผู้ตรวจสอบและดูแลการใช้งบประมาณให้ถูกต้อง โดยจะต้องลงนามรับรองการขออนุมัติใช้งบประมาณให้ถูกต้องตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการอำนวยการ

1.5 ผู้มีอำนาจใช้งบประมาณและวงเงินที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ในตารางผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณ (ตารางที่ 1)

2. การอนุมัติ จัดจ้าง/ซื้อ/เช่า

2.1 การอนุมัติจัดจ้าง/ซื้อ/เช่า จะต้องกระทำภายหลังจากที่เจ้าของงบประมาณได้ทำการขออนุมัติใช้งบประมาณอย่างถูกต้องและได้รับการอนุมัติแล้วเท่านั้น

2.2 สำหรับโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา การสั่งซื้อจะมีเพียง 4 เรื่องเท่านั้น คือ

2.2.1 การจัดซื้อพัสดุและอุปกรณ์เกี่ยวกับการศึกษา

2.2.2 การจัดซื้อ/จ้าง/เช่าพัสดุ อุปกรณ์ และแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป

2.2.3 การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ วัสดุดิบอันเกี่ยวข้องกับการปรุงอาหาร

2.2.4 การจัดซื้อ/จ้าง/เช่าในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง และซ่อมแซม

2.3 ผู้มีอำนาจจัดซื้อ/จ้าง/เช่า และวงเงินที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ในตารางอำนาจการสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า (ตารางที่ 2)

3. การอนุมัติการจ่ายเงินและเช็ค

3.1 การจ่ายเงินสดจากวงเงินสดย่อยของโรงเรียน กำหนดให้จ่ายได้เฉพาะเรื่องเบ็ดเตล็ดทั่วไป ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า และจำกัดไม่ให้เกินวงเงิน 1,000 บาทต่อรายการ โดยให้อำนาจเจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้มีหน้าที่ในการดูแลเงินสดย่อย และรับผิดชอบการจ่ายเงินจากวงเงินสดย่อยตามระเบียบและนโยบายที่กำหนด

3.2 ค่าใช้จ่ายที่เกินวงเงิน 1,000 บาทต่อรายการ และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจัดจ้าง/ซื้อ/เช่า จะต้องจ่ายโดยการจัดทำเช็คสั่งจ่ายทุกกรณี ทั้งนี้ยกเว้น

3.2.1 กรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน และ / หรือจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งต้องจ่ายเงินสดโดยไม่สามารถรอได้ และหากไม่ดำเนินการก็อาจเกิดผลเสียหายได้ในกรณีดังกล่าว เจ้าหน้าที่การเงินสามารถใช้ดุลยพินิจ เพื่อพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร โดยจะต้องรายงานให้ผู้อำนวยการทราบโดยเร็วในทันทีที่ทำได้

3.2.2 กรณีที่เป็นการจัดซื้ออาหาร เครื่องปรุงอาหาร ขนม และเครื่องดื่ม ซึ่งไม่สามารถเจรจาให้ร้านค้ารับชำระด้วยเช็คได้

3.2.3 ในกรณีที่ผู้อำนวยการเห็นควรให้มีการจ่ายเป็นเงินสดจากวงเงินสดย่อย ให้ทำหนังสือเป็นทางการพร้อมด้วยเหตุผลของการพิจารณาการจ่ายเป็นเงินสด ส่งการไปยังเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อดำเนินการเป็นเฉพาะกรณีไป

3.3 การจ่ายเงินโดยการจัดทำเช็ค สามารถกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

3.3.1 การจัดเช็คสั่งจ่ายจากบัญชีกระแสรายวันที่อยู่ในการดูแลของโรงเรียน (บัญชีหมุนเวียนภายใน) กำหนดให้อยู่ในวงเงินไม่เกิน 30,000 บาท ต่อรายการ โดยกำหนดให้ผู้มีอำนาจลงนามในเช็ค ไว้ในตารางผู้มีอำนาจเซ็นเช็ค (ตารางที่ 3)

3.3.2 การจัดทำเช็คสั่งจ่ายจากบัญชีกระแสรายวันที่อยู่ในการดูแลของคณะกรรมการอำนวยการฯ (บัญชีดำเนินการ) กำหนดให้ไม่จำกัดวงเงิน โดยกำหนดผู้มีอำนาจเซ็นเช็คไว้ในตารางผู้มีอำนาจเซ็นเช็ค (ตารางที่ 3)

3.4 ในการจัดทำเช็คสั่งจ่าย ไม่อนุญาตให้แบ่งชอยวงเงินของรายการค่าใช้จ่าย (การ split ยอดค่าใช้จ่าย) ทั้งนี้ยกเว้น การจัดทำเช็คเพื่อเตรียมเงินสดย่อยสำหรับจ่ายเบี้ยเลี้ยงประจำสัปดาห์ของนักเรียน ซึ่งอนุญาตให้จัดทำเช็คได้มากกว่า 1 ใบได้

หมายเหตุ

1. การจัดซื้ออาหาร เครื่องปรุงอาหาร ขนมและเครื่องดื่มต่างๆ ให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบทางด้านอาหาร snackbar หรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมายเป็นผู้มีอำนาจในการจัดซื้อ
2. การจัดซื้อ/จ้าง/เช่าที่เกินวงเงิน 3,000 บาท จะต้องดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า โดยกำหนดให้กรรมการประกอบด้วย

- 2.1 ผู้ช่วยผู้อำนวยการในสายงานนั้นๆ เป็นประธาน
 - 2.2 เจ้าของงบประมาณเป็นกรรมการ
 - 2.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการอีก 1-2 ท่าน เป็นกรรมการ
- ผู้อำนวยการอาจแต่งตั้งกรรมการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า เพิ่มขึ้นจากที่ระบุไว้ได้ตามที่เห็น

ควร

3. ในการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า รายการที่ 4 และ 5 ผู้อำนวยการมีสิทธิยับยั้งหรือขอทบทวน หรือสั่งยกเลิกได้ เมื่อเห็นสมควร เพื่อรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องรายงานให้คณะกรรมการผู้อำนวยการทราบโดยเร็ว

4. เจ้าหน้าที่การเงินมีสิทธิระงับการจ่ายเงินได้ในทุกกรณี ถ้าหากเอกสารซึ่งเกี่ยวข้องไม่สมบูรณ์ หรือพบเห็นข้อผิดพลาดในขบวนการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า และให้รายงานต่อผู้อำนวยการ และหรือกรรมการผู้อำนวยการ (ประธาน หรือ รองประธาน หรือ เภรัณญิก) ในทันที

ตารางที่ 1
ตารางผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณ

ลำดับที่	ผู้มีอำนาจอนุมัติ	รายการ	วงเงิน
1	ผู้อำนวยการ	ทุกรายการในสำนักงาน ผู้อำนวยการ	ตามงบประมาณ
2	ผู้ช่วยผู้อำนวยการตามสาย งานหรือตามมอบหมาย	ทุกรายการของส่วนกลาง	ตามงบประมาณ
3	หัวหน้าหมวดสาระ และ/ หรือ หัวหน้าหมวดงาน ต่างๆ	ทุกรายการในสายงาน	ตามงบประมาณ

ตารางที่ 2
ตารางอำนาจการสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า

1. การสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า ที่เกินวงเงินตั้งแต่ 100,000 บาทขึ้นไป ต่อรายการนำเข้าที่ประชุม กรรมการ
อำนาจการ

รายละเอียด/ผู้มีอำนาจดำเนินการ	ลงนามรับรอง	ลงนามอนุมัติ
1.1 คณะกรรมการอำนาจการผู้ที่มีมติจากที่ประชุม	/	
1.2 ผู้อำนวยการ	/	
1.3 คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า		/

2. การสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า ที่เกินวงเงินตั้งแต่ 50,000 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อรายการ

รายละเอียด/ผู้มีอำนาจดำเนินการ	ลงนามรับรอง	ลงนามอนุมัติ
2.1 ตัวแทนคณะกรรมการอำนาจการที่มีได้รับการแต่งตั้ง	/	
2.2 ผู้อำนวยการ	/	
2.3 คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า		/

3. การสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า ที่เกินวงเงินตั้งแต่ 5,000 บาท แต่ไม่เกิน 50,000 บาท ต่อรายการ

รายละเอียด/ผู้มีอำนาจดำเนินการ	ลงนามรับรอง	ลงนามอนุมัติ
3.1 ผู้อำนวยการ	/	
3.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการในสายงาน	/	
3.3 คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า		/

4. การสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า ที่เกินวงเงินตั้งแต่ 3,000 บาท แต่ไม่เกิน 5,000 บาท ต่อรายการ

รายละเอียด/ผู้มีอำนาจดำเนินการ	ลงนามรับรอง	ลงนามอนุมัติ
4.1 ผู้อำนวยการ	/	
4.2 คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง/เช่า		/

5. การสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า ที่วงเงินไม่เกิน 3,000 บาท ต่อรายการ

รายละเอียด/ผู้มีอำนาจดำเนินการ	ลงนามรับรอง	ลงนามอนุมัติ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านการเงินและบัญชี		/

ตารางที่ 3
ตารางผู้มีอำนาจเซ็นเช็ค

ลำดับ ที่	วงเงิน	ผู้มีอำนาจเซ็นเช็ค	เช็คส่งจ่ายจาก	
			บัญชีหมุนเวียน	บัญชีดำเนินการ
1	วงเงินไม่เกิน 20,000 บาทต่อรายการ	ผู้อำนวยการเป็นชื่อหลักและผู้ช่วยฯ ร่วมกันลงนาม 2 ชื่อ	/	
2	วงเงินไม่จำกัด	ก. ฝ่ายกรรมการบริหาร 1.ประธานคณะกรรมการ อำนวยการ หรือ 2.เหรัญญิกคณะกรรมการ อำนวยการ หรือ 3.สมุหบัญชีคณะกรรมการ อำนวยการ หรือ 4.กรรมการบริหารที่ได้รับ มอบหมาย หรือ 5.ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ บริหาร และ ข. ฝ่ายโรงเรียน 1.ผู้อำนวยการ หรือ 2.ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3.ผู้ที่ได้รับการมอบหมายโดย ความเห็นชอบของคณะกรรมการ บริหาร		/

ในกรณีที่เป็นการจัดทำเช็คส่งจ่ายบัญชีหมุนเวียนให้ผู้มีอำนาจลงนาม ซึ่งไม่ได้รับผิดชอบสายงานนั้นลงนาม เช่น การส่งจ่ายเช็คในเรื่องการศึกษาให้ผู้บริหาร และ/หรือ ผู้ช่วยฝ่ายอื่นลงนาม เป็นต้น

(เอกสารประกอบหมายเลข 6)

ใบดำเนินการจัดซื้อ / จัดจ้าง

วันที่..... เดือน..... ค.ศ.

I ข้าพเจ้า..... สังกัด..... ขอใช้งบประมาณของ งาน / กลุ่ม.....
รหัสบัญชี..... ตามรายการต่อไปนี้

ที่	รายการ	จำนวน	ราคา/หน่วย	เป็นเงิน

ผู้ขออนุมัติใช้งบ : หัวหน้าสังกัด : ผู้ตรวจสอบงบ
วันที่ วันที่ วันที่

II แต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อ/จัดจ้าง เพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามต่อไปนี้

- 1.) เจ้าของงบประมาณ : ลงนามรับทราบ : วันที่.....
- 2.) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย..... ลงนามรับทราบ : วันที่.....
- 3.) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ/บัญชี..... ลงนามรับทราบ : วันที่.....
ผู้อนุมัติแต่งตั้ง..... (ผู้อำนวยการ)

III คณะกรรมการจัดซื้อ/จัดจ้าง มีมติเห็นชอบให้จัดซื้อ-จัดจ้างจาก..... โทร.....

ตามใบสืบราคา/เสนอราคา ดังแนบ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น : บาท (.....)

โดย เบิกเป็นเงินทตรงจ่าย ให้ส่งจ่ายเป็นเช็คตามยอดจ่ายจริง
ลงนามคณะกรรมการจัดซื้อ-จัดจ้าง

(1) (2) (3)
วันที่..... วันที่..... วันที่.....

IV ข้าพเจ้า..... ขอเบิกเงินทตรงจ่าย เพื่อใช้จัดซื้อ/จัดจ้างดังรายการข้างต้น จากบริษัท/ห้าง/
ร้านที่ได้รับอนุมัติให้จัดซื้อ/จัดจ้าง ภายใน 15 วัน เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น บาท

(.....)

ผู้ขอเบิกเงินทตรงจ่าย..... ผช. ผอ.ฝ่ายธุรการ/บัญชี.....
วันที่..... วันที่.....

ผู้รับเงิน..... ผู้จ่ายเงิน..... ผู้อำนวยการ.....
วันที่..... วันที่..... วันที่.....

คำอธิบายเอกสารประกอบหมายเลข 1

เมื่อกลุ่ม / ฝ่ายต่าง ๆ ประชุมบุคลากรวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา และจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว ให้จัดทำปฏิทินงบประมาณ โดยเขียนโครงสร้างแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมตามแบบเอกสารประกอบหมายเลข 1 ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการ ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ลักษณะของโครงการเป็นโครงการใหม่ หรือโครงการต่อเนื่อง ชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ หรือผู้รับผิดชอบโครงการ กำหนดระยะเวลาในการจัดทำโครงการ สถานที่ที่จัดทำโครงการ เหตุจูงใจในการจัดทำโครงการ วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินโครงการงบประมาณที่ใช้ในโครงการ การประเมินผลโครงการ และผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

คำอธิบายเอกสารประกอบหมายเลข 2

เมื่อกลุ่ม / ฝ่ายต่าง ๆ จัดทำแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรม ในลักษณะการบรรยายรายละเอียดแล้ว ให้ใช้เอกสารประกอบหมายเลข 2 บันทึกแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมโดยสรุป เพื่อแสดงระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ และเป็นการวางแผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษา

คำอธิบายเอกสารประกอบหมายเลข 3

เมื่อกลุ่ม / ฝ่ายต่าง ๆ จัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ประชุมกำหนดไว้แล้ว ให้รวบรวมทุกรายการลงในเอกสารประกอบฉบับนี้ เพื่อสรุปการนำเสนอของงบประมาณของกลุ่มงานที่รับผิดชอบ

คำอธิบายเอกสารประกอบหมายเลข 4

เอกสารฉบับนี้เป็นระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณ ผู้ที่สิทธิใช้งบประมาณได้ระบุไว้ในข้อ 1 ของระเบียบ เมื่อขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณให้ดำเนินการตามที่ระบุไว้ในข้อ 2 ของระเบียบ และการเบิกจ่ายงบประมาณจะได้รับเป็นเช็ค หรือเงินสดขึ้นกับวงเงินที่ระบุไว้ในข้อ 3 ของระเบียบ

คำอธิบายเอกสารประกอบหมายเลข 5

เมื่อกลุ่ม / ฝ่ายงานต่าง ๆ ขออนุมัติเบิกเงินงบประมาณ ให้ขออนุมัติตามแบบเอกสารประกอบหมายเลข 5 เพื่อเจ้าหน้าที่การเงินจะสามารถดำเนินการเบิกจ่ายเงินแก่ผู้ดำเนินกิจกรรมได้ตามเวลา และเพื่อเตือนกลุ่ม / ฝ่ายงานที่เบิกเงินงบประมาณดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และสามารถรายงานผลการดำเนินงานได้

คำอธิบายเอกสารประกอบหมายเลข 6

เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ประกอบการดำเนินการจัดซื้อ / จัดจ้าง ที่มีคณะกรรมการจัดซื้อ / จัดจ้าง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อ / จัดจ้าง และเป็นการควบคุมการใช้งบประมาณ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุมิ. (2540). *การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ตำราอาจารย์ นิमित จิระสันติการ.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม. (2538). *การคลังว่าด้วยการจัดสรรและกระจาย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกศินี ตรีอินทอง. (2549). *ปัญหาในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษา* คริสตจักรในประเทศไทย. รายงานการค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บัญชี). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ใจทิพย์ สังขวุฒิ. (2546). *คู่มือการปฏิบัติงานพัสดุของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดารณี กาญจนะ คุ่มสิน. (2547). *คู่มือการทำวิจัยในชั้นเรียน สำหรับครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทวีศักดิ์ อ่ำลา. (2552. สิงหาคม). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล. *Veridian E – Journal Silpakorn University*. 2(1): สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2553, จาก <http://www.opec.go.th>
- นรรุช ใฝ่แก้ว. (2552). *แนวทางหารือกับสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง กฎหมายการศึกษาโรงเรียนเอกชน(บัญชี) วันพฤหัสบดีที่ 12 กุมภาพันธ์ 2552 ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี กรุงเทพมหานคร. ถ่ายเอกสาร.
- นิตยา เรืองศรีอรุญ. (2546). *ความพร้อมด้านความรู้และความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1*. รายงานการศึกษาอิสระ. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- นิเวศน์ อุดมรัตน์. (2548). *รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์. กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- บงกช อาษา. (2548). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษากระบี่*. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- บุญทัย สุระมูล. (2550). การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. ปรินญาณิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
อุบลราชธานี : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2542). ศัพท์ทางการบริหาร. ขอนแก่น : คลังนานวิทยา.
- ประสิทธิ์ หัตถศิลป์. (2551). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
กลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลนคร. ถ่ายเอกสาร
- ปริศนา จันทัด. (2547). คู่มือการให้คำปรึกษาสำหรับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. (2546). กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คพับลิเคชัน.
- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550). รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรา สิริภักดีวงศ์. (2547). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ภัทรกร เฟื่องฟู. (2548). คู่มือการปฏิบัติงานการรับงานการคำสำหรับครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มงคล ชื่นชม. (2545). คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มณฑิยา น้อยบุตดี. (2549). สภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
อุดรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- มานิช เกิดเกลื่อน. (2546). สภาพปัญหาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เริงชัย จงพิพัฒน์สุข. (2543). คู่มือผู้ปกครองและครู. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

- วิโรจน์ สุวรรณรัตน์. (2546). *คู่มือการเขียนแผนการสอนรายวิชา โดยเน้นการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม สำหรับครูวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร การศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วีระพันธ์ แสงไชย. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อเสถียรภาพของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริพันธ์ เกตุไชโย. (2546). *คู่มือการปฏิบัติงาน : การสุขาภิบาลอาหารในโรงเรียนเอกชน อำเภอ ชัยบุรี จังหวัดปทุมธานี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต วิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *บทบาทของงบประมาณต่อความสำเร็จของกิจการ*. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2553
- สมพร พุฒตาล เบ็ทซ์. (2539. ธันวาคม). "การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน." *วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. (ฉบับพิเศษ) : 88 – 95
- สมพล ศักดิ์ทีวกุลกิจ. (2546). *กรมคู่มือการจัดกิจกรรมด้านยาเสพติดในสถานศึกษา สังกัด อาชีวศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมมารถ ประสูวรรณ์. (2545). *การพัฒนาคู่มือครูในโรงเรียนทหารช่าง*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การ บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2541). *หลักการบริหารงบประมาณโรงเรียนและการเงินโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- เสนห์ เหล่าเสนา. (2544). *ความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหาร งบประมาณตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหาร การศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- โสมภัทร แก้วสุจริต. (2548). *สภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังในการบริหารงบประมาณตาม กระบวนการรื้อปรับระบบของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่าย เอกสาร.
- อนุชิต เริงจำเนียร. (2545). *คู่มือการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะคนดีของนักเรียน นักศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- เอกวุฒิ ไกรมาก. (2541). *การสร้างคู่มือในการจัดหาและใช้ประโยชน์วิทยากรท้องถิ่นสอนวิชาช่างอุตสาหกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา*. ปริญญาโท กศ.ม. (อุตสาหกรรมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อำนาจ เถาตระกูล. (2541). *คู่มือการเขียนแผนการสอนเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพอาชีวศึกษา*. เชียงใหม่ : เอ็มพันธ์.
- Covey, Stephen. (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York : Simon & Schuster.
- Leanna, Stiefel; et al. (2001). *School Budgeting and School Performance : The Impact of New York City's Performance Driven Budgeting : Research report*. New York : Graduate of Public Service New York University.
- Levacic, Rosalind. (1995). *Local Management of Schools*. Buckingham: Open University Press.
- Levacic, Rosalind. (2000). Linking Resources to Learning Outcome. *In Managing Finance and Resources Education*. pp.3-23. London: Paul Chapman.
- Morgan, David. (1997). *Focus Group as Qualitative Research*. London : Sage Publication.
- Stuart, Tooley; & James, Guthrie. (2007). Budgeting in New Zealand Secondary Schools in Changing Devolved Financial Management Environment. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 3. 1. p.4-28.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา

**แบบตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา
คู่มือการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณ
ของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา**

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....

สังกัด.....

วัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการ
งบประมาณของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา

คำชี้แจง

โปรดตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาตามแผนภูมิการปฏิบัติงาน ตามรายละเอียดขั้นตอน
การปฏิบัติงาน แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องของคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณของ
โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง O ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
และโปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในแต่ละหัวข้อด้วย

1. ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ

1.1 แผนภูมิขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

1.2 รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

1.3 แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ

2.1 แผนภูมิขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

2.2 รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

2.3 แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

3. ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณ

3.1 แผนภูมิขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

3.2 รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ดีแล้ว

ควรแก้ไขปรับปรุง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

3.3 แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

 ดีแล้ว

 ควรแก้ไขปรับปรุง

 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

4. ขั้นตอนการควบคุมงบประมาณ

4.1 แผนภูมิขั้นตอนการปฏิบัติงาน

 ดีแล้ว

 ควรแก้ไขปรับปรุง

 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

4.2 รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

 ดีแล้ว

 ควรแก้ไขปรับปรุง

 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

4.3 แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

 ดีแล้ว

 ควรแก้ไขปรับปรุง

 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
แบบตรวจสอบความเหมาะสมการนำไปใช้

**แบบตรวจสอบความเหมาะสมการนำไปใช้
คู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณ
ของโรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา**

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตรวจสอบ

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลของท่านตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง.....
2. สังกัด.....

ตอนที่ 2 แบบตรวจสอบความเหมาะสมการนำไปใช้

คำชี้แจง โปรดอ่านคำถามแต่ละข้อโดยละเอียดแล้วพิจารณาว่าคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการงบประมาณในแต่ละขั้นตอนนั้น มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติงานจริงมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัตินั้นๆ โดยมีความหมายของค่าคะแนนดังนี้

- | | | |
|---|---------|------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับความเหมาะสมมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับความเหมาะสมปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับความเหมาะสมน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด |

ตาราง ตรวจสอบความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ					
1	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย					
2	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ					
3	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ					
4	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้					
5	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง					
	ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ					
6	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย					
7	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ					
8	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ					
9	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้					
10	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง					
	ขั้นตอนการบริหารจัดการงบประมาณ					
11	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย					
12	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ					
13	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ					
14	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้					
15	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง					
	ขั้นตอนการควบคุมงบประมาณ					
16	คู่มือมีการนำเสนอเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย					
17	คู่มือมีแผนภูมิการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนชัดเจนเป็นระบบ					
18	คู่มือมีการอธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นไปตามลำดับ					
19	คู่มือมีตัวอย่างเอกสารหรือแบบฟอร์ม ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้					
20	คู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริง					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวนพวัลย์ เต็มเกียรติสุข
วันเดือนปีเกิด	29 เมษายน 2501
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	252/184 ถนนพหลโยธิน 32 แขวงจันทระเกษม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสามมุกคริสเตียนวิทยา 166 ถนนบางแสน-อ่างศิลา ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2520	ประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
พ.ศ.2523	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ.2553	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ