

การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ปริญญานิพนธ์
ของ
ชัยยุทธ ศิริสุทธิ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2547
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บทคัดย่อ
ของ
ชัยยุทธ ศิริสุทธิ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2547

๑๐๖๖

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. (2547). การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปรินต์ฉบับพิมพ์ กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
คณะกรรมการควบคุม : ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, รองศาสตราจารย์
ดร. อารังค์ อุดมไพจิตรกุล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ.

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วิธีดำเนินการวิจัย
ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ เป็นการศึกษา หลักการ แนวคิด
ทฤษฎี เกี่ยวกับงบประมาณ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ
งบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วนำมาสร้างเป็นต้นร่างรูปแบบงบประมาณ
ต่อจากนั้นได้นำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 9 คน
ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และนำผลของการสัมภาษณ์มาปรับปรุงต้นร่างรูปแบบ
งบประมาณได้เป็นร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 1) 2) ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ
งบประมาณ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านงบประมาณจำนวน 16 คน เป็นผู้ตรวจ
สอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 1) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็น
แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ จำนวน 212 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำผลของการศึกษามาปรับปรุงรูปแบบ
งบประมาณ (ร่างที่ 1) ได้เป็นร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 2) 3) ศึกษาความเป็นไปได้ในการ
ปฏิบัติ เป็นการนำร่างรูปแบบงบประมาณ (ร่างที่ 2) ไปศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ กับ
บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงบประมาณในมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 83 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน
211 ข้อ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำผลของการศึกษามาปรับปรุงร่างรูปแบบงบประมาณ
(ร่างที่ 2) ได้เป็นรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการ
การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

ผลของการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประกอบด้วย
องค์ประกอบย่อยทั้งสิ้นจำนวน 191 ข้อ คือ

1. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่
หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักสัจจะประโยชน์ หลักการคาดการณ์ไกล หลัก
คุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ

2. โครงสร้างงบประมาณ ประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ รายจ่ายและการ
จำแนกประเภทรายจ่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ รวมจำนวน 61 ข้อ

3. กระบวนการงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ
การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผลงบประมาณ รวม
จำนวน 121 ข้อ

A DEVELOPMENT OF STATE AUTONOMOUS UNIVERSITY PERFORMANCE-BASED
BUDGETING MODEL ; A CASE STUDY OF MAHASARAKHAM UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
CHAIYUTH SIRISUTHI

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2004

Chaiyuth Sirisuthi. (2004). *A Development of State Autonomous University Performance-Based Budgeting Model : A Case Study of Mahasarakham University*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisors Committee: Prof. Dr. Sermsak Wisalaporn, Assoc. Prof. Dr. Tumrong Udompichikul, and Asst. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb.

This dissertation aimed to develop a performance-based budgeting model of Mahasarakham University for becoming a state autonomous university. The procedure comprised the following 3 stages: 1) Investigated and Constructed a draft of model. It was an investigation of principles, concepts, and theories of budgeting from related literature and basic information of budgetary operation of state autonomous universities. A draft of budgeting model was constructed. Then the draft was used to ask for opinions of a Mahasarakham University's administrative staff members by means of a structured-interview form. Interview results were used to improve the budgeting draft to be a draft of model (Draft 1); 2) Investigated all appropriateness of the budgeting model. The draft of budgeting model obtained from Stage 1 was examined to find out appropriateness of the model by having 16 experts in budgeting check for its appropriateness. The instrument used for collecting data was a 5-level rating-scale questionnaire with 212 items. The statistics used for analyzing data were mean and standard deviation. The results at this stage were used to improve the budgeting model in Draft 1 to be a draft of model (Draft 2); 3) Examined practical possibilities. The draft of model (Draft 2) obtained from Stage 2 was examined to find out practical possibilities by trying out with Mahasarakham University's personnel performing their functions directly involving budgets in Mahasarakham University. Totally 83 subjects were used as the sample to complete a 5-level rating-scale questionnaire with 211 items which served as an instrument for collecting data. The statistics used for analyzing data were mean and standard deviation. The results were used to improve the draft of model (Draft 2) to be the performance-based budgeting model of Mahasarakham University for becoming a state autonomous university.

The results this study could be summarized as follows:

The performance-based budgeting model of Mahasarakham University for becoming a state autonomous university with appropriateness and practical possibilities consisted of totaling 191 items as below.

1. Nine major principles regarded as the principles for determining the budgeting model included : principle of freedom, principle of participation, principle of utility essence, principle of far-sighted prediction, principle of morality, principle of efficiency, principle of worthiness, principle of effectiveness, and principle of stability.

2. The structure of budgeting consisted of incomes and sources of incomes, expenses and expense classifications, and agencies involving budgets with a total of 61 items.

3. The budgeting process consisted of budget planning and preparation, budget adoption, budget execution, and budget monitoring and evaluation with a total of 121 items.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ของ

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ

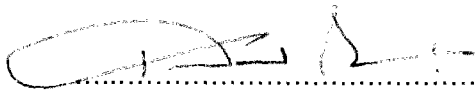
ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร หะวานนท์)

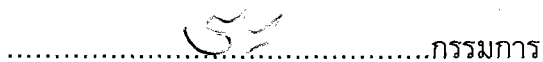
วันที่ ๒๘ เดือน มี.ค. พ.ศ. ๒๕๔๗

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

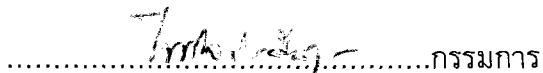


.....ประธาน

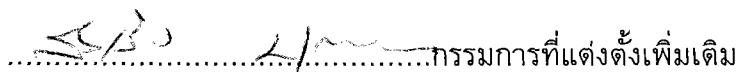
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

.....กรรมการ

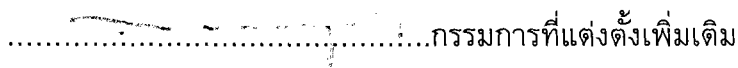
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชำรงค์ อุดมไพจิตรกุล)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดา งามสุทธิ)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจากหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งผู้วิจัยขอถือโอกาสนี้ขอขอบพระคุณผู้ซึ่งได้มีส่วนช่วยเหลือต่าง ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคามและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้อนุมัติเงินทุนสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษาครั้งนี้

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ประธาน รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ กรรมการ ที่ได้ให้ความเมตตาแนะนำช่วยเหลืออย่างดียิ่ง รวมทั้งให้กำลังใจจนกระทั่งผู้วิจัยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้มุ่งหวังเอาไว้ได้

คณะกรรมการสอบที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดา งามสุทธิ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กรุณาให้คำชี้แนะที่มีคุณค่ายิ่งในการปรับปรุงแก้ไขให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้กรุณาแนะนำช่วยเหลือจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ทุก ๆ ท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบให้คำแนะนำเกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ข้าราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ผู้ที่อยู่เบื้องหลังและให้กำลังใจมาโดยตลอดคือ สมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยเอง ซึ่งประกอบคุณมาลี ศิริสุทธิ น.ส.ชุตินา ศิริสุทธิ นายสุวิชัย ศิริสุทธิ รวมตลอดทั้งญาติ ๆ เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมรุ่นที่ 6 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่กระตุ้นและให้กำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด

บรรดาประโยชน์ทั้งหลายที่เกิดปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขออุทิศบูชาพระคุณของบิดา มารดา ที่ได้ล่วงลับไปแล้ว และบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสาทวิชาให้จนทำให้ผู้วิจัยเป็นอยู่ ณ วันนี้ได้

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	8
ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
ความสำคัญของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	21
แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	21
หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	24
หลักการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	28
แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	32
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการงบประมาณ	38
ความหมายของงบประมาณ	38
ความสำคัญของงบประมาณ	39
หลักการงบประมาณ	41
ระบบงบประมาณ	46
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	58
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	66
มาตรฐานการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน	73
กระบวนการงบประมาณ	77
หลักการบริหารงบประมาณในระดับอุดมศึกษาของต่างประเทศ	86

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ) การจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	93
หลักการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	93
หลักการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในรูปแบบของเงินอุดหนุน	95
วิธีการจัดสรรงบประมาณของรัฐให้กับสถาบันการศึกษา	95
การจัดการสรรงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไปให้กับสถาบัน	
อุดมศึกษาในต่างประเทศ	98
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	103
ความหมายของรูปแบบ	104
ประเภทของรูปแบบ	105
องค์ประกอบของรูปแบบ	107
การพัฒนารูปแบบ	108
การวิเคราะห์เนื้อหา	110
หลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา	110
การออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา	111
เทคนิคในการวิเคราะห์เนื้อหา	112
บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	113
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	113
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	118
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	124
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	128
บริบทของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม	133
วัตถุประสงค์	133
นโยบายและมาตรการ	134
โครงสร้างหน่วยงาน	137
การดำเนินการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	137
ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณ	140
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	146
งานวิจัยในประเทศ	146
งานวิจัยในต่างประเทศ	162

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	173
ตอนที่ 1 ขั้นศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ	174
ตอนที่ 2 ขั้นศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ	176
ตอนที่ 3 ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ	178
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	182
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ	182
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ	205
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ	225
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ	254
รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากการวิจัย	257
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	268
ความมุ่งหมายของการวิจัย	268
วิธีดำเนินการวิจัย	268
ตอนที่ 1 ขั้นศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ	268
ตอนที่ 2 ขั้นศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ	269
ตอนที่ 3 ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ	269
สรุปผล	270
อภิปรายผล	282
ข้อเสนอแนะ	289
บรรณานุกรม	293

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	303
ภาคผนวก ก เครื่องมือในการวิจัย	304
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ให้สัมภาษณ์	370
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ	372
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องการวิจัย	374
ประวัติย่อผู้วิจัย	377

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของการจัดทำงบประมาณระบบเดิมและระบบใหม่...	63
2 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	83
3 งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามจำแนกตามปีและงบประมาณ ปี พ.ศ. 2539-2545	141
4 งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ ที่ได้รับจัดสรรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2539-2545 จำแนกตามประเภทเงินงบประมาณ	141
5 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	184
6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	205
7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านหลักการที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ	206
8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างงบประมาณ	207
9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านกระบวนการงบประมาณ	214
10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	225

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านหลักการที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ	227
12	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างงบประมาณ	228
13	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านกระบวนการงบประมาณ	238

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	19
2 วงจรงบประมาณ	50
3 ระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน	59
4 ขั้นตอนแนวทางการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน	62
5 แผนภูมิองค์ประกอบและการทบทวนหรือปรับปรุงผลการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง	72
6 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน	72
7 ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ	76
8 การวางแผนและจัดทำการงบประมาณ.....	78
9 การอนุมัติงบประมาณ	79
10 การบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผล	80
11 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) ของ Brown และ Moberg	108
12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	173
13 รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากการวิจัย	254

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2537 : 2) เป็นแหล่งความรู้ชั้นสูงหรือแหล่งวิชาการชั้นสูง เพื่อการเรียนรู้และความเจริญงอกงามทางวิชาการ (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 8) และเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ มหาวิทยาลัยจึงเป็นมันสมองของชาติ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2530 : 4) แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากและรวดเร็วในยุคสังคมเทคโนโลยีข่าวสาร มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไม่อาจปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบของราชการ ทั้งที่ลักษณะงานของมหาวิทยาลัยไม่เหมือนงานราชการทั่วไป ๆ มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ จึงได้พยายามพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากกรอบแนวคิดและวิธีการของระบบราชการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีพลวัตรและความคล่องตัวในการปรับตัวให้สามารถรองรับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเพื่อให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันได้ในเวทีโลก ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (วรเดช จันทรศร. 2545 : สารปลัดทบวงมหาวิทยาลัย)

แนวคิดเรื่องการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้มีการคิดมายาวนาน แต่ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 การเคลื่อนไหวในครั้งนั้นปรากฏในรูปของการสัมมนา โดยการสนับสนุนของ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (พลเอก เนตร ชะมะโยธิน) จัดโดยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ดร.กำแหง พลังกูร) และผู้นำมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เนื้อหาของการสัมมนาคือความพยายามที่จะหารูปแบบและวิธีการใหม่ในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีสมมุติฐานว่า ถ้ามหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการต่อไป ก็จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการไม่ได้ ในการสัมมนาได้มีการศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศต่าง ๆ ในที่สุดที่ประชุมได้เลือก ระบบของประเทศสหรัฐอเมริกาผสมกับระบบของประเทศอังกฤษ และเห็นว่าระบบ University Grant Committee (UGC) ของประเทศอังกฤษเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการเป็นหน่วยงานกลางในการจัดสรรงบประมาณ โดยมหาวิทยาลัยควรมีระบบจัดสรรเงินที่แยกออก

มาจากระบบของหน่วยงานของรัฐ จึงได้มีคณะทำงานดำเนินการพัฒนาระบบติดต่อกันเป็นเวลาหกปีจนได้รูปแบบที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับประเทศไทย และได้เสนอให้เรียกมหาวิทยาลัยในสถานภาพใหม่ว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” ซึ่งมีสาระสำคัญของแนวคิดการปฏิรูปครั้งนั้น 4 ประการ คือ 1) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาลเสียใหม่ โดยให้มหาวิทยาลัยมีอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการ และให้การบริหารงานสิ้นสุดที่ระดับมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด รัฐควรกำกับและสนับสนุนเชิงนโยบายและงบประมาณเท่านั้น 2) ปรับรื้อระบบการบริหารภายในใหม่ ได้แก่ องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมคณบดี สภาอาจารย์ เป็นต้น 3) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อแข่งขันได้กับภาคเอกชน คือเป็นระบบที่ดึงดูดและรักษาคนดีและคนเก่งเอาไว้ 4) ปฏิรูประบบงบประมาณ คือ เสนอให้มีการใช้ระบบงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) และมีหน่วยตรวจสอบภายใน (Post Audit) (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2542 : 3-4)

เพื่อให้การดำเนินการตามหลักการใหม่เป็นไปได้อีก และเพื่อเป็นการประกันความมั่นคงของมหาวิทยาลัย ในครั้งนั้นได้มีข้อเสนอให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดตั้งเป็น Endowment Fund ซึ่งเป็นกองทุนขนาดใหญ่เพื่อนำเงินมาสนับสนุนการดำเนินการ แต่เนื่องจากรัฐบาลในขณะนั้นไม่พร้อม จึงทำให้การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลต้องยกเลิกไป (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2542 : 4)

อย่างไรก็ดี แม้ว่าจะว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในขณะนั้น แต่ความพยายามของรัฐบาลสมัยต่อมาที่จะให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระก็ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาโดยตลอด จนกระทั่งเมื่อปี พ.ศ. 2533 ได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 (ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ เล่ม 93 ตอนที่ 131 วันที่ 29 กรกฎาคม 2533) จัดตั้งมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยซึ่งมีรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกที่จังหวัดนครราชสีมา ปี พ.ศ. 2535 ได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 (ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 101 ตอนที่ 40 วันที่ 7 เมษายน 2535) จัดตั้งมหาวิทยาลัยซึ่งมีรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งที่สองที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ปี พ.ศ. 2540 สถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ 2 แห่ง ได้รับการจัดตั้งให้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและดำเนินงานในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยพระราชมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 และ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 (ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก วันที่ 1 ตุลาคม 2540 หน้า 4-23, และ 24-43 ตามลำดับ) และในปี พ.ศ. 2541 ได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่ที่จังหวัดเชียงราย ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541 (ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 115 ตอนที่ 65 ก. วันที่ 25 กันยายน 2541) สำหรับความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่แล้วปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ได้ดำเนินการควบคู่กันมาโดยตลอด แต่ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนที่สุดก็คือในปี พ.ศ. 2541

คณะรัฐมนตรีสมัยรัฐบาลนายกรัฐมนตรี นายชวน หลีกภัย ได้มีมติเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 เห็นชอบในหลักการหนังสือแสดงเจตจำนงในกรอบนโยบายเพื่อพัฒนาในด้านการศึกษา จากเงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) คือ “ภายในปีงบประมาณ 2545 รัฐบาลยืนยันที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีอิสระในการบริหารงาน...” (The Government confirms its commitment to make all public universities autonomous by 2002...) (กระทรวงการคลัง 26 มกราคม 2541) จากมติของคณะรัฐมนตรีดังกล่าว มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งได้นำมาเป็นนโยบายสำคัญในการดำเนินงานโดยได้ดำเนินการร่างพระราชบัญญัติเพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่เนื่องจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญต้องใช้เวลาดำเนินการทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้การดำเนินการของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่สำเร็จภายในเงื่อนไขเวลาตามมติของคณะรัฐมนตรี มีเพียงสถาบันอุดมศึกษาแห่งเดียวคือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (บางมด) ที่ได้พัฒนาตนเองจากการเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่บริหารโดยระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการเป็นแห่งแรกในปี พ.ศ. 2541 โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 115 ตอนที่ 11 ก วันที่ 6 มีนาคม 2541) ส่วนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการเสนอร่างพระราชบัญญัติเพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้รัฐบาลพิจารณา มีกลุ่มมหาวิทยาลัยที่ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติแล้วและอยู่ในขั้นการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกาได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (ข่าวการศึกษา : Web Site, ไทยรัฐ ฉบับวันเสาร์ที่ 9 สิงหาคม 2546 หน้า 15)

การปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้น การดำเนินงานต้องยึดมั่นหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และ 2) เสรีภาพทางวิชาการ จึงจะสามารถบริหารมหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติภารกิจไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 26) ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นความรับผิดชอบในการดำเนินภารกิจโดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากภายนอก มีอำนาจตัดสินใจสิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุดในลักษณะปกครองตนเอง (Self-Government) ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบุคลากร (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 47) ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจได้เต็มที่และตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการดังกล่าว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ได้บัญญัติไว้ว่า “ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ...ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ” (ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก วันที่ 19 สิงหาคม 2542) จากหลักการดังกล่าวในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจากรูปแบบเดิมไปเป็นรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น การบริหารจัดการเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเรื่องอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ที่จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนใหม่ ก็คือ การงบประมาณ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางระบบการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ใช้เวลา 4-6 ปี เพื่อให้คลุมระบบการเงินของมหาวิทยาลัยทั้งหมด ความล่าช้าไม่ทันการของการมีและใช้ระบบดังกล่าวจะทำให้ขาดข้อมูลในการบริหารงาน คน และเงิน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (อุทุมพร จารมรمان และคณะ. 2545 : 228)

การงบประมาณ (Budgeting) เป็นกระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารหรือการจัดการใด ๆ ก็ตาม นอกจากจะต้องใช้คนและวัสดุแล้ว เงินก็เป็นปัจจัยที่ขาดเสียมิได้ การจัดหาเงิน การเก็บรักษาเงิน และการใช้จ่ายเงินจะต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่รัดกุม การงบประมาณเป็นกระบวนการที่จะทำให้การบริหารเกิดขึ้นและควบคุมให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีระเบียบและราบรื่น (อุทัย หิรัญโต. 2526 : 268) การงบประมาณถือเป็นภารกิจที่สำคัญด้านหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับหน่วยงานและประเทศผู้บริหารสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการทำให้นโยบาย แผนงาน ไปสู่การปฏิบัติงานงบประมาณจึงเป็นเสมือนเชื้อเพลิงของเครื่องยนต์ (จิตรา เตมียี. 2540 : 1 ; อ้างอิงจาก Berstein & O'Hara. 1979 : 280) ในทางการเมืองงบประมาณมีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะทำให้ให้นโยบายของพรรคการเมืองประสบความสำเร็จ เพราะหากขาดซึ่งงบประมาณที่จะดำเนินการแล้ว นโยบายที่แถลงไว้ต่อรัฐสภาก็ไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ ด้วยความสำคัญของการงบประมาณ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 179 ได้กำหนดให้งบประมาณรายจ่ายของแผ่นดินให้ทำเป็นพระราชบัญญัติ (ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 114 ตอนที่ 55 ก วันที่ 10 ตุลาคม 2540) และถือเป็นพระราชบัญญัติที่มีความสำคัญยิ่งของรัฐบาลที่จะต้องดำเนินการให้รัฐสภาอนุมัติ เพราะสิ่งต่าง ๆ ทั้งหลายที่รัฐบาลจะดำเนินการในแต่ละปีจะปรากฏในงบประมาณรายจ่ายประจำปีทั้งสิ้น ถ้ารัฐสภาไม่เห็นชอบกฎหมายฉบับนี้รัฐบาลก็ไม่สามารถบริหารประเทศได้ และโดยมารยาทและธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติแล้ว รัฐบาลต้องตัดสินใจเลือกในสองทางคือ ลาออกหรือยุบสภา (วิษณุ เครืองาม. 2546 : Web Site) ซึ่งก็คือการสิ้นสุด

การเป็นรัฐบาลบริหารประเทศ จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า งบประมาณมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นจะต้องมีงบประมาณที่เหมาะสมสำหรับดำเนินการเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ และเนื่องจากงบประมาณเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีจำนวนจำกัด การใช้จ่ายงบประมาณจึงจำเป็นต้องอย่างยั้งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรูปแบบงบประมาณที่ดีจึงควรเป็นรูปแบบงบประมาณที่สามารถทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งรายได้และรายจ่ายอย่างถูกต้อง (ไกรยุทธ ธีรยาคีรินทร์. 2526 : 73) ระบบงบประมาณที่ดีจะต้องสามารถควบคุมอำนาจการให้เป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ ได้ ซึ่งต้องมีกระบวนการงบประมาณที่หลากหลาย (Multiple Procedure) ที่คำนึงถึงผลที่จะได้เป็นหลัก มีการจำแนกงบประมาณตามกิจกรรมเพื่อสร้างความคล่องตัวในการบริหารงาน ดังนั้นถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดปีงบประมาณไว้แน่นอนแล้ว ก็สามารถปรับได้ตามความเหมาะสม ปีงบประมาณจึงยืดหยุ่นได้ ในขณะเดียวกันต้องมีการจัดทำรายงานการใช้งบประมาณ รายงานผลการปฏิบัติงาน ตามการใช้งบประมาณ เพื่อสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพได้ (พนม ทินกร ณ อยุธยา. 2532: 27 ; อ้างอิงจาก Smith Buchanan & Howers, n.d.) นอกจากนั้นแล้วงบประมาณที่ดีจะต้องเป็นศูนย์รวมเงินแผ่นดินเข้าไว้ในแหล่งเดียวกัน แล้วกำหนดแนวทางการใช้จ่ายในรูปแบบของแผน งาน โครงการตามลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการอันแท้จริงของประชาชน จะต้องถือหลักพัฒนา หลักประหยัด หลักความสมดุล มีความชัดเจน ถูกต้องเชื่อถือได้ โปร่งใส เป็นธรรม มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ คำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งปัจจุบันและอนาคต ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีพื้นฐานอยู่บนความสุจริตใจ (อำพล ทิมसार. 2538 : 4 ; ปวญ อังภาภรณ์. 2539 : 13-17 ; Hill. 2000)

สภาพระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน อาจแบ่งได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ ระบบงบประมาณแผ่นดิน และระบบงบประมาณเงินรายได้ ซึ่งทั้งสองระบบนี้แยกส่วนการดำเนินงานออกจากกันกล่าวคือ ระบบงบประมาณแผ่นดินเป็นงบที่รัฐบาลจัดสรรให้แต่ละมหาวิทยาลัยไปดำเนินการในแต่ละปี ซึ่งมีจำนวนตั้งแต่ร้อยละ 20-90 ของรายจ่ายทั้งหมดของแต่ละมหาวิทยาลัย (เทียนฉาย กิระนันท์. 2538 : 7) ระบบงบประมาณส่วนนี้มหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบต่าง ๆ ที่ออกตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ พระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491 พระราชบัญญัติตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2533 พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยที่มหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติตามมากมาย ทำให้การบริหารไม่คล่องตัว เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ระบบงบประมาณ

ที่ใช้ในขณะนี้ (ปีงบประมาณ 2547) ได้แก่ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting) เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งเริ่มใช้ระบบงบประมาณแบบนี้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นไป ส่วนระบบงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะกำหนดระบบเอง วางระเบียบปฏิบัติเอง โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย

เมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเด็นเรื่องรูปแบบการจัดสรรงบประมาณที่รัฐบาลเคยจัดสรรให้ตามระบบงบประมาณ คือจัดสรรตามแผนงาน งานและโครงการก็จะถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นระบบใหม่ คือ จะจัดสรรงบประมาณให้ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) เป็นเงินก้อนให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ไปจัดสรรกันเองในมหาวิทยาลัย (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2546 มาตรา 60 (5)) ซึ่งเงินก้อนนี้ ก็จะเป็นรายได้ส่วนหนึ่งที่จะต้องนำไปรวมกับเงินรายได้ยอดอื่นๆ ทั้งหมดเพื่อจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบงบประมาณใหม่ ในมหาวิทยาลัยที่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคามซึ่งตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2511 ต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2517 ซึ่งเป็นวิทยาเขตหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีศูนย์กลางการบริหารอยู่ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม ได้แยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศโดยใช้ชื่อ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2537 โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2537 เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐลำดับที่ 22 เดิมมีศูนย์กลางการบริหารงานตั้งอยู่เลขที่ 269 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ประมาณ 197 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 470 กิโลเมตร และพื้นที่อื่นได้แก่อำเภอนาดูน 550 ไร่ บ้านแก้ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 273 ไร่ และพื้นที่บ้านนาสีนวน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ประมาณ 1,000 ไร่ ปัจจุบันได้ย้ายศูนย์กลางการบริหารงานและคณะต่าง ๆ ไปที่ตั้งแห่งใหม่ที่ ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งมีเนื้อที่ 1,300 ไร่ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 9)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 30, 40, 41) มีปรัชญาของมหาวิทยาลัย คือ พหุ ญาณ โภคะ วิชชา ภูมิปัญญา พึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน โดยมีปณิธานคือเป็นสถาบันที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการโดยศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับวิทยาการที่เป็นสากลให้เกิดความมั่งคั่งทางสติปัญญา สามารถพัฒนาตนเองให้เปรียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรมและคุณธรรม กำหนดวิสัยทัศน์ภายใน 10 ปี

ไว้ว่า “สถาบันการศึกษาแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ของชุมชน มีระบบการศึกษาหลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เป็นผู้นำด้านการวิจัยและสร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล” โดยมีพันธกิจ คือ ผลิตและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนดีและคนเก่งสอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ พัฒนาการศึกษาและการบริการวิชาการที่หลากหลายและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สังสมแสวงหาองค์ความรู้จากปัญหาและภูมิปัญญาท้องถิ่นเชื่อมประสานภูมิปัญญาสากลแบบบูรณาการ พัฒนางานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง แบ่งหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการ 4 คณะวิชา 3 สำนัก 2 สถาบัน และหน่วยงานที่อยู่นอกระบบราชการ 9 คณะวิชา 1 โครงการจัดตั้งคณะวิชา เปิดสอนระบบปกติและระบบพิเศษ หลักสูตรระดับปริญญาตรี 47 สาขาวิชา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 2 สาขาวิชา ระดับปริญญาโท 26 สาขาวิชา และระดับปริญญาเอก 1 สาขาวิชา รวม 76 สาขาวิชา มีนิสิตในปีการศึกษา 2546 จำนวน 19,879 คน มีบุคลากรทั้งหมด 1,471 คน เป็นอาจารย์ 302 คน ข้าราชการสาย ข 81 คน ข้าราชการสาย ค 109 คน พนักงานสายวิชาการ 195 คน พนักงานสายปฏิบัติการ 29 คน ลูกจ้างประจำ 79 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 676 คน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 22)

การปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ตามนโยบายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ดำเนินการเตรียมการมาเป็นลำดับ มีขั้นตอนการยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ เป็นไปตามหลักการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยได้เริ่มดำเนินการยกร่าง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2543 และพัฒนามาตามลำดับ สภามหาวิทยาลัยได้มีการประชุมเพื่อพิจารณา 3 ครั้ง และได้ให้ความเห็นชอบในคราวประชุม สภามหาวิทยาลัยวาระพิเศษ ครั้งที่ 1/2544 วันที่ 7-8 พฤษภาคม 2544 และได้นำเสนอทบวงมหาวิทยาลัยและรัฐบาลพิจารณาตามลำดับ ขณะนี้ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ..... ได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกาแล้ว และอยู่ในขั้นตอนของการนำเสนอสภาผู้แทนราษฎร (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546. 72-73)

จากสภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในปัจจุบันซึ่งมีหน่วยงานทั้งที่อยู่ในระบบราชการและหน่วยงานที่อยู่นอกระบบราชการ และจะต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในที่สุด เมื่อพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคามฉบับใหม่มีผลบังคับใช้ มหาวิทยาลัยมหาสารคามจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การบริหารจัดการใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับคือความเป็นอิสระ และความมีเสรีภาพทางวิชาการ ในส่วนของการงบประมาณในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณ เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ของรัฐ คือ ในส่วนแรกที่เป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง และใช้ระบบงบประมาณ

แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และส่วนที่สองที่เป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถออกกระเป๋ยต่าง ๆ สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติเองได้

เมื่อมหาวิทยาลัยมหาสารคามปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การดำเนินการเกี่ยวกับเงินงบประมาณแผ่นดินจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่รัฐบาลจัดสรรเงินให้ตามโครงสร้างแผนงาน ตามระบบงบประมาณที่ทางราชการกำหนด ไปเป็นการจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) เป็นเงินก้อนให้กับมหาวิทยาลัยแทน ซึ่งมหาวิทยาลัยก็จะนำเงินก้อนที่ได้รับจัดสรรนี้ไปเป็นรายได้รวมกับรายได้อื่นของมหาวิทยาลัยสำหรับจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป เมื่อแนวทางการจัดสรรเงินงบประมาณอุดหนุนของรัฐให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไป ก็จะส่งผลทำให้รูปแบบการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเปลี่ยนแปลงไปด้วย รูปแบบงบประมาณที่ดีจะส่งผลทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นการเตรียมการไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงบประมาณอันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยมหาสารคามไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งในแง่ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง รูปแบบของการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีประเด็นคำถามการวิจัย คือ รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติควรมีลักษณะอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคามสำหรับการนำไปปรับรูปแบบงบประมาณใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป
2. เป็นข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ ที่กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินงานในด้านงบประมาณ และสำหรับผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณเพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้าต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักสัจจะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักความคุ้มค่า หลักเสถียรภาพ โครงสร้างงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ กระบวนการงบประมาณซึ่งประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามประเมินผลงบประมาณ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงินคณะ เจ้าหน้าที่พัสดุคณะ เจ้าหน้าที่กองคลังและพัสดุ และเจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวนทั้งสิ้น 124 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก

เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงินคณะ เจ้าหน้าที่พัสดุคณะ
เจ้าหน้าที่กองคลังและพัสดุ และเจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 83 คน ซึ่งได้มาด้วย
วิธีการสุ่มอย่างง่าย และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี และ มอร์แกน
(Krejcie & Morgan. 1970 : 607-610)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบงบประมาณ หมายถึง ชุดของหลักการและการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมี
แบบแผนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของการงบประมาณ คือ หลักการ
สำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ โครงสร้างงบประมาณ และกระบวนการ
งบประมาณ

2. รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ชุดของหลักการและกระบวนการ
ดำเนินงานเกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งรายได้และการใช้จ่ายรายได้ไปเพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผลงานที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการควบคุม
ทรัพยากรที่ใช้ไปและวิธีการทำงานของหน่วยงาน ประกอบด้วยหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลัก
ในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ โครงสร้างงบประมาณ และกระบวนการงบประมาณ

3. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ หมายถึง หลักการ
สำคัญที่นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ประกอบด้วย หลักความเป็นอิสระ
หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักสัจจะประโยชน์
หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม
หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักความคุ้มค่า และหลักเสถียรภาพ

3.1 หลักความเป็นอิสระ หมายถึง ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณในกรณีต่าง ๆ ให้สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัยโดยมี
สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรตัดสินใจสูงสุด

3.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หมายถึง ความเป็นแหล่งความรู้และวิทยาการ
ที่ดีที่สุดในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอน ซึ่งถือว่าเป็นอุดมการณ์สูงสุดของมหาวิทยาลัยที่
มหาวิทยาลัยจะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

3.3 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม
ตัดสินใจในการพัฒนาหน่วยงานและหรือประเทศ

3.4 หลักคุณธรรม หมายถึง การจัดทำงบประมาณต้องให้มีความยุติธรรมทั้ง
ในด้านรายได้และด้านรายจ่ายสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.5 หลักสัจจะประโยชน์ หมายถึง การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์
ที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็จะต้องมีทั้งงบดำเนินการและงบลงทุน

3.6 หลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก และมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน

3.7 หลักความผิตชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง มีความกล้าหาญที่จะรับผิตชอบ ผลจากการกระทำ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถออกมารายงานและยืนยันได้ว่าทำไปเพราะเหตุใด และต้องรับผิตชอบในการตัดสินใจนั้น ๆ รวมถึง การตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาของบ้านเมือง

3.8 หลักการคุณธรรม หมายถึง การจะใช้จ่ายเงินต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

3.9 หลักคุณธรรม หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ยึดหลักข้อสัตย์สุจริต ขยันอดทน มีระเบียบวินัย

3.10 หลักประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานที่ผลิตได้คุ้มค่ากับปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ไป และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.11 หลักประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

3.12 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีการใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืน

3.13 หลักเสถียรภาพ หมายถึง ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะสั้นและระยะยาว

4. โครงสร้างงบประมาณ หมายถึง รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ รายจ่ายและการการจำแนกประเภทของรายจ่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

4.1 รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ หมายถึง รายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

4.1.2 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย

4.1.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

4.1.4 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

4.1.5 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

4.1.6 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

4.1.7 รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

4.2 รายจ่าย หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์

กิจกรรมต่าง ๆ ในการใช้จ่ายเงินประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและหรือที่มาของเงินรายได้นั้น ๆ

4.3 การจำแนกประเภทรายจ่าย หมายถึงการกำหนดประเภทรายจ่ายออกตามลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

4.3.1 จำแนกตามยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการ งบรายจ่าย หมายถึงการจำแนกงบประมาณ ออกเป็นส่วน ๆ ตามยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการ งบรายจ่าย ของมหาวิทยาลัย

4.3.2 จำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย หมายถึงการจำแนกงบประมาณออกตามหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อไปใช้จ่ายในงบรายจ่ายใดเท่าใด

4.3.3 งบรายจ่าย หมายถึงการจัดประเภทรายจ่ายออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ตามแนวทางที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 งบ ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น

4.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ หมายถึงหน่วยงานที่ปฏิบัติงานงานเกี่ยวข้องกับงบประมาณในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย กองแผนงาน กองคลังและพัสดุ หน่วยตรวจสอบภายใน คณะ สถาบัน สำนัก หรือหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่า

5. กระบวนการงบประมาณ หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

5.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการงบประมาณซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

5.1.1 การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ผลงาน และตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของผลงาน การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ รวมตลอดถึงการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี สำหรับเสนอขออนุมัติงบประมาณ

5.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม หมายถึง กระบวนการในการคำนวณต้นทุน โดยมีการกระจายต้นทุนในกิจกรรมหลัก นำระบบบัญชีต้นทุนมาใช้ในการตัดสินใจ มีการระบุผลผลิตที่ได้มาจากการดำเนินงาน มีการจำแนกต้นทุนเป็นต้นทุนทางตรงและทางอ้อม มีการหาต้นทุนต่อหน่วยของการผลิต มีการพิจารณาลำดับความสำคัญและต้นทุนต่อหน่วยมากกว่าการใช้ข้อมูลในอดีต มีระบบบัญชีต้นทุน และมีการนำระบบบัญชีต้นทุนไปใช้ในการตัดสินใจ

5.2 การอนุมัติงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานเสนอขออนุมัติงบประมาณต่อหน่วยงานและหรือผู้มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณตามที่กำหนดไว้

5.3 การบริหารงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานหลังจากที่ได้รับอนุมัติ

งบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม คือ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์

5.3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง ระบบและกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างที่ครอบคลุมการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมด มีระเบียบภายในเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน และวิธีการควบคุมภายในเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างที่มีคุณภาพ และมีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง

5.3.2 การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานการเงินและงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามแผนงบประมาณที่กำหนดไว้ ซึ่งได้แก่ การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การวางระบบบัญชีและการจัดทำบัญชีการเงิน บัญชีแสดงต้นทุนการผลิต และมีการควบคุมการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ซึ่งในการจัดการต้องให้ผู้ปฏิบัติการตัดสินใจได้ มีการโอนงบประมาณข้ามปีได้ สามารถนำงบประมาณปีถัดไปมาใช้ก่อนได้ มีการคิดดอกเบี้ย และสามารถนำรายได้บางส่วนจากการบริการมาใช้ได้

5.3.3 การบริหารทรัพย์สิน หมายถึง การจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำส่งรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนบริหารทรัพย์สินภายในและมีข้อมูลที่ครอบคลุมและปรับปรุงอยู่เสมอ

5.4 การติดตามประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนสุดท้ายเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม คือ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน

5.4.1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานรายงานทางการเงินประกอบด้วย ข้อมูลทางการเงินที่สามารถแสดงความคุ้มค่าโดยมีการแสดงรายการทางการเงินทุกระดับตามกรอบระยะเวลา โดยสามารถยืนยันได้ สำหรับการรายงานงานผลการดำเนินงานเป็นการรายงานที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ของหน่วยงานและการจัดลำดับความสำคัญ วัตถุประสงค์ของแผนงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ ฐานข้อมูลทางการเงินที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนงาน

5.4.2 การตรวจสอบภายใน หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานและระบบการควบคุมภายในขององค์กรอย่างอิสระและเพื่อให้บริการต่อฝ่ายบริหารในการนำเสนอความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กรในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง สถาบันการศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลที่ไม่ใช้ส่วนราชการและไม่ใช้รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรสาธารณะไม่แสวงหากำไร เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระในการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การดำเนินการต่าง ๆ สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัย

7. กรณีศึกษา หมายถึงการเลือกเอาเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

มาศึกษารายละเอียดเป็นการเฉพาะ ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเลือกศึกษาเฉพาะเรื่องรูปแบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาให้ได้รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่เหมาะสม
สำหรับมหาวิทยาลัยมหาสารคามในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการศึกษาเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด หลักการ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ต่าง ๆ ประมวลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบงบประมาณ สำหรับเป็นกรอบแนวคิดในการ
วิจัย ดังนี้

1. หลักการที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ในการกำหนดรูปแบบ
งบประมาณของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐจะต้องมีหลักการ
หรือทฤษฎียึดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบ
งบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควร
ประกอบด้วย หลักการอุดมศึกษา หลักการงบประมาณ และหลักการบริหารจัดการที่ดี ซึ่ง
หลักการอุดมศึกษา ได้ยึดหลักที่เป็นผลจากการวิจัยของ จิตรา เตมีย (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า
หลักการอุดมศึกษา มี 4 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) ความสามารถตอบสนอง
ต่อความต้องการของสังคม 3) ความรับผิดชอบและให้สังคมตรวจสอบได้ และ 4) ความมีอิสระใน
การดำเนินงาน โดยผู้วิจัยเลือกเอาหลักการที่ 1 และ หลักที่ 4 มาเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบ
งบประมาณเนื่องจากทั้งสองหลักเป็นหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้เกิดขึ้นทุก
มหาวิทยาลัย ส่วนอีกสองหลักการจะไปใกล้เคียงกับหลักการบริหารจัดการที่ดีจึงนำไปบูรณาการ
กับหลักอื่น ๆ หลักการงบประมาณ ได้ยึดหลักการงบประมาณของ ดร.ป๋วย อึ้งภากรณ์ (2539 :
13-17) ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปในด้านการงบประมาณ มี 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักคาดการณ์ไกล
(Foresight) 2) หลักประชาธิปไตย (Democracy) 3) หลักดุลยภาพ (Balance) 4) หลักสวัสดิการ
ประโยชน์ (Utility) 5) หลักยุติธรรม (Equity) 6) หลักสมรรถภาพ (Efficiency) และหลักการ
งบประมาณของ ฮิลล์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 4-10 ; อ้างอิงจาก
Hill. 2000) ซึ่งได้กล่าวถึงหลักการงบประมาณของโรงเรียนในรัฐวิคตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย
มี 7 ประการ ได้แก่ 1) หลักการทางการศึกษา 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักความเป็นธรรม
4) หลักความโปร่งใส 5) หลักการคาดการณ์หรือทำนายได้ 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบ
ได้ 7) หลักความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เนื่องจากหลักการงบประมาณของทั้งสองคนมีความ
สอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงเลือกเอามาเป็นหลักการสำคัญในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ คือ
1) หลักการคาดการณ์ไกล 2) หลักสวัสดิการประโยชน์ 3) หลักยุติธรรม 4) หลักประสิทธิภาพ ซึ่ง
ตรงกับหลักสมรรถภาพของ ดร.ป๋วย อึ้งภากรณ์ 5) หลักประสิทธิผล 6) หลักความโปร่งใส

7) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ส่วนหลักการบริหารจัดการที่ดี ได้ยึดหลักที่ได้จากรายงานการวิจัยของที่ประชุมประธานสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543 : ซึ่งประกอบด้วย 1) การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (Accountability) 2) ความโปร่งใส (Transparency) 3) การมีส่วนร่วม (Participation) หลักของสำนักนายกรัฐมนตรี (2544 : 26) ซึ่งได้กล่าวถึงหลักที่เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดีเพิ่มอีก 3 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความคุ้มค่า เนื่องจากหลักการบริหารจัดการที่ดีมีความเหมือนและมีความสอดคล้องกับหลักการงบประมาณหลายประการ ผู้วิจัยจึงเลือกเอามาเป็นหลักการสำคัญในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความคุ้มค่า นอกจากนั้นยังได้ยึดหลักจากงานวิจัยของอุทุมพร จามรมาน และคณะ (2543 : 134-135) ซึ่งได้วิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มอีก 1 หลักการ ได้แก่ หลักความมีเสถียรภาพด้านการเงิน ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อบูรณาการจากหลักการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปเป็นหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ได้ 13 หลักการ คือ หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักยุติธรรม หลักสัจจะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักความคุ้มค่า และหลักเสถียรภาพ

2. โครงสร้างงบประมาณ ประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

2.1 รายได้และที่มาของรายได้ของมหาวิทยาลัย ถือเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของงบประมาณ รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ จะเป็นตัวกำหนดขอบข่ายว่าการจัดสรรงบประมาณจะจัดเพื่อใช้จ่ายในเรื่องใดได้บ้าง เช่นเงินรายได้จากการบริจาค ถ้าผู้บริจาคระบุวัตถุประสงค์ในการใช้จ่ายเงินไว้ก็จะใช้จ่ายได้ภายใต้วัตถุประสงค์นั้น ๆ เท่านั้น สำหรับรายได้และแหล่งที่มาของรายได้ ได้ยึดกรอบแนวคิดตามที่บัญญัติในร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.....มาตรา 19, 20, 21 (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 73) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 มาตรา 11, 12 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 มาตรา 11,12 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2542 มาตรา 11, 12, 13 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 มาตรา 13,14 ซึ่งได้บัญญัติเกี่ยวกับรายได้และแหล่งที่มาของรายได้ไว้ในลักษณะเหมือนกัน สรุปได้ ดังนี้

2.1.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

2.1.2 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย

2.1.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

2.1.4 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2.1.5 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

2.1.6 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

2.1.7 รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

2.1.8 เงินอุดหนุนทั่วไปตาม (2.1.1) นั้น รัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง โดยการเสนอแนะของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดในมาตรา 5 และในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

2.1.9 ให้อสัณหาริมทรัพย์ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาจากการให้ หรือซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย หรือแลกเปลี่ยนกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

2.1.10 ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

2.1.11 รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

2.1.12 ในกรณีรายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น

2.1.13 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

และได้ยึดกรอบรายได้และแหล่งที่มาของรายได้ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2539 ซึ่งได้กำหนดรายได้ไว้ 7 ประเภท คือ 1) เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา 2) เงินทุนมหาวิทยาลัย 3) เงินกองทุนวิชาการและสวัสดิการ เงินบริจาคหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาค 4) เงินรับฝาก 5) เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก 6) เงินทุนหมุนเวียน 7) เงินทุนคณะ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 53)

3. รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และกิจกรรมในการใช้จ่ายเงินรายได้ประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือที่มาของเงินรายได้นั้น ๆ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ ผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดตามที่บัญญัติไว้ในร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.....มาตรา 22 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2535

มาตรา 13 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 มาตรา 13 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2542 มาตรา 13 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 มาตรา 15 ซึ่งได้บัญญัติเป็นหลักการในการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยไว้ทำนองเดียวกัน ซึ่งสรุปได้ คือ การใช้จ่ายรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้มหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อให้เป็นตามเงื่อนไขที่ผู้อุทิศให้กำหนดไว้ การจำแนกประเภทรายจ่าย ได้ยึดแนวทางการจำแนกรายจ่ายที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามถือปฏิบัติในปัจจุบัน ซึ่งได้จำแนกรายจ่ายตามนโยบายในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จำแนกตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จำแนกตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ จำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : ง-ฉ) สำหรับงบรายจ่าย หมายถึงการจำแนกงบประมาณรายจ่ายออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ตามแนวทางที่สำนักงานงบประมาณกำหนดซึ่งปัจจุบันแบ่งเป็น 5 งบ ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น การจำแนกประเภทรายจ่ายถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องดำเนินการในการจัดทำงบประมาณเพื่อให้ทราบว่างบประมาณทั้งสิ้นที่จัดทำเมื่อจำแนกในลักษณะต่าง ๆ แล้วได้รับจัดสรรเป็นจำนวนเท่าใดซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการต่อไป

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ หมายถึงหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงบประมาณในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในมหาวิทยาลัย ได้ยึดแนวทางตามที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ถือปฏิบัติมาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย กองแผนงาน กองคลังและพัสดุ หน่วยตรวจสอบภายใน คณะ สถาบัน สำนัก หรือหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่า

5. กระบวนการงบประมาณ กระบวนการงบประมาณที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการงบประมาณตามแนวทางระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) ซึ่ง สำนักงานงบประมาณ (2546 : 144-146) ได้กำหนดไว้เป็น 4 ขั้นตอนคือ 1)การวางแผนและจัดทำงบประมาณ(Budget Planning & Preparation) 2) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) 3) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) และ 4) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) และแนวคิดของ ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2544 : 7, 11) ซึ่งได้กำหนดกระบวนการงบประมาณและมาตรฐานการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะต้องพัฒนาไปพร้อมกัน คือ 1) การจัดทำ

งบประมาณ ประกอบด้วยการดำเนินงานย่อย 2 ประการ คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม 2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยการดำเนินงานย่อย 3 ประการ คือ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารทรัพย์สิน 3) การติดตามประเมินผล ประกอบด้วยการดำเนินงานย่อย 2 ประการ คือ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดของสำนักงบประมาณและชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ในประเด็นกระบวนการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วยการดำเนินงานย่อย 2 ประการ ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

5.2 การอนุมัติงบประมาณ

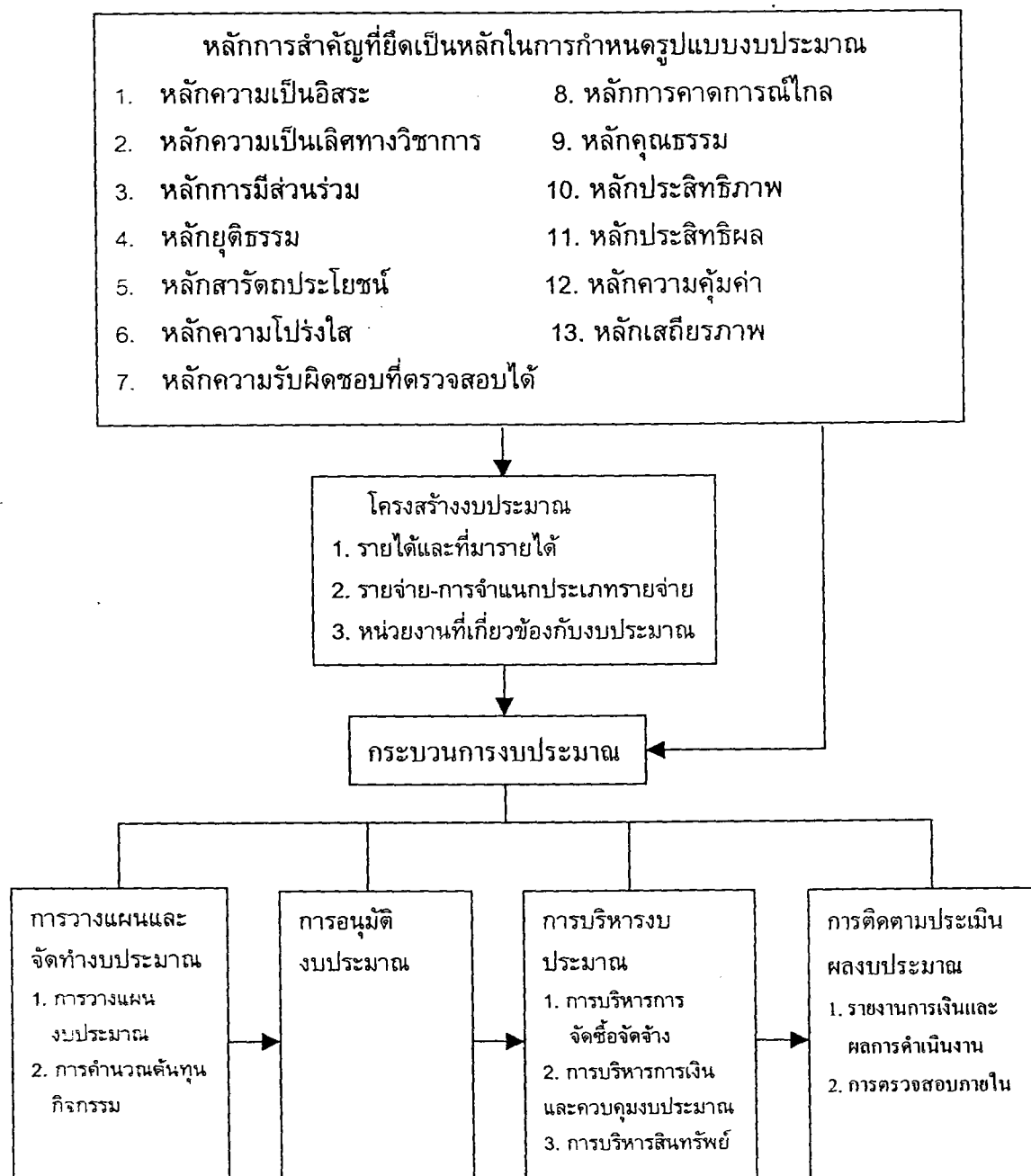
5.3 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยการดำเนินงานย่อย 3 ประการ ได้แก่ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ และการบริหารทรัพย์สิน

5.4 การติดตามประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วยการดำเนินงานย่อย 2 ประการ ได้แก่ รายงานการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐเริ่มใช้ทั่วประเทศในปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นไป

กรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว แสดงเป็นแผนภาพได้ ดังภาพประกอบ 1 หน้า 19

รูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคามสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบบบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 1.2 หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 1.3 หลักการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 1.4 แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการงบประมาณ
 - 2.1 ความหมายของงบประมาณ
 - 2.2 ความสำคัญของงบประมาณ
 - 2.3 หลักการงบประมาณ
 - 2.4 ระบบงบประมาณ
 - 2.5 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 2.6 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
 - 2.7 มาตรฐานการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 2.8 กระบวนการงบประมาณ
 - 2.9 หลักการบริหารงบประมาณในระดับอุดมศึกษาของต่างประเทศ
3. การจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 3.1 หลักการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 3.2 หลักการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในรูปแบบของเงินอุดหนุน
 - 3.3 วิธีการจัดสรรงบประมาณของรัฐให้กับสถาบันการศึกษา
 - 3.4 การจัดการสรรงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไปให้กับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ
4. รูปแบบและการพัฒนาแบบบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 4.4 การพัฒนาแบบบบ

5. การวิเคราะห์เนื้อหา
 - 5.1 หลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา
 - 5.2 การออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา
 - 5.3 เทคนิคในการวิเคราะห์เนื้อหา
6. บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 6.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 - 6.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 - 6.3 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
 - 6.4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
7. บริบทของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 - 7.1 วัตถุประสงค์
 - 7.2 นโยบายและมาตรการ
 - 7.3 โครงสร้างหน่วยงาน
 - 7.4 การดำเนินการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 - 7.5 ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกล่าวโดยสรุปคือ การพ้นจากกฎเกณฑ์และระเบียบราชการเป็นการลดขั้นตอน ก่อให้เกิดความเป็นอิสระและคล่องตัวมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่คุณภาพของมหาวิทยาลัย (สมบัติ นพรัก. 2545 : 49) มีข้อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ (2541 : 5) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า การศึกษาของชาติควรจะมีองค์กรเพียงองค์กรเดียวที่รับผิดชอบในด้านนโยบายการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณ และปล่อยให้สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในด้านการบริหาร รัฐเพียงแต่วางนโยบายการศึกษา ติดตามประเมินผล ชี้แนวทางและจัดสรรงบประมาณไปในทิศทางที่รัฐต้องการส่งเสริม ซึ่งก็เป็นภารกิจที่มากมายและต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปทำหน้าที่รับผิดชอบการศึกษาของ

ทุกประเทศ ทุกระดับ มิใช่ปล่อยให้หลายองค์การบริหารการอุดมศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้

บัญชา สมบูรณ์สุข (2541 : 3) กล่าวถึงแนวคิดหลักของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ 3 ประการ คือ

1. มหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่เป็นส่วนราชการ คือ ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการ การบริหารจัดการจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย
2. รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินภารกิจได้ตามความจำเป็น
3. มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด มหาวิทยาลัยจะต้องบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส และพร้อมที่จะรองรับการตรวจสอบจากภายนอกได้ ในฐานะที่เป็นองค์กรที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน และรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารและการจัดการต่าง ๆ เช่น งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ เป็นต้น จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

ในอนาคตมหาวิทยาลัยต้องมีความโปร่งใส และความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากภายนอกทุกระดับ ซึ่งความโปร่งใสเรื่องการบริหารจะทำให้เกิดความมั่นใจในเรื่องความยุติธรรม และความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจะทำให้เกิดความมั่นใจในเรื่องคุณภาพ และจะทำให้ทำงานด้วยความระมัดระวังยิ่งขึ้น

เกษม วัฒนชัย (2541 : 18) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับลักษณะการกำกับองค์กรของรัฐ รวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. กำกับและควบคุมโดยแผนและนโยบายการบริหารระดับประเทศ ควบคุมโดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะกำหนดการควบคุมโดยสภามหาวิทยาลัย และกลไกการบริหารภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะควบคุมเรื่องจำนวนและสาขาการผลิตบัณฑิต งานวิจัย การให้บริการวิชาการ ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ และด้านกิจการนักศึกษา
2. การกำกับในด้านนโยบายงบประมาณ ระดับประเทศกำหนดนโยบายโดยพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี นโยบายงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศ นโยบายงบประมาณด้านอุดมศึกษา ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะควบคุมในเรื่องการจัดสรรงบประมาณของรัฐสู่มหาวิทยาลัยเพื่อผลิตบัณฑิต วิจัย การบริหารวิชาการ ความร่วมมือกับต่างประเทศซึ่งอาจจัดให้สัมพันธ์กับผลงานที่ผ่านมา
3. กำกับโดยการกำหนดคุณภาพมาตรฐานระดับประเทศ รัฐจะต้องมีกลไกในการกำหนดคุณภาพมาตรฐาน การอุดมศึกษาแห่งชาติมีกลไกในการกำกับและตรวจสอบ และใช้มาตรฐานเดียวกันกับสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทและทุกแห่ง

4. กำกับโดยกำหนดผลผลิตและผลงาน นโยบายกำกับควรเน้นจำนวนนักศึกษาที่รับใหม่กับจำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เน้นจำนวนและคุณภาพบัณฑิต นโยบายการจัดสรรงบประมาณ กำหนดตามความสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา หรือ 3 ปีย้อนหลัง

วิจิตร ศรีสอาน (2540 : 13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 กรณีคือ

1. กรณีตั้งใหม่ หรือการปฏิรังสรรค์ (Re – Inventing) เป็นการสร้างระบบใหม่สามารถสร้างรูปแบบ กำหนดกระบวนการและวิธีการใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2. กรณีปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเก่า หรือรื้อระบบใหม่ (Re – Engineering) เป็นการปรับรื้อระบบเดิมทั้งหมด เปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนระบบ เปลี่ยนวิธีการ รวมทั้งเปลี่ยนสถานภาพ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งกรณีนี้ทำได้ยาก หากมองภาพรวม

ทบวงมหาวิทยาลัย (2542 : 20) ได้เสนอกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

หลักการและสาระสำคัญในกำกับของรัฐ ในด้านบริหารงานทั่วไป เน้นการเป็นนิติบุคคล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด มีหน้าที่กำหนดนโยบายขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารงานวิชาการนั้น อาจมีสภาวิชาการซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ องค์ประกอบของกรรมการสภาวิชาการ และบุคลากรมหาวิทยาลัยสามารถใช้ตำแหน่งวิชาการเป็นคำนำหน้านามได้ ในด้านการบริหารงานบุคคลได้ระบุชัดว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ ไม่ใช่พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ และไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลด้านต่างๆ ของตนเอง ส่วนการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินนั้น รัฐบาลจะสรรหาเงินอุดหนุนซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าการเงินคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ตรวจสอบภายหลังได้โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สดง.) สามารถออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของตนเอง กรณีที่รายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐควรจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น

แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งเกิดจากการที่รัฐบาลได้ลงนามในหนังสือแสดง

เจตจำนงขอความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารพัฒนาเอเชียเพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการด้านอุดมศึกษาดังนี้คือ (ทบทวมหาวิทยาลัย. 2541 : 4 - 5)

1. รัฐกระจายอำนาจด้านการเงินและการจัดการเพื่อยกระดับการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน โดยภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2543 รัฐมอบให้สถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบการบริหารและการจัดการเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่มีใช้หมวดเงินเดือน

2. ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 จะตั้งระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา และมอบอำนาจให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ รับผิดชอบการจัดหลักสูตรให้มีค่าใช้จ่ายค้ำทุ่น และมีระบบการตรวจสอบบุคคลและการเงิน

3. ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 รัฐบาลยืนยันที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีอิสระในการบริหารงาน

จากการนำเสนอแนวคิดของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบบริหารจัดการของตนเองภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุด รัฐยังจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการตามความจำเป็นและเพียงพอกับการดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่จะต้องส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ การดำเนินงานมีความโปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบจากภายนอกได้

2. หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2545 : 53 - 54) กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพสูง
2. สร้างผลงานทางวิชาการถึงระดับที่สามารถสร้าง Know – How เองได้
3. มีอิสระในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร และงบประมาณ

วิจิตร ศรีส้าน (2541) กล่าวถึงหลักการสำคัญบางประการของมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนี้

1. มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูง
2. ยึดหลักการปกครองตนเอง โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรการสูงสุด
3. รูปแบบของการกระจายอำนาจ มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอก

น้อยที่สุด

4. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป
5. ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาจากทบวงมหาวิทยาลัย

จากการประชุมของคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐที่มีข้าราชการได้มีการศึกษาตกลงในหลักการไว้ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย.
2536 : 17 - 19)

1. ฐานะของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นราชการ มีฐานะเป็น
องค์กรนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่
สภามหาวิทยาลัย เว้นแต่เรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
เป็นผู้เสนอ เช่น การเสนอเพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดี นายกสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น
3. อำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยคือ กำหนดนโยบายและ
วางแผนให้มหาวิทยาลัย วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน
ทรัพย์สิน และการบริหารงานบุคคลและอื่น ๆ ติดตามประเมินผลและตรวจสอบ แสวงหา
แหล่งสนับสนุนจากสังคม อีกทั้งให้มีลักษณะเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีกรรมการมาจากคน
ภายนอกทั่วไปมากขึ้นที่เรียกว่า เลย์ บอร์ด (Lay Board)
4. การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่
มหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและการพัฒนามหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนดังกล่าวให้
ถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มหาวิทยาลัยมี
อำนาจดูแล รักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินได้ รายได้จากการดำเนินการต่าง ๆ ของ
มหาวิทยาลัยไม่ต้องส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยการเงินคลังและกฎหมายว่าด้วย
วิธีการงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยมีระบบการเงินระบบบัญชีของตนเอง โดยสำนักตรวจเงิน
แผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย ในลักษณะตรวจสอบภายหลังอย่างไรก็ตามในกรณี
รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและมหาวิทยาลัยไม่
สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐต้องจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัย
5. การบริหารงานบุคคล บุคลากรมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ แต่เป็นพนักงาน
หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลที่อยู่ภายใต้กฎหมายของมหาวิทยาลัย โดยไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วย
การคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์หรือกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม ส่วน
ระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยสามารถระบุให้
บุคลากรใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามได้ รวมทั้งสิทธิได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์
ตามตำแหน่งได้
6. การบริหารงานวิชาการและการจัดส่วนงาน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติ
การจัดตั้ง ยุบเลิกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การเปิดสอนและอนุมัติหลักสูตรให้สอดคล้อง
กับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด
7. บทเฉพาะกาล บรรดาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ยกให้
หรือได้มาโดยการซื้อขาย แลกเปลี่ยน ด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกรรมสิทธิ์เป็นของ

กระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย และใน ส่วนของที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแล ใช้หรือจัดหาประโยชน์อยู่คงเป็นที่ราชพัสดุต่อไป

สำหรับการคงสภาพข้าราชการและลูกจ้างนั้น ให้คงอยู่ต่อไปตามระบบข้าราชการ เมื่อตำแหน่งว่างให้ยุบเลิก แต่หากข้าราชการและลูกจ้างผู้ใดประสงค์จะเปลี่ยนสถานภาพเป็น พนักงานหรือเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยระบบใหม่ ต้องผ่านการคัดเลือก หรือการประเมินตาม เกณฑ์และวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

นอกจากนี้ ทบวงมหาวิทยาลัยได้เน้นมาตรการและหลักการสำคัญในการปรับเปลี่ยน ระบบมหาวิทยาลัยแบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ ในส่วนที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นระบบที่ สามารถดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบ จูงใจให้ทำงานเต็มความสามารถและ สามารถรักษาคนดีไว้ได้ ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2536 : 20 - 21)

1. การกำหนดอัตราเงินเดือน ให้สูงกว่าเดิมและไม่ควรต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจ สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน โดยคำนึงถึงสภาพการเงินของรัฐบาล
2. ระบบบัญชีเงินเดือนควรแยกแยะระหว่างบุคลากรสายปฏิบัติและวิชาชีพ และ บุคลากรสายวิชาการ เงินเดือนผู้บริหารวิชาการจะมีลักษณะเป็นค่าตอบแทนเฉพาะตำแหน่ง โดยผู้บริหารที่เป็นบุคคลภายนอกจะได้รับเงินเพิ่มประจำตำแหน่งเป็น 2 เท่าของผู้บริหารที่เป็น บุคคลภายใน ทั้งนี้ทุกสภามหาวิทยาลัยจะใช้บัญชีเงินเดือนเดียวกันในระยะ 3 ปีแรกของการ เปลี่ยนระบบ
3. การกำหนดผลประโยชน์เกื้อกูลจะต้องไม่ต่ำกว่าที่ควรได้รับ งบประมาณของ มหาวิทยาลัยในแต่ละปี ควรขอจัดสรรงบประมาณร้อยละ 25 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือน ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ในการประชุมครั้งที่ 5 / 2542 ณ สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2542 ได้พิจารณาประเด็นดังกล่าวและมีมติ ให้นำเสนอหลักการสำคัญ และข้อเสนอแนะต่อรัฐบาล คือ โดยการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐจำเป็นต้องมีอิสระในการตัดสินใจและการดำเนินงานโดยสภามหาวิทยาลัยในอย่างน้อย 3 ประการ คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงิน สาละดังนี้

1. ความอิสระในการบริหารวิชาการ

ได้แก่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ในการกำหนดนโยบายแผนงานทางวิชาการ การกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ และหลักสูตรการประกันคุณภาพทางวิชาการ การรับรองวิทยฐานะ การบริหารหลักสูตรกับการรับเข้าและ การสำเร็จการศึกษา การสร้างบัณฑิตสาขาต่าง ๆ ที่มีคุณภาพคู่คุณธรรมและ พันธกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมีเสรีภาพทางวิชาการ สามารถเผยแพร่ผลงาน วิชาการตามหลักวิชา มีความชอบธรรมในการชี้นำสังคมในสิ่งอื่นเป็นประโยชน์ของสังคมและ

ประเทศชาติ รวมทั้งต้องมีอิสระในการพัฒนางานวิชาการให้ทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลงใน
อนาคต

2. ความอิสระในการบริหารงานบุคคล

ได้แก่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่สิ้นสุดในระดับ
สภามหาวิทยาลัย ในการกำหนดระบบบริหารงานบุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง
การถอดถอน การพ้นจากตำแหน่งงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ วินัย บัญชีเงินเดือนและ
ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่และพันธกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงานบุคคล
อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวรวมถึงการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง การวางแผนอัตรา
ค่าจ้าง การลงทุนในบุคลากร และเงื่อนไขการว่าจ้าง โดยไม่มีระบบพนักงานหรือระบบค่าตอบแทน
ตามผลงาน (Performance Payscale System) ระบบเดียวสำหรับทุกแห่ง

รัฐต้องให้อิสระแก่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งในการกำหนดวิธีการและระยะเวลา
ของการปรับเปลี่ยนข้าราชการเข้าสู่ระบบพนักงานของมหาวิทยาลัยในระบบใหม่ ในบท
เฉพาะกาลของพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของ
แต่ละแห่ง ขณะเดียวกันรัฐพึงสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้แก่ข้าราชการผู้ประสงค์ที่จะเข้าสู่
ระบบพนักงานของมหาวิทยาลัยรวมทั้งรัฐควรให้สิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่ข้าราชการเคยได้รับ
ได้แก่ สิทธิการบำนาญ หรือสิทธิการประกันตัวที่ให้สิทธิแก่บุคลากรที่เป็นพนักงานถาวรของ
มหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. ความอิสระในการบริหารการเงิน

ได้แก่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่สิ้นสุดในระดับ
สภามหาวิทยาลัยในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณ การบัญชี และการตรวจสอบ
ภายใน ซึ่งรวมถึงการวางแผนการเงิน การจัดหา การจัดสรรและการจัดใช้ทรัพยากร
ระเบียบวิธีและเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหา การจัดสรรและการจัดใช้ทรัพยากร ซึ่งเป็นไป
ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 59 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
เบ็ดเสร็จดังกล่าวนี้รวมความหมายถึงทรัพยากรการเงินจากทุกแหล่งต่างๆ ได้แก่ เงินงบประมาณ
แผ่นดิน เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และอื่น ๆ

วิจิตร ศรีสอาน (2541 : 13) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐไว้ ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์
ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยนั้น จะมีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็น
สื่อกลางมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และมีหน้าที่หลัก คือ ประมวลความต้องการ
ทางการเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐบาล และนำเสนอของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่
มหาวิทยาลัยรวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการอุดมศึกษาต่างๆ ด้วย

2. องค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นระบบอิสระ มีการ

ปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น ยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปกรรมการ เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ สภาคณาจารย์ และ กรรมการประจำหน่วยงานภายในระดับต่าง ๆ ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ หรือสำนัก และหัวหน้าภาควิชา ให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง เพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

ในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนต้องอยู่ในการกำกับของรัฐบาล ซึ่งลักษณะของการกำกับนั้นจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และภารกิจของมหาวิทยาลัย (Hoy & Miskel. 2001 : 142)

จากการนำเสนอหลักการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ สามารถสรุปได้แยกตามประเด็น ดังนี้

1. สถานภาพของมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐบาล

โดยหลักการและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐบาลจะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการดังนี้

1.1 มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลโดยทบวงมหาวิทยาลัย

1.2 เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอ ที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

ความเป็นอิสระในการบริหารของมหาวิทยาลัย จะปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารการจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3. การบริหารงาน

มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการดำเนินงาน โดยสภามหาวิทยาลัยในอย่างน้อย 3 ประการได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานการเงิน

3. หลักการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ

รายงานวิจัยที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศได้นำเสนอองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543 : 6 - 9)

1. การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (Accountability)

อาจกล่าวได้ว่าความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบของ การบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับการเอ่ยถึงบ่อยที่สุด เนื่องจากแนวคิดการบริหารจัดการที่ดีในปัจจุบันมีที่มาจากความต้องการลดการคอร์รัปชันของรัฐบาล

การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Accountability ในอดีต Accountability หมายถึงพันธะผูกพันที่จะต้องรายงานและตอบคำถามเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ เช่น คณะรัฐมนตรีต้องตอบคำถามต่อรัฐสภา และกระทรวง ทบวง กรม ต้องตอบคำถามต่อคณะรัฐมนตรีเป็นต้น Accountability ในมุมมองดังกล่าว เป็นหลักสำคัญในการปกครองระบอบประชาธิปไตยระบบรัฐสภา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะประกันว่าอำนาจที่บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับได้ถูกใช้ไปเพื่อประโยชน์ของสาธารณชน ในขณะเดียวกัน มุมมอง Accountability ดังกล่าวจะแฝงนัยยะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจที่มีระดับลดหลั่นกันลงมาตามลำดับชั้น ซึ่งอาจมีความหมายไม่ครอบคลุมการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ต่อมาได้มีผู้ขยายคำนิยามการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ ให้ครอบคลุมถึงหน้าที่รับผิดชอบระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มที่มีสถานะใกล้เคียงหรือเท่าเทียมกันด้วย โดยมองว่าการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับพันธะผูกพันที่ต้องแสดงให้เห็นและรับผิดชอบต่อในการกระทำที่มีความคาดหวังอย่างเห็นพ้องต้องกัน

ในเอกสารของ Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat กล่าวว่า ในการบริหารรัฐกิจได้มีแรงกดดันให้นำหลักการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติมาใช้ในการบริหารจัดการ ด้วยเหตุผลหลายประการดังนี้ (รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. 2544 : 7 ; อ้างอิงจาก Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat. 1998 : 4-5)

1. การเรียกร้องให้มีให้เน้นการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ และการปฏิบัติงานในภาครัฐบาล
2. การเรียกร้องให้หน่วยงานรัฐบาลมีความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระมากขึ้น
3. การให้ความสำคัญความโปร่งใสในฐานะที่เป็นลักษณะสำคัญของการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ

จากความเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จะเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ จากที่เคยมองว่าเป็นกระบวนการดำเนินคดีเตียนและลงโทษผู้กระทำผิด กลายเป็นแรงจูงใจในทางบวกงานวิชาการด้านการบริหารรัฐกิจในปัจจุบันมองว่า เป็นแรงจูงใจในทางบวกในฐานะที่เป็นโอกาสที่จะแสดงความสำเร็จ ถือได้ว่า

การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติเป็นส่วนที่กลมกลืนและขาดเสียมิได้ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่มีสัมฤทธิ์ผลของการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ รับผิดชอบรวมทั้งการให้อำนาจและทรัพยากร

2. ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ ความโปร่งใสหมายถึงการมีระบบสารสนเทศที่ดี การเปิดเผยและเผยแพร่สารสนเทศดังกล่าวไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ รับผิดชอบในการประเมินการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. การมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วมหมายถึงการขอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การมีส่วนร่วมทำให้รัฐบาลได้รับข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการและการให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ของประชาชน ชุมชน หรือหน่วยงานต่างๆ รัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับประชาชนจะสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าและได้รับการยอมรับมากกว่า

นอกเหนือจากหลักการที่มีการกล่าวถึงกันทั่วไปข้างต้น สำนักนายกรัฐมนตรี (2544 : 26) ยังได้ระบุหลักอื่นๆ อีกสามประการที่เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ในการประชุมวิชาการประจำปีของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอสมท.) เมื่อวันที่ 20-21 พฤษภาคม 2542 ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนเอ่ยถึงการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจนทั้งในภาพรวมและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเฉพาะด้าน เช่น การบริหารงบประมาณและบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงความจำเป็นในการกำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์สูงสุดของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน และมีความเห็นว่าการไปสู่ความเป็นเลิศเป็นเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย จำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นอิสระในด้านวิชาการ และความเป็นอิสระในด้านการบริหารจัดการ นอกจากนี้ในการบริหาร

งานด้วยความเป็นอิสระอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มหาวิทยาลัยต้องนำหลักการบริหารที่ดีมาใช้องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีที่ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงในการประชุมวิชาการครั้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้ (รัชนา ศาสติยานนท์ และคณะ. 2544 : 10 - 12)

1. การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติและการควบคุมการบริหารงานที่เข้มแข็ง

ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถออกมารายงานและยืนยันได้ว่าทำไปเพราะเหตุใด และต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้นๆ ความรับผิดชอบเป็นอิสระทางการบริหาร เนื่องจากการตัดสินใจในการบริหารจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยหรือที่อธิการบดี จึงจำเป็นต้องมีความกล้าพอที่จะรับผิดชอบต่อตัดสินใจโดยปราศจากจำเลยร่วม และสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยคือ ระบบการควบคุมการบริหารที่เข้มแข็ง มีความเข้มแข็งในการตรวจสอบนโยบายการดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของสภามหาวิทยาลัย การออกกฎระเบียบต่างๆต้องชัดเจนไม่คลุมเครือ

2. ความมีประสิทธิภาพ ในส่วนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยนั้น สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องพึงเล็งความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพการศึกษา

3. ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพในแง่ของการบริหารงบประมาณที่ต้องคำนึงถึงรายรับและต้องรู้ต้นทุน การใช้วัตรกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร หลักประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดสรรงบประมาณ โดยมองว่ากิจกรรมที่ดำเนินงานนั้นผลงานที่ออกมาคุ้มกับทุนที่ลงหรือไม่ และมีใช้มองเฉพาะการคุ้มทุนทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาความคุ้มค่าของสังคมเป็นเกณฑ์ คือการพิจารณาว่าผลที่ได้รับนั้นสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวมหรือไม่

4. หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ควรยึดหลักของประชาธิปไตยที่มีการมีส่วนร่วมเป็นสาระสำคัญ แทนที่จะยึดติดกับรูปแบบ หากยึดเฉพาะการเลือกตั้งจะเป็นปัญหาแต่สามารถมีการใช้หลักประชาธิปไตยได้ ในสองแนวทาง คือ แนว Participatory Management ซึ่งรวมถึง Shared Authority ได้แก่การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การวินิจฉัยหรือการสั่งการที่สำคัญอีกแนวหนึ่งคือ Participation คือการมีส่วนร่วมในสิ่งที่บุคลากรมหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วม มีการร่วมกันตัดสินใจ มีใช้การบริหารจากบนลงล่างทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยต้องการมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในด้านต่างๆ ไปยังหน่วยปฏิบัติ และการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในมหาวิทยาลัยเป็นกลไกที่จะทำให้ดึงความสามารถหรือศักยภาพของคนในมหาวิทยาลัยมารวมพลังกันได้

5. ความยุติธรรม เช่น ความยุติธรรมต่อสังคม ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน และความยุติธรรมในด้านการจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น ความยุติธรรมต่อสังคมนั้น ต้องมีความยุติธรรมในการรับนักศึกษา ไม่ว่าจะรับด้วยวิธีไหนต้องดำรงความยุติธรรม อธิบายได้และโปร่งใสในส่วนของความยุติธรรมของการประเมินนั้น ให้มีการตอบแทนความดีความชอบแก่

หน่วยงานตามผลงาน มหาวิทยาลัยต้องมีความยุติธรรมในแง่ของการรับนักศึกษา การรับบุคลากรในด้านการจัดสรรงบประมาณ

6. ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability) ตามหลักของธรรมาภิบาลที่ดีนั้น ถ้าทำอะไรแล้วต้องคาดการณ์ได้ มีจะนั้นจะเหมือนอยู่ในวังวนที่มีดมน หลักคาดการณ์ไกลเป็นหลักหนึ่งของหลักการจัดทำงานประมาณที่ดีเป็นหลักที่จัดทำงานประมาณให้เป็นไปโดยการใช้แผนเป็นตัวกำหนดหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อที่จะนำมาซึ่งการใช้จ่ายให้กิจกรรมเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

7. ความยืดหยุ่น (Flexibility) แนวทางการบริหารบุคลากรที่มีทางเลือกหลากหลาย ซึ่งสะท้อนหลักการบริหารอย่างยืดหยุ่น

จากหลักการบริหารจัดการที่ดีดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรยึดหลัก ดังต่อไปนี้

1. หลักความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ
2. หลักความโปร่งใส
3. หลักการมีส่วนร่วม
4. หลักนิติธรรม
5. หลักคุณธรรม
6. หลักความคุ้มค่า
7. หลักประสิทธิผล
8. หลักประสิทธิภาพ
9. หลักความสามารถคาดการณ์ได้
10. หลักความยุติธรรม
11. หลักความยืดหยุ่น
12. หลักเสถียรภาพ

การที่มหาวิทยาลัยจะเลือกหลักการใดเป็นหลักในการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับว่าผู้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยนั้นๆ มีมุมมองของการบริหารจัดการที่ดีอย่างไร ให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดีใดเป็นลำดับก่อนหลัง

4. แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมิได้มีสถานภาพเหมือนองค์กรเอกชนทั่วไปเพราะยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ ความยึดโยงกับรัฐบาลยังคงมีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านนโยบาย การงบประมาณ และการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการ แต่ความเป็นอิสระในการดำเนินการจะมีมากกว่าหน่วยงานราชการทั่วไป ซึ่งเป็นข้อดีและจะเป็นผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพขึ้น แนวทางในการดำเนินการโดยทั่วไปนั้น มีดังนี้ (ทบทวมหาวิทยาลัย.

1. บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย จะมีบทบาทในการบริหารจัดการและรับผิดชอบ การดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ดังนี้

1.1 กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยที่ สอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผน พัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งความต้องการของสังคม

1.2 กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินการ และการรายงานผล การดำเนินการที่ชัดเจน โปร่งใส ที่พร้อมให้ได้รับการตรวจสอบได้

1.3 กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบายและแผน และ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

1.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องระบบการบริหาร งานบุคคล ระบบการบริหารวิชาการ ระบบบริหารการเงินและงบประมาณ และระบบกำกับและ ติดตามผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ตลอดจนระเบียบและข้อบังคับอื่น

2. แนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

2.1 ระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลต้องเป็น ระบบที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ รวมทั้งสามารถรักษาคนดีไว้ได้

2.2 การกำหนดอัตราเงินเดือน ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชี เงินเดือน เป็นการเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย และมีระบบการประเมินที่คำนึงถึงคุณสมบัติ และภาระงานเป็นสำคัญ

2.3 การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ

พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะได้รับสิทธิประโยชน์ เกื้อกูลรวมกันแล้วจะไม่น้อยกว่าระบบราชการ แต่อาจมีวิธีการจัดที่แตกต่างกันไป เช่น ไม่มี ระบบบำเหน็จ บำนาญ แต่มีระบบกองทุนเลี้ยงชีพแทน เป็นต้น ทั้งนี้ แต่ละมหาวิทยาลัยอาจมี วิธีการแตกต่างกันไปได้

2.4 การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน

การคัดเลือกการจ้างและเงื่อนไขการปฏิบัติงานและการประเมินผลการ ทำงานเป็นอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะกำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติ ขึ้นอย่างไรก็ตาม การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในระบบเดิมหรือบุคคลทั่วไปเข้าสู่ระบบใหม่ต้องคำนึง ถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

2.4.1 การจ้าง มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์การจ้างได้ตามความ เหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดอายุสัญญาการทดลองงานและการประเมิน เข้าสู่ตำแหน่ง

2.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ในการประเมินควรยึดหลักการ 4 ประการ ดังนี้

- (1) วิธีการประเมินต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม
- (2) กลไกการประเมินควรใช้องค์คณะบุคคลทั้งภายในและภายนอก
- (3) ผลของการประเมินต้องนำไปพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้

คุณภาพ

- (4) กฎเกณฑ์การดำเนินการต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสม

2.5 การถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่

2.5.1 ให้มีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคคลขึ้นเป็นการเฉพาะ ภายใต้เงื่อนไขที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

2.5.2 ให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดภาระงานใหม่และอัตราค่าตอบแทน ที่ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิและภาระงานโดยการจ่ายตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดขึ้นใหม่

2.6 ตำแหน่งทางวิชาการ

2.6.1 การใช้ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐบาล สามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามได้

2.6.2 การขอตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐบาลสามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ภายใต้กฎเกณฑ์ข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

2.7 เครื่องราชอิสริยาภรณ์

โดยหลักการผู้ที่เปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย นั้น ยังคงให้ได้รับสิทธิการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ต่อเนื่องอีก 1 ชั้น เช่นเดียวกับข้าราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ฯ

ในงานวิจัยของอุทุมพร จามรมาน และคณะ (2543 : 134 - 135) ได้ให้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรและการตรวจสอบของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐว่า มหาวิทยาลัยควรสามารถประกันการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และแสดงความรับผิดชอบ ด้านทรัพยากรและการตรวจสอบของสถาบันอย่างน้อย 3 ด้านคือ

1. มีเสถียรภาพด้านการเงินที่สามารถประกันความต่อเนื่องในการพัฒนา วิชาการและป้องกันภาวะถดถอยด้านคุณภาพ
2. มีฐานะการเงินที่เข้มแข็ง สามารถสร้างคุณภาพวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้ได้มาตรฐานทัดเทียมมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ
3. มีฐานะการเงินมั่นคง สามารถประกันความก้าวหน้าในอาชีพ และสิทธิผลประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับไม่น้อยกว่าระบบราชการ

ข้อกำหนดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าเสถียรภาพทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการ

ปฏิบัติการกิจตามปรัชญาและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง และเห็นว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ อาจมีระบบการบริหารทรัพยากรที่แตกต่างกันตามศักยภาพ การสร้างรายได้และการระดมเงินนอกงบประมาณ ซึ่งเป็นผลมาจากธรรมชาติของภาระงานที่กำหนดตามปรัชญา และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบดังนี้

1. รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ ทุกมหาวิทยาลัยต้องเพิ่มศักยภาพของตนเองในการแสวงหา และระดมรายได้เงินนอกงบประมาณจนสามารถเพิ่มสัดส่วนเงินนอกงบประมาณให้สูงกว่าหรือเท่าเทียมกับงบประมาณแผ่นดิน เพื่อสร้าง Autonomy ทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย
2. การจัดสรรรายได้ การจัดสรรรายได้ของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะในส่วนของเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระในการดำเนินการด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดนโยบายการจัดสรร รูปแบบและวิธีการงบประมาณอื่นๆ ให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือที่มาของงบประมาณรายได้นั้นๆ
3. การบริหารและการใช้รายได้ มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระที่จะกำหนดรูปแบบวิธีการระเบียบข้อบังคับในการจ่ายและการเบิกจ่ายงบประมาณเองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของระเบียบพัสดุควรจะสอดคล้องกับธรรมชาติ และวิธีการดำเนินงานตามพันธกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและรายได้ที่จะตามมา

นอกจากนี้รายงานการวิจัยดังกล่าวยังได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินระบบการบริหารทรัพยากรว่า ควรประกอบด้วย

1. ความเชื่อถือได้ (Accountability)
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)
4. ความประหยัด (Economy)
5. ความโปร่งใส ชี้แจงได้ (Transparency)
6. ความมีเสถียรภาพ (Stability)

เกณฑ์ดังกล่าวสะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีด้านการบริหารการเงิน ในขณะที่งานวิจัยในส่วนของรูปแบบการบริหารการเงินที่สัมพันธ์กับแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดีนั้น จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินที่ผ่านมา สรุปได้ว่าประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณามีดังต่อไปนี้ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ. 2543 : 78)

1. การเพิ่มสัดส่วนการพึ่งตนเองทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยการเพิ่มค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษา เพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สินและรณรงค์ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา และการจัดตั้งกองทุนถาวร
2. รูปแบบจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันการศึกษา และการควบคุม

การใช้จ่าย ซึ่งมีการจัดสรรที่เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรแบบรายการ และการจัดสรรแบบให้เงินอุดหนุนที่มีลักษณะเป็นเงินก้อน และให้มีระบบตรวจสอบโดยใช้ระบบตรวจสอบภายหลัง

สำหรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ ประมวลจากแนวคิดของ รอสส์ (Ross) (อุทุมพร จามรมาน, 2545 : 62 - 66 อ้างอิงจาก Ross, 1976) และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2532) สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป

มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่บริหารงานตามที่กำหนดในนโยบายและภารกิจ จำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบสองสภา ประกอบด้วยสภาควบคุมดูแล (Board of Overseas) การบริหารงานของอธิการบดี ซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กับสภาวิชาการซึ่งดูแลด้านหลักสูตร 2) แบบสภาเดียว ควบคุมดูแลทั้งการบริหารงานทั่วไปและวิชาการควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี 3) แบบสุดท้าย คือ สภาสมาชิกชน (Lay Board) ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุด แต่จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Board of Trustee หรือ Board of Regents หรือ Board of Directors ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันไปบ้าง แต่จากการประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยมีดังนี้ คือ กำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งอธิการบดี ให้การสนับสนุนและควบคุมดำเนินงานของอธิการบดี ให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัยพิจารณาและตรวจสอบโครงการมาตรฐานการศึกษา รับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย รักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับมหาวิทยาลัย รับเรื่องราวร้องเรียนและการตัดสินความ ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนโดยเฉลี่ย 20 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมหาวิทยาลัยมักมีอธิการบดีเพียงคนเดียว สำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐหรือรัฐสภาของรัฐ วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการเริ่มต้นและการหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายและดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัย ที่สำคัญในการบริหารคือ ใช้การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้น คณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยอีกหลายคณะทำหน้าที่ดำเนินงานและพิจารณากลับกรองเรื่องต่างๆ ก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานวิชาการ

ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์การทางวิชาการ คือ สภาวิชาการ มีขอบเขต อำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวลขอบเขต อำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ คือ ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอแนะนโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการสอน การกำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีการคัดเลือก การคงสภาพนักศึกษา และกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย การวางหลักเกณฑ์เพื่อเสริมภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง มีองค์ประกอบแตกต่างกัน สภาวิชาการที่ประกอบด้วยคณาจารย์และผู้บริหาร เป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด บางแห่งประกอบด้วยอาจารย์ทั้งหมด บางแห่งผสมระหว่างอาจารย์ ผู้บริหาร นักศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล

ในฐานะตามกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่ได้รับการจ้างปฏิบัติงาน ส่วนของการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การกำหนดกรอบตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ประจำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำดังนี้ คือ มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานในด้านการสอน การวิจัย และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ผลงานด้านการสอน การวิจัย เสนอต่อสถาบันเป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์โดยการจ้างเป็นรายปี ซึ่งรวมแล้วใช้ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3-5 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะได้รับการพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้น มักจะเป็นไปตามการกำหนดของมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานต่อเนื่องทุกๆ ปี

ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่นๆ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล จะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานในแต่ละประเภท การทดลองให้ปฏิบัติ นั้นมีระยะเวลาทดลองงานเฉลี่ย 6 เดือน การจ้างเป็นรายปี การมอบแทนการทำงานขึ้นอยู่กับ การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

4. การบริหารเงินทรัพย์สิน

ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากการอุดหนุนจากรัฐบาล ส่วนท้องถิ่นและรัฐบาลกลางมากที่สุด รองลงมา ได้แก่เงินค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่างๆ รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและเงินบริจาค ในหลักการพิจารณาเงินอุดหนุน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลท้องถิ่นและรัฐบาลกลาง โดยผ่านคณะกรรมการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาจัดสรรให้ตามการเสนอของมหาวิทยาลัย โดยให้เป็นเงินก้อน จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบภายในโดยการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้น เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการพิจารณาตัดทอนรายจ่าย การหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่างๆ เช่น รายได้จากการขายลิขสิทธิ์ทางปัญญา ผลงานวิจัย การบริการวิชาการ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในต่างประเทศ จะมีการบริหารที่เป็นอิสระจากการแทรกแซงอำนาจต่างๆ จากภายนอกมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการต่างๆ บริหาร ภารกิจการดำเนินงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ภายใต้รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยดังกล่าวแล้ว บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนสูง มีความพร้อมที่จะให้สังคม สาธารณชนตรวจสอบได้

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการงบประมาณ

ในการดำเนินงานของรัฐ องค์การธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามการงบประมาณถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่ง และมีความเกี่ยวเนื่องกับการบริหารทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การจัดดำเนินงาน ตลอดจนถึงการควบคุมเพื่อให้งานดำเนินไปโดยเรียบร้อยตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งบประมาณจะเป็นสิ่งซึ่งบ่งแนวความคิดในการบริหารงาน ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน งบประมาณจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงาน และโครงการของหน่วยงาน งบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสมมีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ความหมายของงบประมาณ

คำว่า งบประมาณหรืองบประมาณแผ่นดิน ซึ่งในภาษาอังกฤษใช้คำว่า budget นั้น มีผู้กล่าวว่า มีที่มาจากภาษาฝรั่งเศสโบราณเรียกว่า bougette ในประเทศอังกฤษแต่เดิมนั้น คำว่า budget หมายถึง กระเป๋านักบวชใหญ่ซึ่งเสนาบดีคลัง (ต่อมาคือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) ของกษัตริย์ใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศ และทรัพยากรที่มีอยู่ไปแถลงต่อรัฐสภา และต่อ ๆ มาความหมายของคำว่า budget ก็ค่อย ๆ เปลี่ยนจากตัว

กระเป๋ามาหมายถึงเอกสารต่าง ๆ ที่บรรจุในกระเป๋านั้น (ไพศาล ชัยมงคล. 2526 : 19) สำหรับความหมายตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502 อธิบายเพียงคำว่า งบประมาณรายจ่ายเท่านั้น ซึ่งหมายถึงจำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 76 ตอนที่ 98 ลงวันที่ 27 ตุลาคม 2502) เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2537 : 382) ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณหมายถึงแผนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่แสดงในรูปตัวเงินที่เสนอต่อรัฐสภาในช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้แล้วยังมีผู้ให้คำจำกัดความไว้อีกมากมาย อย่างไรก็ตามคำจำกัดความที่น่าจะเหมาะสมที่สุดได้แก่คำจำกัดความของศาสตราจารย์ Frank P. Sherwood แห่ง University of Southern California ซึ่งกล่าวว่า งบประมาณคือแผนเบ็ดเตล็ดซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงงบประมาณ บริการ กิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการการสนับสนุน ในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ย่อมประกอบด้วยกรกระทำ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติและ (3) การบริหาร (ไพศาล ชัยมงคล. 2526 : 20)

2. ความสำคัญของงบประมาณ

ถ้าหากพิจารณาอย่างผิวเผินแล้ว การงบประมาณ (Budgeting) จัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเท่านั้นไม่ว่าขั้นตอนจะชัดเจนหรือไม่ก็ตาม ในการปฏิบัติพิจารณาให้ ลึกซึ้งแล้ว การงบประมาณในระดับอุดมการณ์ คือกระบวนการตัดสินใจทั้งหมดทั้งในกรณีที่การตัดสินใจนั้น พัวพันกับการใช้จ่ายเงินและในกรณีที่พัวพันกับการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ การงบประมาณในระดับแนวความคิด (และในสภาพอุดมการณ์) จะครอบคลุมถึง (ไกรยุทธ ธีตยาคินันท์. 2527 : 13 -14)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การต้องบรรลุเพื่อนำไปสู่ระดับสัมฤทธิ์ผลสูงสุดตามที่วางแผนไว้
2. การกำหนดความสำคัญมากน้อยของวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ ดังกล่าว โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าวัตถุประสงค์เหล่านี้ มีส่วนสนับสนุนมากน้อยเพียงใดในการนำองค์การไปสู่ภาวะการณ์ที่ต้องการ
3. การค้นหาและพิจารณาแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องการดำเนินการเพื่อสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
4. การวิเคราะห์ระดับค่าใช้จ่ายของแผนงานและโครงการเหล่านี้ ตลอดจนเปรียบเทียบระดับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนและโครงการดังกล่าว
5. การวินิจฉัยเลือกเป้าหมายที่อยู่ในวิสัยกำลังทรัพยากรขององค์การจะสามารถบรรลุได้
6. การเลือกสรรแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพที่สูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วินิจฉัยเลือกแล้ว

7. การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับนำไปปฏิบัติในช่วงระยะของประมาณนั้นเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้แล้ว

8. การประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานและโครงการเหล่านั้น เพื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณนั้น

หากองค์การใดมีงบประมาณตามนัยข้างต้น ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์การย่อมจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ซึ่งนั่นก็คือ องค์การจะได้รับประโยชน์จากกระบวนการงบประมาณดังต่อไปนี้

1. นำไปสู่การพิจารณาส่วนงานนโยบายพื้นฐานขององค์การ
2. ชี้ให้เห็นความเหมาะสมและความถูกต้องของระบบการทำงาน (ในการจัดสรรความรับผิดชอบและหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ)
3. ย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารขององค์การทุกระดับ ต้องมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ และกำหนดเป้าหมายขององค์การ
4. บังคับให้ผู้บริหารหน่วยงานย่อยดำเนินงานในลักษณะที่สอดคล้องกันและเอื้อให้องค์การและหน่วยงานย่อยอื่น ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. บังคับให้วิเคราะห์และกำหนดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับให้เห็นอย่างชัดเจน
6. บังคับให้มีการรวบรวมและเก็บรักษารายละเอียดของการปฏิบัติงานขององค์การ (ทุกลักษณะตัวเลข) ที่ทำแล้วในอดีต
7. บังคับให้ผู้บริหารเลือกสรรวิธีการบรรลุเป้าหมายและนโยบายที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (คือมีประสิทธิภาพมากที่สุด)
8. บังคับให้ผู้บริหารพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจ
9. จัดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์การเกี่ยวกับความปรารถนาที่แท้จริงขององค์การ
10. แสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพหรือการขาดประสิทธิภาพขององค์การ
11. ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างผู้บริหารทั้งหลายที่มีส่วนองค์การนั้น ๆ
12. บังคับให้ผู้บริหารสำรวจสถานการณ์แวดล้อมเพื่อการวางแผน
13. บังคับให้ผู้บริหารประเมินผลงานของตนเองเป็นระยะ ๆ
14. ชี้ให้เห็นอัตราความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ

สำหรับความสำคัญของงบประมาณที่มีต่อการบริหารงานของรัฐบาลในปัจจุบันนี้ มีอยู่มากเพราะรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณแผ่นดินเป็นเครื่องมือสนองวัตถุประสงค์ต่าง ๆ คือ (ณรงค์ สัจพันธุ์. 2538 : 22)

1. รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
3. ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติให้ดีขึ้น
4. เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
5. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์

โดยเหตุที่บทบาทของงบประมาณมีความสำคัญอย่างมากดังกล่าวนี้องบบประมาณจึงได้รับการเรียกชื่อว่าเป็น “เครื่องมืออเนกประสงค์” (Multi-purpose Tool)

3. หลักการงบประมาณ

งบประมาณแผ่นดิน เป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล การใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในแง่ดีและส่วนเสีย ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการจัดงบประมาณเป้าหมายและนโยบายในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายบริหารเป็นสำคัญ หากการจัดทำงบประมาณขาดหลักสำคัญในการจัดสรรงบประมาณแล้ว การใช้จ่ายเงินแผ่นดินที่ได้จากการจัดเก็บภาษีจากราษฎรก็ย่อมเป็นไปในทางที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตรงกับความต้องการของประชาชน ทั้งยังทำให้การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติไม่ดีเท่าที่ควร จึงน่าจะได้อธิบายว่า หลักสำคัญของการงบประมาณ ซึ่งผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณจะได้ใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการพิจารณานั้นมีอะไรบ้าง ตามทัศนะของศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (กรมบัญชีกลาง. 2539 : 13 - 17) อดีตผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณได้ให้หลักสำคัญไว้ 6 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. หลักการคาดการณ์ไกล (Foresight) การจะทำอะไรจะใช้เงินในปีใดเท่าใดต้องมีการวางแผนไว้ มิฉะนั้นจะทำก็ทำ ต้องการจะใช้เงินอย่างใดก็เพียงหาเงินจากที่โน่นบ้างที่นี้บ้างโดยไม่คำนึงถึงว่ามีอนุญาตไว้ในงบประมาณหรือไม่
2. หลักประชาธิปไตย (Democracy) ต้องให้ราษฎรผู้เสียภาษีมีส่วนรู้เห็น และให้ความเห็นชอบด้วยทั้งรายรับและรายจ่าย ในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐสภาซึ่งประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรมก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาและอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากรและการจ่ายเงิน
3. หลักดุลยภาพ (Balance) งบประมาณควรสมดุลกัน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องสมดุลทุกปีบางปีอาจจะขาดดุลย์ บางปีก็อาจเกินดุล ซึ่งขาดดุลหรือเกินดุล ก็ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อนำงบประมาณหลายๆ ปีมารวมกันแล้วจะสมดุล ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้ประเทศเกิดหนี้สินล้นพ้นตัว
4. หลักสารัตถประโยชน์ (Utility) การจัดทำงบประมาณต้องนึกถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก ควรจะมีการจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นส่วนสัดเหมาะสมกับรายจ่าย
5. หลักยุติธรรม (Equity) คือให้มีความยุติธรรม (มีศีลธรรมและความชอบธรรม)

ทั้งในด้านรายได้และรายจ่าย เช่น กรณีเงินรายได้จากการเก็บภาษี ต้องให้ยุติธรรมที่สุด คนมีรายได้มากก็ควรจะเรียกภาษีมากกว่าคนจน เป็นต้น

6. หลักสมรรถภาพ (Efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณ ทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งที่ทั้งมีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงิน กระทรวงการคลังและสำนักงานประมาณมีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพขึ้น

ส่วน อำพล ทิมसार (2538) ได้กล่าวถึงหลักการหรือลักษณะที่ดีของงบประมาณ ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. จะต้องเป็นศูนย์รวมเงินแผ่นดินหรือที่เรียกว่ามีความครบถ้วน ซึ่งหมายความว่า เป็นการรวมเงินแผ่นดินเข้าไว้ในแหล่งเดียวกัน แล้วกำหนดแนวทางการใช้จ่ายในรูปของแผน เพื่อให้รัฐบาลสามารถพิจารณางาน โครงการตามลำดับความสำคัญได้ถูกต้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการอันแท้จริงของประชาชนได้

2. จะต้องถือหลักพัฒนา ซึ่งหมายความว่าพยายามให้งบประมาณแผ่นดิน เป็นเครื่องมือที่จะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่ประเทศอย่างเต็มที่ โดยรัฐบาลจะดำเนินการบริหาร การใช้งบประมาณดังกล่าวเพื่อให้เกิดผลออกมามากที่สุด ซึ่งอาจจะต้องระมัดระวังมิให้มีการใช้ งบประมาณที่เรียกว่างบประมาณประจํามากเกินควร และขณะเดียวกันก็ต้องพยายามใช้จ่าย งบประมาณที่เรียกว่างบประมาณการลงทุนเพื่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาประเทศมากที่สุด

3. จะต้องถือหลักประหยัด ซึ่งหมายความว่า จะต้องพยายามให้คนใช้จ่ายเงิน งบประมาณให้ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย และไม่ใช้จ่ายไปในทางที่ฟุ่มเฟือย เพื่อให้ผลงานที่เกิดขึ้น เป็นไปโดยประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ สำหรับหลักประหยัดนี้จะต้องเป็นไปทั้ง งบประมาณรายจ่ายและรายรับ เพื่อให้ผู้ใช้จ่ายบังเกิดความรู้สึกเสียดยเหมือนกับการใช้จ่ายเงิน ของตัวเองและจะเป็นผลให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพขึ้น

4. จะต้องมียุทธศาสตร์เหมาะสม ซึ่งหมายความว่า จะต้องเหมาะสมกับระยะเวลา การดำเนินงาน โดยปกติมักจะกำหนดไว้เป็นปีงบประมาณ เริ่มตั้งแต่ตุลาคม และสิ้นสุดในเดือน กันยายนของปีถัดไป

นอกจากหลักการดังกล่าวแล้ว อำพล ทิมसार (2538 : 4) ยังได้เสนอหลักการ งบประมาณที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า งบประมาณที่ดีนั้นจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. จะต้องมีความชัดเจน
2. จะต้องมีความถูกต้องและเชื่อถือได้
3. จะต้องเปิดเผย
4. จะต้องมีพื้นฐานอยู่บนความสุจริตใจ
5. จะต้องมีความยืดหยุ่น
6. จะต้องปรากฏเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับเงินหรืองบประมาณเท่านั้น และไม่รวม

ด้วยทฤษฎีหมายหรือรายละเอียดอื่นใดที่ไม่เกี่ยวกับงบประมาณ

ฮิลล์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 7 - 10 ; อ้างอิงจาก Hill. 2000) ได้กล่าวถึง หลักการของระบบงบประมาณโดยรวมของโรงเรียนในรัฐวิคตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการการศึกษา ประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

1. หลักการทางการศึกษา องค์ประกอบของระบบงบประมาณโดยรวมของโรงเรียน และการให้ค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบจะต้องขึ้นอยู่กับเหตุผลและหลักการทางการศึกษาเป็นสำคัญ โดยจะต้องกำจัดความแตกต่างที่เกิดจากประวัติศาสตร์และการเมือง ซึ่งไม่สอดคล้องกับเหตุผลและหลักการทางการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต

2. หลักประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรในระบบงบประมาณโดยรวมของโรงเรียน ควรจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุประสิทธิผลในระดับโรงเรียนและชั้นเรียน Thomas ได้ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนควรดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทำการวิเคราะห์ประสิทธิผลเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของวิธีการ/ทางเลือกต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรเงิน โดยใช้วิธีการหรือทางเลือกที่จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

3. หลักความเป็นธรรม โรงเรียนที่มีความต้องการและความจำเป็นเหมือนกัน ควรได้รับงบประมาณเท่าเทียมกัน การได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและถูกต้องเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน และใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ จะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีความเป็นธรรม

4. หลักความโปร่งใส ระบบงบประมาณโดยรวมของโรงเรียนจะต้องโปร่งใส เปิดเผยมต่อสาธารณะ ชัดเจน และเข้าใจง่าย สิ่งเหล่านี้เป็นหลักสำคัญ แต่มักจะพลิกผันไปในทางปฏิบัติอันเนื่องมาจากความซับซ้อน และมีหลายองค์ประกอบที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดสรรเงิน จนทำให้ขาดความโปร่งใสในที่สุด

5. หลักการคาดการณ์หรือการทำนายได้ การกำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรควรจะทำโดยส่วนกลางเฉพาะ ในกรณีที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ในระดับท้องถิ่น การกำหนดรายการค่าใช้จ่ายควรจะแยกออกจากวิธีการงบประมาณโดยรวมของโรงเรียน เฉพาะในส่วนที่ไม่ได้ควบคุมค่าใช้จ่ายนั้น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่มีการผันผวนแตกต่างกันมาก หรือไม่ สามารถคาดการณ์หรือระบุได้

6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนที่ได้รับงบประมาณควรมีความรับผิดชอบในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน มีอิสระในการตัดสินใจว่าจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

7. หลักความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ รูปแบบที่สนับสนุนระบบงบประมาณโดยรวมของโรงเรียนและการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในภายหลังควรจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี เพื่อหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากเกินไปในการจัดสรรเงิน

แต่ละปี ทั้งนี้ในทางปฏิบัติ หากวิธีการจัดสรรเงินรูปแบบใหม่ทำให้บางโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อยกว่าเดิม ก็จำเป็นที่จะต้องทำให้โรงเรียนนั้นได้รับเงินในจำนวนเท่ากับที่เคยได้รับมาก่อน และจัดสรรเงินให้โรงเรียนอื่นเพิ่มขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงแรงต่อต้านทางการเมือง

ทบวงมหาวิทยาลัย (2541 : 4 - 6) ได้กำหนดหลักการในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ไว้ดังนี้

1. หลักการด้านการเงินและงบประมาณ

โดยทั่วไปแล้วหลักการด้านการเงินและงบประมาณจะเป็นดังนี้

1.1 รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

1.2 มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงินบัญชี และทรัพย์สินของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ

1.3 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

1.4 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

1.5 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

1.6 มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ และ จัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

1.7 ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือ ได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ให้ถือเป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอยควบคุมดูแลใช้ประโยชน์ จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

1.8 รายได้จากแหล่งต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

2. การจัดสรรงบประมาณ

ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แต่ละมหาวิทยาลัย จะจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าใช้จ่ายประจำ และค่าใช้จ่ายลงทุน โดย

ค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการกิจด้านการจัดการศึกษาโดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) เพื่อให้สามารถจัด

การศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยขั้นต่ำ และเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม

ค่าใช้จ่ายลงทุน ให้รัฐจัดสรรให้ตามโครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ

2.2. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) โดยหลักการคือ ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับในกรณีซึ่งงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ ไป และรัฐอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดินเป็นปี ๆ ไป

3. การบริหารงบประมาณและการรายงาน

หลักการในการบริหารงบประมาณนั้น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องยึดหลักของความโปร่งใส และประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการบริหารงบประมาณนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ภายใต้หลักการต่อไปนี้

3.1 งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไป และถือเป็นรายได้ ดังนั้นจึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

3.2 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเองทั้งนี้ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาต้นแบบระบบบัญชีต้นทุน สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

3.3 สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.4 ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานงบประมาณจะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ดังนี้

3.4.1 ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Performance Monitoring System)

3.4.2 ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (Financial Report System)

3.4.3 รายงานผลงานประจำปี (Annual Report System)

4. ระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณที่ประเทศไทยนำมาใช้ตั้งแต่เริ่มมีการจัดทำงบประมาณอย่างเป็นระบบจนถึงปัจจุบัน พอสรุปรูปแบบที่สำคัญได้ ดังนี้ คือ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2537 : 384 - 392 ; เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. 2542 : 286 ; ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์. 2528 : 103 - 112)

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item Budgeting)

งบประมาณแบบนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม การใช้จ่ายเงิน มิให้มีการใช้จ่ายเกินไปจากที่กำหนดหรือแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ ลักษณะของงบประมาณระบบนี้ คือ

1.1 มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมและตรวจสอบปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นไปตามที่กำหนด (Control Orientation)

1.2 จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่ายและรายการใช้จ่ายในการของงบประมาณตามรายการที่กำหนดไว้ จะใช้งบประมาณผิดหมวดหรือต่างไปจากรายการที่กำหนดไม่ได้

1.3 ระบบงบประมาณนี้ จะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลวของงบประมาณจากความสามารถที่จะใช้งบประมาณที่ได้รับทั้งหมดไป ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารและผลงานที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting)

เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยได้รับอิทธิพลทางแนวความคิดมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า “การบริหารงานต้องทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์โดยรอบคอบ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุด (The One Best Way) ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น” ระบบงบประมาณแบบนี้เริ่มขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1949 ลักษณะของงบประมาณระบบนี้คือ

2.1 จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functional Classification) หรือวัตถุประสงค์ของงาน (Objective Classification) เช่น จำแนกงบประมาณเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ฯลฯ

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

2.3 กำหนดมาตรการในการวัดงาน (Work Measurement) และมีระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วย (Cost Accounting System) สำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ

3. ระบบงบประมาณแบบการวางแผน การวางโครงการ และการทำ

งบประมาณ (Planning-Programming Budgeting System : PPBS)

ระบบงบประมาณแบบนี้บางที่เรียกว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) เริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1964 มีจุดเริ่มต้นการพัฒนาจากบริษัท General Motors ในปี 1924 PPB หรือ PPBS มีลักษณะสำคัญ คือ

3.1 PPBS นำเอาการวางแผนระยะยาว (3-5 ปี) มาใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ การวางแผนจะเชื่อมโยงกับนโยบาย เป้าหมายของรัฐบาลและเห็นภาพการดำเนินงานที่ต่อเนื่องไปในอนาคต

3.2 จัดทำแผนงานแยกตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละด้าน เช่น นโยบายด้านเศรษฐกิจ การศึกษา ฯลฯ

3.3 จำแนกแผนงานเป็นแผนงานหลัก แผนงานรอง โครงการหลัก โครงการรองและกิจกรรม และจำแนกงบประมาณตามแผนงาน โครงการ

3.4 จะต้องกำหนดและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของโครงการ

3.5 วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเลือกวิธีทางที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

3.6 พิจารณาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ

3.7 PPBS จะเน้นการวิเคราะห์ ซึ่งมีเทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ได้แก่ System Analysis, Zero-base Budget Analysis, Quantitative Analysis, Qualitative Analysis, Marginal Analysis และ Cost Effectiveness หรือ Cost-benefit Analysis การเสนอของงบประมาณต้องจัดทำเอกสาร 3 ชุด คือ Program Memorandum (PM) เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นโครงสร้างของสายงาน ความสัมพันธ์ของแผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ ผลงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ Program Financial Plan (PFP) เป็นแผนการใช้จ่ายของโครงการที่ต้องการเงินงบประมาณในระยะยาว เพื่อเป็นหลักประกันว่าโครงการจะดำเนินต่อไปได้ในปีต่อ ๆ ไป Special Study (SS) เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์โครงการและทางเลือกโครงการต่าง ๆ

4. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Budgeting)

งบประมาณแบบแสดงแผนงานเป็นรูปแบบงบประมาณที่เน้นความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากรหรือเงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งเป็นรูปแบบที่ประเทศไทยใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 ถึง ปีงบประมาณ 2546 การจัดทำงบประมาณแบบแสดงแผนงานจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน โดยหน่วยงานที่ของบประมาณจะจัดโครงสร้างแผนงาน หรืองานหรือโครงการขึ้นมาในแต่ละแผนงานหรือโครงการ จะแสดงค่าใช้จ่ายและผลที่จะได้รับจากแผนงานหรือโครงการดังกล่าวไว้ด้วย

ในการจัดทำงบประมาณนั้น จะมอบให้กระทรวง ทบวง กรม เป็นผู้กำหนด แผนงาน สำนักงานจะไม่ควบคุมรายละเอียด แต่จะเป็นผู้อนุมัติเงินงบประมาณให้แก่แผนงาน หรือโครงการที่เลือก และจะควบคุมตรวจสอบและประเมินผลงานของแต่ละแผนงานหรือโครงการ ว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการ

5. งบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero-base Budgeting)

งบประมาณฐานศูนย์เป็นแนวคิดในการจัดทำงบประมาณโดยไม่ให้ความสำคัญแก่ รายการหรือแผนงานที่เคยได้รับงบประมาณในปีที่ผ่านมาแล้ว แต่จะพิจารณาแผนงานทุกแผนงานที่ของงบประมาณอย่างละเอียดเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการจัดงบประมาณ แผนงานที่เคยได้รับงบประมาณแล้วอาจจะไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณอีก ถ้าหากแผนงานนั้นมีความเหมาะสมสู้แผนงานอื่นไม่ได้ การจัดงบประมาณในแนวคิดดังกล่าวจะช่วยให้สำนักงานงบประมาณ หรือฝ่ายจัดงบประมาณไม่ต้องเพิ่มงบประมาณให้แก่หน่วยงานที่เคยได้งบประมาณมาแล้วทุกปี

โดยทั่วไปการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ จะต้องมีการเตรียมรายละเอียด การใช้จ่ายของแต่ละแผนงานในระดับต่าง ๆ ที่ช่วยให้ทำการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณที่ เรียกว่า “Decision Packages” หรือ “ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ” ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ ดังกล่าวจะถูกใช้เป็นตัวเลือกในการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญ ก่อนหลัง โดยชุดงานเพื่อการตัดสินใจแต่ละชุดจะมีข้อมูลมากมายเกี่ยวกับผลที่คาดว่าจะได้รับ ของโครงการ พร้อมทั้งแสดงรายละเอียดของค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในแต่ละโครงการ ประวิตร นิลสุวรรณ (2544) ได้เสนอระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ของรัฐไว้ ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและประเภทของงบประมาณ

1.1 ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ เป็นแผนงานประจำปีที่ทำเป็นตัวเลข และตัวเงิน โดยครอบคลุมถึงการดำเนินงานทุกด้านของสถาบันอุดมศึกษา และแสดงทั้งด้านประมาณการรับ และด้านประมาณการจ่าย

1.2 ประเภทของงบประมาณ

งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา สามารถจำแนกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้ดังนี้

1.2.1 งบดำเนินการ (Operating Budget) เป็นแผนงานที่แสดงกิจกรรม ของสถาบันอุดมศึกษา โดยแสดงเป็นตัวเงินทั้งด้านรายได้และรายจ่าย

1.2.2 งบประมาณรายได้ เป็นการประมาณการรายได้ของสถาบัน การศึกษาของทุกแหล่งรายได้เช่น รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล รายได้จากการจัดการศึกษา และอื่น ๆ

1.2.3 งบประมาณรายจ่าย เป็นการประมาณการรายจ่ายของสถาบันการศึกษาเช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ และอื่น ๆ

1.2.4 งบลงทุน (Capital Budget) เป็นแผนงานที่แสดงกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษาโดยแสดงเป็นต้นทุนทางด้านรายจ่ายเพื่อประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาทั้งปีปัจจุบันและอนาคต

1.2.5 งบกระแสเงินสด (Cash Budget) เป็นแผนงานที่แสดงกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษา โดยแสดงเป็นต้นทุนเกี่ยวกับการหมุนเวียนของ เงินสด ซึ่งรวมถึงการรับและจ่ายเงิน

2. โครงสร้างของงบประมาณประจำปี

2.1 มิติแผนงาน

โครงสร้างของงบประมาณประจำปีตามมิติแผนงาน สามารถแสดงได้ดังนี้

งบประมาณ แผนงาน	งบดำเนินการ	งบลงทุน	งบกระแสเงินสด
1. แผนงาน..... งาน..... • โครงการ..... •			
2. แผนงาน..... งาน..... • โครงการ..... •			

โครงสร้างของงบประมาณประจำปีตามมิติแผนงาน อาจแสดงเป็นอีกลักษณะหนึ่งได้ ดังนี้

	แผนงาน.....	แผนงาน.....	แผนงาน.....
งบดำเนินการ			
งบลงทุน			
งบกระแสเงินสด			

2.2 มิติแผนงานและหน่วยงาน

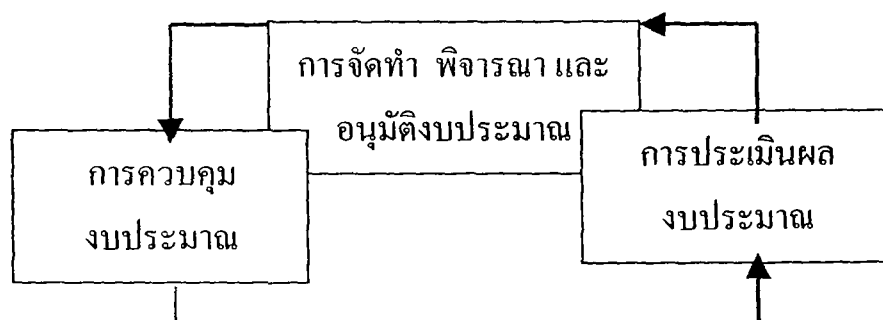
	แผนงาน	หน่วยงาน
งบดำเนินการ		
งบลงทุน		
งบกระแสเงินสด		

2.3 มิติแผนงาน หน่วยงานและกองทุน

	แผนงาน	หน่วยงาน	กองทุน
งบดำเนินการ			
งบลงทุน			
งบกระแสเงินสด			

3. วงจรระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณ มีวงจรดำเนินงานเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 วงจรงบประมาณ

3.1 การจัดทำ พิจารณา และอนุมัติงบประมาณ

การจัดทำ พิจารณาและอนุมัติงบประมาณประกอบด้วยขั้นตอน

ดังต่อไปนี้

3.1.1 การจัดทำงบประมาณ

3.1.1.1 สถานศึกษานุดมศึกษา เป็นผู้วางนโยบายและเป้าหมายของงบประมาณประจำปี เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

3.1.1.2 หน่วยงานแผนงานในส่วนงานการวางแผนงานนโยบาย และเป้าหมายของงบประมาณประจำปีให้หน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณประจำปี พ.ศ..... เพื่อส่งให้หน่วยงานแผนงาน

3.1.1.3 หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำงบประมาณตามนโยบายและเป้าหมายของงบประมาณประจำปี ในขั้นตอนนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

3.1.1.3.1 จัดทำประมาณการงบดำเนินการ

การจัดทำประมาณการงบดำเนินการ ประกอบด้วย

3.1.1.3.1.1 ประมาณการรายได้

ประมาณการรายได้ เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับรายได้ของสถานศึกษานุดมศึกษาที่จะได้รับในปีหน้าโดยทั่วไป รายได้ของสถานศึกษานุดมศึกษาประกอบด้วยรายการดังนี้

- 1) รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- 2) รายได้เงินอุดหนุนจากแหล่งอื่น
- 3) รายได้จากการจัดการศึกษา
- 4) ได้จากการให้บริการวิชาการ
- 5) รายได้จากการบริหารสินทรัพย์
- 6) รายได้จากการรับบริจาค
- 7) รายได้จากวิสาหกิจ
- 8) ดอกเบี้ยรับและรายได้จากการลงทุน
- 9) รายได้อื่น

ตัวอย่างการประมาณรายได้จากการจัดการศึกษา และรายได้จากการให้บริการวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการประมาณการรายได้ ดังนี้

1. รายได้จากการจัดการศึกษา

รายได้จากการจัดการศึกษา หมายถึง รายได้จากการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา

2. รายได้จากการให้บริการวิชาการ

รายได้จากการให้บริการวิชาการ หมายถึง รายได้ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับจากการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เช่น การฝึกอบรม การทำวิจัย และการให้คำปรึกษาเป็นต้น ดังนั้นการประมาณรายได้จากการให้บริการวิชาการนี้จึงประกอบด้วย

2.1 รายได้จากการให้บริการการฝึกอบรม

2.2 รายได้จากการให้บริการการทำวิจัย

2.3 รายได้จากการให้คำปรึกษา

2.4 รายได้จากการให้บริการอื่น

เนื่องจากรายได้จากการให้บริการแต่ละประเภทดังกล่าวข้างต้น ต้องมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกัน ฉะนั้น การประมาณการรายได้นี้จึงต้องทำควบคู่ไปกับการประมาณค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกัน โดยจัดทำเป็นลักษณะโครงการ

3.1.1.3.1.2 ประมาณการรายจ่าย

ประมาณการรายจ่าย เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับรายจ่ายของสถาบันอุดมศึกษาที่จะจ่ายไปในปีหน้า โดยทั่วไปรายจ่ายของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยหมวดรายจ่าย ดังนี้

- 1) เงินเดือนและค่าจ้างประจำ
- 2) ค่าจ้างชั่วคราว
- 3) ค่าตอบแทน วัสดุ และวัสดุ
- 4) ค่าสาธารณูปโภค
- 5) เงินอุดหนุน
- 6) ค่าใช้จ่ายอื่น

3.1.1.3.2 จัดทำประมาณการงบลงทุน

การประมาณการงบลงทุน เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการจัดซื้อครุภัณฑ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ รวมทั้งการใช้จ่ายเพื่อการก่อสร้าง การใช้จ่ายลงทุนมีผลระยะยาวต่อสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารจึงควรทำการวิเคราะห์การลงทุนให้ละเอียดและรอบคอบ โดยทั่วไปการวิเคราะห์การลงทุนมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

- 1) จำนวนเงินลงทุน
- 2) จำนวนเงินของผลประโยชน์จากการลงทุน

3) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

4) กำหนดเวลาของการลงทุนและผลประโยชน์จากการลงทุน

หลักสำคัญในการตัดสินใจลงทุนมีอยู่ว่า การลงทุนจะต้องมีผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนการลงทุน นอกจากนี้ การลงทุนอาจพิจารณาว่า จะลงทุนด้วยการทำเองหรือซื้อ (Make or Buy) จะซื้อหรือเช่า (Buy or Lease) รายละเอียดเพิ่มเติมการวิเคราะห์การลงทุนนี้อ่านได้จาก หนังสือ การบริหารการเงิน (Financial Management)

3.1.1.3.3 ประมาณการกระแสเงินสด

ประมาณการกระแสเงินสด เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินสด โดยแยกกิจกรรมเป็น

1) กิจกรรมดำเนินงาน

2) กิจกรรมลงทุน

3) กิจกรรมจัดหาเงิน

3.1.1.4 หน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งงบประมาณประจำปี พ.ศ..... ให้หน่วยงานแผนงาน

3.1.1.5 หน่วยแผนงานสรุปงบประมาณตามที่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอ โดยแยกลักษณะเป็นแผนงาน หน่วยงาน และกองทุน

3.1.2 การพิจารณางบประมาณ

3.1.2.1 คณะกรรมการพิจารณางบประมาณประจำปี กลั่นกรองและปรับปรุงประมาณการงบดำเนินการ งบลงทุน และงบกระแสเงินสด จากหน่วยงานต่าง ๆ และสรุปเป็น งบประมาณประจำปี

3.1.2.2 งบประมาณประจำปีผ่านการพิจารณาเห็นชอบ โดยคณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

3.1.2.3 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา (อธิการบดี) เสนองบประมาณประจำปีผ่านการเห็นชอบจากคณะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแล้วต่อสภาสถาบันอุดมศึกษา

3.1.2.4 สภาสถาบันอุดมศึกษาพิจารณากลั่นกรองงบประมาณประจำปี พ.ศ.....

3.1.3 การอนุมัติงบประมาณ

3.1.3.1 สภาสถาบันอุดมศึกษาอนุมัติงบประมาณประจำปี

พ.ศ.....

3.1.3.2 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสื่อสารงบประมาณประจำปี.....
ที่ได้รับอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติงานทราบล่วงหน้าว่า ตนเองมีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผนงานอะไร งบประมาณแค่ไหน และเบิกจ่ายเงินจากกองทุนอะไร

3.2 การควบคุมงบประมาณ

3.2.1 การควบคุมรายรับงบประมาณ

การควบคุมรายรับ ให้เป็นไปตามงบประมาณรายรับของสถาบันอุดมศึกษานั้นมีหลักเกณฑ์ว่า เงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท จะต้องนำมาลงในสมุดทะเบียนคุมงบประมาณรายรับ และทุกสิ้นเดือนจะต้องรายงานงบประมาณรายรับให้ทราบว่า มียอดรายรับประจำเดือน และยอดคงเหลือที่จะต้องเก็บให้ได้ตามงบประมาณอนุมัติอยู่เท่าไร

3.2.2 การควบคุมรายจ่ายงบประมาณ

การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ให้เป็นไปตามระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

3.2.2.1. การบันทึกงบประมาณ

3.2.2.2. การจัดทำทะเบียนคุมรายจ่ายงบประมาณ

สมุดทะเบียนที่ใช้ในการควบคุมงบประมาณ แยกตามแผนงาน

ดังนี้

1. แผนงาน.....

2. แผนงาน.....

แต่ละเล่มจะเริ่มต้นโดยมีสารบัญ เพื่อแสดงให้เห็นแต่ละแผนงาน

ที่ย่อยลงไปเป็นแผนงานย่อย แต่ละแผนงานย่อยมีทะเบียนคุมชุดละ 3 แผ่น เพื่อแสดง

1) ยอดคงเหลือก่อนผูกพัน

2) ยอดคงเหลือหลังผูกพัน

3) ยอดคงเหลือหลังจ่ายเงินแล้ว

การบันทึกตั้งยอดงบประมาณ บันทึกเมื่องบประมาณได้รับอนุมัติ

3.2.2.3 การตรวจสอบภายในหน่วยงานของผู้ใช้งบประมาณ

3.2.2.4 การตัดยอดงบประมาณก่อนผูกพัน บันทึกเมื่อมีการ

เสนอซื้อ / เสนอจ้าง

3.2.2.5 การตัดยอดงบประมาณหลังผูกพัน บันทึกเมื่อมีการ

จัดซื้อ / จัดจ้าง และทำการตรวจรับ

3.2.2.6 การตัดยอดงบประมาณหลังจ่ายเงินแล้ว (เกิดขึ้นจริง)

บันทึกเมื่อมีการจ่ายเงิน

3.2.2.7 การจัดทำรายงานยอดคงเหลืองบประมาณรายจ่าย

ทุกสิ้นเดือน ผู้ควบคุมงบประมาณจัดทำรายงานยอดคงเหลืองบประมาณรายจ่ายและรายงานงบประมาณตามแผนงาน

3.2.3 การขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย

งบประมาณที่ได้จัดสรรและอนุมัติสำหรับแผนงาน / โครงการใด ให้ใช้สำหรับ แผนงาน / โครงการเท่านั้น การโอนย้าย หรือปรับเพิ่มวงเงินงบประมาณ สำหรับแผนงาน/โครงการจะทำได้เฉพาะกรณีที่จำเป็นอย่างยิ่ง และโดยได้รับอนุมัติจากสภาสถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงงบประมาณนี้ใช้ใบโอนงบประมาณ

3.2.4 การขออนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

ในกรณีที่หน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องใช้จ่าย ซึ่งมีได้ตั้งไว้หรือตั้งไว้ไม่พอ ให้ทำข้อเสนอพร้อมด้วยเหตุผลความจำเป็นและเสนอต่ออธิการบดีซึ่งเป็นผู้ที่ต้องใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบก่อน นำเสนอสภาสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติงบประมาณระหว่างปี

3.2.5 การกัณงบประมาณเหลือปี

การกัณเงินเหลือปีควรใช้ในปีที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในปีงบประมาณใด ให้เบิกจ่ายจากงบประมาณภายในปีงบประมาณนั้น

3.2.5.1 กรณีการกัณเงินเหลือปีงบประมาณภายในสถาบัน

อุดมศึกษา เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้รับเงินงบประมาณเป็นก้อนประเภทอุดหนุนทั่วไปแล้ว การกัณเงินเหลือปีจะเป็นกิจกรรมภายในสถาบันอุดมศึกษา กรณีเช่นนี้ควรปฏิบัติ ดังนี้

3.2.5.1.1 หน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาจัดทำใบกัณงบประมาณเหลือปี

3.2.5.1.2 งานบัญชีงบประมาณรวบรวมหลักฐานการขอกัณเงินตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ทำนิติกรรมไว้แล้วแต่ยังตรวจรับไม่เสร็จสิ้น

3.2.5.1.3 จำแนกรายการขอกัณเงิน ตามแผนงาน-งาน/โครงการ-หมวดรายจ่าย-รายการ-วงเงิน

3.2.5.1.4 วิเคราะห์และตรวจสอบรายการ หากพบข้อบกพร่อง/ข้อผิดพลาด แจ้งหน่วยงานเจ้าของรายการแก้ไข

1) ตรวจสอบรายการ ตามแผนงาน-งาน/โครงการ-หมวดรายจ่าย-รายการ-วงเงิน

2) ตรวจสอบเอกสาร/หลักฐานประกอบรายการตาม

ข้อกำหนด/เงื่อนไข/ระเบียบ

3.2.5.1.5 ตรวจสอบความถูกต้อง และแก้ไขให้สมบูรณ์

3.2.5.1.6 แนบเอกสาร/หลักฐานประกอบรายการกันเงิน

3.2.5.1.7 ออกเลขที่ใบกันเงิน และจัดทำทะเบียนคุม

ใบกันงบประมาณเหลือปี

3.2.5.1.8 เสนอผู้มีอำนาจพิจารณาและลงนาม

3.2.5.1.9 รับและจำแนกรายการใบกันงบประมาณเหลือปี

ที่ได้รับการพิจารณาและอนุมัติ

3.2.5.1.10 บันทึกวันที่รับ/อนุมัติ และลงทะเบียนคุม

ใบกันงบประมาณเหลือปี

3.2.5.1.11 จัดทำสำเนาส่งหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง

เพื่อประกอบการขอเบิกจ่ายเงิน (รายการกันเงิน)

3.2.5.1.12 จัดเก็บใบกันเงินเข้าแฟ้ม เพื่อการตรวจสอบและ

อ้างอิง

3.2.5.2 ขั้นตอนการกันเงินเหลือปีงบประมาณกับกรมบัญชีกลาง

ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการกันเงินเหลือปี

งบประมาณกับกรมบัญชีกลาง ควรปฏิบัติ ดังนี้

3.2.5.2.1 กองคลัง กองกลาง รวบรวมเอกสารและหลักฐาน

การขอกันเงิน ตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

3.2.5.2.2 จำแนกรายการขอกันเงิน ตามแผนงาน-งาน/

โครงการ-หมวดรายจ่าย-รายการ-วงเงิน

3.2.5.2.3 วิเคราะห์และตรวจสอบรายการ หากพบข้อบกพร่อง/

ข้อผิดพลาด แจ้งหน่วยงานเจ้าของรายการแก้ไข

1) ตรวจสอบรายการ ตามใบอนุมัติเงินประจำงวด (แผนงาน-

งานโครงการ-หมวดรายจ่าย-รายการ-วงเงิน)

2) ตรวจสอบเอกสาร/หลักฐานประกอบรายการ ตาม

ข้อกำหนด/เงื่อนไข/ระเบียบกระทรวงการคลัง และอื่น ๆ

3.2.5.2.4 จัดทำร่างใบกันเงิน ส่งพนักงานพิมพ์จัดพิมพ์

ตามแบบฟอร์มใบกันเงิน 1 ชุด (4 ฉบับ)

- 3.2.5.2.5 ตรวจสอบความถูกต้อง และแก้ไขให้สมบูรณ์
- 3.2.5.2.6 แแนบเอกสาร/หลักฐานประกอบรายการกันเงิน
- 3.2.5.2.7 ออกเลขที่ใบกันเงิน และจัดทำทะเบียนคุมใบกันเงิน
- 3.2.5.2.8 เสนอผู้มีอำนาจพิจารณาและลงนาม
- 3.2.5.2.9 ส่งงานธุรการ เพื่อวางใบกันเงิน ณ กรมบัญชีกลาง
- 3.2.5.2.10 รอกรมบัญชีกลาง พิจารณาและอนุมัติ
- 3.2.5.2.11 รับและจำแนกรายการใบกันเงินที่ได้รับการพิจารณา

และอนุมัติ

- 3.2.5.2.12 บันทึกวันที่รับ/อนุมัติ และลงทะเบียนคุมใบกันเงิน
- 3.2.5.2.13 จัดทำสำเนาส่งหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อ

ประกอบการขอเบิกจ่ายเงิน (รายการกันเงิน)

- 3.2.5.2.14 จัดเก็บใบกันเงินเข้าแฟ้ม เพื่อการตรวจสอบและ

อ้างอิง

3.3 การประเมินผลงบประมาณ

การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของระบบงบประมาณ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารคณะและสถาบันอุดมศึกษา การประเมินผลงบประมาณ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

3.3.1 การติดตามผล

การติดตามผลเป็นการกำกับงาน หรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้ทำงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในระดับใด แะไหน รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานตามช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานว่ามีผลความก้าวหน้า เป็นประการใดมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และให้สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือสภาพปัจจุบันยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้แผนงาน งาน หรือ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ทันตามเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ การติดตามผลที่ดีจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตลอดทั้งแผน โดยแต่ละแผนจะต้องรายงานผลการติดตามเป็นระยะ ซึ่งอาจจะเป็นทุกๆ 1 เดือน หรือ 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือ 1 ปี

3.3.2 การประเมินผล

การประเมินผลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผล และนำมาเปรียบเทียบกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน เพื่อที่จะได้ทราบว่า

ปริมาณ คุณภาพของงานในระดับใด และมีจุดอ่อนข้อบกพร่อง สาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขแผนงาน หรือการดำเนินงานต่อไป

หลังจากนั้น หน่วยประเมินผลของสถาบันอุดมศึกษา จะนำผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลมาจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting : PBB) เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผล (Results) ที่จะได้รับจากโครงการ ลักษณะสำคัญของ PBB คือ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 8 - 17 ; สำนักงบประมาณ. 2544 : 7 ; พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์. 2542 : 7 ; กรมสามัญศึกษา. 2544 : 3)

2.5.1 ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

ซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล

2.5.2 ใช้การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นเครื่องมือในการ

กำหนด Output และ Outcome และงบประมาณ

2.5.3 กระจายอำนาจ (Devolution) ในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารของ

หน่วยงาน

2.5.4 จัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grant) ทำให้เกิดความ

ยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ

2.5.5 คำนวณค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณจากผลผลิตหรือกิจกรรม

2.5.6 กำหนดวงเงินงบประมาณล่วงหน้า (Medium Term Expenditure

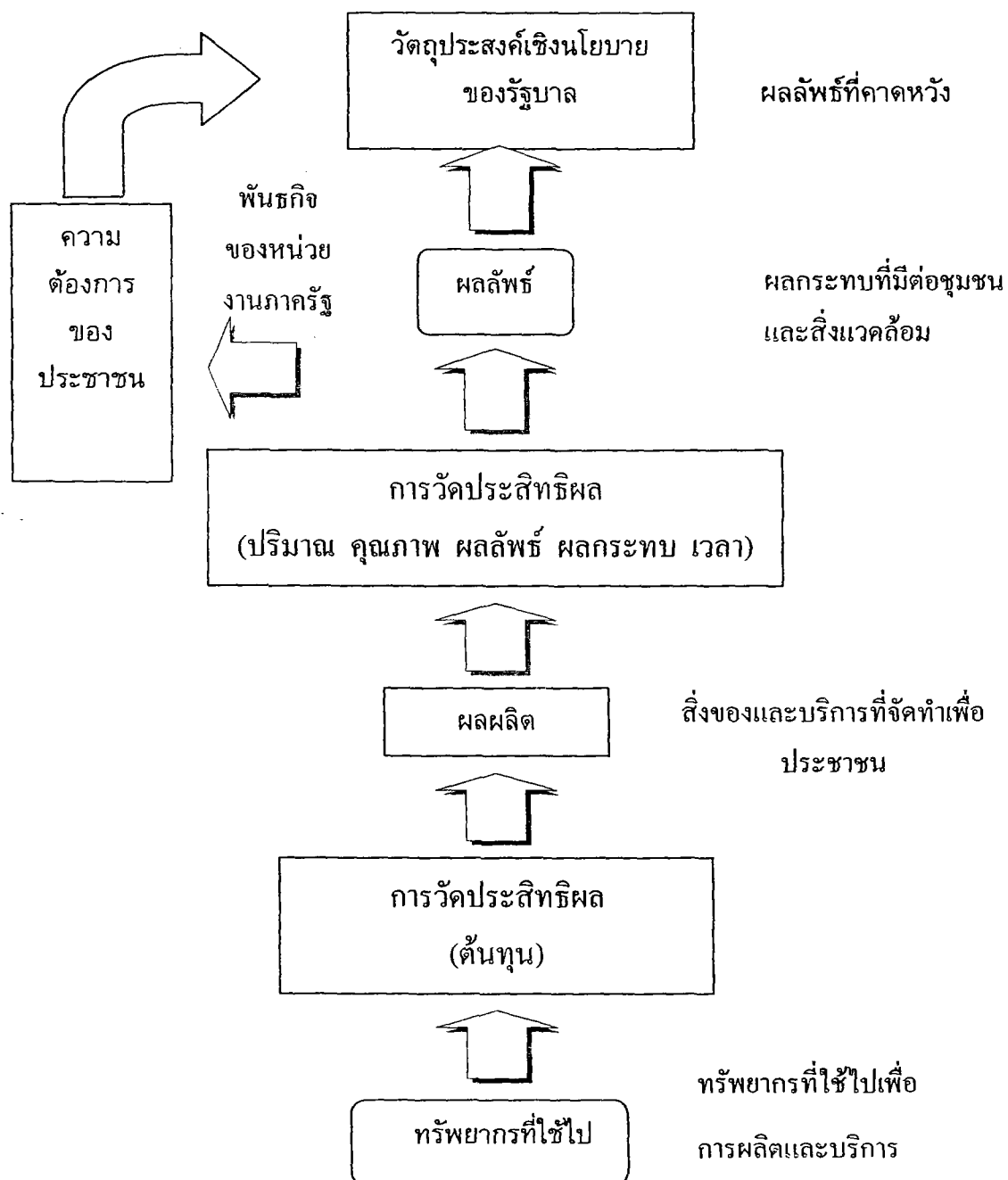
Framework : (MTEF)

2.5.7 ใช้ระบบบัญชีรับฟังจ่าย (Accrual Basis)

2.5.8 เน้นการควบคุมภายใน

2.5.9 การรายงานผลจะเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินงานกับการปรับเปลี่ยนการ

จัดทำงบประมาณจากระบบเดิมเป็นระบบใหม่ จึงเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการจัดทำงบประมาณ ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs) ควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด และมีความเคร่งครัดในการเบิกจ่ายงบประมาณ มาเป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผนการจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยมีผลผลิต คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและหรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544) มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles
กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. หน้า 17

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การจัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม ประเด็นในการพิจารณาเพื่อระบุพันธกิจ (Mission) ของส่วนราชการ มีดังนี้ (สำนักงบประมาณ. 2542 : 9 - 11 ; กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 : M4 - 1 ; กรมสามัญศึกษา. 2544)

1.1 ทำไมจึงมีกระทรวงนี้ และกรมนี้

1.2 จุดมุ่งหมาย (Objectives) ของกระทรวงและกรมคืออะไร

1.3 กระทรวงและกรม ให้บริการอะไรแก่ประชาชน และบริการที่ให้สัมพันธ์อย่างไรกับพันธกิจของกระทรวงและกรม

1.4 ใครคือผู้ได้รับประโยชน์ของบริหารที่กระทรวงและกรมจัดให้

1.5 ประโยชน์ที่ผู้ใช้ได้รับคืออะไร

2. ในการพิจารณาระบุเป้าหมาย (Goal) ด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ (Objective) ของส่วนราชการ

2.1 อะไรคือเป้าหมายด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กระทรวงและกรมพยายามจะบรรลุผลในระยะยาวและในปีงบประมาณนี้

2.2 พันธกิจของกรม สัมพันธ์อย่างไรกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและพันธกิจของกระทรวง

การพิจารณากำหนดเป้าหมายของส่วนราชการนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการรายงานผลการดำเนินงานเป้าหมายจะชี้ทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ และชี้วัดกิจกรรมและบริการของส่วนราชการในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป้าหมายเป็นข้อความที่เปิดกว้างและมุ่งเน้นประเด็นที่สะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญที่เป็นจริงของส่วนราชการ ควรจะมุ่งเน้นกลุ่มชนที่จะให้บริการและประชาชนเข้าใจง่าย ถึงแม้ไม่มีข้อจำกัดด้านจำนวนเป้าหมายของส่วนราชการ ควรมีจำนวนที่พอประมาณ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและจุดหมายของแผนงานและกิจกรรม เป้าหมายควรจะสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน ปฏิบัติและลำดับความสำคัญ กำหนดทิศทางที่ชัดเจนของหน่วยงานปฏิบัติ มุ่งเน้นผลลัพธ์และเปิดกว้างในด้านเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ

3. กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง

3.1 ระบุจำนวนผลผลิต (ระดับการให้บริการ) ในแต่ละแผนงาน

3.2 กำหนดการให้บริการและสิ่งที่จะจัดทำ (ผลผลิต) สำหรับแต่ละหน่วยงาน

3.3 กำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง

4. การกำหนดวิธีการผลการดำเนินงาน

4.1 กำหนดหน่วยการวัดในเชิงปริมาณเมื่อประเมินผลผลิตเป็นตัวชี้วัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 หน่วยงานที่ใช้ตรวจวัดจะต้องกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จของแต่ละ

ผลงานอย่างไร และเพื่อควมมีประสิทธิผล หน่วยที่ใช้ตรวจวัดต้องชัดเจน เบ็ดเสร็จนำมาใช้ได้ และอยู่ในกรอบของระยะเวลาที่กำหนด โดยทั่วไปแล้วหน่วยที่ใช้ตรวจวัดจะต้องครอบคลุมเรื่อง : ปริมาณ คุณภาพ ความทันเวลา ที่ตั้ง และต้นทุน

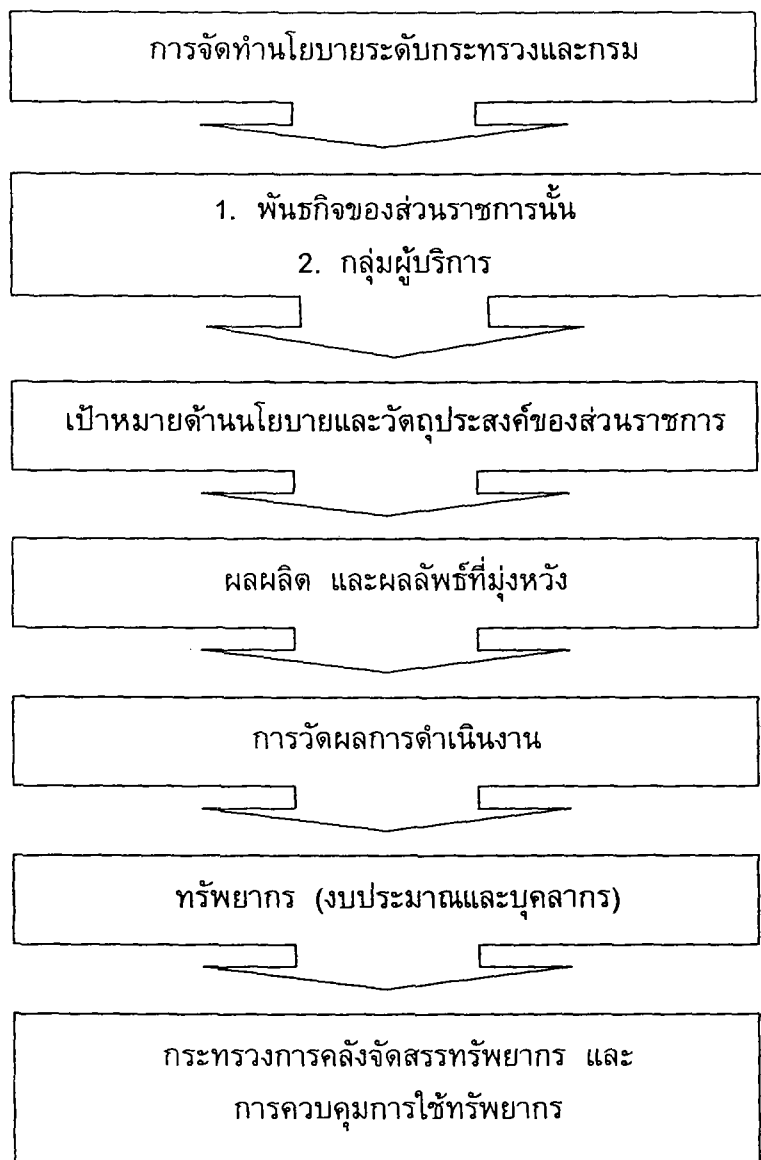
5. การเสนอขอทรัพยากร

การเสนอขอของงบประมาณบุคลากร ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลแสดงผล การดำเนินงานต่อสำนักงานประมาณ เพื่อให้สำนักงานประมาณใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการ ตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สิ่งสำคัญ คือ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและการรายงานแนวทางในการกระจายอำนาจบริหารงบประมาณ และการยินยอมให้หน่วยงานปฏิบัติมีความคล่องตัวในการทำงาน จำเป็นต้องมีการรายงานเพื่อ แสดงความรับผิดชอบและโปร่งใสของการดำเนินงาน

การรายงานผลลัพธ์จะมีวิธีการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบผลผลิตที่ทำแล้วเสร็จกับเป้าหมายของผลผลิตและ ผลดำเนินงาน
2. การรายงานทางการเงินเกี่ยวกับการมอบความรับผิดชอบการใช้ งบประมาณ และประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ

การดำเนินการแต่ละขั้นตอนดังปรากฏในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนแนวทางการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

ที่มา : สำนักงบประมาณ. (2542). การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ. หน้า 15.

การจัดทำระบบงบประมาณแบบเดิมและระบบใหม่ (แบบมุ่งเน้นผลงาน) สามารถเปรียบเทียบคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของการจัดทำงบประมาณระบบเดิมและระบบใหม่

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
1. จุดมุ่งหมายและลักษณะ	- การใช้จ่ายเป็นไปตามรายการที่อนุมัติ	- จัดสรรงบประมาณแบบเป็นก้อน (Block Grant) หรือวงเงินรวม
	- การเชื่อมโยงผลผลิตของแผนงานเข้ากับวัตถุประสงค์ยังไม่ชัดเจนมากนัก	- ปรับปรุงโครงสร้างแผนงานโดยคำนึงถึงการจัดกลุ่มผลผลิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
	- หน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีแผนกลยุทธ์แต่ไม่สมบูรณ์	- กำหนดให้ทุกหน่วยงานภาครัฐมีแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์และทันสมัย
	- กำหนดทิศทางการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าปีต่อปี	- กำหนดทิศทางและจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี)
	- ค่าของงบประมาณแสดงเฉพาะรายจ่ายประจำปี	- ค่าของงบประมาณแสดงรายจ่ายรายได้ทั้งหมดและหนี้สาธารณะ
	- เน้นทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs)	- เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ (Outputs and Outcomes) - เน้นความรับผิดชอบความโปร่งใส - มีการจัดทำตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลงานของผลผลิตและผลลัพธ์
	- มีการคำนวณต้นทุนมาตรฐานของงานหรือกิจกรรมบางประเภทเช่น ขุดสระ สร้างถนน ฯลฯ	- มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลัก (Output – based Costing)

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
	- หน่วยงานภาครัฐได้รับการจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้างแผนงาน งาน หรือโครงการ จำแนกประเภทรายจ่ายเป็น 7 หมวด ได้แก่ 1. เงินเดือนและค่าจ้างประจำ 2. ค่าจ้างชั่วคราว 3. ค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ 4. ค่าสาธารณูปโภค 5. ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 6. เงินอุดหนุน 7. รายจ่ายอื่น	- หน่วยงานภาครัฐได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานแบบวงเงินรวม แบ่งเป็น 5 งบ ได้แก่ 1. งบบุคลากร 2. งบดำเนินการ 3. งบลงทุน 4. งบอุดหนุน 5. รายจ่ายอื่น
	- กำหนดให้มีเงินประจำงวด 3 งวด งวดละ 4 เดือน	- กำหนดให้มีเงินประจำงวด 4 งวด งวดละ 3 เดือน - ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินสด
	- มีรายงานการใช้จ่ายเงินในรูปแบบกระแสเงินสดตามเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) - มีรายงานสถานะการใช้จ่ายเงินของประเทศ จัดทำโดยกรมบัญชีกลาง	- หน่วยงานภาครัฐรายงานทางการเงินในรูปแบบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบการเงิน - ใช้การบัญชีตามเกณฑ์สิทธิหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis)

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
	- รายงานผลการดำเนินงาน แสดงผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณเบิกจ่ายจริง โดย หน่วยงานภาครัฐใช้แบบฟอร์ม สำนักงบประมาณ	- รายงานผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ ที่คาดหวังเปรียบเทียบกับตัวชี้ วัดผลผลิตและผลลัพธ์จริง
	- รายงานผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐต่อสำนัก งานตรวจเงินแผ่นดิน	
2. บทบาทของสำนัก งบประมาณ	- ควบคุมการจัดสรร งบประมาณอย่างเข้มงวด	- กำกับดูแลให้มีความ โปร่งใสรับผิดชอบและมี การรายงาน
3. ขั้นตอนสำคัญใน กระบวนการ งบประมาณ	- การบริหารงบประมาณ	- การวางแผนและการติดตาม ประเมินผล
4. เครื่องมือ	- พระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณ พ.ศ. 2502 - กฎหมายและระเบียบที่ เกี่ยวข้อง	- มาตรฐานการจัดการทาง การเงิน 7 Hurdles 1. การวางแผน งบประมาณ 2. การคำนวณต้นทุน ผลผลิต 3. การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง 4. การบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ 5. การบริหารสินทรัพย์ 6. การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน 7. การตรวจสอบภายใน

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะ	การจัดทำงบประมาณระบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
	- ระบบอนุมัติเงินประจำงวดมีความเคร่งครัด - อิงราคามาตรฐาน	- การมอบอำนาจและกระจายอำนาจการจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณให้หน่วยงานปฏิบัติ
5. ข้อมูลสารสนเทศ	- วัตถุประสงค์ - รายละเอียดการใช้จ่ายตามรายการ	- วัตถุประสงค์ - ผลลัพธ์ - ผลผลิต - กิจกรรม - ผู้รับผิดชอบ

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่*. หน้า 13 - 15

6. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-based Budgeting : SPBB) ในระยะเริ่มแรกของการจัดทำงบประมาณนั้น สำนักงบประมาณได้ใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) จนกระทั่งปีงบประมาณ 2525 ได้นำระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Programme Budgeting) มาใช้ โดยที่ไม่ได้นำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบแต่ได้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ เพื่อให้เป็นระบบงบประมาณที่เหมาะสมที่สุดในขณะนั้น โดยมีสาระสำคัญคือ การพิจารณากำหนดสัดส่วนของวงเงินงบประมาณรายจ่ายแต่ละด้าน แต่ละกระทรวงในลักษณะของการวางแผนมหภาค ผสมผสานกับการวิเคราะห์ รายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณของส่วนราชการ (Bottom Up Process) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (Top Down Process) โดยระบบงบประมาณแบบนี้ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญหลายประการ คือเน้นการใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงาน กำหนดกฎ ระเบียบควบคุมไว้ค่อนข้างเคร่งครัดทำให้ส่วนราชการขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ และการวางแผนและจัดทำงบประมาณแบบปีต่อปี จึงทำให้ขาดการวางแผนงบประมาณล่วงหน้า ด้วยข้อจำกัดข้างต้น สำนักงบประมาณ

จึงดำเนินการพัฒนาระบบงบประมาณจากรูปแบบเดิม มาเป็นรูปแบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จนกระทั่งรัฐบาลภายใต้การนำของ ฯพณฯนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร มีนโยบายให้ดำเนินการปรับปรุงระบบงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-based Budgeting “SPBB”) โดยมีแนวคิดและหลักการสำคัญ 3 เรื่อง คือ (สำนักงานประมาณ. 2546 : 17 - 18)

1. การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล

2. การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (Accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็ว ทันสมัย

จากแนวคิดดังกล่าวได้นำไปสู่การออกแบบระบบและวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล แสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ โดยข้อมูลดังกล่าวจะมีการเปิดเผยต่อรัฐสภา/สาธารณชนเพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของรัฐบาล

2. ระดับกระทรวงหรือเรียกว่าระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงรับผิดชอบต่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement – PSA) ที่จัดทำระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ “คณะกรรมการ” กับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

3. ระดับกรมหรือระดับปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (Outputs) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement – SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ

จากกลไกการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว จะเห็นการใช้ระบบถ่วงดุลความรับผิดชอบ กล่าวคือ รัฐสภาโดยฝ่ายนิติบัญญัติในฐานะตัวแทนประชาชนเจ้าของประเทศ มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบติดตามความสำเร็จ/ล้มเหลวของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่รัฐบาล(ฝ่ายบริหารประเทศ) รับผิดชอบ ในขณะเดียวกัน ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ให้บริการประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลก็จะมีรัฐบาล(ผ่านการกำกับดูแล) เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน ทั้งนี้การที่จะบรรลุผลสำเร็จตามหลักการดังกล่าว ระบบและวิธีการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะช่วยให้กรอบหลักการดังกล่าวประสบความสำเร็จ

แนวคิดและหลักการการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

(Medium Term Expenditure Framework : MTEF)

เนื่องจากการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงกระบวนการงบประมาณตามโครงการปฏิรูประบบบริหารราชการตามนโยบายรัฐบาล และได้มีการกำหนดไว้ในร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ฉบับปรับปรุง พ.ศ..... ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นภาครัฐ ได้เตรียมความพร้อมในการวางแผนการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้ระยะปานกลางให้มีการพัฒนาจากที่เริ่มดำเนินการเบื้องต้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 สำนักงบประมาณ จึงได้จัดทำกรอบแนวคิด หลักการการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้ระยะปานกลาง เพื่อชักซ้อมความเข้าใจ และใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สำนักงบประมาณ 2546 : 68 - 73)

1. คำนิยามและลักษณะสำคัญ

1.1 คำนิยาม การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้ระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework) หมายถึง การจัดทำกรอบประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้ระยะ 3 – 5 ปี ซึ่งจะแสดงภาพรวมของภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 ระยะเวลาของ MTEF จะประกอบด้วย งบประมาณรายจ่ายประจำปี และประมาณการรายจ่ายล่วงหน้ โดยหลักสากลทั่วไปจะให้ระยะเวลาของแผนระยะปานกลางประมาณ 3 – 5 ปี (ตามร่าง พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณ ฉบับปรับปรุง พ.ศ..... จะกำหนดช่วงระยะเวลาของระยะปานกลางประมาณ 4 ปี)

1.3 มีลักษณะเป็น Rolling Plan ซึ่งจะต้องมีการปรับประมาณการรายจ่ายล่วงหน้ทุกปี เมื่อเริ่มต้นจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีถัดไป เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ เช่น นโยบายใหม่ที่รัฐบาลกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์การจัดสรร

งบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีนั้น ๆ สภาพการทางเศรษฐกิจและสังคม ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ เป็นต้น

1.4 การอนุมัติงบประมาณ รัฐสภาจะอนุมัติงบประมาณปีเดียวกับที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ส่วนตัวเลขประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าจะเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นภาพของภาระงบประมาณที่เกิดขึ้นจากนโยบายปัจจุบันของรัฐบาล

2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

2.1 เพื่อรักษาวินัยทางการคลังในการควบคุมการเพิ่มขึ้นของรายจ่าย เนื่องจากรัฐบาลจะทราบภาระของงบประมาณรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ภายใต้การดำเนินงานตามนโยบาย / ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการในปัจจุบัน ซึ่งทำให้รัฐบาลเห็นความเป็นไปได้ของการดำเนินงานตามนโยบายต่าง ๆ (Bottom – up MTEF) ภายใต้งบประมาณที่ถูกจำกัดตามกรอบการคลังมหภาคของประเทศ (Top – down MTEF)

2.2 เพื่อให้รัฐบาลมีกรอบในการวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกของการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ นโยบายการคลังระยะปานกลาง และเป้าหมายทางเศรษฐกิจ เช่น รัฐบาลสามารถตัดสินใจเพิ่มหรือลดวงเงินงบประมาณในแต่ละปีให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายการคลังระยะปานกลาง

2.3 เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุ แต่เนื่องจากผลผลิต และผลลัพธ์หลาย ๆ ประเภทไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้ภายในระยะเวลา 1 ปี ดังนั้น การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า จะทำให้เห็นความสอดคล้องของงบประมาณที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้เพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ตามเป้าหมายภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายการให้บริการ (สาธารณะ) และทำให้รัฐบาลสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดสรรงบประมาณให้แก่ผลผลิตต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการต่อไป

2.4 เพื่อเป็นพื้นฐานของการจัดทำงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี โดยนำแผนที่กำหนดไว้เดิมมาพิจารณาต่อเนื่อง กล่าวคือ ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าของปีที่ 1 จะนำมาใช้เป็นฐานในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีต่อไป ซึ่งจะช่วยลดภาระการพิจารณาคำของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีต่อไป ซึ่งจะช่วยลดภาระการพิจารณาคำของงบประมาณในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับหน่วยงาน รัฐมนตรีที่กำกับดูแล และระดับหน่วยงานกลางในการพิจารณาภาพรวม โดยใช้ระยะเวลาในการมุ่งพิจารณารายละเอียดเฉพาะคำของงบประมาณที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย การทบทวนแผน/ผลการดำเนินงาน และคำของงบประมาณตามนโยบายใหม่

2.5 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากส่วนราชการได้มีการวางแผนของตนเองภายใต้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของประเทศ และการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งจะช่วยลดการขอเพิ่มงบประมาณที่เกินความจำเป็นในแต่ละปีได้

3. ระดับของการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มี 2 ระดับ ได้แก่

3.1 กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางระดับประเทศ (Top-down MTEF)

การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางระดับประเทศเป็นการกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายของประเทศระยะเวลา 4 ปี ซึ่งพิจารณาจากกรอบเศรษฐกิจและการคลังมหภาค ดังต่อไปนี้

3.1.1 ประมาณการภาวะเศรษฐกิจ 4 ปี ประกอบด้วย ข้อมูลการส่งออกสินค้าและบริการ การนำเข้าสินค้าและบริการ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และอัตราเงินเฟ้อ

3.1.2 ประมาณการรายได้ 4 ปี

3.1.3 ประมาณการภาระหนี้ 4 ปี

3.1.4 นโยบายงบประมาณ (สมดุล/ขาดดุล/เกินดุล) 4 ปี

3.1.5. นโยบายรัฐบาล/แผนพัฒนาเศรษฐกิจ/ทิศทางการจัดสรรงบประมาณ 4 ปี ทั้งนี้ การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางดังกล่าวเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานกลาง 4 แห่ง ได้แก่ สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย

3.2 กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางระดับกระทรวง/หน่วยงาน (Bottom-up MTEF)

การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางในระดับกระทรวง / หน่วยงาน เป็นการจัดทำวงเงินงบประมาณในระดับกระทรวง และหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวง ระยะเวลา 4 ปี โดยในการดำเนินการจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ เป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายผลผลิต เพื่อเป็นกรอบในการประมาณการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4. หลักการในการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางในระดับกระทรวง/หน่วยงาน

4.1 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ซึ่งจะแสดงเฉพาะภาพรวมของภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณที่รัฐบาลกำหนดของปีที่จะจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ งานโครงการและผลผลิตตามนโยบายต่อเนื่อง และงานโครงการและผลผลิตตามนโยบายใหม่ หากกล่าวในเชิงของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะหมายถึง การแสดงเป้าหมายผลผลิต และ

ค่าใช้จ่ายผลผลิตในระยะ 3 ปีล่วงหน้า ภายใต้แผนงาน/งานโครงการตามนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากรัฐบาลในงบประมาณนั้น

4.2 การวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป (Rolling Plan) งบประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าของปีที่ 1 จะนำมาใช้เป็นฐานงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีต่อไป ดังนั้นการประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าของหน่วยงานจะต้องอาศัยหลักการวิเคราะห์ และประมาณการบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในการดำเนินงานด้วยความระมัดระวังเช่นเดียวกับการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อจะนำมาใช้เป็นฐานสำหรับการจัดทำงบประมาณปีต่อ ๆ ไป

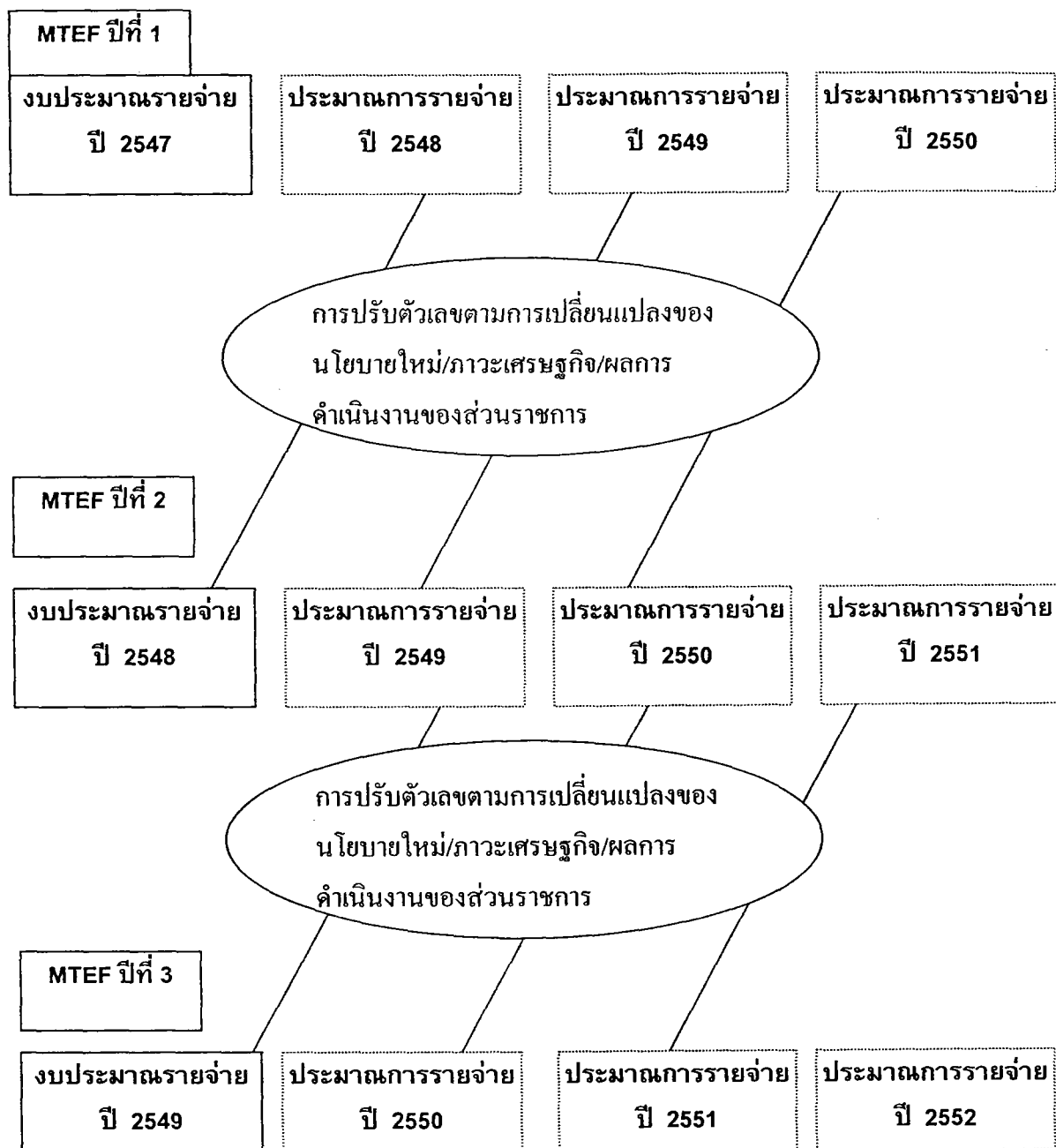
4.3 การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางในปีถัดไปหรือปีที่ 2 อาจจะต้องมีการทบทวนปรับตัวเลขประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า (Rolling Plan) โดยประเด็นการทบทวนหลัก ๆ ได้แก่

4.3.1 ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศตลอดจนระดับราคาที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ต้องใช้ตัวเลขที่หน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานประมาณประกาศใช้

4.3.2 ยุทธศาสตร์หรือนโยบายใหม่ของรัฐบาล

4.3.3 ผลการดำเนินงาน และรายงานการเงินของส่วนราชการ

องค์ประกอบและการทบทวนหรือปรับประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แผนภูมิองค์ประกอบและการทบทวนหรือปรับประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า
ระยะปานกลาง

ที่มา : สำนักงบประมาณ. (2546). เอกสารประกอบการสัมมนาการจัดทำงบประมาณรายจ่าย
ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2547 ฉบับปรับปรุง. หน้า 73.

7. มาตรฐานการจัดการทางการเงินตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือ PBB จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานในทุกระดับ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือเรียกว่า 7 Hurdles ซึ่งประกอบไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 24 - 31 ; ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 9 - 12)

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) ในขั้นนี้เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ผลงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์จะนำมาใช้ในการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework) ซึ่งจะเชื่อมโยงกับงบประมาณที่จะใช้ และผลงานที่จะได้รับ

2. การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Based Costing) ในขั้นนี้เป็น การคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละกิจกรรมที่ได้วางแผนมาแล้วว่า จะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม ตัวอย่างการคิดต้นทุนกิจกรรม เช่น ถ้าสถานศึกษาวางแผนพัฒนาการอ่านของนักเรียนกิจกรรมการผลิตแบบเรียนจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาการอ่านของผู้เรียนดังนั้น ทางโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการคิดค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนในการผลิตแบบเรียนโดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการจัดทำต้นฉบับ ค่าจ้างพิมพ์ ค่าจัดส่ง เป็นต้น ถ้าหากว่าต้นทุนการผลิตหนังสือที่คำนวณได้มีราคาสูงกว่าการจัดซื้อหรือจ้างเอกชน โรงเรียนอาจจะเลือกซื้อจากเอกชนก็ได้ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการคิดต้นทุนกิจกรรมจะต้องให้หน่วยงานตัดสินใจในการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ไม่สามารถคำนวณได้ทุกกิจกรรมได้อย่างละเอียดทั้งนี้เป็นเพราะว่ามีสูตรการคำนวณและการจัดทำระบบบัญชีที่ยุ่งยาก ซับซ้อน เช่นถ้านักเรียนคือผลผลิต การคำนวณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักเรียนทุกอย่าง ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมาก ดังนั้นการคิดต้นทุนกิจกรรมสามารถนำมาใช้ได้ในเรื่องที่มีความจำเป็น เช่น การคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิตแบบเรียน การจัดอบรมครู และการทำวิจัย เป็นต้น

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) เป็น การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือก และขั้นตอนผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงินมีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอน และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

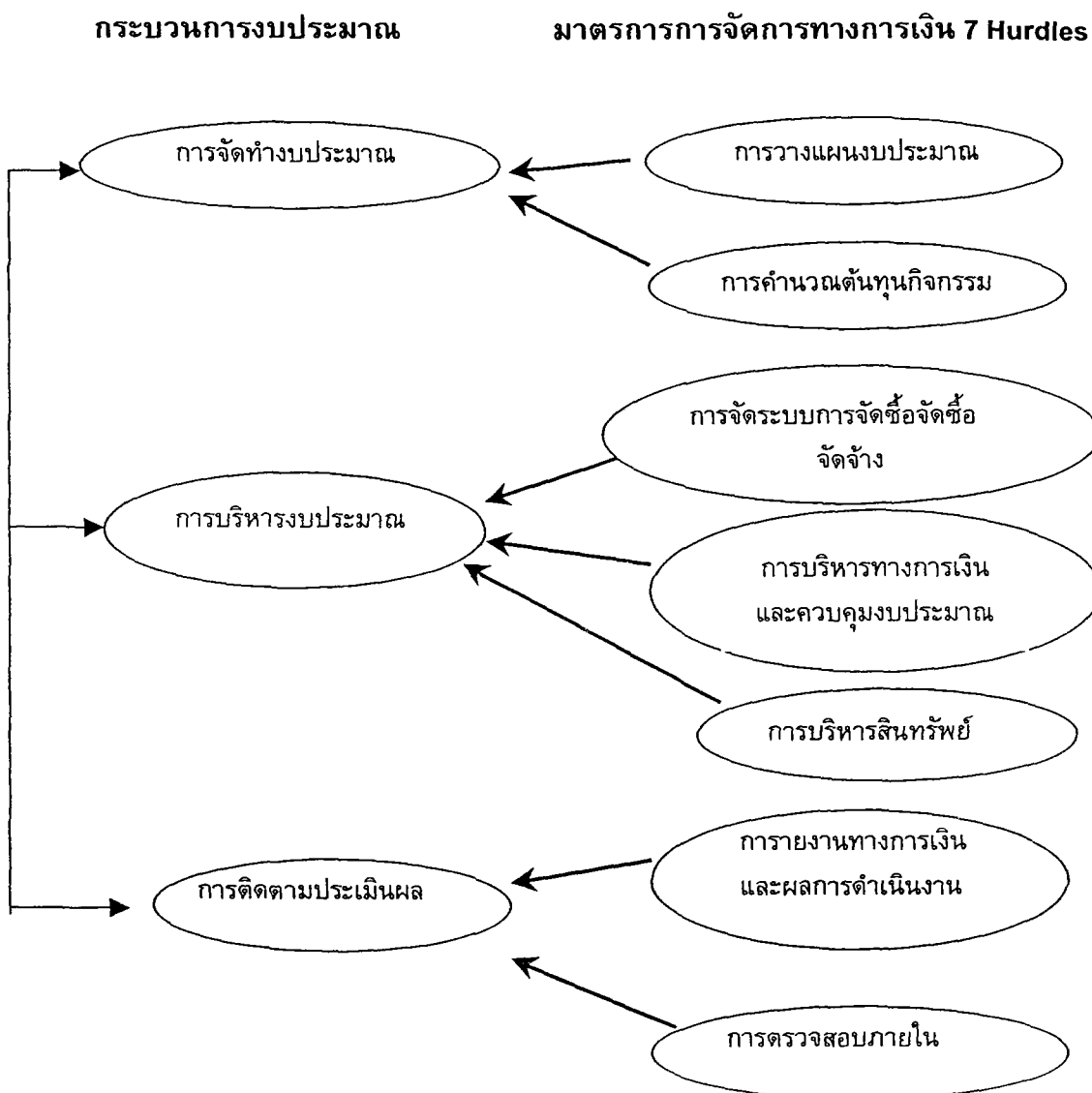
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management / Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชีเอกสารหลักฐานที่จำเป็น มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย เบิกจ่าย และการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลัง และการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลการลงบัญชีแยกประเภททั่วไป และบัญชีย่อยแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยกระทบยอด และบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงมูลทางการเงินและบัญชี

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น มีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ มีการลงทะเบียนสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการการใช้สินทรัพย์ มีการวางแผนการใช้สินทรัพย์ที่คุ้มค่า

6. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินการ (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงาน จะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอนและที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงานจะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่เกิดขึ้นตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนในขั้นต่อไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงานปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิต ควบคู่กัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบการรายงานผล คือ ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดความสำคัญของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้ การตรวจสอบนอกจากจะตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit) แล้วยังเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) โดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ทรัพยากร

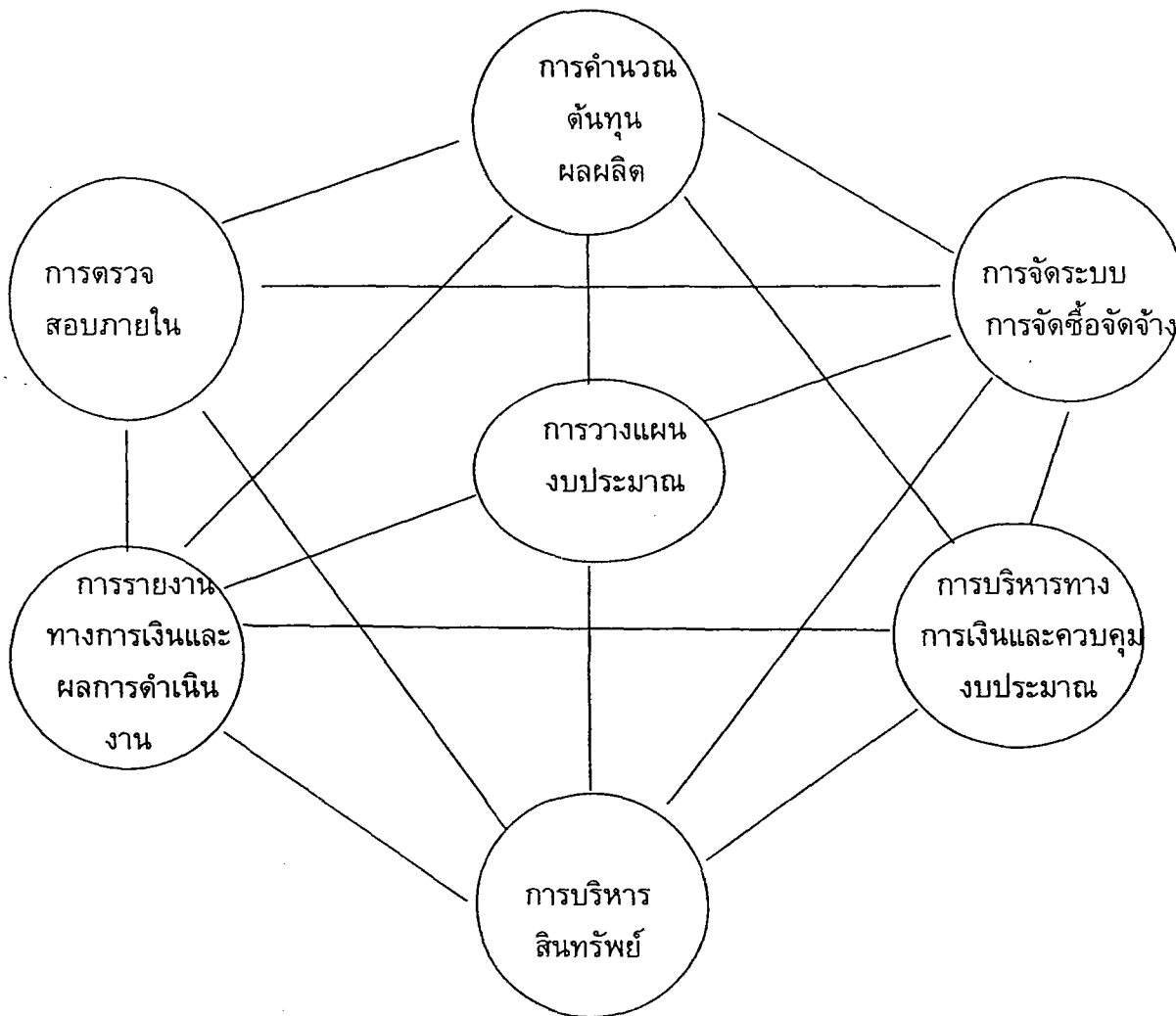
การจัดการทางการเงิน 7 มาตรฐาน เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่ต้องการกระจายอำนาจในระบบงบประมาณไปสู่หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งหากจะนำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการงบประมาณที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันแล้ว สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ 6 (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 10 ; ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. 2544 : 11)



ภาพประกอบ 6 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
ที่มา : ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles
กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. หน้า 23.

สำหรับความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของการจัดการทางการเงิน 7 มาตรฐาน สามารถ
กล่าวได้ว่า ทั้ง 7 มาตรฐาน มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยการวางแผน
ประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต ควรจะดำเนินการในช่วงแรก หลังจากดำเนินการในช่วง
แรกเสร็จ ควรจัดทำอย่างต่อเนื่องทั้ง 5 ด้าน เพื่อช่วยในการบริหารงบประมาณและติดตาม
ประเมินผล หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง

7 ด้าน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าด้านใดยังต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งกำหนดวิธีการในการปรับปรุงก่อนที่หน่วยงานภาครัฐจะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงินเพิ่มขึ้น ดังภาพประกอบ 7 (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 12)



ภาพประกอบ 7 ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 มาตรฐาน

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. หน้า 24.

8. กระบวนการงบประมาณ

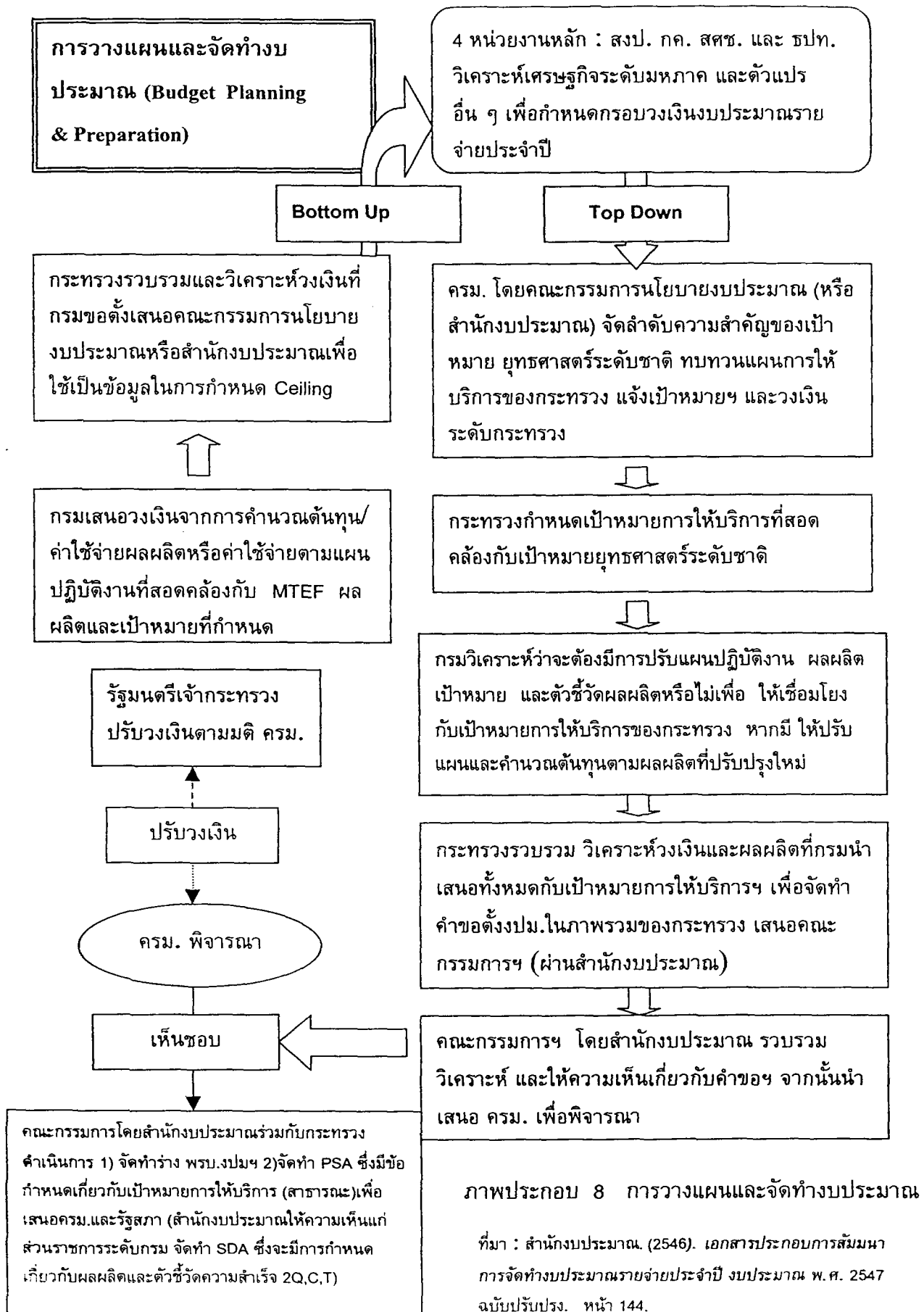
คำว่า “กระบวนการงบประมาณ” (Budget Process) มีความหมายเช่นเดียวกับคำ “วิธีการงบประมาณ” (Budget Procedure) และคำว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) กล่าวคือ ทั้ง 3 คำนี้ต่างก็มีความหมายถึงกิจกรรมทุกชั้น เริ่มตั้งแต่การประมาณการรายรับ รายจ่าย จนกระทั่งถึงขั้นที่รัฐบาลเสนอรายงานรายรับรายจ่ายประจำปีต่อรัฐสภา ชั้นต่าง ๆ ของกระบวนการหรือวิธีการงบประมาณนี้มีอยู่หลายชั้นด้วยกัน ถ้าจะจำแนกออกเป็นชั้นที่สำคัญ ๆ แล้วก็จะมีอยู่ 3 ชั้น คือ (ณรงค์ สักพันธ์โรจน์. 2538 : 54 ; ไกรยุทธ ชีรดศิยานันท์. 2528 : 22 - 61)

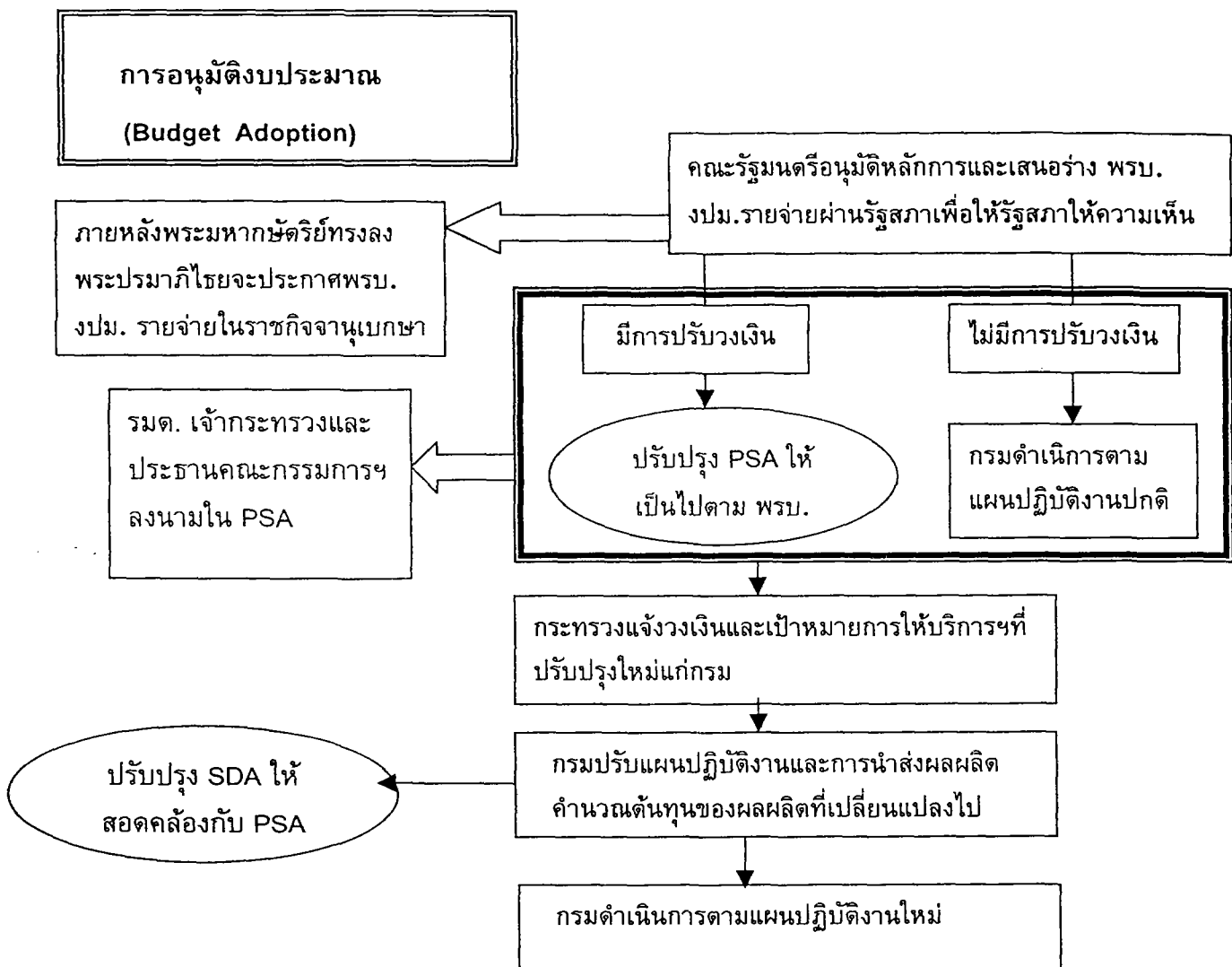
1. ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ
2. ขั้นตอนอนุมัติงบประมาณ
3. ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ

ส่วน เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2537 : 393) ได้เสนอเพิ่มขึ้นอีก 1 ขั้น รวมเป็น 4 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมงบประมาณ ส่วน ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ (2544 : 7) ได้เสนอกระบวนการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล

สำหรับวิธีการงบประมาณของประเทศไทยในปัจจุบัน ได้ยึดบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมเป็นหลักในการปฏิบัติ ซึ่งขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องดำเนินการตามระบบงบประมาณที่นำมาใช้ปฏิบัติด้วย ซึ่งระบบงบประมาณที่นำมาใช้ในปีต่อไป (2547) ได้แก่ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-based Budgeting) ซึ่งจะส่งผลทำให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงวิธีการงบประมาณใหม่

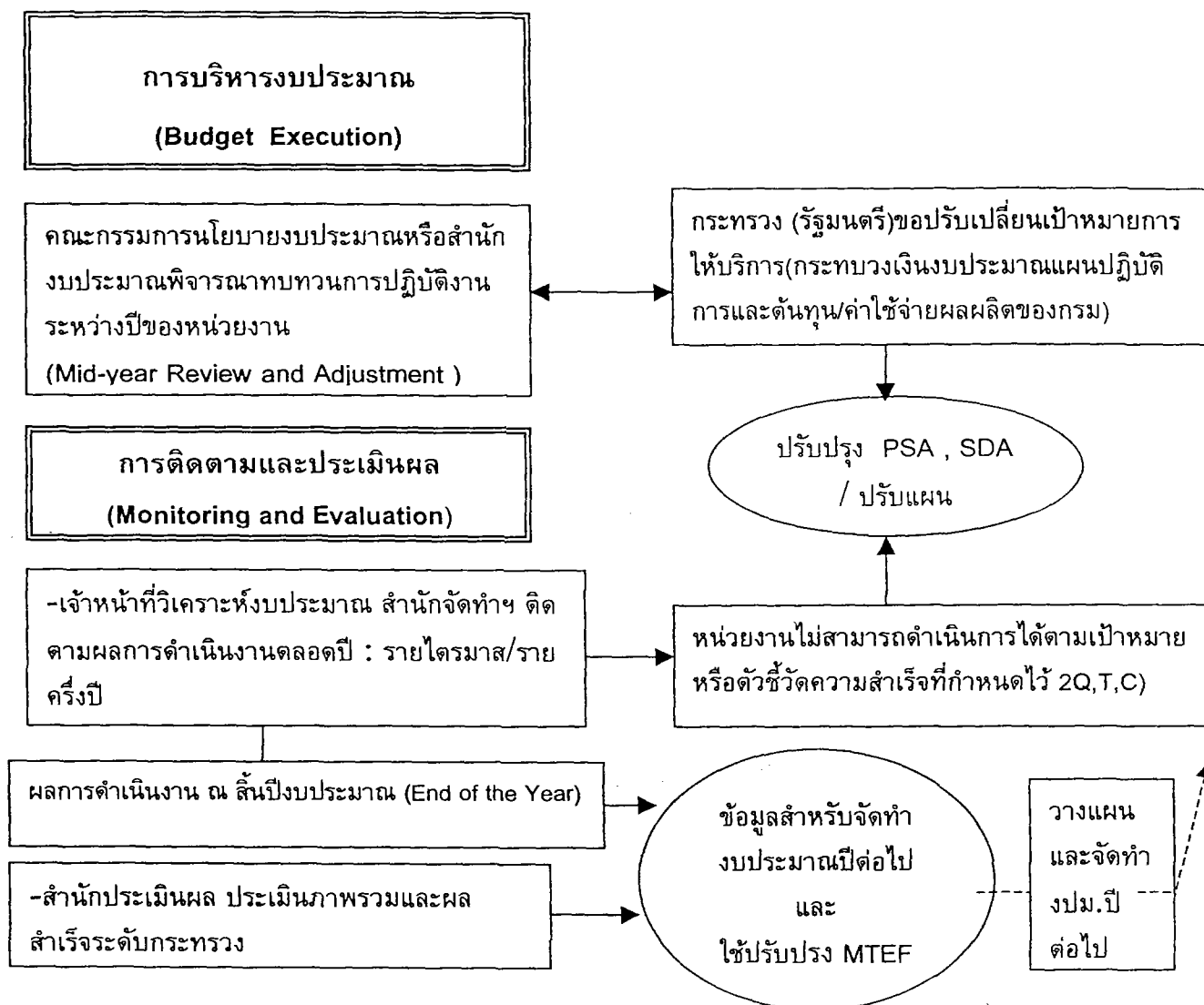
สำหรับกระบวนการงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล รายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังแสดงในภาพประกอบ 8, 9, 10 (สำนักงานงบประมาณ. 2546 : 144 - 146)





ภาพประกอบ 9 การอนุมัติงบประมาณ

ที่มา : สำนักงานประมาณ. (2546). เอกสารประกอบการสัมมนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ฉบับปรับปรุง. หน้า 145.



ภาพประกอบ 10 การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล

ที่มา : สำนักงบประมาณ. (2546). เอกสารประกอบการสัมมนาการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ฉบับปรับปรุง. หน้า 146.

จากภาพประกอบ 8, 9, 10 แต่ละขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณมีการดำเนินงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 หน่วยงานหลัก 4 หน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมาณ ร่วมพิจารณาเพื่อกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยใช้ข้อมูลรายจ่ายประจำปีฐาน (Based-line) ร่วมกับการวิเคราะห์ตัวแปรทางเศรษฐกิจระดับมหภาค ยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญต่าง ๆ ประกอบการกำหนดวงเงิน หรือเป็นการกำหนดจากระดับนโยบาย (Top Down) อีกส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลจากหน่วยปฏิบัติ เสนอวงเงินตามแผนปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการคำนวณ ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิตของส่วนราชการ (Bottom Up)

หมายเหตุ : ในขั้นตอนนี้มีการทบทวน MTEF และเมื่อระบบข้อมูลสารสนเทศของ หน่วยงานกลาง เช่น กระทรวงการคลัง และสำนักงานประมาณเสร็จสมบูรณ์แล้วจะนำมาใช้เป็น ข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา

ขั้นที่ 2 ครม. โดยคณะกรรมการนโยบายงบประมาณหรือสำนักงานประมาณแจ้ง นโยบายเร่งด่วนและสำคัญที่รัฐบาลมุ่งเน้นในปีงบประมาณที่ขอตั้ง จัดลำดับความสำคัญของ เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนการให้บริการของกระทรวง แจ้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ โครงการริเริ่มต่าง ๆ ตามนโยบายรัฐบาล รวมทั้งวงเงินงบประมาณที่จะจัดสรรให้แก่กระทรวง เพื่อกระทรวงนำไปจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ

ขั้นที่ 3 กระทรวงแจ้งวงเงินงบประมาณที่จะจัดสรรให้แก่กรม รวมทั้งทบทวนแผน ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการ (สาธารณะ) ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เพื่อกรมสามารถจัดทำคำขอตั้งงบประมาณได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงและแผนการให้ บริการที่ปรับปรุงใหม่

ขั้นที่ 4 กรมกำหนดผลผลิตและแผนการให้บริการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของกระทรวง รวมถึงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งผลผลิตและแผนการให้บริการนี้อาจมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปจากแผนที่กำหนดล่วงหน้าในปีก่อน (แผนการจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่รัฐบาลมุ่งเน้นในปัจจุบัน หรือเพื่อเหตุผลในการแก้ปัญหาเร่งด่วน นอกจากนี้ กรมจะต้องวิเคราะห์ความสอดคล้องและความคุ้มค่าของงานที่จะดำเนินการ รวมถึง รายงานผลการดำเนินงานในโครงการต่อเนื่องให้กระทรวงทราบ เพื่อประกอบการพิจารณาให้ ความเห็นชอบ (สำนักงานประมาณจะเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณและให้ คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่กรมที่เกี่ยวข้อง)

ขั้นที่ 5 กรมจัดทำคำขอตั้งงบประมาณเสนอกระทรวง ประกอบด้วย ต้นทุนค่าใช้จ่าย ผลผลิต รวมงบลงทุน และงบเงินอุดหนุนในรายการต่าง ๆ ที่ส่วนราชการไม่ได้ควบคุมแต่ บริหารจัดการในนามของผู้อื่น หรือผู้ให้ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ (Administered Items)

ขั้นที่ 6 กระทรวงพิจารณาและจัดทำเป็นภาพรวมงบประมาณทั้งกระทรวง เพื่อเสนอคณะกรรมการนโยบายงบประมาณหรือสำนักงบประมาณ ในขั้นนี้คณะกรรมการฯ อาจมีข้อเสนอให้กระทรวงปรับปรุงรายละเอียดและวงเงินก่อนเสนอกรม. (คณะกรรมการฯ โดยสำนักงบประมาณแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อตั้งงบประมาณ)

ขั้นที่ 7 กรม. ให้ความเห็นชอบข้อตั้งงบประมาณของกระทรวงก่อนเสนอเป็นร่าง พรบ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี กรม. เสนอร่างฯ ต่อรัฐสภา (สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา) ในขั้นนี้จะมีการจัดทำข้อตกลงการให้บริการ (สาธารณะ) : PSA ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการฯ (นายกรัฐมนตรี ประธาน) และรัฐมนตรีประจำกระทรวง และมีการจัดทำข้อตกลงการนำส่งผลผลิตระดับกรม : SDA ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างรัฐมนตรีประจำกระทรวงและอธิบดีกรม

ขั้นที่ 8 รัฐสภาให้ความเห็นชอบร่าง พรบ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยคำนึงถึงเป้าหมายหลักที่รัฐต้องการให้หน่วยงานหรือกระทรวงดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ การพิจารณาเป็นการวิเคราะห์เชิงนโยบาย ถึงประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ในการใช้งบประมาณของหน่วยงาน ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานในอดีตกับการใช้จ่ายทั้งในส่วนที่เป็นการปฏิบัติงานปกติและการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์รัฐบาล

ขั้นที่ 9 เมื่อร่าง พรบ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านรัฐสภาแล้ว จะนำทูลเกล้าฯ พระมหากษัตริย์เพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย จากนั้นประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา

ขั้นที่ 10 คณะกรรมการฯ และรัฐมนตรีประจำกระทรวง ปรับปรุงข้อตกลงการให้บริการ (สาธารณะ) ในเรื่องเป้าหมายและราคาการให้บริการ (ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิต) เพื่อให้เป็นไปตาม พรบ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี ในขั้นนี้ หลังจากปรับปรุง PSA และ SDA แล้วจะมีการลงนามร่วมกันใน PSA ระหว่างนายกรัฐมนตรี (ประธานกรรมการฯ) กับรัฐมนตรีประจำกระทรวง

ขั้นที่ 11 กระทรวงแจ้งวงเงินและเป้าหมายการให้บริการฯ ที่ปรับปรุงครั้งใหม่แก่กรม เพื่อกรมนำไปปรับแผนปฏิบัติงาน กำหนดผลผลิต เป้าหมาย และคำนวณต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิตที่ปรับปรุงใหม่

ขั้นที่ 12 คณะกรรมการฯ หรือสำนักงบประมาณพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานระหว่างปีของส่วนราชการ ในขณะเดียวกัน หากกระทรวงติดตามผลดำเนินงานแล้วคาดว่าจะไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนการให้บริการต้องแจ้งคณะกรรมการฯ เพื่อปรับปรุงข้อตกลงการให้บริการ (สาธารณะ) ทั้งนี้การปรับปรุงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของ PSA และข้อกำหนดตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ หรือสำนักงบประมาณเป็นหลัก

ขั้นที่ 13 กรมรายงานผลการดำเนินงาน ตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่กำหนด ซึ่งรวมถึงต้นทุนผลผลิตรวมหรือต้นทุนค่าใช้จ่ายผลผลิตต่อหน่วย โดยวิธีเปรียบเทียบรายจ่ายจริงกับค่าประมาณการ

ขั้นที่ 14 คณะกรรมการฯ โดยสำนักงบประมาณนำผลการดำเนินงานและรายจ่ายจริงของกรมหรือภาพรวมทั้งกระทรวงและต้นทุนที่เกิดขึ้นไปประกอบการปรับแผนการปฏิบัติงานการจัดตั้งงบประมาณของปีต่อไป และการปรับปรุงข้อมูลใน MTEF

สำหรับการจัดทำงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2548 สำนักงบประมาณได้กำหนดปฏิทิน ซึ่งมีรายละเอียดถึงขั้นตอนการจัดทำงบประมาณไว้ ดังตาราง 2 นี้ (สำนักงบประมาณ. 2546 : Web Site)

ตาราง 2 ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

กระบวนการ	ลำดับ	วัน-เดือน-ปี	ขั้นตอน
การทบทวน (4 เดือน)	1.	18 พ.ย. 46	คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบการเตรียมการจัดทำงบประมาณ และปฏิทิน งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548
	2.	ต.ค -ธ.ค. 46	ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจร่วมกับสำนักงบประมาณ • ทบทวน แผน/ผลการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ผลผลิตและตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ.2547 ติดตามผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 • ปรับปรุงฐานข้อมูลงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง • จัดทำประมาณการรายจ่ายประจำชั้นต่ำ

ตาราง 2 (ต่อ)

กระบวนการ	ลำดับ	วัน-เดือน-ปี	ขั้นตอน
การวางแผน (2 เดือน)	3.	ธ.ค.46 – ม.ค.47	กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกันพิจารณากำหนดโครงสร้างงบประมาณ ประกอบด้วยประมาณการรายได้ วงเงินงบประมาณ ภาระหนี้และวงเงินกู้ – สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติร่วมกันพิจารณา และจัดทำข้อเสนอเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 (นโยบายต่อเนื่อง/นโยบายใหม่)
	4.	10 ก.พ.47	-คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณฯ และโครงสร้างงบประมาณ ทั้งนี้ วงเงินงบประมาณประกอบด้วยวงเงินตามยุทธศาสตร์ฯ วงเงินตามภาระหนี้ วงเงินรายจ่ายเพื่อปรับกลยุทธ์เงินอุดหนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ รายจ่ายประจำขั้นต่ำ
	5.	12 ก.พ.- 3 มี.ค.47	การจัดทำแผนงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ – รองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบ / รัฐมนตรีมอบนโยบายให้กระทรวง ส่วนราชการ และ รัฐวิสาหกิจ จัดทำแผนงบประมาณ เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ●เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์กระทรวง ●เป้าหมาย/กลยุทธ์/ผลผลิต/ตัวชี้วัดและกิจกรรม ประมาณการค่าใช้จ่ายของส่วนราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณฯ และบูรณาการกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด/ ต่างประเทศ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากรองนายกรัฐมนตรีแล้ว
	6.	4 – 11 มี.ค. 47	- รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ และส่งสำนักงานงบประมาณ

ตาราง 2 (ต่อ)

กระบวนการ	ลำดับ	วัน-เดือน-ปี	ขั้นตอน
	7.	12 – 25 มี.ค. 47	- สำนักงานงบประมาณวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแผนงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ต่อนายกรัฐมนตรี
	8.	26 มี.ค.– 8 เม.ย.47	- ร้องนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีนำเสนอจุดเน้นยุทธศาสตร์กระทรวงและกรอบวงเงินเบื้องต้นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรฯ ต่อนายกรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ
การจัดทำคำขอ (2 เดือน)	9.	9 – 27 เม.ย. 47	- ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จัดทำรายละเอียดคำของบประมาณตามข้อ 8 ประมาณการรายได้ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเสนอรัฐมนตรีและรองนายกรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบและส่งสำนักงานงบประมาณ
	10.	28 เม.ย.-10 พ. ค.47	- สำนักงานงบประมาณพิจารณาและจัดทำรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีฯ
	11.	11 พ.ค. 47	- คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีฯ
	12.	12 – 21 พ.ค. 47	- สำนักงานงบประมาณจัดพิมพ์ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีฯ และเอกสารงบประมาณ
	13.	25 พ.ค. 47	- คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีฯ และนำเสนอสภาผู้แทนราษฎร
การอนุมัติ (4 เดือน)	14.	23 – 24 มิ.ย. 47	- สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาในวาระที่ 1
	15.	1 – 2 ก.ย. 47	- สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาในวาระที่ 2 – 3
	16.	17, 20 ก.ย. 47	- วุฒิสภาพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

หมายเหตุ : ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญมาตรา 180

“สภาผู้แทนราษฎรจะต้องพิจารณาให้เสร็จภายใน 105 วัน นับตั้งแต่วันที่
คณะรัฐมนตรีส่งร่างพระราชบัญญัติฯ ถึงสภาผู้แทนราษฎร” (กรม. ส่งสภาผู้แทนฯ

25 พ.ค. 47 ครบ 105 วัน 6 ก.ย. 47)

“วุฒิสภาจะต้องให้ความเห็นชอบหรือไม่ให้ความเห็นชอบภายใน 20 วัน นับแต่วันที่ร่าง พ.ร.บ. นั้นมาถึงวุฒิสภา” (ถ้าสภาผู้แทนฯ ส่งวุฒิสภา 6 ก.ย. 47 ครบ 20 วัน 26 ก.ย. 47 ซึ่งจะทำให้ พ.ร.บ. เสร็จก่อนที่จะบประมาณฯ จะประกาศใช้)

9. หลักการบริหารงบประมาณในระดับอุดมศึกษาของต่างประเทศ

9.1 หลักการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษาของประเทศ ฟินแลนด์

การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษาเป็นระบบบริหารที่เน้นผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับจากรัฐ โดยตัวแทนของมหาวิทยาลัย และตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการร่วมกันประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย ระบบนี้มีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 71 - 76)

9.1.1 กระบวนการวางข้อกำหนดในการดำเนินงาน

9.1.1.1 กระทรวงศึกษาธิการและมหาวิทยาลัยกำหนดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและค่าใช้จ่ายร่วมกันทุกๆ 3 ปี

9.1.1.2 มีการทบทวนข้อตกลงระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและมหาวิทยาลัยทุกปี

9.1.1.3 สามารถปรับเปลี่ยนข้อตกลงเดิมที่กำหนดไว้ได้ โดยสามารถนำเป็นรูปข้อสัญญาตกลงเพิ่มเติม

9.1.2 การดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในข้อตกลง

รายละเอียดที่จะถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัย ได้แก่

9.1.2.1 นโยบายด้านการศึกษาและวิทยาศาสตร์ทั้งหมด

9.1.2.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

9.1.2.3 ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายทั่วไปของมหาวิทยาลัยเน้น

ในคุณภาพ ผลกระทบของการศึกษา รวมทั้งงานวิจัยต่อสังคม จำนวนปริญญาที่มหาวิทยาลัยจะให้ การพัฒนาโครงสร้างมหาวิทยาลัย การรับนักศึกษา

9.1.3 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่ระบุในข้อตกลง

ค่าใช้จ่ายที่กระทรวงศึกษาธิการจัดสรรให้แบ่งออกเป็น ค่าใช้จ่าย

ปัจจุบัน การลงทุนด้านการก่อสร้าง และเงินอุดหนุนพิเศษ

9.1.3.1 ค่าใช้จ่ายปัจจุบัน เป็นเงินที่ทางมหาวิทยาลัยจะได้รับจากกระทรวงศึกษาธิการทุกปีๆ ละครั้ง ค่าใช้จ่ายปัจจุบันประกอบด้วยเงิน 3 ประเภท ได้แก่

9.1.3.1.1 เงินสนับสนุนหลัก เป็นเงินที่ใช้เพื่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งจำนวนของเงินสนับสนุนหลักจะคงที่ทุกปี มีประมาณร้อยละ 90 ของค่าใช้จ่ายปัจจุบัน

9.1.3.1.2 เงินสนับสนุนโครงการ เป็นเงินที่ใช้เพื่อสนับสนุนโครงการสำคัญๆที่ทางมหาวิทยาลัยริเริ่มขึ้น มีประมาณร้อยละ 5 ของค่าใช้จ่ายปัจจุบัน

9.1.3.1.3 เงินสนับสนุนที่จัดสรรตามผลการดำเนินการ เป็นเงินที่จะจัดสรรให้มหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินการดี มีประมาณร้อยละ 5 ของค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน

9.1.4 หลักการในการจัดสรรเงินงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการจะจัดสรรเงินให้มหาวิทยาลัยในรูปเงินก้อน (Block Grant) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวยืดหยุ่น รัฐถ่ายโอนอำนาจตัดสินใจให้แก่มหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และต้องเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนกิจกรรมระยะยาวและต่อเนื่อง เกิดแรงจูงใจในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย สนับสนุน การศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเกิดความเข้าใจร่วมกัน

9.1.5 ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

9.1.5.1 เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการวิจัย

9.1.5.2 เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการศึกษา

9.1.5.3 เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านกิจกรรมศิลปะ

9.1.5.4 เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการศึกษาผู้ใหญ่

9.1.5.5 การสนับสนุนด้านการเงินจากวิทยาลัยแห่งฟินแลนด์

9.1.5.6 การสนับสนุนด้านการเงินจากต่างประเทศ

9.1.5.7 กิจกรรมต่างๆที่มีความเป็นนานาชาติ

9.1.5.8 จำนวนการเยี่ยมของครู/นักวิจัย

9.1.5.9 การแลกเปลี่ยนนักศึกษา

9.1.5.10 การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

9.1.5.11 การประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ของ

มหาวิทยาลัย

จากประสบการณ์ของประเทศฟินแลนด์และอีกหลาย ๆ ประเทศพบว่า การนำหลักการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานมาใช้ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายในมหาวิทยาลัย ให้ได้ผลนั้น มีปัจจัยสำคัญ ๆ ที่ควรคำนึงถึงคือ

1. การมีหน่วยนับ และหน่วยต้นทุนที่เป็นหน่วยมาตรฐานในการคำนวณที่แน่นอน สามารถใช้ร่วมกันได้

2. การมีระบบบัญชีรับจ่ายที่เป็นต้นทุนที่จะสามารถรายงานออกมาได้เป็น 3 มิติ คือ รายงานในมิติแผน มิติหน่วย มิติของพันธกิจ

3. มีระบบการ Reporting ที่ดี

9.2 การบริหารจัดการการเงินอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษและฮ่องกง

อดุลย์ วิริยเวชกุล (2543 : 3 - 14) ได้นำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การบริการจัดการการเงินอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษและฮ่องกงในงานสัมมนาแนวทางการปฏิรูประบบบริหารการเงินและการระดมทรัพยากรเพื่ออุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2543 ณ โรงแรมปรีณิชาเพล สุขุมวิท 21

9.2.1 การบริหารจัดการการเงินอุดมศึกษาของอังกฤษ

มหาวิทยาลัยในประเทศสหราชอาณาจักร แบ่งเป็น 7 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยรูนโบรธ มีทั้งหมด 6 แห่งอยู่ในอังกฤษมี 2 แห่ง คือ อ็อกฟอร์ด กับเคมบริดจ์และในสกอตแลนด์ 4 แห่ง กลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยประเภทสหพันธ์มีแห่งเดียวคือ มหาวิทยาลัยลอนดอน เป็นมหาวิทยาลัยซึ่งมีลักษณะพิเศษ เนื่องจากมีวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ต่างๆ จำนวนมาก และแต่ละแห่งเป็นอิสระของตนเองตามกรอบของมหาวิทยาลัย บางมหาวิทยาลัยมีขนาดใหญ่กว่ามหาวิทยาลัยทั่วไป มีนักศึกษาเป็นหมื่นๆ คน มีคณะทั้งศิลปกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์และมีนักศึกษาต่างชาติค่อนข้างจะมาก กลุ่มที่ 3 Civic University เป็นมหาวิทยาลัยสมัยพระนางเจ้าวิกตอเรีย สำหรับกลุ่มที่ 2 และ 3 บางที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยรูนพระนางเจ้าวิกตอเรีย เนื่องจากมีสถาปัตยกรรมเป็นรูปอิฐสีแดง จึงเรียกว่า Redbrick University รูนที่ 4 เป็นมหาวิทยาลัยรูนลอนดอนเป็นรากฐาน มีจำนวนมากพอสมควร รูนที่ 5 มหาวิทยาลัยใหม่ มี 2 รูน รูนแรกเป็นมหาวิทยาลัยในพื้นที่สีเขียว มีจำนวน 7 แห่ง และรูนที่ 2 เป็นมหาวิทยาลัยที่ยกฐานะมาจากวิทยาลัยเทคนิคทั้งหลายมีจำนวนค่อนข้างมากขยายไปหลายสิบแห่งด้วยกัน กลุ่มที่ 6 เป็นวิทยาลัยครูเดิมซึ่งยกฐานะมาจากวิทยาลัยเทคนิคมีการขยายตัวเป็นมหาวิทยาลัยจำนวนมากเช่นเดียวกัน และกลุ่มที่ 7 เป็นกลุ่มที่มีลักษณะพิเศษ คือเป็นมหาวิทยาลัยเปิด

การอุดหนุนมหาวิทยาลัยในอังกฤษ ช่วงต้น เงินอุดหนุนในอังกฤษได้จากภาคเอกชน องค์การทางศาสนา ซึ่งในขณะนั้นมีมหาวิทยาลัยเพียง 16 แห่งเท่านั้น และเป็นของเอกชนทั้งหมด ต่อมาในปี 1919 ได้โอนมหาวิทยาลัยมาเป็นของรัฐบาลเกือบทั้งหมด และได้จัดตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดหนุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) มีหน้าที่จัดสรรงบประมาณ พร้อมเสนอวิธีการปฏิบัติเฉพาะในเรื่องการควบคุมคุณภาพแต่ไม่มีหน้าที่ในการบริหารหรือบังคับบัญชามหาวิทยาลัย และปี 1988 ได้ออกพระราชบัญญัติปฏิรูปการศึกษา เรียกว่า Education Reform Act มีการดำเนินงานที่สำคัญ 2 เรื่อง คือ ตั้งโพลีเทคนิค และวิทยาลัยท้องถิ่น และตั้งสภาจัดสรรงบประมาณขึ้นเป็น 2 สภา แยกออกจากกันว่า เรียกว่า University Funding Council และ Polytechnic and College Funding Council ทำให้มหาวิทยาลัยมี 2 ระบบควบคู่กันไป ต่อมาในปี 1992 มีการออกพระราชบัญญัติ

การอุดมศึกษา เรียกว่า พระราชบัญญัติการศึกษาต่อเนื่องและการอุดมศึกษาเปลี่ยนชื่อกระทรวงศึกษาธิการเป็นกระทรวงเพื่อการศึกษา (Department for Education) ยุบกระทรวงศึกษาธิการและวิทยาศาสตร์เดิม โดยส่วนที่เป็นวิทยาศาสตร์โอนไปตั้งสำนักงานใหม่เรียกว่าสำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (OST) ซึ่งในสมัยรัฐบาลจอห์น เมเจอร์ ได้โอนไปขึ้นกับกระทรวงพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม OST เป็นหน่วยงานสำคัญในอังกฤษ ทำหน้าที่ควบคุมสภาวิจัยประมาณ 6-7 แห่ง การออกพระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ ได้เปลี่ยนอุดมศึกษาอังกฤษ จาก 2 ระบบเหลือระบบเดียว และมีการจัดตั้งสภาการจัดสรรงบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยขึ้น โดยเปลี่ยนจาก University Grant Committee เดิมเป็นสภาการจัดสรรงบประมาณเพื่ออุดมศึกษา (Higher Education Funding Council หรือ HEFC) แบ่งออกไปตามเขตปกครองตนเองในสหราชอาณาจักร คือ อังกฤษ เวลส์ สกอตแลนด์ และนอร์ธไอร์แลนด์ แต่เนื่องจากไอร์แลนด์มีปัญหา รัฐบาลอังกฤษจึงโอนไอร์แลนด์ไปอยู่ในความควบคุมของกระทรวงมหาดไทย คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่สำคัญเพียง 2 ประการคือ การจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยทำหน้าที่ที่ต่อรองงบประมาณกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในแต่ละปี รวมทั้งต่อรองในเรื่องนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้ประกาศว่าจะดำเนินการในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่จัดสรรงบประมาณ 3 เรื่องสำคัญๆ คือ 1) กิจกรรมด้านการสอนและการวิจัย 2) สิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ เครื่องมือ วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น และ 3) ด้านอื่นๆ สภาที่ไม่เป็นหน่วยงานของรัฐ ไม่มีสิทธิในสถานภาพความคุ้มกันหรือสิทธิพิเศษในฐานะหน่วยงานของรัฐ

ในพระราชบัญญัติปี 1992 นี้ได้โอนทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทุกแห่งในสหราชอาณาจักรมาเป็นของสภาทั้งหมดและบรรดาทรัพย์สินของสภาไม่เป็นทรัพย์สินหรือกรรมสิทธิ์ของรัฐสภา จึงเป็นกั้นระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัย เป็นตัวกลางในการรวบรวมทรัพย์สินทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการในเรื่องทรัพย์สินของตนเองได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากสภาแล้ว คณะกรรมการสภาชุดนี้ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีองค์ประกอบจำนวนไม่น้อยกว่า 12 คน กรรมการคนหนึ่ง ในจำนวนนี้จะได้รับการแต่งตั้งเป็นประธาน ซึ่งโดยประเพณีนิยมวัฒนธรรม หากรัฐมนตรีแต่งตั้งไม่เหมาะสมก็จะมีผลต่อการเลือกตั้งในครั้งต่อไปของพรรคนั้นเป็นอย่างมาก กรรมการสภาชุดแรกประกอบด้วยประธาน ซึ่งเป็นประธานของบริษัท Coopers & Lybrand ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลก เลขาธิการเป็นอดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยลิเวอร์พูล มีกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนสถาบันการศึกษา (มีศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยและอธิการบดี 3-4 คน) องค์กรธุรกิจ และภาคเอกชน จำนวน 13 คน

นโยบายของสภาในการจัดสรรเงิน มีดังต่อไปนี้ 1) พัฒนาวិธีการจัดสรรเงินเพื่อการสอนและการวิจัย 2) กำหนดแนวทางดำเนินงานแก่สถาบันอุดมศึกษา 3) กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบต่องบเงินที่ได้รับจัดสรรเพื่อการวิจัย 4) สร้างความมั่นใจ

เกี่ยวกับประสิทธิภาพและจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น 5) เพิ่มคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา โดยเชื่อมโยงการจัดสรรเงินกับการประเมินคุณภาพ 6) คงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของสถาบัน อุดมศึกษาที่ตั้งใหม่และขยายต่อเนื่องจากเดิม และ 7) คงไว้ซึ่งความอิสระของสถาบันอุดมศึกษา ทุกแห่ง สถาบันอุดมศึกษาในอังกฤษจะทราบล่วงหน้าว่างบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีมีจำนวน เท่าไหร่ ทราบว่าแหล่งรายได้ของสถาบันอุดมศึกษามาจากแหล่งใดบ้าง ทำให้สามารถวางแผน การดำเนินงานได้ สำหรับรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาในอังกฤษ มีทั้งสิ้น 9,103 ล้าน ปอนด์สเตอร์ลิง กระทรวงเพื่อการศึกษาและแรงงานจัดสรรงบประมาณผ่านองค์การบริหาร ส่วนท้องถิ่นประมาณ 1 พันกว่าล้านปอนด์ ทุกมหาวิทยาลัยจะได้เฉลี่ยประมาณ 12 % มหาวิทยาลัยที่ได้มากที่สุดจะได้ 29 % งบประมาณทั้งหมดที่ได้รับจากรัฐสภา 3.5 พันล้านปอนด์ ทั้งนี้ไม่รวมสกอตแลนด์และไอร์แลนด์ ถัวเฉลี่ยได้รับประมาณ 38 % มหาวิทยาลัยที่ได้มากที่สุด 68 % และน้อยสุด 9 % สภาวิจัยต่างๆ จะจัดสรรงบประมาณผ่าน OST ซึ่งขึ้นกับกระทรวง พาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม รวมทั้งสิ้น 493 ล้านปอนด์ โดยถัวเฉลี่ยได้รับตั้งแต่ 5 - 14 % นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังได้เงินวิจัยจากแหล่งอื่นๆ อีก 617 ล้านปอนด์ เช่น จาก องค์การการกุศลในประเทศ 310 ล้านปอนด์ ค่าบำรุงหอพัก ค่าธรรมเนียมการศึกษาจากนักศึกษา นอกประเทศซึ่งได้รับตั้งแต่ 0-29 % โดยมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจะมีนักศึกษาต่างชาติประมาณ ร้อยละ 30 ของนักศึกษาทั้งหมดและรายได้จากการกิจกรรมอื่นๆ ในการจัดสรรงบประมาณจะจัด ให้เพียง 3 ส่วน คือ 1) เพื่อการเรียนการสอน 2) เพื่อการวิจัย และ 3) งบประมาณพิเศษ สัดส่วน ของจำนวนที่ให้ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการเรียนการสอน คือ 2.689 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง การวิจัย 824 ล้านปอนด์ และอื่นๆ น้อยมาก ในการจัดสรรมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ 1) สร้างความยุติธรรม มากยิ่งขึ้นให้แก่นักศึกษาหรือลูกค่า คือ หากจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเหมือนกันจะได้รับการ จัดสรรเงินในอัตราเดียวกัน ในกรณีนี้ที่จัดสรรต่างกันจะต้องมีความชัดเจน มีเหตุผลเหมาะสมและ ต้องใช้เหมือนกันหมดทุกสถาบัน 2) เพิ่มโอกาสหลากหลายให้ประชากรเข้าสู่อุดมศึกษาได้ เช่น นักศึกษาที่เรียนบางเวลา (Part-time) และนักศึกษาที่อายุเกิน 25 ปี เกินวัยอุดมศึกษา ในการจัด สรรมีสูตรสำเร็จ กล่าวคือ ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนได้จากเงินอุดหนุนของรัฐผ่านสภา และ เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา

การคำนวณเงินอุดหนุนที่รัฐจัดสรรให้ ขั้นตอนแรก คือ คำนวณทรัพยากร มาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 คือ ทรัพยากรจริง มาตรฐานหมายความว่าสิ่งที่ทำแล้วอย่างไร ขั้นตอนที่ 3 เปรียบเทียบทรัพยากรมาตรฐานกับทรัพยากรจริง แล้วดูร้อยละว่าแตกต่างกันอย่างไรบ้าง ขั้นตอน ที่ 4 จะสามารถรู้ว่าในปีงบประมาณต่อไปมหาวิทยาลัยจะได้รับงบประมาณเท่าใด โดยคิดเป็น ร้อยละ แล้วดูส่วนต่างว่ามีมากน้อยเพียงใด ในการคำนวณทรัพยากรที่เรียกว่ามาตรฐานขึ้นอยู่กับ กิจกรรมด้านการเรียนการสอนที่จำเป็น แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ A B C D กลุ่ม D เป็นกลุ่มต่ำสุด จะได้ 2,662 ปอนด์สเตอร์ลิงต่อนักศึกษาหนึ่งคน กลุ่ม A ได้พิเศษ นักศึกษาบางเวลาใช้วิธีการ คำนวณเทียบกับกิจกรรมการเรียนการสอนของนักศึกษาเต็มเวลา (Full Time Equivalents : FTE)

นักศึกษาที่เรียนทาง Practical Work นอกสถาบันหรือนอกประเทศ 1 ปี มีค่า 0.5 FTE การเปรียบเทียบดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการคำนวณงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจะได้จริง สถานะจะไม่จัดสรรเงินให้แก่นักศึกษาต่างชาติ หรือที่รับเงินอุดหนุนจากแหล่งอื่น และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาจะได้รับอุดหนุนด้านการวิจัยเท่านั้น ในการคำนวณทรัพยากรมาตรฐานมีหลักการสำคัญคือ ถ้ามีปัจจัยที่แตกต่างกันก็จะได้รับการจัดสรรที่เป็นธรรม คือ มีการปรับที่เรียกว่าให้รางวัล (Premium) โดยมีหลักการใหญ่ๆ 3 เรื่องคือ วิชาแต่ละวิชาใช้ทรัพยากรในการเรียนการสอนไม่เหมือนกันวิชาใดที่สอนยากมีภาคปฏิบัติจะจัดสรรให้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปใช้ในการปรับเงินงบประมาณที่จะให้แก่มหาวิทยาลัย ยกตัวอย่าง เช่น A,B,C,D วิชา D ถือว่าได้ 1 ในขณะที่วิชา A ได้ 4.5 มากกว่าเดิม 4.5/คน/หัวนักศึกษา บวกจำนวนที่มหาวิทยาลัยรับไว้ในปีนั้นๆ ทรัพยากรที่บอกว่ามี Premium ในส่วนของนักศึกษานั้นถ้าเป็นนักศึกษาบางส่วน จะให้เพิ่ม 5 % ของ FTE ถ้าเป็นนักศึกษาที่เรียนเกินวัย 25 ปี เพิ่มในปีแรกเท่านั้น เพราะเป็นปีที่ปรับตัวจากการออกจากงานมาสู่มหาวิทยาลัย นักศึกษาที่เรียนหลักสูตรซึ่งต้องใช้เวลาเรียนมากกว่า 45 สัปดาห์/ปีการศึกษา จะได้เพิ่ม 25 % จากจำนวนเงินที่ได้กล่าวถึง ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางซึ่งมีหลายสถาบันเช่น แพทย์ วิศวฯ จะได้เพิ่ม 10 % ถ้าเป็นสถาบันที่อยู่ในกรุงลอนดอนมีค่าใช้จ่ายสูง ได้เพิ่มดังนี้ ชั้นในลอนดอนได้เพิ่มขึ้น 8 % รอบนอกได้เพิ่ม 5% เช่นเดียวกับบำเหน็จบำนาญ เพราะว่ามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ให้เงินประกันบำเหน็จบำนาญแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนในมหาวิทยาลัย ซึ่งอัตราเบี้ยประกันจะแตกต่างกันตามสถานที่และอื่นๆ ในแห่งที่แพง สภาจัดงบประมาณเพิ่มขึ้นให้แก่มหาวิทยาลัยอีกไม่เกิน 2 % คือ จะปรับทุกอย่างเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่สถาบันการศึกษา

การคำนวณทรัพยากรที่ได้รับจริง จะมีการปรับเปลี่ยนจำนวนเงินงบประมาณที่จะได้รับ หากสถาบันไม่สามารถทำตามข้อตกลงได้ หรือปรับขึ้นเนื่องจากเงินเฟ้อหรือมีการปรับเปลี่ยนฐานเงินจัดสรรต่อจำนวนนักศึกษาเพราะสถานการณ์ประเทศเปลี่ยนไป รายได้ประเทศเพิ่มขึ้น ค่าครองชีพเพิ่มขึ้น รัฐบาลจะจัดต่อหัวเพิ่มขึ้น หรือจัดสรรเพิ่มขึ้นเนื่องจากการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น ในการจัดสรรมีการคำนวณทรัพยากรจริง โดยปัจจุบันรัฐบาลอังกฤษคิดค่าเล่าเรียนนักศึกษาปริญญาตรีไม่เกิน 1,000 ปอนด์/ปี ขึ้นอยู่กับรายได้ของบิดามารดา ถ้ามีรายได้เกินจำนวนหนึ่ง นักศึกษาต้องจ่าย 1,000 ปอนด์/ปี ถ้าบิดามารดามีรายได้ต่ำอาจจะไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนเลยเป็นการ (Subsidize) 100 % ดังนั้น ค่าเล่าเรียนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับรายได้ของบิดามารดา

การเปรียบเทียบทรัพยากรมาตรฐานกับทรัพยากรจริงเมื่อมีการปรับเปลี่ยนเรียบร้อยแล้ว คุณด้วย 100 ถ้าเปอร์เซ็นต์แตกต่างไม่เกินบวกลบ 5% เรียกว่าอยู่ในช่วงยอมรับได้ มหาวิทยาลัยจะได้รับเงินอุดหนุนงบประมาณจากรัฐบาลเท่ากับปีก่อน ทุกมหาวิทยาลัยจึงสามารถคำนวณได้ล่วงหน้าว่าในปีต่อไปจะได้รับงบประมาณเท่าไร ถ้ามหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนเรียบร้อยแล้วอยู่นอกช่วงยอมรับได้ ซึ่งมี 2 กลุ่ม คือ สถาบันที่เรียกว่ากลุ่มแพง หมายถึงใช้งบประมาณ

มากกว่าบวกลบ 5 % จะมีทางเลือกคือ 1) ลดเงินอุดหนุนในปีถัดไปเพราะใช้เงินมากเกินไป หรือ 2) รับนักศึกษาเพิ่ม หรือ 3) เลือกทั้ง 2 อย่าง โดยให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้เลือกเอง และทำสัญญากับสภา สำหรับกลุ่มที่ถูก ที่ใช้เงินน้อยกว่าบวกลบ 5 % กลุ่มนี้อาจเลือก 1) รับนักศึกษาน้อยลง หรือ 2) ได้รับเงินอุดหนุนเพิ่มขึ้น คือ ปรับเปลี่ยนตัวเลขให้อยู่ช่วงบวกลบ 5 % กลุ่มนี้อาจเลือก 1) รับนักศึกษาน้อยลง หรือ 2) ได้รับเงินอุดหนุนเพิ่มขึ้น คือปรับเปลี่ยนให้อยู่ในช่วงบวกลบ 5 %

การอุดหนุนการวิจัยในอังกฤษมหาวิทยาลัยจะได้เงินจาก 2 แหล่ง คือ จาก สภาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา(Higher Education Funding Council for England) และจากสภาวิจัยต่าง ๆ 6-7 แห่งที่สังกัดกระทรวงพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ในการจัดสรรเงิน ด้านการวิจัยของสภามีวิธีการจัดสรรงบประมาณเพื่ออุดมศึกษา 2 วิธี คือ 1) จัดสรรสัมพันธ์กับคุณภาพ และ 2) จัดสรรทั่วไป ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นการจัดสรรที่สัมพันธ์กับคุณภาพการวิจัย กล่าวคือ จัดสรรตามหน่วยของการประเมินซึ่งมี 69 หน่วย (กลุ่มวิชา) น้ำหนักของแต่ละกลุ่มวิชา แตกต่างกัน ตั้งแต่ 1 - 1.7 ในการประเมินผลการวิจัยนั้นมี 5 หัวข้อที่ใช้ประเมิน เช่น คณาจารย์ ที่ทำวิจัย ผู้ช่วยวิจัย นักศึกษาค้นคว้าที่ช่วยวิจัย รายได้จากองค์การการกุศล ในการประเมิน คุณภาพงานวิจัยแบ่งออกเป็น 1 - 5 ดาว กลุ่มวิชาของมหาวิทยาลัยที่ได้ 0 หรือ 1 จะไม่ได้รับการ จัดสรรงบประมาณวิจัยจากสภานี้เลย แต่หากได้ 5 ก็จะได้เพิ่ม 4.45 เท่าของกลุ่มที่ได้ 3B ผลคือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในมหาวิทยาลัยของอังกฤษ เงินที่ได้เปลี่ยนไปจาก 1 กลายเป็น 2.25 มหาวิทยาลัยจะได้รับเงินลดลง 4-5 ล้านปอนด์สเตอร์ลิงต่อปี สำหรับเงินอุดหนุน เพื่อการวิจัยทั่วไป มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมการสร้าง ความมั่งคั่งให้แก่ประเทศ เป็นโครงการวิจัย ร่วมที่ไม่มีผู้ได้รับประโยชน์เพียงรายเดียว สถาบันอุดมศึกษาเป็นเจ้าของสิทธิและทรัพย์สินทาง ปัญญาในการตีพิมพ์ผลการวิจัยทั่วไป งานวิจัยทั่วไปถือว่าเป็นการสร้างฐานเท่านั้น มีจำนวนเงิน ไม่มากนัก ส่วนใหญ่จัดสรรให้แก่ 69 หน่วยการประเมินที่ได้กล่าวถึงแล้ว

เงินทุนจัดสรรอื่นๆ เช่น งบประมาณพิเศษสำหรับพัฒนาห้องสมุด พัฒนา เทคโนโลยีด้านการสอน สนับสนุนนักศึกษาที่มีความต้องการพิเศษ คนพิการ การพัฒนา การอาชีวศึกษา กองทุนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น มีจำนวนไม่มากนัก เงินทุนจัดสรร อื่นๆ นี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ ถ้าโครงการใดที่มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนและสภาเห็นชอบ ก็สามารถใช้จ่ายเงินจำนวนนี้ให้แก่มหาวิทยาลัยนั้นเพื่อเข้าสู่กระบวนการจัดสรรปกติได้ ทั้งหมดที่ กล่าวมาเป็นเรื่องของการจัดสรรอุดหนุนสำหรับมหาวิทยาลัยในอังกฤษ

9.2.2 การบริหารจัดการการเงินอุดมศึกษาของฮ่องกง

การบริหารจัดการการเงินอุดมศึกษาของฮ่องกง ใช้แบบฉบับของอังกฤษเป็น ส่วนใหญ่ มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณในปี 1972 มีหน้าที่หลักเหมือนกันคือให้ คำแนะนำทางด้านการเงิน รวมทั้งติดตามตรวจสอบมหาวิทยาลัยด้วย องค์ประกอบของคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณ มาจากบุคคลภายนอกเกือบทั้งหมด และมีจำนวนหนึ่งที่เป็นบุคคล ภายนอกฮ่องกงที่มีความเชี่ยวชาญโดดเด่นในสาขาของตน และไม่มีเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นกรรมการ

สำนักงานเลขาธิการ กิจ มีข้าราชการปฏิบัติงานรองรับคณะกรรมการชุดนี้ คณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเป็นหน่วยงานกลาง คล้ายๆ กับสภาจัดสรรงบประมาณของอังกฤษ จะมีคณะกรรมการเป็นคณกรองงานแต่ละหน่วยให้แก่กรรมการใหญ่ ประกอบด้วย คณะกรรมการด้านการแพทย์ สถาบันคุณภาพการศึกษา ครู อาจารย์ และอนุกรรมการขอบเขตความเป็นเลิศ ทำหน้าที่ให้คำแนะนำกับรัฐบาลในการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการวิจัยอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก และเชิญชวนให้ทำการวิจัย ให้นักศึกษา/บัณฑิตศึกษาดูตรวจสอบและติดตาม เหมือนกับการให้งบประมาณด้านการเรียนการสอน

การจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. หลักการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มติที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (30 ตุลาคม 2542) ได้นำเสนอหลักการต่อรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณดังนี้

1. แหล่งทรัพยากรการเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

สภามหาวิทยาลัยต้องมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเบ็ดเสร็จ ซึ่งต้องรายงานให้สาธารณะทราบโดยการประกาศในราชกิจจานุเบกษา และรัฐให้การสนับสนุนโดย

1.1 ทรัพยากรการเงินที่จัดหาได้นี้ ต้องถือเป็นส่วนเพิ่มเพื่อการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา จะนำไปใช้ใน การคำนวณเป็นฐานในการจัดสรรงบประมาณไม่ได้

1.2 ทรัพยากรการเงินที่จัดหาได้นี้ รัฐต้องยกเว้นภาษีเงินได้ตามกฎหมาย

1.3 ผู้บริจาคทรัพย์สินหรือเงินให้กับมหาวิทยาลัยต้องสามารถนำไปยกเว้นหรือหักลดหย่อนในการคำนวณภาษีเงินได้ตามกฎหมาย

2. เงินงบประมาณแผ่นดิน

มหาวิทยาลัยต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปตามมาตรา 60 (5) ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่โดยสภามหาวิทยาลัยต้องมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในการเสนอคำขอของงบประมาณ รวมทั้งการรายงานผลการใช้จ่ายตามรูปแบบที่รัฐบาลกำหนด แต่มีอำนาจตัดสินใจและรับผิดชอบเบ็ดเสร็จในการกำหนดแบบแผนการใช้จ่ายภายในมหาวิทยาลัย เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณจากรัฐบาลแล้ว ซึ่งมีหลักการพิจารณาดังนี้

2.1 งบประมาณดำเนินการ

เป็นการเปลี่ยนหลักการโดยสิ้นเชิงจากหลักการจัดสรรหาค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานราชการ (คือ Government Expenditure) ไปเป็นหลักการอุดหนุนคนไทยที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย (คือ Subsidy) ดังนั้นเงื่อนไขที่จำเป็นคือ

2.1.1 การร่วมกำหนดดวงเงินอุดหนุนต่อผู้เข้าศึกษา 1 คน กำหนดได้จากเงื่อนไข คือ “ ค่าใช้จ่ายต่อคน ” ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละสาขาที่เรียน ทำให้ต้องทราบงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อคน (หรือ Unit Cost) ค่าใช้จ่ายต่อคนนี้จะหาไม่ได้ในทันที เพราะมหาวิทยาลัยไทยไม่ยังมีระบบการจัดเก็บข้อมูลนี้ไว้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบข้อมูลขึ้น ระบบข้อมูลที่ได้ดีที่สุดก็คือ ระบบการบัญชี ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบบัญชีราชการจากเกณฑ์เงินสดไปเป็นระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรมด้วยเกณฑ์พึงรับจ่าย (Accrual Basis) อย่างไรก็ตามระบบบัญชีต้นทุนต้องใช้เวลา 4 - 5 ปี ในการพัฒนาจนถึงเกณฑ์ที่จะนำไปใช้ได้ในแต่ละแห่ง ดังนั้นในระยะสั้นจึงควรอนุมัติค่าใช้จ่ายดำเนินการปีล่าสุด หรือค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในระยะ 2 - 3 ปีล่าสุด ที่รัฐบาลจัดสรรให้มหาวิทยาลัยเป็นเกณฑ์ในการคำนวณไปก่อน

2.1.2 เป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดหางบประมาณดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดส่วนแบ่งค่าใช้จ่าย หรือส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่าย (Cost Sharing) ด้วยเหตุผลที่ว่าอุดมศึกษานั้น ทั้งสังคมหรือรัฐเองก็ได้ผลประโยชน์และผู้เรียนก็ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้นเงื่อนไขการพิจารณาอาจจะต้องใช้เวลาศึกษาพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละมหาวิทยาลัยและเพื่อมิให้ประชาชนเดือดร้อนโดยที่รัฐยังมิได้เตรียมมาตรการอื่นๆ มารองรับ อย่างไรก็ตามวิธีการกำหนดเงื่อนไขอาจจะใช้วิธีการดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) ให้มีการศึกษาวิจัยว่าต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์เท่าใด (คือ Rate of Return) ระหว่างรัฐกับผู้เรียน

2) หรืออาจจะอาศัยผลการศึกษาที่เคยมีมาไม่น้อยแล้วซึ่งผลสรุปได้ว่า ค่าใช้จ่ายต่อผู้เรียนจ่ายในระดับปริญญาตรีจะเป็นประมาณ 50 : 50 และบัณฑิตศึกษาอาจจะเป็นประมาณ 25 : 75 โดยเฉลี่ยระหว่างสาขาต่าง ๆ โดยรัฐบาลอาจกำหนดเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่นภายใน 5 ปี ในระหว่างนั้นรัฐบาลจะต้องกำหนดค้ำประกันผูกพันว่าจะสนับสนุนผู้เรียนในอัตราร้อยละ 40-50 ในระดับบัณฑิตศึกษา

2.2 งบประมาณลงทุน

เป็นการพิจารณาร่วมกันตามเหตุผลและความจำเป็นระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนเพื่อการขยายงานและส่วนเพื่อการซ่อมแซมบำรุงรักษา

2.3 งบประมาณสนับสนุนการวิจัย จำแนกเป็น 2 ส่วน

ส่วนแรกสนับสนุนการวิจัยพื้นฐาน จัดให้อัตราที่เหมาะสมที่จะตกลงกันเป็นร้อยละเท่าใดของงบประมาณดำเนินการข้างต้น

ส่วนที่สองเป็นของการวิจัยอื่น ให้ใช้ระบบการแข่งขันโดยการเปิดประกวดราคา (bidding)

2.4 งบประมาณสนับสนุนกิจการอื่น

รวมทั้งการประกันสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และบิดา/มารดา ให้พิจารณาเป็นรายกรณีไปเงินงบประมาณแผ่นดินทั้งหมด เมื่อพิจารณาอนุมัติแล้ว ในการจัดสรร

ให้ใช้ต้องให้เป็นเงินหมุนทั่วไปโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ โดยรัฐบาลต้องกำหนดนโยบายนี้ผูกพันระยะยาวให้ชัดเจน

2.5 เงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)

รัฐพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยในจำนวนเพียงพอให้มีดอกผลเป็นงบประมาณเพิ่มเติมงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาบุคลากร งานวิชาการ และวิจัย ตลอดจนกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้รัฐบาลอาจทยอยสมทบเพิ่มเป็นรายปี ภายใน 5 - 10 ปี

2. หลักการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในรูปแบบของเงินอุดหนุน

รัฐบาลกลางสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานที่ใช้งบประมาณได้อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยหลักการจัดสรร 7 ประการ (Devas. 1984 : 10 - 13) ดังนี้

1. ความง่ายต่อการบริหาร (Simplicity) การจัดสรรงบประมาณที่ดีต้องไม่ใช้ข้อมูลสลับซับซ้อนมากจนเข้าใจร่วมกันไม่ได้ ต้องไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดสรรมาก ไม่ว่าจะเป็นการจ้างผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ หลักเกณฑ์ที่วางต้องเข้าใจร่วมกันแต่ผลประโยชน์ที่ได้รับต้องสอดคล้องกับทรัพยากรที่จัดสรรไป

2. ความเพียงพอ (Adequacy) เงินอุดหนุนที่จัดให้ต้องไม่ต่ำเกินไป จนไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ แต่ก็ต้องไม่สูงเกินไปจนทำให้รัฐบาลท้องถิ่นใช้เงินอุดหนุนทดแทนแหล่งรายได้ของท้องถิ่น

3. ความยืดหยุ่น (Elasticity) อัตราการจัดสรรต้องมีความยืดหยุ่นตามจำนวนประชากร อัตราภาษีท้องถิ่นหรือรายได้ รวมทั้งอัตราเงินเฟ้อ

4. ความมีเสถียรภาพและทำนายได้ (Stability and Predictability) หลักการจัดสรรทรัพยากรควรมีความแน่นอน เพื่อให้รัฐบาลท้องถิ่นสามารถประมาณการทรัพยากรที่จะได้รับการสนับสนุนล่วงหน้าได้

5. ความเที่ยงธรรม (Equity) ในการกระจายอำนาจทางการเมืองงบประมาณต้องเป็นไปอย่างทั่วถึงประชาชนทุกหมู่เหล่า

6. ความมีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Efficiency) ระบบการจัดสรรทรัพยากรที่ดีต้องช่วยให้ฐานะทางการเงินของรัฐบาลท้องถิ่นดีขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างแรงจูงใจให้มีความพยายามที่จะหารายได้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่

7. การกระจายอำนาจและความสามารถให้ท้องถิ่นตรวจสอบได้ (Decentralization and Local Accountability) การจัดสรรทรัพยากรช่วยเป็นการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ในขณะเดียวกันท้องถิ่นก็ต้องปกครองตนเองและตรวจสอบหน่วยงานท้องถิ่นได้

3. วิธีการจัดสรรงบประมาณของรัฐให้กับสถาบันการศึกษา

จิตรา เตมีย (2540 : 284 - 287) ได้ศึกษาวิจัยนำเสนอรูปแบบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ วิธีการจัดสรรงบประมาณของต่างประเทศ (อังกฤษกับ

ออสเตอร์เลีย) มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการสอน

ในการจัดการสอนด้านการงบประมาณนั้น อังกฤษกำหนดเป็นสูตร
โครงการสำหรับงบประมาณด้านการสอนที่แยกเป็นเงินอุดหนุนหลักการสอน (Core Fund)
งบอุดหนุนส่วนต่าง (Margin Fund) กำหนดสูตรค่อนข้างแน่ชัดโดยมีสูตรดังนี้

เงินอุดหนุนหลัก ทางการสอน	=	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัว X จำนวนนักศึกษาแยกตามระดับการศึกษา X สาขาวิชา

เงินอุดหนุนส่วนต่างทางการสอน มีวิธีจัดสรร 3 แบบ

1. ใช้สูตร ผกผันกับค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัว
2. เสนอโครงการ
3. ให้เงินส่วนเพิ่มเติม (Additional Fund)

เงินอุดหนุนส่วนต่างนี้จะจัดสรรให้ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษามีโครงการพิเศษ เช่น
การวางระบบสารสนเทศพื้นฐาน ทำให้มีความยืดหยุ่นได้ แต่มีข้อดีในด้านที่มีความยืดหยุ่น
ส่วนออสเตอร์เลียใช้การกำหนดค่าน้ำหนักการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และ
เอกที่เน้นการวิจัยและเน้นการสอน

งบอุดหนุนการสอน = ค่าใช้จ่ายต่อหัว X ค่าน้ำหนัก X จำนวนนักศึกษา

จะเห็นได้ว่าแบบของออสเตอร์เลียจะช่วยให้การกำหนดลำดับความสำคัญของสาขาที่
ต้องการเน้นการผลิตกำลังคนชัดเจนกว่า โดยการกำหนดค่าน้ำหนักมากน้อยต่างกันตามกลุ่ม
สาขาวิชาและระดับการศึกษา

2. ด้านการวิจัย

ในการจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยนั้น ในอังกฤษจะพิจารณาจากประเภท
ของงานวิจัยที่ต้องการสนับสนุนเป็นงานวิจัยคุณภาพ งานวิจัยทั่วไป และงานวิจัยเพื่อการพัฒนา
ซึ่งในปี ค.ศ. 1996 จัดงบประมาณการสอน : การวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด คือ 2,224
ล้านปอนด์ : 648 ล้านปอนด์ งบประมาณร้อยละ 18.85 ของงบประมาณที่สนับสนุนสถาบัน
อุดมศึกษาทั้งหมด ในงบวิจัยจำนวนนี้แยกเป็นงานด้านต่างๆ ดังนี้

งานวิจัยทั้งหมด	=	วิจัยคุณภาพ + วิจัยเพื่อพัฒนางานวิจัย + วิจัยทั่วไป
648	=	612 + 16 + 20 (หน่วย : ล้านปอนด์)
ร้อยละ 100	=	94.4 + 2.5 + 3.01

การให้เงินอุดหนุนการวิจัยของอังกฤษนั้นจะพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินคุณภาพ 5 อันดับ ซึ่งได้รับการประเมิน 5 จะได้รับเงินอุดหนุน 4

สำหรับออสเตรเลียให้เงินอุดหนุนการวิจัยแบบ ดัชนีส่วนประกอบ (The Composite Index) คือ พิจารณาตามภาพรวมของการหางบประมาณมาสนับสนุนงานวิจัยของสถาบันนั้น โดยในปี ค.ศ. 1995 รัฐบาลออสเตรเลียจัดเงินอุดหนุนการวิจัย ดังนี้

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
งานวิจัยเพื่อโครงการของสภาวิจัย:ภาครัฐอื่น ๆ:ภาคอุตสาหกรรม:การพิมพ์เผยแพร่:ระดับบัณฑิต					
ร้อยละ	75	: 5	: 10	: 7	: 3

แต่นโยบายของรัฐบาลจากรายการที่ (1) ร้อยละ 70 และไปเพิ่มที่รายการที่ (4) และ (5) ให้เป็นร้อยละ 30 จะเห็นว่าแนวคิดในการจัดสรรงบประมาณของออสเตรเลีย เป็นแนวคิดของการกำหนดลำดับความสำคัญโดยการให้ค่าน้ำหนักของประเภทที่จะอุดหนุน โดยดูภาพรวมของแต่ละเรื่องที่สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด นอกจากนี้ก็มีการประเมินผลคุณภาพการวิจัยด้วย

3. ด้านการลงทุน รัฐบาลอังกฤษจัดสรรโดยพิจารณาจากโครงการและสูตรให้กับสถาบันอุดมศึกษา โดยในปี ค.ศ. 1996 รัฐบาลจัดเงินลงทุนประมาณร้อยละ 8.5 ของงบที่จัดให้กับสถาบันอุดมศึกษา การใช้สูตรนั้นจะพิจารณาในแง่ของสัดส่วนค่าบำรุงรักษา และโครงการจะพิจารณาตามแผนการขยายหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ส่วนออสเตรเลียจะมีการกำหนดวงเงินงบการลงทุนประมาณ 36 ล้านเหรียญ ประมาณร้อยละ .6 ของงบประมาณที่รัฐให้กับสถาบันอุดมศึกษา

จุดเด่นของการจัดสรรงบประมาณของอังกฤษคือความชัดเจนในการกำหนดสูตร แต่ก็มีคามยืดหยุ่นให้กับโครงการใหม่ ๆ ด้วย ส่วนของออสเตรเลีย จุดเด่นคือการทำหาค่าน้ำหนักที่จะให้เห็นนโยบายการสนับสนุนการจัดการศึกษาในสาขาต่าง ๆ ที่ชัดเจนแต่ทั้งสองประเทศมีหลักเดียวกันคือ เรื่องการให้การสนับสนุนตามคุณภาพการศึกษาที่ต้องมาจากการประเมินด้วยองค์กรอิสระของอังกฤษ

4. การจัดการสรรงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป ให้กับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ

จิตรา เตมีย์ (2540 : 42-47) ได้นำเสนอแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณแบบอุดหนุนทั่วไป (Block Grants) ให้กับสถาบันอุดมศึกษา ในต่างประเทศ ดังนี้

กิบสัน (Gibson. 1972 : 31 - 49) ได้นำเสนอระบบการจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศกลุ่มสหราชอาณาจักรว่ารัฐบาลหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมากจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมา รับผิดชอบเรื่องการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในปี ค.ศ. 1919 เรียกว่า The University Grants Committee (UGC) ซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 5 ปี คณะกรรมการชุดนี้เป็นคณะกรรมการให้การศึกษา ไม่ได้อยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ ดูแลรับผิดชอบเฉพาะมหาวิทยาลัย ส่วนวิทยาลัยที่ไม่ได้ประสาทปริญญาจะอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ การจัดสรรเงินทุนให้กับมหาวิทยาลัยโดยใช้เวลา 5 ปี ในรูปของงบประมาณ ยอดฐานแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grants) สำหรับให้มหาวิทยาลัยไปใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยทั้งหมด และนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1946 คณะกรรมการชุดนี้ยังทำหน้าที่ให้ คำปรึกษาแก่มหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า มหาวิทยาลัยให้จัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ

1. วิธีการดำเนินการ

UGC มีนโยบายที่จะออกตรวจเยี่ยมมหาวิทยาลัยต่างๆ ในช่วงกลางของระยะ 5 ปี จัดสรรงบประมาณ ใช้เวลาประมาณ 108 วัน นำข้อมูลมาเตรียมการสร้างนโยบายทางการเงิน พอสิ้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยต่างๆ จะต้องส่งข้อมูลสถิติ แผนการเปิดสอนและข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็น เป็นการคำนวณงบประมาณและใช้เวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม – กรกฎาคม ของปีงบประมาณที่ 5 ในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณแก่มหาวิทยาลัย บทบาทของ UGC จึงเป็นสื่อกลางระหว่างรัฐบาล กับมหาวิทยาลัย

การที่มหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดจากจำนวนเงินที่ได้รับจัดสรรนี้ทำให้อมหาวิทยาลัยใช้ ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพของคณาจารย์และผู้บริหารในการวางแผนการดำเนินงานในระยะ 5 ปีข้างหน้าด้วยมหาวิทยาลัยเอง รวมทั้งต้องรับผิดชอบการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วยมหาวิทยาลัยเอง เช่นกัน

งบประมาณที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีปริมาณเพิ่มขึ้นมาก ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1939 จำนวน 5,300,000 ดอลลาร์ พอมาถึงปี ค.ศ. 1961-1962 ใช้งบประมาณถึง 210,000,000 ดอลลาร์ โดยจัดเป็นงบดำเนินการ ร้อยละ 70 และร้อยละ 95 เป็นการลงทุนใน

สิ่งก่อสร้างโดยจำนวนงบประมาณที่เพิ่มขึ้นไม่สัมพันธ์กับจำนวนบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยผลิตได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นในปี ค.ศ. 1962 การจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยจึงได้ลดจำนวนลง โดยสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนครบตามจำนวน แต่สำหรับกลุ่มมาจากครอบครัวที่มีฐานะดีจะได้รับการสนับสนุนบางส่วน

ในปี ค.ศ. 1963 The Robbins Committee Report ได้เสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยได้มีการทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยทุก ๆ ปี โดยที่ยังคงมีการวางแผนระยะ 4-5 ปีต่อไป

ต่อมา Sir Douglas ได้เสนอแนะประเด็นปัญหาหลัก 3 ประการ ในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายของนักศึกษา ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายครั้งหนึ่งจะต้องเป็นแบบเงินอุดหนุน
2. การสร้างความสมดุลของรายจ่ายมหาวิทยาลัยสามารถทำได้โดยการขึ้น

ค่าเล่าเรียน

3. การให้ทุนนักศึกษาจะต้องให้มีจ่ายคืนในลักษณะของภาษีเงินได้

ส่วน Barbara Burn, Clark Rerr และคณะ ได้แสดงความเห็นว่าปัญหาเรื่องงบประมาณมหาวิทยาลัยที่ UGC รับผิดชอบอยู่นี้จะทวีมากขึ้น หากระบบจัดสรรงบประมาณยังรวมศูนย์กลางการตัดสินใจเช่นนี้

ข้อสังเกตเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย ซึ่ง Mr. Wolfenden ประธานกรรมการ UGC เสนอไว้ว่าควรมีตัวแทนจากบุคคลภายนอกภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม นักกฎหมาย ร่วมกับการด้วย ทั้งนี้เพื่อสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน อีกทั้งยังเป็นการเปิดโลกทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้สังคมเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

2. การนำระบบ UGC ของ สหราชอาณาจักรไปใช้ในประเทศอื่นๆ

Harold W. Dodds แสดงความเห็นในการที่จะนำเอาระบบของ UGC มาใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา ยังเป็นระบบที่ค่อนข้างอนุรักษ์เหมาะกับการปกครองของอังกฤษ แต่ระบบกฎหมาย การเมืองและการปกครองในสหรัฐอเมริกานั้นแตกต่างซับซ้อนกว่าอังกฤษมากมาย รวมความเห็นว่ามิใช่ระบบรัฐและสภาพภูมิประเทศที่ใกล้เคียงกับสหรัฐอเมริกามากกว่า ในระบบของสหรัฐอเมริกานั้นบทบาทของการเมืองจะเข้ามามีอิทธิพลในการจัดสรรงบประมาณมากกว่าการรวมศูนย์อำนาจของ สหราชอาณาจักร

หลังจากรายงานของคณะกรรมการรอบบิ้นส์แล้ว UGC ก็เปลี่ยนสถานภาพมาอยู่ภายใต้การดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทำให้สามารถเชื่อมโยงการศึกษาระดับต่างๆ ได้ดีขึ้นมหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงระบบโรงเรียนและความต้องการของท้องถิ่นด้วย รวมทั้งการศึกษาระดับอุดมศึกษาในรูปแบบอื่นๆ ด้วย เช่น การฝึกหัดครู

UGC จะให้ความเห็นเกี่ยวกับการให้งบประมาณสนับสนุนกิจการมหาวิทยาลัยไปยังรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาของชาติ และในขณะเดียวกันก็จะสามารถติดต่อโดยตรงได้กับรัฐมนตรีการคลัง ในการเจรจาของงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัย เหมือนกับว่า UGC มีฐานะเป็นคณะรัฐมนตรี

UGC จะให้เงินอุดหนุนการลงทุนเป็นรอบ 5 ปี และเมื่ออนุมัติให้มีการก่อสร้างอาคารและตึกลงที่จะให้การสนับสนุนทางการเงิน การสนับสนุนดังกล่าวก็จะครอบคลุมทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ของค่าก่อสร้าง

UGC ในประเทศฮ่องกง

มกราคม 1960 รัฐบาลฮ่องกงได้เชิญเลขาธิการ UGC มาให้คำแนะนำการจัดตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในประเทศฮ่องกง และสามารถจัดตั้ง UGC Hong Kong ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1965 เริ่มดำเนินงานครั้งแรกในปีการศึกษา 1967 โดยให้ฐานการจัดงบประมาณ 3 ปี เมื่อสิ้นสุดช่วง 3 ปีแรก ได้มีการขยายเวลาการใช้งบอุดหนุนดำเนินการเป็น 4 ปีโดยใช้เงินอุดหนุนการลงทุนในครั้งแรกแทน

UGC ในฮ่องกง ประกอบด้วยคณะกรรมการ 10 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ปกครองประเทศอาณานิคม จำนวน 3 ท่านมาจากฮ่องกง มาจากออสเตรเลีย เป็นศาสตราจารย์ ทางเคมี 1 ท่าน และอีก 6 ท่านมาจากประเทศอังกฤษ ประธานจะเป็นกรรมการที่มาจากฮ่องกง อีก 2 ท่าน ท่านหนึ่งเป็นนักธุรกิจอีกท่านหนึ่งเป็นนักกฎหมาย สำหรับกรรมการจากอังกฤษจะเป็นศาสตราจารย์ทางสาขาวิชาต่างๆ และ 1 ท่านเป็นเลขาธิการ UGC ของอังกฤษ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 5 ปี โดยมีอำนาจความรับผิดชอบ ดังนี้

1. สนับสนุนการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศฮ่องกง
2. ช่วยเหลือในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
3. สนับสนุนด้านการเงิน
4. ให้คำปรึกษารัฐบาลในการจัดสรรทุนทางการศึกษา

UGC จะต้องให้ความสำคัญต่อความเป็นอิสระในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาในเรื่องสำคัญ 5 เรื่อง คือ (1) การคัดเลือกบุคลากร (2) การคัดเลือกนักศึกษา (3) การควบคุมหลักสูตรและมาตรฐานทางวิชาการ (4) โครงการวิจัย (5) การจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัย

UGC ในประเทศนิวซีแลนด์

UGC ในนิวซีแลนด์ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย เมื่อปี ค.ศ 1961 หลังจากที่มีการศึกษาไกลในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการซึ่งรัฐบาลตั้งขึ้นจากประเด็นที่ต้องการศึกษา 6 ประเด็นสำคัญคือ

1. บทบาทของมหาวิทยาลัยต่อประเทศ
2. การตอบสนองความต้องการเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต้องได้มาตรฐาน

ของสัมฤทธิ์ผล

3. การธำรงรักษา การขยายงาน การประสานงานของมหาวิทยาลัยรวมทั้ง การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก

4. การสรรหา การบริหารบุคลากร และเงื่อนไขการจ้างงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัย

5. ความต้องการงบประมาณของมหาวิทยาลัยและวิธีการที่จะจัดสรร

6. ประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ

คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นนี้ประกอบด้วย นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยและ ข้าราชการประจำในกระทรวงการศึกษา โดยมีศาสตราจารย์กิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยลอนดอน เป็นประธานและได้ข้อเสนอว่าควรจัดตั้ง UGC ขึ้น โดยประธานจะได้รับการแต่งตั้งจากผู้ปกครอง ประเทศภายใต้การปรึกษาหารือระหว่างรัฐมนตรีกระทรวงศึกษา อธิการบดี รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยต่างๆ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรกรรม ประธานจะอยู่ในวาระจนอายุครบ 65 ปี หรือตาย หรือออกจากตำแหน่งกรรมการอีก 7 คน จะมาจากอธิการบดี รองอธิการบดีของ มหาวิทยาลัยต่างๆ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรกรรม กรรมการเหล่านี้มีวาระการดำรงตำแหน่ง 5 ปี สามารถเป็นต่อในสมัยที่ 2 ได้ แต่หากจะเป็นสมัยที่ 3 จะต้องเว้นระยะเวลาไป 1 ปีก่อน UGC ในนิวซีแลนด์มีความรับผิดชอบดังนี้

1. รวบรวมและพิมพ์สารสนเทศที่เกี่ยวกับการศึกษาและงานวิจัยของ มหาวิทยาลัย
2. วิเคราะห์ความต้องการของมหาวิทยาลัยในด้านการศึกษาและการวิจัย
3. ศึกษาความต้องการทางการเงินของมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการศึกษา และงานวิจัยรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและค่าใช้จ่ายอื่นๆ
4. พิจารณาจัดทำแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการ ของประเทศ
5. พิจารณากลับกรองงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยต่อสภาผู้แทนราษฎร ให้คำปรึกษาในฐานะตัวแทนมหาวิทยาลัยต่างๆ ในการประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ
6. เป็นหน่วยเลขานุการ และบริหารงานให้กับคณะกรรมการจัดการสอบเข้า มหาวิทยาลัยคณะกรรมการวิจัย ที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยสภาการศึกษากฎหมาย
7. เป็นหน่วยเลขานุการในการจัดประชุม สัมมนาของ UGC

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ UGC ช้องกวางว่า มีความรับผิดชอบคล้ายกับ Board of Trustee ที่ควบคุมมหาวิทยาลัย 2-3 แห่งในอเมริกา ข้อแตกต่างก็คือ UGC เป็นเหมือนสะพาน เชื่อมช่องว่างระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงไม่ต้องต่อรองการของงบประมาณจาก ผู้นำทางการเมือง

สำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยนั้น เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2535 : 85) ได้กล่าวถึงหลักการในการจัดเงินอุดหนุนให้กับการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้นขึ้นอยู่กับการจัดประเภทของการศึกษาอุดมศึกษาว่าเป็นสินค้าประเภทใด ผู้ที่เห็นว่าบริการการศึกษาอุดมศึกษาเป็นประโยชน์ที่สังคมจะได้รับอย่างมากก็จะสนับสนุนให้รัฐบาลเก็บค่าเล่าเรียนในอัตราที่ต่ำแล้วรัฐบาลได้งบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาดังกล่าวนั้น ในกรณีตรงกันข้ามบางคนอาจจะเห็นว่าการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นให้คุณประโยชน์แก่ผู้เข้าศึกษาอย่างมาก ดังนั้น รัฐบาลควรเก็บค่าเล่าเรียนในอัตราสูงเพื่อชดเชยค่าใช้จ่ายของรัฐบาล

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษ “Model” ได้มีคำที่ใช้ในภาษาไทย หลายคำ เช่น แบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา โมเดล เป็นต้น รูปแบบได้มี นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

พจนานุกรมการศึกษาซึ่ง กูด (Good. 1973) เป็นบรรณาธิการ ได้รวบรวม ความหมายของรูปแบบของไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็น ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือ บรรยายเป็นภาษาก็ได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 31) ให้ความหมายว่าคือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดี สุคนธรังสี (2520 : 206) ให้ความหมายว่า คือตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่อ อธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่ เป็นของจริงอย่างหนึ่ง (Reality)

ชวีเรียน (Schwirian) (สมาน อัครภูมิ. 2537 : 13 ; อ้างอิงจาก Bardo & Hartman. 1982 : 70) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ” และ Bardo กับ Hartman อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เรา พัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่าย

ต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้าง รูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

อิงลิช และอิงลิช (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2536 : 40 ; อ้างอิงจาก English & English. 1985 : 326) กล่าวว่ามีความหมายต่างกัน คือ

1. แบบจำลองของจริง
2. ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง
3. รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์และหลักการของระบบ
4. แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ

ในระบบ

ทอสสิ และ คาร์รอลล์ (Tosi & Carroll. 1982 : 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองอาคารศูนย์การค้า เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System Contingency Model) ของบราวน์ และโมเดิร์ก (สมาน อัครภูมิ. 2537 : 12 ; อ้างอิงจาก Brown & Moderg. 1980 : 16 - 17) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ของ บุญชม ศรีสะอาด (2533) เป็นต้น

สโตนอร์ และ แวนเคิล (Stoner & Wankel. 1986 : 12) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และ วิลเลอร์ (สมาน อัครภูมิ. 2537 : 13 ; อ้างอิงจาก Willer. 1967 : 15) กล่าวว่า “รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rational) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ส่วน สไตน์เนอร์ (Steiner. 1988 : 9) ได้กล่าวว่า รูปแบบคือสิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของโมเดลเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. โมเดลเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็นดังนี้

1.1 โมเดลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบิน เอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น

- 1.1 โมเดลเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองที่

ออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 เราต้องสร้างโมเดลหรือแบบจำลองชนิดนี้ขึ้นมาก่อนเพื่อจะได้นำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 ลำจริง เป็นต้น

2. โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model) แบ่งออกเป็นดังนี้

2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

สมาน อัสวภูมิ (2537 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้พอที่สรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง

1. แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำหรือลอกเลียนในอนาคต

2. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

2. ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (จิตรา เถมีย. 2540 : 84 - 85 ; อ้างอิงจาก Keeves. 1988 : 561) ได้แบ่งประเภทของโมเดลโดยยึดแนวทางของแคปแลนและทัตสุโอกะ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็นโมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กันสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทนี้ที่ใช้ในวงการศึกษ เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท่งค้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน

ประกอบด้วย อัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน ประกอบด้วยอัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากโรงเรียนตามระบบ และอัตราการออกจากโรงเรียนเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้ก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียนนั่นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้นตามหลักการการให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ตามโมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อน คือไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ ก็คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้ได้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลเชิงเทียบเคียงการที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความ จึงทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ก็คือ ขาดความชัดเจน ยกแก่การทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตามโมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1960 แรก ๆ นำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษา ก่อนต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้นเพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model)

4.1 โมเดลระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกัน แต่วันต่างเวลากัน

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) คือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

จอยซ์ และ วิล (สมาน อัครภูมิ. 2537 : 15 ; อ้างอิงจาก Joyce & Weil. 1985) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการ หรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

ชวิเรียน (Schwirian) (สมาน อัครภูมิ. 2537 : 15 ; อ้างอิงจาก Bardo & Hartman. 1982 : 70 - 72) ได้ให้ทัศนะถึงแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบโดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Models และ Group Location Models เป็นต้น

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

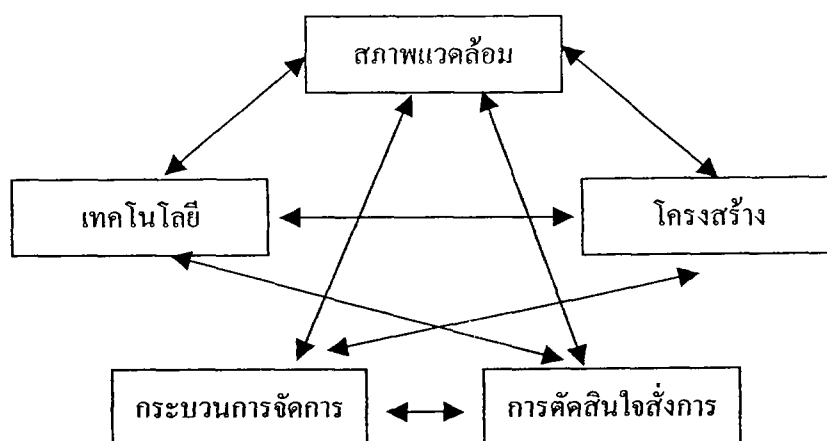
จากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของเรื่อง หรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามแนวคิดของ บราวน์ และ โมเบิร์ก (สมาน อัครภูมิ. 2537 : 13 อ้างอิงจาก Brown & Moberg. 1980 : 16 - 17) นั้น บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการ

บริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown และ Moberg ประกอบด้วย

- 1) สภาพแวดล้อม (Environment)
- 2) เทคโนโลยี (Technology)
- 3) โครงสร้าง (Structure)
- 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ

(Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหาร ของ Brown and Moberg มีลักษณะดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems / Contingency Model) ของ Brown และ Moberg

ที่มา : Brown and Moberg. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. P.17

4. การพัฒนารูปแบบ

คีฟส์ (สมาน อัสวภูมิ. 2537 : 18 ; อ้างอิงจาก Keeves. 1988 : 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรา กำลังศึกษาด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และ การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (สมาน อัครภูมิ. 2537 ; อ้างอิงจาก Willer. 1967 : 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

ตัวอย่างในเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย เลื่อน สุริหาร และคณะ (2532 : 45) ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาและประมวลคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โดยการศึกษาหลักสูตรประถมศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนประถมศึกษาในหมู่บ้านของกลุ่มตัวอย่าง แล้วพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่สร้างเสริมคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

3. ทดลองใช้รูปแบบและประเมินผลการทดลอง

การพัฒนารูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ที่บุญชม ศรีสะอาด (2533 : 3 - 5) ซึ่งดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้

(Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

โดยสรุปแล้วการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

การวิเคราะห์เนื้อหา

1. หลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหามากจากภาษาอังกฤษว่า Content Analysis มีความหมายว่าเป็นวิธีวิทยาการวิจัยที่ใช้กระบวนการหลายแบบมาสรุปอ้างอิงผลที่ได้จากข้อความ หลักการสำคัญของการวิเคราะห์เนื้อหา คือ การจำแนกค่ากลุ่มคำประโยคจากข้อความเข้ากลุ่ม จากนั้นจึงจัดกลุ่มนำเสนอข้อค้นพบพร้อมทั้งแปลความหมาย (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2538 : 12 ; อ้างอิงจาก Weber. 1985) ส่วน อุทุมพร จามรمان (2533 : 98) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาหรือการวิเคราะห์เนื้อเรื่องเป็นเทคนิคทางการวิจัยอย่างหนึ่งเพราะต้องอาศัยกระบวนการจัดการทำข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือได้ คือ ความหมายกันได้อย่างมีระบบก็เป็นตัวเลขได้ และมีความเป็นปรนัย

ลักษณะทั่วไปในการวิเคราะห์เนื้อหา (อุทุมพร จามรมาน. 2533 : 99 ; อ้างอิงจาก Krippendorff. 1969) มีดังนี้

1. มีข้อมูลให้นักวิเคราะห์และข้อมูลนี้ต้องมีลักษณะที่สื่อความหมาย
2. มีเนื้อหาหรือประเด็นที่จะวิเคราะห์
3. ความรู้ของนักวิเคราะห์ที่จะทำการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับความเป็นมา
4. การอ้างอิงต้องอาศัยสติปัญญาเพราะเป็นงานสมอง
5. ความตรง (Validity) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่ง

ปัญหาที่สำคัญของการวิเคราะห์เนื้อหา คือ กระบวนการลดขนาดของข้อมูลลงจากข้อมูลจำนวนมาก ๆ ที่ได้มาลดลงมาเป็นเนื้อหากลุ่มต่าง ๆ ปัญหาที่ตามมาในเรื่องนี้คือความสม่ำเสมอและความเชื่อถือได้ของการจัดประเภทของเอกสาร แหล่งข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เนื้อหา ความเชื่อถือได้ข้อมูลนี้มักจะมาจากการกำหนดคำสำคัญครอบคลุมเนื้อหา (จิตรา เตมียี. 2540 : 77 ; อ้างอิงจาก Weber. 1985 : 15) ปัญหาที่สำคัญอีกปัญหาคือความตรง (Validity) แยกเป็น 2 แบบ คือ ความตรงภายในกับความตรงภายนอก (Internal and External Validity) และสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน (อุทุมพร จามรมาน. 2533 : 106) ได้จำแนกหลักความตรงไว้ คือ ความตรงของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Data Related Validity) ความตรงทางภาษา (Semantical Validity) ความตรงของการสุ่ม (Sampling Validity) ความตรงของผล (Product

Oriented Validity) ความตรงเชิงสัมพันธ์ (Correlational Validity) ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

ความเชื่อถือได้หรือความเที่ยง (Reliability) ดริพเพนดอร์ฟ (Drippendorff) ได้กล่าวถึงความเที่ยง (Reliability) ในการวิเคราะห์เนื้อหา มี 3 แบบ คือ (จิตรา เตมีย. 2540 : 77 ; อ้างอิงจาก Weber, 1985 : 16-17)

1. ความแน่นอน (Stability) หมายถึง ความตรงที่เกิดจากตัวผู้วิเคราะห์เนื้อหาเอง ในการวิเคราะห์เช่นใช้คำสำคัญในความหมายที่คงที่แน่นอนตลอดการวิเคราะห์
2. ความเที่ยงของผลวิเคราะห์ในกรณีที่มีการวิเคราะห์หลายคน (Reproducibility หรือ Interceder Reliability) หมายถึง หากมีผู้วิเคราะห์หลายคนใช้คำสำคัญในการวิเคราะห์อย่างเดียวกันต้องได้ผลอย่างเดียวกันหรือต้องเกิดความเข้าใจอย่างเดียวกัน
3. ความถูกต้อง (Accuracy) เป็นความเชื่อถือได้ตามมาตรฐาน

2. การออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา

การออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ขั้นตอนของการออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา มีดังนี้ (จิตรา เตมีย. 2540 : 78 ; อ้างอิงจาก Weber. 1985 : 22 - 24)
 - 1.1. การกำหนดหน่วยในการบันทึก ซึ่งประกอบด้วย 6 แบบ คือ
 - 1.1.1 คำ จะต้องกำหนดความหมายของคำให้ชัดเจน โดยเฉพาะกรณีที่วิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งไม่สามารถแยกความแตกต่างของคำที่มีหลายความหมายได้
 - 1.1.2 ความหมายของคำ ในกรณีคำนั้นมีหลายความหมาย หรือเป็นส่วนที่ใช้ความหมายต่างจากคำนั้น
 - 1.1.3 ประโยค เพื่อการแยกกลุ่มความหมายการวิเคราะห์ประโยคจะช่วยให้วิเคราะห์ความหมายทางบวก ทางลบ คือความหมายเป็นนัยได้
 - 1.1.4 คำโครง หมายถึง คำโครงตลอดทั้งเอกสารที่วิเคราะห์ ซึ่งบางครั้งอาจต้องแยกย่อยออกเป็นกลุ่ม ๆ ก่อน
 - 1.1.5 ย่อหน้า การคิดมาทั้งย่อหน้าเพื่ออธิบายเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์นั้น ทำให้เกิดความเที่ยงและความตรงได้ยาก ควรจะแยกได้กลุ่มคำน้อยลงหรือเป็นคำจะดีกว่า
 - 1.1.6 เอกสารทั้งเล่ม ใช้ได้ในกรณีที่เอกสารนั้นเป็นเรื่องสั้น ๆ มีขอบเขตแคบ ๆ เช่น บทบรรณาธิการ การใช้หน่วยวิเคราะห์เป็นเอกสารทั้งเล่ม
 - 1.2 การกำหนดการจัดประเภท ผู้วิเคราะห์ต้องใช้การตัดสินใจ 2 เรื่อง คือ
 - 1.2.1 การกำหนดประเภทต้องแยกจากกัน (Exclusive)
 - 1.2.2 การกำหนดขอบเขตของประเภทแต่ละประเภท (Narrow or Board)
 - 1.3 การทดลองบันทึกเนื้อหา เป็นวิธีการที่ทำให้การจัดประเภทมีความชัดเจน
 - 1.4 การประเมินความถูกต้อง ในที่นี้หมายถึงความถูกต้องการวิเคราะห์

1.5 การทบทวนแนวในการบันทึกข้อมูล ต้องมีการทบทวนหากไม่แน่ใจในความเที่ยงของการบันทึกทุกครั้ง เพราะอาจเกิดจากแนวทางที่กำหนดไว้ไม่ชัดเจน

1.6 การย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 3 หลังจากทบทวนแนวทางการบันทึกแล้วต้องเริ่มการทดลองบันทึกอีกครั้ง จนกระทั่งแน่ใจในความเที่ยง

1.7 การบันทึกทั้งหมด เมื่อแน่ใจในความเที่ยง การออกแบบโปรแกรมคำสั่งในคอมพิวเตอร์ และแนวทางในการบันทึกแล้ว

1.8 การประเมินความเที่ยงหรือความถูกต้อง หลังจากทุกขั้นตอนได้ดำเนินการไปแล้ว จะต้องมีการประเมินอีกครั้ง

2. วิธีการต่าง ๆ ในการจัดประเภทเนื้อหา

2.1 การให้ความหมายของคำ โดยจัดทั้งเป็นแบบพจนานุกรมมีการแสดงความหมายคำใกล้เคียงที่อยู่ใมนต์เดียวกัน การสร้างพจนานุกรมของการวิเคราะห์เนื้อหาต้องประกอบไปด้วย ชื่อประเภท ความหมาย แนวทางในการบันทึกคำ และประเภทของกลุ่มคำ โดยสร้างเป็นตารางตัวอย่าง เช่น

คำย่อ	คำเต็ม	และความหมาย
งปม.	งบประมาณ	แผนการใช้ทรัพยากรในช่วงเวลาหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย จำนวน และรายการที่ใช้

การสร้างตารางความหมายของคำที่ใช้ควรมีดัชนีคำที่เรียงลำดับตามตัวอักษรให้เพื่อสะดวกในการอ้างอิง

2.2 การให้ลำดับชั้นของคำ ในคำสำคัญที่เลือกวิเคราะห์คำเดียวกันนั้นอาจมีลำดับชั้นของคำ ซึ่งต้องอธิบายไว้ด้วยแผนภูมิ

2.3 การคาดคะเนหรือการอ้างอิงความหมายของคำ ในการกำหนดความหมายนั้นจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องความเที่ยง ดังนั้นต้องให้ความหมายของคำมีความถูกต้องอ้างอิงได้

2.4 การวิเคราะห์ผลของการวิเคราะห์เนื้อหาอาจจะมีทั้งส่วนที่เป็นแก่นและส่วนเสริม ดังนั้นผู้วิเคราะห์ต้องระบุให้ชัดเจน

2.5 การวิเคราะห์กลุ่มคำเพื่อแสดงผลเดียว เมื่อแยกประเภทของคำและให้ความหมายของคำแล้วจะต้องจัดกลุ่มคำซึ่งอาจอยู่ในเอกสารหลายประเภท เพื่อมาสร้างผลของการวิเคราะห์เดียวกัน

3. เทคนิคในการวิเคราะห์เนื้อหา

สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการในการวิเคราะห์เนื้อหา คือ

1. การคัดเลือกข้อมูลที่จะศึกษาไม่ว่าจะเป็นเอกสารและอื่น ๆ จะต้องครอบคลุมและถูกต้อง
 2. การจัดการทำฐานข้อมูล
 - 2.1. การกำหนดคำสำคัญในเนื้อหา
 - 2.2. การกำหนดน้ำหนักของคำสำคัญ เช่น ความถี่ของการใช้คำสำคัญนั้น
 3. การวิเคราะห์ (อุทุมพร จามรمان. 2533 : 104) มีลำดับขั้นตอน
 - 3.1 การวิเคราะห์ความสำคัญ
 - 3.1.1 การจัดกลุ่ม
 - 3.1.2 การจัดเรียงลำดับ
 - 3.1.3 การจัดวางจรรยา
 - 3.1.4 การจัดเหลี่ยม
 - 3.2. การจัดตามเมตริก
 - 3.2.1 การเรียงลำดับ
 - 3.2.2 การเรียงตามช่อง (Interval)
 - 3.2.3 การเรียงตามอัตราส่วน โดยจุดเริ่มต้นเป็นศูนย์
- เมื่อจัดกลุ่มการวิเคราะห์แล้วสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 3 แบบ คือ
1. การสรุปข้อมูลในรูปการบรรยายแจกแจงความถี่
 2. การสรุปข้อมูลในรูปแบบความสัมพันธ์
 3. การสรุปข้อมูลแบบเปรียบเทียบผล
- หลังจากนั้นเป็นการนำเสนอรายงานในรูปแบบของการเสนอรายงานการวิจัย รวมทั้งต้องมีการประเมินผลการวิเคราะห์โดยตรวจสอบกับวัตถุประสงค์ด้วย

บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะนำเสนอประกอบด้วยความเป็นมาของมหาวิทยาลัย สถานที่ตั้ง ปีที่จัดตั้ง ภาณิธาน พันธกิจ โครงสร้างองค์กร สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ คณะกรรมการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล หลักสูตรและผลการประเมินด้วยการบริหารงบประมาณ ในแต่ละมหาวิทยาลัยสรุปได้ตามลำดับดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่สำคัญและที่เกี่ยวข้องกับการเงินงบประมาณพอสรุปได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2544, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ หรือ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” แห่งแรกของประเทศไทย ตั้งอยู่ ณ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มีปณิธานที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างสรรค์ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิปัญญาเพื่อพัฒนามนุษยชาติ ภารกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูง การวิจัยค้นคว้า ปรับปรุง เปลี่ยนถ่ายและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่ประเทศ นอกจากนี้ยังมีการให้บริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยแนวทางในการพัฒนา คือ การขยายตัวอย่างระมัดระวัง การระดมทรัพยากร และสรรพกำลังมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน รักษา จุดแข็งและข้อดีที่มีอยู่และสร้างทรัพย์สินทางปัญญาจากการวิจัยและพัฒนา

โครงสร้างของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยองค์กรสำคัญ 2 องค์กร ได้แก่

- (1) สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผน งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงและการอนุมัติปริญญา ซึ่งสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี
- (2) สภาวิชาการ เป็นองค์กรรองลงมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ อันได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยประธานสภาวิชาการ กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง และกรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชาต่างๆ ซึ่งกรรมการวิชาการจะมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี โดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีองค์กรของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะดูแลงานด้านต่างๆ ได้แก่ (1) สำนักงานอธิการบดี มีภารกิจหลักในการประสานนโยบายของมหาวิทยาลัยทุกๆ ด้าน รวมทั้ง ภารกิจในด้านการบริหารและธุรการ (2) สำนักวิชา มีภารกิจด้านการสอนและการวิจัยและแต่ละสำนักจะประกอบด้วยสาขาวิชาและสถานวิจัยที่เป็นแหล่งปฏิบัติงานวิจัยของคณาจารย์ในสำนักวิชานั้นๆ (3) ศูนย์ มีภารกิจหลักด้านการสนับสนุนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชุมชนและของประเทศ (4) สถาบัน มีภารกิจหลักด้านการดำเนินการและประสานกิจกรรมวิจัยและพัฒนา ปัจจุบันมี 1 หน่วยงานคือ สถาบันวิจัยและพัฒนา (5) หน่วยวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานเชิงธุรกิจ 3 หน่วยงาน ได้แก่ เทคโนโลยี ฟาร์มมหาวิทยาลัย และสุรสัมมนาकार (6) โครงการมีจำนวน 3 โครงการ ได้แก่ โครงการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ โครงการศึกษาไร้พรมแดน และโครงการพัฒนาและผลิตสื่อการศึกษา

รายได้ การจัดการทรัพย์สิน และแนวทางการใช้รายได้ของมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในมาตรา 11, 12, และ 13 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ดังนี้
มาตรา 11 รายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

- (1) เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
- (2) เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย
- (3) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- (4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของ

มหาวิทยาลัย

- (5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัย

ปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

- (6) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

ในกรณีรายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น

มาตรา 12 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี

มาตรา 13 บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลुวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยดังระบุไว้ในมาตรา 5 และตามวัตถุประสงค์ซึ่งผู้กิตติทรัพย์สินให้แก่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

ความในมาตรา 11, 12, 13 ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของรายได้ และหลักการในการใช้จ่ายรายได้ซึ่งจะต้องจ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย และวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคให้มหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย (มาตรา 16 (10)(11))

เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้กฎหมายดังกล่าวได้บัญญัติแนวทางการดำเนินงานด้านการบัญชีและตรวจสอบไว้ในมาตรา 34 - 38 ดังนี้

มาตรา 34 ให้มหาวิทยาลัยวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการรับและจ่ายเงิน สินทรัพย์ทรัพย์สินและหนี้สินที่แสดง

กิจการที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามประเภทงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

มาตรา 35 ให้มหาวิทยาลัยจัดทำบัญชี บัญชีทำการ และบัญชีกำไรขาดทุน ส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

มาตรา 36 ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย และให้ทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี

มาตรา 37 ให้ผู้สอบบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย

มาตรา 38 ให้ผู้สอบบัญชีทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวัน นับแต่วันสิ้นปีเพื่อสภามหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐมนตรี

ให้มหาวิทยาลัยโฆษณารายงานประจำปีของปีที่สิ้นไปนั้น แสดงบัญชีงบดุล บัญชีทำการ และบัญชีกำไรขาดทุนที่ผู้สอบบัญชีรับรองว่าถูกต้องแล้ว พร้อมทั้งแสดงผลงานของมหาวิทยาลัยในปีที่ล่วงมาและแผนงานที่จะจัดทำในปีต่อไปภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

สำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ (2546 : 5-4 – 5-5, 5-10) ได้ประเมินมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสรุปผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณไว้ ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณสอดคล้องกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า

1. การจัดเตรียมงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการจัดเตรียมงบประมาณสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยงบประมาณมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และรายได้ในระดับที่สูง ส่วนการจัดทำกรอบงบประมาณมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และรายได้ในระดับที่สูง ส่วนการจัดทำกรอบงบประมาณมีรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่และการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง และการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลผลิต ตัวชี้วัด ดัชนีทุนกิจกรรม และบัญชีต้นทุนอยู่ในระดับน้อย จากข้อมูลเชิงคุณภาพ หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชีให้สัมภาษณ์ว่า เนื่องจากทางมหาวิทยาลัยใช้นโยบาย “รวมบริการ ประสานภารกิจ” และส่วนการเงินและบัญชีได้มีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems – MIS) เข้ามาช่วยในการจัดทำงบประมาณ ตลอดจนเป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร อย่างไรก็ตามในเรื่องการจัดต้นทุนกิจกรรม แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการเริ่มคิดต้นทุนกิจกรรมแล้วโดยใช้วิธีการตัวแบบต้นทุนกิจกรรม (Activity – Based Costing – ABC) แต่ก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจาก

ข้อมูลยังมีสมบูรณ์เท่าที่ควร ซึ่งหัวหน้าส่วนการเงินและบัญชียอมรับว่าเป็นเรื่องยากในการที่จะมีข้อมูลสมบูรณ์มาใส่ในระบบ และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนได้ให้ความเห็นว่า ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งของการคิดต้นทุน คือการคิดหลักเกณฑ์ในการปันส่วนที่เหมาะสม และเป็นธรรม นอกจากนี้หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชีให้ความเห็นเกี่ยวกับเทคนิคในการคิดต้นทุนแบบ ABC นั้นว่า ไม่ควรกำหนดเทคนิคที่ตายตัวมาให้มหาวิทยาลัย แต่ควรพิจารณาจากผลลัพธ์มากกว่า ควรเปิดโอกาสให้แต่ละมหาวิทยาลัยในกำกับคิดระบบของตนเองที่สอดคล้องกับธรรมชาติของมหาวิทยาลัย

2. การอนุมัติงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการอนุมัติงบประมาณมีความสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ระดับปานกลาง และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณพนักงานทั่วไป และบุคลากรสายวิชาการ มีความเห็นว่าประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นต่อเรื่องประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณในมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน มหาวิทยาลัยมีหลักการการจัดสรรงบประมาณโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทบวง ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย กลุ่มที่สองคือ การแก้ไขปัญหาภายในมหาวิทยาลัย และกลุ่มที่สามคือ โครงการต่อเนื่อง หรือ โครงการใหม่ การจัดลำดับความสำคัญพิจารณาว่าโครงการตรงกับเกณฑ์ใด และจากนั้นจึงมาจัดลำดับโดยใช้วิธีการประชุมเพื่อลงคะแนน โดยเปลี่ยนจากวิธีสั่งจากเบื้องบน (Top-down) มาเป็นวิธีระดมความเห็นจากข้างล่าง (Bottom-up) การจัดระบบการจัดสรรงบประมาณดังกล่าวถือเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดสรรงบประมาณที่เป็นระบบมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากระบบการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเริ่มดำเนินการ ดังนั้นอาจยังมีปัญหาเรื่องความพึงพอใจดังกล่าว

3. การบริหารงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าฐานข้อมูลมีความสมบูรณ์รวดเร็ว ในระดับปานกลาง และเจ้าหน้าที่งบประมาณ พนักงานทั่วไป และบุคลากรสายวิชาการ มีความเห็นว่าประสิทธิภาพการเบิกจ่ายและประสิทธิภาพในการจัดสรรอยู่ในระดับสูง โดยมีความเห็นต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่าย และประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินไม่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี ได้กล่าวถึงเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณว่า การเบิกจ่ายที่มีความคล่องตัวรวดเร็วในการบริหาร เนื่องจากมีระบบสารสนเทศซึ่งมีการเชื่อมโยงกันระหว่างระบบงบประมาณและระบบบัญชี

4. การติดตามและรายงานผล

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการติดตามและรายงานผลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการตรวจสอบภายใน และรายงานทางการเงินอยู่ในระดับสูง ส่วนในการตรวจสอบจาก สตง. การติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน

งานอยู่ในระดับปานกลาง จากข้อมูลการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี ซึ่งอดีตเคยเป็นหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในได้ให้ข้อมูลว่ามหาวิทยาลัยมีคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในอย่างชัดเจนเป็นแนวทางตั้งแต่เริ่มตั้งมหาวิทยาลัย ทำให้เวลาตรวจสอบของหน่วยตรวจสอบภายในจะมีแบบตรวจสอบค่อนข้างชัดเจน “การตรวจสอบจะไม่เป็นการตรวจในลักษณะจับผิด แต่จะเป็นการตรวจแบบพัฒนาการทำงาน” โดยจะมองความเชื่อมโยงในการช่วยผู้บริหารได้จากข้อเสนอแนะในส่วนของปัญหาที่พบ อาทิเช่น ปัญหาการขาดการประสานงานกัน หน่วยตรวจสอบภายในจึงเปรียบเหมือนที่ปรึกษาของหน่วยงานอีกทางหนึ่งด้วย

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารงบประมาณ

1. จัดเตรียมงบประมาณ

- 1.1 เร่งจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์รวมของมหาวิทยาลัย
- 1.2 จัดอบรมและทำความเข้าใจเรื่องงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- 1.3 กำหนดเกณฑ์การคิดตัวชี้วัด ต้นทุนกิจกรรม และบัญชีต้นทุนที่เหมาะสม
- 1.4 จัดทำคู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

2. การอนุมัติงบประมาณ

สร้างความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินสู่หน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากขึ้น

3. การบริหารงบประมาณ

ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือร่วมกับกรมบัญชีกลางและมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

4. การรายงานและติดตามผล

ควรจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน และทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณชน ให้ความสำคัญกับหน่วยงานตรวจสอบภายในมากขึ้น และนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป

2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

บริบทของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่สำคัญและที่เกี่ยวข้องกับการเงินงบประมาณ พอสรุปได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. 2542, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535)

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 ตั้งอยู่ ณ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช มีปณิธานในการบุกเบิก

แสวงหา บำรุงรักษา และถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างสรรค์จริยธรรมความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้รอบปัญหาและคุณธรรม รวมทั้งเอื้ออำนวยต่อความเจริญของสังคมและมนุษยชาติมุ่งสร้างบัณฑิตให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง การกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตและพัฒนาคนในระดับสูงให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีแนวทางในการพัฒนา คือ การสร้างความมั่นคง ด้านการเงินโดยพัฒนากิจกรรมหารายได้ เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย การบริการวิชาการ การตอบสนองท้องถิ่น และการจัดระบบบริหารและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและคล่องตัว

โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยองค์การบริหารสูงสุดคือ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเงินและทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งถอดถอน ผู้บริหารและการอนุมัติปริญญา และสภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่ในการควบคุมดูแลด้านวิชาการ เช่น หลักสูตรการสอน การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น โดยที่หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี ได้แก่ (1) สำนักงานอธิการบดี มีภารกิจหลักในการประสานและสนับสนุนให้การดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย บรรลุผล (2) สำนักวิชา มีภารกิจหลักในด้านการสอนและการวิจัย (3) ศูนย์ มีภารกิจหลักด้านการบริการทางด้านวิชาการต่างๆ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (4) สถาบัน มีภารกิจหลักด้านการดำเนินการและประสานกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย

รายได้ การจัดการทรัพย์สิน และแนวทางการใช้รายได้ของมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในมาตรา 11, 12, และ 13 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 ดังนี้

มาตรา 11 รายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

- (1) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี
- (2) เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย
- (3) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของ

มหาวิทยาลัย

- (4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- (5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัย

ปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์

- (6) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

เงินอุดหนุนทั่วไปตาม (1) นั้น รัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง โดย

การเสนอแนะของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดในมาตรา 5 และในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

ให้อสังหาริมทรัพย์ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาจากการให้ หรือซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย หรือแลกเปลี่ยนกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

ในกรณีรายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น

มาตรา 12 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

มาตรา 13 บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลुวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยดังระบุไว้ในมาตรา 5 และตามวัตถุประสงค์ซึ่งผู้ทิศทรัพย์สินให้แก่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

ความในมาตรา 11, 12, 13 ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของรายได้ และหลักการในการใช้จ่ายรายได้ซึ่งจะต้องจ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย และวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคให้มหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย (มาตรา 16 (10)(11))

เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้กฎหมายดังกล่าวได้บัญญัติแนวทางการดำเนินงานด้านการบัญชีและตรวจสอบไว้ในมาตรา 34 - 38 ดังนี้

มาตรา 34 ให้มหาวิทยาลัยวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการรับและจ่ายเงิน สินทรัพย์ทรัพย์สินและหนี้สินที่แสดงกิจการที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามประเภทงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

มาตรา 35 ให้มหาวิทยาลัยจัดทำงบดุล บัญชีทำการ และบัญชีกำไรขาดทุน ส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

มาตรา 36 ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย และให้ทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกกรอบปี

มาตรา 37 ให้ผู้สอบบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

มาตรา 38 ให้ผู้สอบบัญชีทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวัน นับแต่วันสิ้นปีเพื่อสภามหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐมนตรี

ให้มหาวิทยาลัยโฆษณารายงานประจำปีของปีที่สิ้นไปนั้น แสดงบัญชีงบดุล และบัญชีทำการ ที่ผู้สอบบัญชีรับรองว่าถูกต้องแล้ว พร้อมทั้งแสดงผลงานของมหาวิทยาลัยในปีที่ล่วงมา และแผนงานที่จะจัดทำในปีต่อไปภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

สำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ (2546 : 5-13 – 5-15, 5-19 – 5-20) ได้ประเมินมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และสรุปผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณไว้ ดังนี้

โดยรวม ผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับดี ซึ่งผลการประเมินแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นดังนี้

1. การจัดเตรียมงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการจัดเตรียมงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในระดับสูงมาก โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลผลิต ตัวชี้วัด และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ การจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ การจัดทำงบประมาณสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และรายได้ ต้นทุนกิจกรรมอยู่ในระดับสูง ในขณะที่การคิดบัญชีต้นทุนอยู่ในระดับต่ำ

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ส่วนแผนงาน พบว่ามหาวิทยาลัย มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ โดยให้กลุ่มที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยร่วมกันช่วยคิด โดยกำหนดให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จากนั้นจะมีการกำหนดกลยุทธ์ย่อย นอกจากนี้ก่อนที่จะสำนักงบประมาณจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting – PBB) ทางมหาวิทยาลัยได้มีการใช้ระบบงบประมาณที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่แล้ว ส่วนการคิดต้นทุนต่อหน่วยนั้น ทางมหาวิทยาลัยเริ่มทำเมื่อปี พ.ศ. 2545 ทั้งนี้ได้มีการนำข้อมูลทุกหน่วยงานมาจัดทำต้นทุนผลผลิต โดยอาศัยระบบสารสนเทศช่วยในการจัดทำ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีอุปสรรคและปัญหาในการปันส่วน ขณะที่เรื่องบัญชีต้นทุน หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชีให้สัมภาษณ์ว่าทางมหาวิทยาลัยได้นำระบบบัญชี 3 มิติ คือ แผนงาน กองทุนและหน่วยงานมาใช้ตามแนวทางที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด โดยเริ่มดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2545 เช่นเดียวกับการคิดต้นทุนต่อหน่วย

2. การอนุมัติงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการอนุมัติงบประมาณมีความสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับสูง และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณพนักงานทั่วไป และบุคลากรส่วนวิชาการมีความเห็นต่อเรื่องประสิทธิภาพ และการจัดสรรงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนแผนงาน ได้กล่าวถึงการจัดสรรงบประมาณของทางมหาวิทยาลัยจะดูผลการดำเนินงาน และผลการใช้เงินที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ การพิจารณาอนุมัติจัดสรรงบประมาณจะมีคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ ซึ่งอธิการบดีเป็นประธานในการพิจารณา ในส่วนขั้นตอนของการพิจารณาจะมีการเชิญหัวหน้าหน่วยงานเข้ามาร่วมพิจารณา

3. การบริหารงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับสูง โดยฐานข้อมูลงบประมาณ และประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายอยู่ในระดับสูง ขณะที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไป และบุคลากรสายวิชาการมีความเห็นต่อประสิทธิภาพการใช้จ่ายอยู่ในระดับปานกลาง

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี พบว่าทางมหาวิทยาลัยมีระบบการให้บริการยืมเงินภายใน 1 วัน กล่าวคือ ถ้ามีการยืมเงินไม่ถึง 20,000 บาท สามารถรับเงินสดที่ส่วนกลางได้ภายในวันเดียวกัน หากเกิน 20,000 บาท จะมีการออกเงินให้ไม่เกิน 3 วัน ในเรื่องฐานข้อมูลมีการเขียนโปรแกรมโดยศูนย์บริการศึกษาซึ่งเขียนไว้เพียงมิติเดียว คือ มิติด้านแผนงาน โดยยังไม่มีเชื่อมโยงระบบงบประมาณกับระบบบัญชี ระบบพัสดุ และระบบการเงิน อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ทางมหาวิทยาลัยได้เริ่มปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามทบทวนมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงทั้งหมด

4. การติดตามและรายงานผล

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการติดตามและรายงานผลอยู่ในระดับสูงมาก โดยมีการรายงานทางการเงิน รายงานผลการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับสูงมาก ขณะที่การตรวจสอบภายในและการตรวจสอบการใช้เงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอยู่ในระดับปานกลาง

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี พบว่าตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จะต้องจัดทำรายงานการเงินให้เสร็จภายใน 90 วัน หลังจากสิ้นปีงบประมาณ จากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการตรวจสอบเงินแผ่นดิน จะมาตรวจสอบภายใน 120 วัน ตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงมีการจัดทำรายงานทางการเงินอยู่ทุกปี โดยมีการเปิดเผยและรับรองโดยสำนักงานคณะกรรมการการตรวจสอบเงินแผ่นดิน และออกมาเป็นรายงานประจำเดือนด้วย ในส่วนของหน่วยตรวจสอบภายในของทางมหาวิทยาลัยจะขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งทำหน้าที่ไม่เพียงแต่จะตรวจสอบเฉพาะเรื่องการเงินเท่านั้น แต่ยัง

ตรวจสอบระบบการดำเนินงานอีกด้วย

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารงบประมาณ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ

1.1 สนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เสร็จในทุกหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมงบประมาณ

1.2 สร้างเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อช่วยในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสม

1.3 ศึกษาวิธีการคิดต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดเตรียมงบประมาณ

1.4 นำการประเมินผลค่าใช้จ่ายมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาจัดเตรียมงบประมาณ

2. การอนุมัติงบประมาณ

2.1 กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณและจัดลำดับความสำคัญภายในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแจ้งให้แก่สำนักและหน่วยงานต่าง ๆ ทราบอย่างทั่วถึงและทันเวลา

2.2 ควรมีการเปิดเผยการจัดสรรงบประมาณให้ทราบโดยทั่วไป

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 ลดขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภายในมหาวิทยาลัย

3.2 กระจายอำนาจด้านการบริหารงานงบประมาณไปยังสำนักและหน่วยงานต่าง ๆ ให้มากขึ้น และสร้างแรงจูงใจในด้านงบประมาณในกรณีที่หน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถดำเนินการตามเป้าหมาย

3.3 สร้างกลไกดูแลด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ

3.4 ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือกับกรมบัญชีกลางและมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณจากกรมบัญชีกลาง

4. การรายงานและติดตามผลงบประมาณ

4.1 มีระบบการรายงานและติดตามผลงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยที่ดีและทำงานอย่างต่อเนื่อง

4.2 ควรจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณชน

4.3 การตรวจสอบการใช้เงินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินควรทำได้ทันเวลามากขึ้นและมีการเปิดเผย

3. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

บริบทของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงที่สำคัญและที่เกี่ยวข้องกับการเงินงบประมาณ พอสรุปได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. 2543, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541)

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541 เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ ตั้งอยู่ ณ อำเภอเมือง จังหวัด เชียงราย มีปณิธานที่จะสืบสานพระราชปณิธานของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เพื่อ การปลูกป่า สร้างคน ด้วยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และอนุรักษ์ฟื้นฟูวัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อมอย่างสอดคล้องกับทิศทางของประชาคมนานาชาติและยังเป็นศูนย์รวมของชุมชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และกระจายความเสมอภาคทาง การศึกษาไปสู่ภูมิภาค ภารกิจของมหาวิทยาลัยได้แก่ พัฒนาและผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ โดย มุ่งแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์ความสัมพันธ์และนำความรู้สู่ปวงชน นอกจากนี้ยังมี ภารกิจในการสืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมของชาติ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืน โดยไม่ละเลยกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน

โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีสภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดในการทำหน้าที่กำกับดูแลบริหารงานของมหาวิทยาลัยและกำหนดนโยบาย การดำเนินการต่าง ๆ สำหรับด้านวิชาการจะมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลงานด้านวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการกำหนดทิศทางและนโยบายด้านวิชาการ และการวิจัยของ มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีกรรมการอีก 3 ชุด ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ สภามหาวิทยาลัย สนับสนุนการดำเนินการ ก่อสร้างงานด้านบริหารงานบุคคล การเงิน และทรัพย์สินก่อนนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณา ซึ่งคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดก็คือ คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการ การเงินและทรัพย์สิน

รายได้ การจัดการทรัพย์สิน และแนวทางการใช้รายได้ของมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ใน มาตรา 11, 12, 13 และ 14 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541 ดังนี้

มาตรา 11 รายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

- (1) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้
- (2) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของ

มหาวิทยาลัย

(3) เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย รายได้หรือผลประโยชน์ ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

(4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ ในที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์

(5) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

เงินอุดหนุนทั่วไปตาม (1) นั้น รัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง โดยการเสนอแนะของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดในมาตรา 5 และในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

ในกรณีรายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น

มาตรา 12 บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่มหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือได้มาโดยซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย หรือแลกเปลี่ยนกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

มาตรา 13 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี

มาตรา 14 บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยดังระบุไว้ในมาตรา 5 และตามวัตถุประสงค์ที่ผู้อุดหนุนหรืออุทิศเงินหรือทรัพย์สินให้แก่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

ความในมาตรา 11, 12, 13, 14 ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของรายได้ และหลักการในการใช้จ่ายรายได้ ซึ่งจะต้องจ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย และวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคให้มหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย (มาตรา 17 (11) (12) (13))

เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ กฎหมายดังกล่าวได้บัญญัติแนวทางการดำเนินงานด้านการบัญชีและตรวจสอบไว้ในมาตรา 38 – 42 ดังนี้

มาตรา 38 ให้มหาวิทยาลัยวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการรับและจ่ายเงิน สินทรัพย์และหนี้สินที่แสดงกิจการที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามประเภทงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

มาตรา 39 ให้มหาวิทยาลัยจัดทำรายงานการเงินส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

มาตรา 40 ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย และให้ทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและการเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี

มาตรา 41 ให้ผู้สอบบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานอื่นของมหาวิทยาลัย และเรียกให้ส่งสรรพสมุดบัญชี และเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

มาตรา 42 ให้ผู้สอบบัญชีทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวัน นับแต่วันสิ้นปีเพื่อสภามหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐมนตรีภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ได้รับรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินจากผู้สอบบัญชี

สำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณ ทิศวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ (2546 : 5-22 – 5-24, 5-27) ได้ประเมินมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และสรุปผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณไว้ ดังนี้

จากการศึกษาโดยรวม ผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการประเมินแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นดังนี้

1. การจัดเตรียมงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการจัดเตรียมงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยงบประมาณมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สูงมาก ความสอดคล้องกับรายได้อยู่ในระดับปานกลาง การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ และความเข้าใจของเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับสูง ส่วนการจัดทำผลผลิต ตัวชี้วัด ต้นทุนกิจกรรม บัญชีต้นทุน และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางอยู่ในระดับน้อย จากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายบริหารพบว่าระบบการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมค่อนข้างมากกว่าที่อื่น กล่าวคือ แต่ละส่วนงานส่งคำขอมาที่คณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยจัดตั้ง ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ และหน่วยงานที่ของงบประมาณ แล้วมาอภิปรายกัน หลังจากนั้นจึงเสนอให้คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินพิจารณา ก่อนส่งให้ฝ่ายนโยบายและแผน เพื่อส่งไปสภามหาวิทยาลัย และสำนักงบประมาณต่อไป และจากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชีพบว่า ขณะนี้มหาวิทยาลัยมีการจัดทำต้นทุนค่าใช้จ่ายนักศึกษา ก่อนเข้า โดยใช้เกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ส่วนตัวอื่น ๆ ยังอยู่ในระหว่างดำเนินการ ส่วนระบบบัญชีใช้แบบบัญชีกองทุน ในลักษณะ 3 มิติ และเข้าระบบบัญชีเพิ่งรับฟังจ่าย เพื่อสะท้อนค่าใช้จ่ายที่แท้จริง แต่ยังอยู่ในขั้นเตรียมการเพื่อรื้อระบบสารสนเทศ

2. การอนุมัติงบประมาณ

2. การอนุมัติงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการอนุมัติงบประมาณสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไป และบุคลากรสายวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นในเรื่องประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณอยู่ในระดับสูง ส่วนพนักงานทั่วไปและบุคลากรสายวิชาการมีความเห็นว่าการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ พัฒนาจากนโยบายของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์ของชาติเป็นหลัก ส่วนการจัดสรรงบประมาณอิงตามผลงาน และยึดตามตัวชี้วัด

3. การบริหารงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าฐานข้อมูลงบประมาณมีความสมบูรณ์ รวดเร็วใช้งานได้ดี ส่วนเรื่องประสิทธิภาพการเบิกจ่ายและประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไป และบุคลากรสายวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าประสิทธิภาพการเบิกจ่ายและประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินอยู่ในระดับสูง ส่วนพนักงานทั่วไปและบุคลากรสายวิชาการเห็นว่า ประสิทธิภาพทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี พบว่ามหาวิทยาลัยใช้หลักการบริหารแบบรวมศูนย์ ทำให้มีความคล่องตัว และมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินช่วยกลั่นกรองการเงินให้มหาวิทยาลัย

4. การติดตามและรายงานผล

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าการติดตามและรายงานผลอยู่ในระดับสูง อธิการบดีกล่าวในการบรรยายว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ โดยจะดูการใช้จ่ายรายไตรมาส รวมถึงให้แก่คณะกรรมการบริหารทราบเป็นประจำ มีการจัดทำบดุล รายได้ รายจ่ายให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
ข้อเสนอแนะด้านการบริหารงบประมาณ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ

1.1 จัดอบรมและทำความเข้าใจเรื่องแนวคิดและเทคนิควิธีในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1.2 กำหนดเกณฑ์การคิดต้นทุนที่เหมาะสม โดยให้แต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

1.3 จัดทำคู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการ

2. การอนุมัติงบประมาณ

กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือร่วมกับมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ

3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ ลดขั้นตอนการดำเนินงานและมีการกำหนดจำนวนเงินและเวลาให้ชัดเจน

3.3 เพิ่มบทบาทของสำนักและหน่วยงานในการบริหารงบประมาณให้มากขึ้น

3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่สำคัญและที่เกี่ยวข้องกับการเงินงบประมาณพอสรุปได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. 2542, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตธนบุรีได้เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อปี 2541 ซึ่งก่อนหน้านี้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตธนบุรี ได้ยกระดับมาจากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรีและในปัจจุบันเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ หรือ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตั้งอยู่ ณ เขตทุ่งครุ จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีปณิธานที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นทั้งส่วนการศึกษา และสวนอุตสาหกรรม เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม และทำงานวิจัยพัฒนาและให้บริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต ภารกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ และยังให้ความสนใจในการพัฒนาระบบการศึกษา ระบบการเรียนรู้ และระบบการบริหารงานให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังเน้นที่การวิจัยและนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้และใช้ในการพัฒนาประเทศ

โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย สำหรับด้านวิชาการจะมีสภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่ในการควบคุมดูแลด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร การสอน การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกรรมการอีก 3 ชุด ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัย สนับสนุนการดำเนินการกิจการ กลั่นกรองงานด้านบริหารงานบุคคล การเงิน และทรัพย์สินก่อนนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณา ซึ่งคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดก็คือ คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน และหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะต่างๆ 9 คณะ สำนักและสถาบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

(บางขุนเทียน) และวิทยาเขตราชบุรี และวิทยาลัยสมทบ / โรงเรียนสาธิต / โครงการร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย

รายได้ การจัดการทรัพย์สิน และแนวทางการใช้รายได้ของมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในมาตรา 13, 14, และ 15 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 ดังนี้

มาตรา 13 รายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

- (1) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี
- (2) เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- (3) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- (4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์
- (5) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

เงินอุดหนุนทั่วไปตาม (1) นั้น รัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง โดยการเสนอแนะของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

ให้อสังหาริมทรัพย์ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาจากการให้ หรือซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย หรือแลกเปลี่ยนกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

ในกรณีรายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น

มาตรา 14 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

มาตรา 15 บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลุมูลค่าของมหาวิทยาลัยดังระบุไว้ในมาตรา 7 และตามวัตถุประสงค์ซึ่งผู้กิตทรัพย์สินให้แก่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

และวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคให้มหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย (มาตรา 18 (11)(12))

เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้กฎหมายดังกล่าวได้บัญญัติแนวทางการดำเนินงานด้านการบัญชีและตรวจสอบไว้ในมาตรา 41 - 45 ดังนี้

มาตรา 41 ให้มหาวิทยาลัยวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการรับและจ่ายเงิน สินทรัพย์ทรัพย์สินและหนี้สินที่แสดงกิจการที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามประเภทงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

มาตรา 42 ให้มหาวิทยาลัยจัดทำบัญชี และบัญชีทำการ ส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

มาตรา 43 ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย และให้ทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและการเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี

มาตรา 37 ให้ผู้สอบบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

มาตรา 38 ให้ผู้สอบบัญชีทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวัน นับแต่วันสิ้นปีเพื่อสภามหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐมนตรี

สำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ (2546 : 5-31 – 5-32, 5-36 – 5-37) ได้ประเมินมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และสรุปผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณไว้ ดังนี้

โดยรวมผลการประเมินด้านการบริหารระบบงานประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการประเมินแต่ละตัวบ่งชี้ เป็นดังนี้

1. การจัดเตรียมงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่า การจัดเตรียมงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นว่าความสอดคล้องของงบประมาณกับแผนกลยุทธ์ ความสอดคล้องกับรายได้ การจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำผลผลิตอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดทำตัวชี้วัด กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง และการจัดทำต้นทุนกิจกรรม และบัญชีต้นทุนอยู่ในระดับน้อย จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองคลัง พบว่าในเรื่องระบบบัญชี 3 มิติยังไม่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีใดเป็นแม่แบบ เนื่องจากมีโครงการนำร่องใช้หลายมหาวิทยาลัย สำหรับระบบบัญชีที่ทบทวน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองคลัง พบว่าในเรื่องระบบบัญชี 3 มิติยังไม่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีใดเป็นแม่แบบ เนื่องจากมีโครงการนำร่องใช้หลายมหาวิทยาลัย สำหรับระบบบัญชีที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้อาจารย์ท่านหนึ่งจัดทำไว้ ไม่สามารถปรับประยุกต์ใช้เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองแผนเรื่องการจัดเตรียมงบประมาณ พบว่าทางมหาวิทยาลัยใช้การมีส่วนร่วมจากคณะต่าง ๆ ในการจัดลำดับความสำคัญของการจัดทำกลยุทธ์ โดยหน่วยงาน/คณะต่าง ๆ จะมีแผนกลยุทธ์ของตัวเอง แล้วมหาวิทยาลัยจะพิจารณาว่ามีความสอดคล้องกับแผนรวมของมหาวิทยาลัยหรือไม่ หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

2. การอนุมัติงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่า การอนุมัติงบประมาณสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์อยู่ในระดับสูง และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไป และบุคลากรสายวิชาการมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง และความเห็นของทั้ง 3 กลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากการสัมภาษณ์ พบว่า ทางมหาวิทยาลัยจะมีการแต่งตั้งกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดสรรและอนุมัติงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ตลอดจนวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิศวกรรมศาสตร์พบว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณให้คณะด้วยระบบ FTES (Full Equivalent Student) โดยพิจารณาว่าแต่ละปี FTES มีมูลค่าเท่าใด และมหาวิทยาลัยจะจัดสรรให้ตามนั้น ซึ่งคณะมีความเห็นว่าน่าจะมีการพิจารณาผลการดำเนินงานของคณะ หากมีการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและยังมีเงินเหลือน่าจะนำงบประมาณที่เหลือไปบริหารได้

3. การบริหารงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นว่าฐานข้อมูลงบประมาณมีความสมบูรณ์ทันสมัย และใช้งานได้ในระดับสูง โดยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไป และบุคลากรสายวิชาการ มีความเห็นเรื่องประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายและประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 2 กลุ่มจะมีความเห็นในเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองคลังได้กล่าวถึงกระบวนการในการเบิกเงินจะได้มีการปรับขั้นตอนการเบิกจ่ายให้กระชับขึ้น ลดแบบฟอร์มลง และมีการแก้ไขระเบียบที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีการกระจายอำนาจการเบิกจ่ายไปที่คณะ และภาควิชา

4. การติดตามและรายงานผล

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณมีความเห็นในเรื่องการติดตามและ

การตรวจสอบภายในนั้น ทางมหาวิทยาลัยจะมีหนังสือเวียนให้ทุกหน่วยงานจัดทำระบบการควบคุมภายในแล้วแจ้งให้อธิการบดีทราบถึงความคืบหน้าของแต่ละหน่วยงาน ส่วนการรายงานด้านการเงิน จะมีการนำเสนอสภามหาวิทยาลัยทุกเดือน สัมภาษณ์ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีขาดทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษจำนวนโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นที่อยู่ในระดับดีมาก

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารงบประมาณ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ

1.1 สร้างเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อช่วยในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ตลอดจนการจัดทำ ดัชนีกิจกรรม และการจัดทำบัญชีต้นทุน และกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ศึกษาวิธีการคิดระบบต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดเตรียมงบประมาณ

2. การอนุมัติงบประมาณ

2.1 การอนุมัติงบประมาณจากมหาวิทยาลัยซึ่งครอบคลุมการใช้เงินจากรัฐบาล ควรแจ้งหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแก่คณะและหน่วยงานต่าง ๆ และควรมีการเปิดเผยการจัดสรรดังกล่าวให้ทราบโดยทั่วไป

2.2 ควรมีการทบทวน พรบ. มหาวิทยาลัยในมาตราที่เกี่ยวกับเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำซึ่งมีผู้ครองอยู่ เพื่อไม่ต้องโอนงบประมาณในส่วนนี้ไปไว้ที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือร่วมกับกรมบัญชีกลางและมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

3.2 ควรมีการกระจายอำนาจด้านงบประมาณลงไปยังคณะมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร

4. การรายงานและติดตามผล

4.1 ควรปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และควรปรับโครงสร้างใหม่ โดยให้ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย

4.2 ควรจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณชน

บริบทของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคามเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2511 ต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2517 ซึ่งเป็นวิทยาเขตหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งมีศูนย์กลางการบริหารอยู่ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม ได้แยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศโดยใช้ชื่อ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2537 โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2537 เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐลำดับที่ 22 เดิมมีศูนย์กลางการบริหารงานตั้งอยู่เลขที่ 269 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ประมาณ 197 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 470 กิโลเมตร และพื้นที่อื่น ได้แก่ อำเภอนาดูน 550 ไร่ บ้านแก้ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 273 ไร่ และพื้นที่บ้านนาสีนวน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ประมาณ 1,000 ไร่ ปัจจุบันได้ย้ายศูนย์กลางการบริหารงานและคณะต่าง ๆ ไปที่ตั้งแห่งใหม่ที่ ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งมีเนื้อที่ 1,300 ไร่ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 9)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 30, 40, 41) มีปรัชญาของมหาวิทยาลัย คือ พหุณ ปรณฺธิโต ชีเว ผู้มีปัญญาพึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน โดยมีปณิธานคือเป็นสถาบันที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการโดยศึกษา ภูมิปัญญาสากลแบบบูรณาการ พัฒนางานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง" กำหนดวิสัยทัศน์ 10 ปี ไว้ว่า "มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นสถาบันการศึกษาแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ของชุมชน มีระบบการศึกษาหลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นผู้นำด้านการวิจัยและสร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล" มีพันธกิจ คือ ผลิตและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนดีและคนเก่ง สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ พัฒนาระบบการศึกษาและการบริการวิชาการที่หลากหลายและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมแสวงหาองค์ความรู้จากปัญหาและภูมิปัญญาท้องถิ่น เชื่อมประสานภูมิปัญญาสากลแบบบูรณาการ พัฒนางานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างเสริมชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 12)

วัตถุประสงค์

1. จัดการศึกษา ส่งเสริม และพัฒนาวิชาการในศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

2. ส่งเสริมการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และการพัฒนาภูมิปัญญาไทย ให้มีความสามารถเชิงการแข่งขัน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและสังคมสมานฉันท์

3. กระจายการให้บริการความรู้และวิชาการสู่สังคมในทุกระดับเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคคลองค์กร ชุมชนอย่างต่อเนื่องยั่งยืนและเกิดดุลยภาพจนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สังสม อนุรักษ์ และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนางค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการพัฒนาองค์ความรู้และผู้นำด้านศิลปะและวัฒนธรรมของภูมิภาค

5. จัดและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงาน ตอบสนองความต้องการของสังคม

นโยบายและมาตรการ

นโยบายที่ 1 ดำเนินการผลิต และพัฒนาการกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ เน้นการจัดการระบบการศึกษาที่หลากหลาย และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่การยอมรับในด้านศิลปะวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

มาตรการที่ 1 จัดทำแผนการผลิตบัณฑิตและพัฒนาการกำลังคน รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และเพิ่มหลักสูตรระดับบัณฑิตเพื่อผลิตนักวิชาการและนักวิจัย

มาตรการที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนในองค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยสู่ระดับสากล

มาตรการที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการที่ 4 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

นโยบายที่ 2 การกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมทั้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และระดับประเทศ

มาตรการที่ 1 จัดระบบการศึกษาที่หลากหลายที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถลงทะเบียนเรียนได้ตามความต้องการ

มาตรการที่ 2 ปรับระบบการเข้าศึกษาในหลากหลาย ทั้งในเรื่องเวลา สถานที่ อัตราค่าใช้จ่าย และคุณสมบัติแรกเข้า

มาตรการที่ 3 จัดระบบการเรียนการสอนเพื่อคนพิการ

มาตรการที่ 4 จัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนิสิตที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา และฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี

- นโยบายที่ 3** มุ่งเน้นและพัฒนาการวิจัยให้เกิดที่สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็งและสร้างความสามารถเชิงการแข่งขัน
- มาตรการที่ 1 กำหนดทิศทางและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน
- มาตรการที่ 2 ส่งเสริมการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือพัฒนาทฤษฎีเฉพาะสาขา
- มาตรการที่ 3 ส่งเสริม และเร่งรัดการวิจัยประยุกต์ เพื่อการพัฒนาชุมชน และภูมิภาค
- มาตรการที่ 4 ส่งเสริมการวิจัยประยุกต์เชิงพาณิชย์
- มาตรการที่ 5 ส่งเสริมความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ
- มาตรการที่ 6 เร่งรัดการวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเต็มรูปแบบ
- มาตรการที่ 7 สนับสนุนให้มีกองทุนวิจัยเพื่อให้มีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง
- มาตรการที่ 8 พัฒนาคุณภาพงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา
- นโยบายที่ 4** ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว และโปร่งใส
- มาตรการที่ 1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล
- มาตรการที่ 2 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรที่คล่องตัว ประหยัด และคุ้มค่า
- มาตรการที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารจัดการ
- มาตรการที่ 4 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมและมีบรรยากาศทางวิชาการในฐานะสถาบันการศึกษาชั้นสูง
- มาตรการที่ 5 วางแผนแม่บทในการปรับปรุงระบบทรัพยากรธรรมชาติและจัดการระบบสาธารณูปการในมหาวิทยาลัยและชุมชนโดยรอบ
- นโยบายที่ 5** พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม
- มาตรการที่ 1 ปรับปรุงหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องด้านศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมอีสานและประเทศ
- มาตรการที่ 2 ส่งเสริมให้มีพิพิธภัณฑ์เพื่อการศึกษาและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมที่สามารถจัดหารายได้ด้วยตนเอง
- มาตรการที่ 3 วิจัย อนุรักษ์ เผยแพร่ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
- มาตรการที่ 4 ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการในระดับภูมิภาค เพื่อพัฒนา

ความเข้าใจของสังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

นโยบายที่ 6 ให้การบริหารวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและการพัฒนาประเทศ

มาตรการที่ 1 พัฒนาแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้สาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อบริหารชุมชนในระดับภูมิภาค

มาตรการที่ 2 พัฒนางองค์กรเพื่อทำหน้าที่ให้บริหารตรวจสอบ และให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่หน่วยงานภายใน และภายนอก

มาตรการที่ 3 สนับสนุนการบริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชุมชนและภูมิภาค

มาตรการที่ 4 สนับสนุนโครงการกิจกรรมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในระดับภูมิภาค

นโยบายที่ 7 พัฒนาบุคลากร และระบบบริหารบุคลากรให้มีคุณภาพและคุณธรรมมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล

มาตรการที่ 1 พัฒนาศักยภาพการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษของบัณฑิตและบุคลากรในระดับที่สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดี

มาตรการที่ 2 พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในระดับมาตรฐานสากล

มาตรการที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพในระดับมาตรฐาน

มาตรการที่ 4 พัฒนาบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานภายในและภายนอก

มาตรการที่ 5 พัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ให้สอดคล้องกับภาระงานของมหาวิทยาลัย

นโยบายที่ 8 พัฒนาศักยภาพนิสิตให้เป็นผู้ร่นำที่ดี

มาตรการที่ 1 ส่งเสริมให้นิสิตเป็นผู้มุ่งใฝ่เรียนรู้ตลอดชีพ

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมให้นิสิตเป็นผู้มีความสามารถในการระบวนความคิดวิเคราะห์และการใช้วิจารณ์ญาณ มีความรับผิดชอบ และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมให้นิสิตสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการที่ 4 ส่งเสริมให้นิสิตมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศได้มากกว่า 1 ภาษา

มาตรการที่ 5 ส่งเสริมให้นิสิตมีการเรียนรู้และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

มาตรการที่ 6 ส่งเสริมให้นิสิตเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกต่อสังคมและการปกครองระบอบประชาธิปไตย

มาตรการที่ 7 ส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่แข็งแรง โครงสร้างหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบ่งหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการ 4 คณะวิชา 3 สำนัก 2 สถาบัน ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยี สำนักงานอธิการบดี สำนักวิทยบริการ สำนักคอมพิวเตอร์ สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช และหน่วยงานที่อยู่นอกระบบราชการ 9 คณะวิชา 1 โครงการจัดตั้งคณะวิชา 2 สำนัก ได้แก่ คณะการบัญชีและการจัดการ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมืองและนฤมิตศิลป์ คณะวิทยาการสารสนเทศ คณะสาธารณสุขศาสตร์ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย โครงการจัดตั้งคณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม สำนักบริการวิชาการ สำนักทรัพย์สิน และโรงเรียนสาธิตนอกจากนั้นยังมีวิทยาเขตนครพนม ศูนย์พัฒนาการศึกษาจังหวัดอุดรธานี ศูนย์บริการทางวิชาการจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดยโสธร โครงการบริการภายนอก 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ และจังหวัดมุกดาหาร มีหน่วยงานวิสาหกิจ 11 หน่วยงาน ได้แก่ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรกรรมเฉลิมพระเกียรติฯ (ฟาร์มมหาวิทยาลัย) สถานีวิจัยกระจายเสียงมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ร้านยามมหาวิทยาลัย สถานีวิจัยปฏิบัติการเภสัชกรรมชุมชน โครงการผลิตน้ำดื่มยูนิเพียว โครงการราชพฤกษ์นิเวศน์ โครงการโภชนาบริการ โครงการบริการอุปการณีสารสนเทศ ศูนย์บริการกลาง (PLAZA) และศูนย์พัฒนาภาษา และมีศูนย์ที่สังกัดคณะ/มหาวิทยาลัยอีก 7 หน่วยงาน ได้แก่ ศูนย์สร้างเสริมสุขภาพดี ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาการเด็ก ศูนย์นวัตกรรมใหม่ ศูนย์วิจัยและการศึกษาบรรพชีวินวิทยา ศูนย์บริการสุขภาพ โครงการพิพิธภัณฑ์มหาวิทยาลัย ศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา

การจัดการเรียนการสอนเปิดสอนระบบปกติและระบบพิเศษ หลักสูตรระดับปริญญาตรี 47 สาขาวิชา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 2 สาขาวิชา ระดับปริญญาโท 26 สาขาวิชา และระดับปริญญาเอก 1 สาขาวิชา รวม 76 สาขาวิชา มีนิสิตในปีการศึกษา 2546 จำนวน 19,879 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 27 มิถุนายน 2546) มีบุคลากรทั้งหมด 1,471 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 มิถุนายน 2546) เป็นอาจารย์ 302 คน ข้าราชการสาย ข จำนวน 81 คน ข้าราชการสาย ค 109 คน พนักงานสายวิชาการ 195 คน พนักงานสายปฏิบัติการ 29 คน ลูกจ้างประจำ 79 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 676 คน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 22)

การดำเนินงานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ตามนโยบายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ดำเนินการเตรียมการมาเป็นลำดับ

มีขั้นตอนการยกย่องพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ เป็นไปตามหลักการที่จะพัฒนา มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยได้เริ่มดำเนินการยกย่อง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2543 และพัฒนามาตามลำดับ สภามหาวิทยาลัยได้มีการประชุมเพื่อพิจารณา 3 ครั้ง และได้ให้ความเห็นชอบในคราวประชุม สภามหาวิทยาลัยวาระพิเศษ ครั้งที่ 1/2544 วันที่ 7 - 8 พฤษภาคม 2544 และได้นำเสนอ ทบวงมหาวิทยาลัยและรัฐบาลพิจารณาตามลำดับ ขณะนี้ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย มหาสารคาม พ.ศ..... ได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกาแล้ว และอยู่ในขั้นตอน ของการนำเสนอสภาผู้แทนราษฎร (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 72 - 73)

ในร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.... ได้กำหนดเกี่ยวกับรายได้ ของมหาวิทยาลัย การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สิน และแนวทางการใช้จ่ายไว้ใน มาตรา 19-22 ดังนี้
มาตรา 19 รายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

- (1) เงินอุดหนุนหรือเงินงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี
- (2) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย
- (3) เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์

จากกองทุนดังกล่าว

(4) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย

(5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจาก ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

(6) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่ พัสดซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

(7) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

เงินอุดหนุนหรือเงินงบประมาณตาม (1) นั้น รัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัย โดยตรง เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัยและในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่า ด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

ให้มหาวิทยาลัยได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือน และที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย

ในกรณีรายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและ ค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงิน งบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอ

มาตรา 20 บรรดาที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์ของ

มหาวิทยาลัย ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์ โดยมีต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง

รายได้จากการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ตกเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอนหรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัย เป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ

มาตรา 21 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

มาตรา 22 บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและเพื่อบรรลู่วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยตั้งระบุไว้ในมาตรา 7 เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย จะต้องจัดการตามเงื่อนไขที่ผู้อุทิศกำหนดไว้ด้วย แต่ถ้าเหตุจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขจะต้องได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย และหากผู้อุทิศยังมีชีวิตอยู่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้อุทิศก่อนด้วย

ความในมาตรา 19, 20, 21, 22 ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของรายได้ และ หลักการในการใช้จ่ายรายได้ซึ่งจะต้องจ่ายเพื่อให้บรรลู่วัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย และวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคให้มหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย (มาตรา 27 (2) (11) (12))

เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบ ได้ กฎหมายดังกล่าวได้บัญญัติแนวทางการดำเนินงานด้านการบัญชีและตรวจสอบไว้ในมาตรา 44 - 47 ดังนี้

มาตรา 44 ให้มหาวิทยาลัยวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของสินทรัพย์ทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

การลงรายการในเอกสารทางบัญชีและสมุดบัญชีตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักบัญชีที่รับรองทั่วไป

มาตรา 45 ให้มหาวิทยาลัยจัดทำรายงานการเงิน และบัญชีรายรับและรายจ่าย ส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี วันเริ่มและสิ้นปีบัญชีของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามประกาศของมหาวิทยาลัย

มาตรา 46 ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่งสภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยทุกรอบปีบัญชี

มาตรา 47 ให้ผู้สอบบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

มาตรา 38 ให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับมอบเอกสารตามมาตรา 45 และให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีทราบ

ให้มหาวิทยาลัยเผยแพร่รายงานประจำปีของปีที่สิ้นไปนั้น แสดงบัญชีงบดุลและบัญชีทำการที่ผู้สอบบัญชีรับรองว่าถูกต้องแล้วพร้อมทั้งแสดงผลงานของมหาวิทยาลัยในปีที่ล่วงมาและแผนงานที่จะจัดทำในปีต่อไป

จากสภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในปัจจุบันซึ่งมีหน่วยงานทั้งที่อยู่ในระบบราชการและหน่วยงานที่อยู่นอกระบบราชการ และจะต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในที่สุด เมื่อพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคามฉบับใหม่มีผลบังคับใช้ มหาวิทยาลัยมหาสารคามจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับคือความเป็นอิสระ และความมีเสรีภาพทางวิชาการ ในส่วนของ การงบประมาณในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณ เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ของรัฐ คือ ในส่วนแรกที่เป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง และใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และส่วนที่สองที่เป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย จะถือปฏิบัติตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยได้วางไว้ และนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นแนวทางในปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบัน(ปีงบประมาณ 2547) มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้จัดทำงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยแยกจากกัน โดยจัดทำงบประมาณแผ่นดินก่อน และงบประมาณเงินรายได้ทีหลัง โดยนำข้อมูลจากงบประมาณแผ่นดินมาประกอบการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ รายการใดที่มหาวิทยาลัยเห็นว่ามีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณดำเนินการก็จะขอจากงบประมาณแผ่นดินก่อน ถ้าไม่ได้รับจัดสรร ก็จะนำมาตั้งเป็นงบประมาณเงินรายได้เสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ

ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณ

1. จำนวนเงินงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินระหว่างช่วงปีงบประมาณ 2539 - 2545 เป็นเงินทั้งสิ้น 3,856.66 ล้านบาท และได้ใช้งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยในช่วงปีงบประมาณ 2539 - 2545 จำนวนทั้งสิ้น 1,742.64 ล้านบาท

รายละเอียดงบประมาณในแต่ละปีดังปรากฏในตาราง 3, 4 (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2546 : 20 - 21 ; มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2547 : ข)

ตาราง 3 งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
จำแนกตามปีและงบประมาณ ปี พ.ศ. 2539-2545

ปี	งบประมาณแผ่นดิน (ล้านบาท)	งบประมาณรายได้ (ล้านบาท)	รวม (ล้านบาท)
2539	239.93	65.37	304.77
2540	488.17	113.33	601.50
2541	637.57	193.39	830.96
2542	835.25	210.96	1,046.21
2543	663.48	242.16	905.64
2544	439.47	359.97	799.44
2545	553.33	557.45	1,110.78
รวม	3,856.66	1,742.64	5,599.30

ตาราง 4 งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ที่ได้รับจัดสรรในช่วงปีงบประมาณ
พ.ศ. 2539-2547 จำแนกตามประเภทเงินงบประมาณ

ประเภทงบประมาณ ปีงบประมาณ	งบประมาณแผ่นดิน			งบประมาณเงินรายได้		
	งบดำเนินการ (ล้านบาท)	งบลงทุน (ล้านบาท)	รวม (ล้านบาท)	งบดำเนินการ (ล้านบาท)	งบลงทุน (ล้านบาท)	รวม (ล้านบาท)
2539	100.06	139.33	239.39	49.27	16.10	65.37
2540	127.37	360.80	488.17	79.95	33.39	113.34
2541	167.36	470.21	637.53	150.53	42.87	193.40
2542	155.20	680.05	835.25	169.36	41.61	210.97
2543	173.42	490.05	663.47	208.66	33.50	242.16
2544	183.91	255.56	439.47	252.13	107.84	359.97
2545-46	195.30	358.04	553.34	447.80	109.65	557.45
2547	234.28	266.54	500.83	378.17	139.98	518.16
รวม	1,336.9	3,020.58	4,357.45	1,735.87	524.94	2,260.82

2. ปิงบประมาณ

มหาวิทยาลัยกำหนดปิงบประมาณตามที่สำนักงบประมาณกำหนด คือ ระยะเวลาตั้งแต่ 1 ตุลาคม ของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไป และใช้ปีพ.ศ. ถัดไปเป็นชื่อเรียกปิงบประมาณนั้น

3. การดำเนินงานเกี่ยวกับเงินงบประมาณแผ่นดิน ปัจจุบันดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และตามกฎหมาย ระเบียบ หนังสือเวียนที่ออกตามกฎหมาย ระเบียบ ของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ในปิงบประมาณ 2547 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้รับจัดงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนี้ (สำนักงบประมาณ : Web Site)

3.1. ได้รับจัดสรรงบประมาณจำแนกตามยุทธศาสตร์ของชาติ ตามรายการดังนี้

3.1.1 ยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

ส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน

ผลผลิต : การวิจัยและพัฒนาเพื่อการแข่งขัน

3.1.2 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

พัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ผลผลิต : โครงการเร่งรัดผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่ขาดแคลน

3.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม การแก้ไขปัญหาความยากจนและยกระดับ

คุณภาพชีวิต

การปฏิรูปการศึกษา และการเติมปัญญาให้สังคม

ผลผลิต : การให้บริการวิชาการ

ผลผลิต : การผลิตบัณฑิต

ผลผลิต : การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3.2 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจำแนกตามโครงสร้างประเภทรายจ่าย แบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) งบบุคลากร	116,943,000	บาท
2) งบดำเนินงาน	49,644,300	บาท
3) งบลงทุน (ภาระผูกพัน)	89,725,700	บาท
4) งบลงทุน (ไม่ผูกพัน)	176,820,300	บาท
5) งบเงินอุดหนุน	67,702,500	บาท
6) งบรายจ่ายอื่น	-	
รวม	500,835,800	บาท

4. การดำเนินการเกี่ยวกับเงินรายได้จะดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัย และนโยบายของมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยจัดทำงานประมาณแยกต่างหากจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

4.1 ประเภทเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.1.1 เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา

4.1.2 เงินผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ที่ราชพัสดุ

4.1.3 เงินทุนการศึกษา เงินกองทุน เงินบริจาค หรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาค

4.1.4 เงินรับฝาก

4.1.5 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

4.1.6 เงินค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและค่าบำรุงกีฬา

4.1.7 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ

4.1.8 เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน

4.1.9 เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ

4.2. นโยบายการจัดทำงานประมาณรายจ่ายเงินรายได้ปี 2547

4.2.1 สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน โดยเฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติ และให้การบริการงานปกติได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.2 สนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้ทุกหน่วยได้พยายามพึ่งตนเอง และสร้างความมั่นคงให้กับหน่วยงานโดยให้ตั้งรายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เพื่อจะได้มีเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป

4.2.3 สนับสนุนหน่วยงานใหม่ หรือโครงการใหม่ที่ยังมีรายได้น้อย ได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง โดยระยะแรกประมาณ 5 ปี เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ต่อไป

4.2.4 สนับสนุนการวิจัย และบริการวิชาการแก่ชุมชน โดยมหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณร้อยละ 1 ของประมาณการรายรับตั้งไว้ที่ส่วนกลาง และให้คณะตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิจัยและบริการวิชาการแก่ชุมชนประมาณร้อยละ 1-2 โดยเน้นความสอดคล้องและสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติ และแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

4.3 หลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ปี 2547

4.3.1 ประมาณการรายรับจากค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ให้หักสมทบส่วนกลาง ดังนี้

4.3.1.1 กองทุนพัฒนามหาวิทยาลัย ร้อยละ 3 ของประมาณการรายรับ

รายรับ

4.3.1.2 ส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ ร้อยละ 1 ของประมาณการ

4.3.1.3 สมทบค่าธรรมเนียม 6 รายการหลัก

4.3.1.4 ค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงานโครงการพิเศษ

4.3.1.5 ค่าสาธารณูปโภค ให้หักเฉพาะระบบพิเศษ ทั้งระดับปริญญาตรี

และปริญญาโท คนละ 2,000 บาท/ปี

4.3.1.6 สมทบการดำเนินงานของส่วนกลาง (ร้อยละ 30 ของจำนวนเงินที่เหลือจากการหักในรายการ ข้อ 4.3.1.1 - 4.3.1.4 แล้ว)

4.3.2 หน่วยงานจัดทำคำขอของประมาณจากวงเงินที่เหลือจากการหักตามข้อ

4.3.1. มาจัดสรร ดังนี้

4.3.2.1 ตั้งงบประมาณได้ไม่เกินร้อยละ 80

4.3.2.2 หักประกันความเสี่ยงไว้เพื่อสำรองงบประมาณมหาวิทยาลัย

ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20

4.3.3 รายรับอื่นของมหาวิทยาลัยให้เป็นรายได้ของส่วนกลาง

4.4 จำนวนนิสิตที่จะใช้ประมาณการรายรับในปี 2547 ให้คณะประมาณจำนวน
นิสิต ดังนี้

4.4.1 ระดับปริญญาตรี

4.4.1.1 นิสิตปี 1 ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 90 ของนิสิตตามแผนการรับ

4.4.1.2 นิสิตปีอื่น ๆ ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 100 ของนิสิตที่มีอยู่จริง

4.4.2 ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต

4.4.2.1 นิสิตปี 1 ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 90 ของนิสิตตามแผนการรับ

4.4.2.2 นิสิตปีอื่น ๆ ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 100 ของนิสิตที่มีอยู่จริง

4.4.3 ระดับปริญญาโท

4.4.3.1 นิสิตปี 1 ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 90 ของนิสิตตามแผนการรับ

4.4.3.2 นิสิตปีอื่น ๆ ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 100 ของนิสิตที่มีอยู่จริง

4.4.4 ระดับปริญญาเอก

4.4.4.1 นิสิตปี 1 ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 90 ของนิสิตตามแผนการรับ

4.4.4.2 นิสิตปีอื่น ๆ ให้ประมาณจำนวนนิสิตร้อยละ 100 ของนิสิตที่มีอยู่จริง

4.4.5 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยลัยมหาสารคามให้ประมาณจำนวนนักเรียน

ร้อยละ 100 ของจำนวนนักเรียนตามแผนการรับ

4.5 กรณีการหักสมทบระหว่างคณะที่ให้บริการสอนวิชาพื้นฐานกับคณะที่ใช้บริการ
ให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

4.5.1 คณะศึกษาศาสตร์จัดสรรให้คณะวิทยาศาสตร์และคณะมนุษยศาสตร์ตาม

ภาระงาน

- 4.5.2 คณะเทคโนโลยี จัดสรรให้คณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 20
- 4.5.3 คณะพยาบาลศาสตร์ จัดสรรให้คณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 10
- 4.5.4 คณะเภสัชศาสตร์ฯ จัดสรรให้คณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 10
- 4.5.5 คณะวิศวกรรมศาสตร์ จัดสรรให้คณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 20
(ใช้ฐานค่าธรรมเนียมเท่ากับคณะเทคโนโลยี)

4.5.6 คณะวิทยาการสารสนเทศ จัดสรรให้คณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 20

4.6 การจำแนกหน่วยงานที่จะตั้งงบประมาณ

จำแนกหน่วยงานออกเป็น 4 ประเภท

4.6.1 หน่วยงานส่วนกลาง ได้แก่ หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี

สำนัก สถาบัน

4.6.2 หน่วยงานคณะที่หักตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

- 4.6.2.1 คณะศึกษาศาสตร์
- 4.6.2.2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- 4.6.2.3 คณะวิทยาศาสตร์
- 4.6.2.4 คณะเทคโนโลยี
- 4.6.2.5 คณะพยาบาลศาสตร์
- 4.6.2.6 คณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- 4.6.2.7 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมืองและนฤมิตศิลป์
- 4.6.2.8 คณะวิศวกรรมศาสตร์
- 4.6.2.9 คณะการบัญชีและการจัดการ
- 4.6.2.10 คณะศิลปกรรมศาสตร์
- 4.6.2.11 คณะวิทยาการสารสนเทศ
- 4.6.2.12 คณะสาธารณสุขศาสตร์
- 4.6.2.13 วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง
- 4.6.2.14 โครงการจัดตั้งคณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม
- 4.6.2.15 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.6.3 หน่วยงานภายนอก ศูนย์/วิทยาเขต ได้แก่

- 4.6.3.1 ศูนย์พัฒนาการศึกษาจังหวัดอุดรธานี
- 4.6.3.2 วิทยาเขตนครพนม
- 4.6.3.3 ศูนย์บริการวิชาการร้อยเอ็ด

4.6.4 ศูนย์บริการวิชาการภายนอกจังหวัดอื่น ๆ ได้แก่

- 4.6.4.1 จังหวัดอุบลราชธานี

4.6.4.2 จังหวัดมุกดาหาร

4.6.4.3 จังหวัดสุรินทร์

4.6.4.4 จังหวัดนครราชสีมา

4.6.4.5 จังหวัดชัยภูมิ

4.6.5 โครงการความร่วมมือจัดการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงาน

ภายนอก

4.6.5.1 โครงการร่วมมือจัดการศึกษาแบบบูรณาการ(นครราชสีมา)

4.6.5.2โครงการร่วมมือพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด

4.6.5.3โครงการร่วมมือพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์

4.6.5.4 โครงการร่วมมือพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดยโสธร

ข้อ 4.6.4 และ 4.6.5 หักเงินให้มหาวิทยาลัยร้อยละ 30 ของรายรับ ส่วนที่เหลือ
สำหรับการบริหารจัดการโครงการทั้งหมด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พัชรวดี แพร่ตกุล (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบปัญหาในการดำเนินงานด้านการจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ยังขาดความสมบูรณ์ในองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การขาดแผนนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนและขาดการวางแผนและติดตามผลการใช้จ่ายเงินประจำปี ทำให้ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละปีว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังประสบปัญหาในด้านการนำโครงสร้างแผนงานมาใช้ ได้แก่ปัญหาการขาดข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการจัดทำคำของบประมาณ และการจำแนกรายจ่ายตามโครงสร้างแผนงาน ในด้านการวิเคราะห์งานโครงการ มหาวิทยาลัยไม่มีแผนนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจสำหรับการจัดระบบมหาวิทยาลัย ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพียงพอและขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ที่จะนำมาใช้ในการจัดระบบข้อมูล ส่วนการประเมินผลมหาวิทยาลัยประสบปัญหาในด้านการขาดระบบ แนวทางและเกณฑ์มาตรฐาน ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลที่เหมาะสม

ประชุม สนธิรักษ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามทัศนะของผู้บริหารทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหาการบริหารงบประมาณตามทัศนะของผู้บริหารส่วนกลางและส่วน

ภูมิภาคอยู่ในระดับน้อย

3. ปัญหาระบบการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารส่วนภูมิภาคมีระดับทักษะสูงกว่าผู้บริหารส่วนกลาง

4. ปัญหาการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารส่วนภูมิภาคมีระดับปัญหาสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

สุชาติ ตันธนะเคชา (Tantanadaecha, Suchart, 1992 : บทคัดย่อ)

ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุนของมหาวิทยาลัยไทย เป็นกรณีศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาและวิเคราะห์งบประมาณของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของแต่ละยุคสมัย และเพื่อศึกษาว่างบประมาณนั้นตอบสนองการพัฒนานโยบายในอดีตที่ผ่านมาอย่างไร และเพื่อคาดการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างเงินงบประมาณกับแนวนโยบายในอนาคต โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การบรรยายเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Description) 2) รูปแบบของการลงทุน (Cost Model) 3) ประมาณการเชิงสมมติฐานข้อมูลเงินเดือนตามแนวมหาวิทยาลัยอิสระ (Hypothetical Estimation) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นในบางกรณีว่างบประมาณที่ผ่านมาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในรอบ 30 ปี สัมพันธ์กับนโยบายในแต่ละยุคสมัย ในช่วงของการขยายตัว (Exploration Period) ของมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ขยายตัวในการก่อสร้างอาคารออกไปมาก จำนวนนิสิตและคณาจารย์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้งบประมาณต้องนำมาจ่ายเป็นค่าเงินเดือนเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดและเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ส่วนในช่วงของความเป็นปึกแผ่น (Consolidation Period) ของมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใช้เงินลงทุนในเรื่องของเครื่องมือและอุปกรณ์การสอนมากกว่าสิ่งก่อสร้าง ในยุคนี้จำนวนคณาจารย์และนิสิตเกือบคงที่และอยู่ในระดับเดียวกับช่วงขยายตัว แต่นิสิตสาขาวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความต้องการแรงงานตอบสนองทางเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วงานวิจัยมีการวิเคราะห์โดยแยกหมวดรายจ่ายของรัฐบาลซึ่งแบ่งออกเป็น 9 หมวด ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary)

เป็นรายจ่ายสำหรับอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ เงินเดือนรายเดือนจ่ายเป็น 12 เดือน เนื่องจากว่าอาจารย์เป็นคนกลุ่มใหญ่ ดังนั้นในส่วนนี้จึงแสดงถึง เงินเดือนอาจารย์เป็นหลัก

2. เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าจ้างชั่วคราว (Salary & Wages)

เป็นผลรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดสำหรับเงินเดือนและค่าจ้างของบุคลากรทั้งหมดทั้งที่เป็นอาจารย์และไม่ใช่อาจารย์ เจ้าหน้าที่ รวมทั้งคนงานทุกประเภทในจุฬาฯ ในส่วนนี้เองเสนอถึงต้นทุนที่เป็นเงินเดือนบุคลากรทั้งหมด สังเกตได้ว่าเงินเดือนเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดและครอบคลุมไปถึงเงินเดือนและค่าจ้างของบุคลากรด้วย

3. ค่าซ่อมบำรุงและบริการ (Maintenance & Service)

เป็นรวมของต้นทุนค่าบริการและค่าซ่อมบำรุง วัสดุ ซึ่งใช้ในด้านการบริหาร และงานวิชาการ

4. ต้นทุนการจัดการ (Operation Cost)

เป็นผลรวมของค่าใช้จ่ายในข้อ 1, 2 และ 3 ในส่วนนี้แสดงถึงต้นทุนของ บุคลากรและการบริการในการดำเนินการทุกวัน

5. ครุภัณฑ์ (Equipment)

เป็นค่าใช้จ่ายในเรื่องเครื่องมือทางวิชาการ คอมพิวเตอร์ ครุภัณฑ์ ห้องทดลอง เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน รวมทั้งเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ ด้วย ซึ่งแสดงถึงการลงทุน ในด้านคุณภาพของการศึกษา

6. การก่อสร้างหรือซ่อมแซมตัวอาคาร (Building)

เป็นค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างหรือซ่อมแซมอาคาร ซึ่งแสดงถึงการขยายตัว ของหลักสูตรหรือคณะ

7. ต้นทุนด้านทุนทรัพย์ (Capital Cost)

เป็นผลรวมของการก่อสร้างและครุภัณฑ์ ซึ่งรวมค่าใช้จ่ายสำหรับเครื่องมือ ทางการศึกษา ครุภัณฑ์ห้องทดลอง คอมพิวเตอร์ เครื่องมือทางการแพทย์และเฟอร์นิเจอร์ สำหรับอาคาร ส่วนนี้แสดงถึงการลงทุนระยะยาวสำหรับการขยายตัวและปรับปรุงคุณภาพของ การศึกษา

8. เบ็ดเตล็ด (Miscellaneous)

เป็นผลรวมของค่าใช้จ่ายสนับสนุนสำหรับโครงการพิเศษ เช่น การวิจัยหรือ กิจกรรมพัฒนาชนบทของนักศึกษา และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถจัดเข้าหมวดใดหมวดหนึ่ง ข้างต้น

สุธีร์ เจริญสุข (2536 : 125 - 133) ได้ศึกษาปัญหาการจัดเตรียมงบประมาณและ ปัญหาการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้องค์ประกอบของระบบงบประมาณ แบบแผนงาน 5 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) โครงสร้างแผนงาน 3) การวิเคราะห์ 4) ระบบข้อมูล 5) การประเมินผล เป็นแนวทางในการวิจัย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผน

1.1 การใช้แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นหลักในการจัดทำคำขอ งบประมาณ พบว่า ในการจัดทำคำขอของงบประมาณจะใช้แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และความต้องการเร่งด่วนของหน่วยงานเป็นหลักในการจัดทำคำขอของงบประมาณ

1.2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี พบว่า ส่วนใหญ่ได้มีการจัดทำแผน ปฏิบัติงานประจำปีในหน่วยงานของตน จะมีเพียงส่วนน้อยที่ยังไม่ได้จัดทำ

1.3 การวางแผนการใช้จ่ายเงิน พบว่าได้มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินใน

แต่ละปีงบประมาณ โดยใช้วิธีการวางแผนในทุกหมวดรายจ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานงบประมาณที่ได้กำหนดให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจัดทำรายงานแผนการปฏิบัติงานประจำปีตามแบบฟอร์มที่สำนักงานงบประมาณได้กำหนด

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำคำของบประมาณในปีงบประมาณ 2535 การจัดทำคำของบประมาณของมหาวิทยาลัย จะใช้วิธีให้หน่วยงานรับแนวทางปฏิบัติ หลักเกณฑ์วิธีการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานงบประมาณและแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยไปใช้ในการจัดทำคำของบประมาณ แล้วจัดส่งเอกสารคำของบประมาณไปยังกองแผนงานเพื่อรวบรวมนำเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบก่อนส่งไปยังทบวงมหาวิทยาลัยและสำนักงานงบประมาณต่อไป

1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารงบประมาณในปีงบประมาณ 2535 พบว่า ผู้บริหารจะใช้วิธีการจัดสรรและแจ้งยอดวงเงินงบประมาณไปให้หน่วยงานย่อยทราบเพื่อดำเนินการวางแผนและควบคุมการใช้จ่ายเงินเอง ในส่วนของการดำเนินงานบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยนั้น กองคลังจะเป็นผู้ดำเนินการขออนุมัติเงินประจำงวด ขอโอนและเปลี่ยนแปลงรายการ

1.6 ปัญหาในการจัดทำคำของบประมาณ พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาในการจัดทำคำของบประมาณ ในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 15 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านงบประมาณมีไม่เพียงพอ ปัญหาที่มีความถี่รองลงมา ได้แก่ การใช้จ่ายเงินภายในหน่วยงานยังไม่มีระบบที่ดีพอ

1.7 ปัญหาในการบริหารงบประมาณ พบว่า มีปัญหาในการบริหารงบประมาณ 6 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุดได้แก่การขาดความยืดหยุ่นในการใช้จ่ายเงิน รองลงมาได้แก่ ภาควิชาหรือหน่วยงานไม่เข้าใจระเบียบการบริหารงบประมาณแผ่นดิน

1.8 แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการจัดทำคำของบประมาณ สามารถสรุปได้ 12 ประการ แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ ควรเพิ่มอัตราค่าจ้างและส่งเสริมความรู้คุณภาพของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านงบประมาณให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รองลงมาได้แก่ ควรมีการประชุมชี้แจงรายละเอียดการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินให้เข้าใจก่อนดำเนินการตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงาน

1.9 แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการบริหารงบประมาณ สามารถสรุปได้ 4 ประการ แนวทางแก้ไขและปรับปรุงที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรเน้นให้หน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนการใช้เงินให้มากขึ้น รองลงมา ได้แก่ ควรมีเครื่องคอมพิวเตอร์ควบคุมการใช้เงินของแต่ละหน่วยงาน

2. โครงสร้างแผนงาน

2.1 ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างแผนงานกับการปฏิบัติงานจริง พบว่า ส่วนใหญ่ระบุโครงสร้างแผนงานปีงบประมาณ 2535 ครอบคลุมขอบเขตการปฏิบัติงานจริงของ

หน่วยงานแล้วที่เหลือระบุว่ายังขาดงานบางงานที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่ ซึ่งงานเหล่านี้มีใช้งานหลักของหน่วยงานและใช้งบประมาณในวงเงินที่ต่ำ เช่น งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานบริการวิชาการแก่ชุมชน

2.2 การจำแนกรายจ่ายจริงของแต่ละงาน/โครงการ พบว่า ส่วนใหญ่สามารถจำแนกรายจ่ายจริงของแต่ละงาน/โครงการได้อย่างถูกต้อง

2.3 ปัญหาเกี่ยวกับการใช้โครงสร้างแผนงานปีงบประมาณ 2535 ในการจัดทำคำของบประมาณ พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาในการใช้โครงสร้างแผนงานในการจัดทำคำของบประมาณ ในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 6 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ภาควิชาหรือหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจการจัดทำคำของบประมาณตามโครงสร้างแผนงานรองลงมา ได้แก่ แบบฟอร์มการจัดทำคำของบประมาณมีมากและซ้ำซ้อนทำให้มีภาระงานมากขึ้นเกินความจำเป็น

2.4 ปัญหาเกี่ยวกับการใช้โครงสร้างแผนงานปีงบประมาณ 2535 ในการบริหารงบประมาณ พบว่ามีปัญหาในการใช้โครงสร้างแผนงานในการบริหารงบประมาณในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 4 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ การใช้จ่ายเงินในบางส่วนไม่สามารถจำแนกงานได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการใช้งบประมาณร่วมกันระหว่างหลายงาน รองลงมา ได้แก่ การใช้จ่ายเงินไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

2.5 แนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการใช้โครงสร้างแผนงานในการจัดทำคำของบประมาณ แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการใช้โครงสร้างแผนงานในการจัดทำคำของบประมาณ สามารถสรุปได้ 4 ประการ แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรมีการประชุมชี้แจงรายละเอียด แนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องแก่ผู้ปฏิบัติทุกระดับก่อนการจัดทำคำของบประมาณ รองลงมา ได้แก่ ควรจัดให้มีข้อมูลพื้นฐานที่สมบูรณ์และสอดคล้องกับโครงสร้างแผนงานเพื่อใช้ประกอบในการจัดทำคำของบประมาณ

2.6 แนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการใช้โครงสร้างแผนงานในการบริหารงบประมาณ แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการใช้โครงสร้างแผนงานในการบริหารงบประมาณ สามารถสรุปได้ 5 ประการ แนวทางแก้ไขและปรับปรุงที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรจัดอบรมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงบประมาณตามโครงสร้างแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา ได้แก่ ควรปรับปรุงระบบบัญชีของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การควบคุมรายจ่ายสอดคล้องกับโครงสร้างแผนงาน

3. การวิเคราะห์

3.1 การวิเคราะห์คำของบประมาณ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การวิเคราะห์คำของบประมาณมีอยู่ด้วยกัน 4 ลักษณะ โดยลักษณะที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ วิเคราะห์ตามความจำเป็นเร่งด่วนและวงเงินที่เหมาะสมรองลงมา ได้แก่ วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อผลที่ได้รับ

3.2 ปัญหาในการวิเคราะห์งาน/โครงการ ในการจัดทำเอกสารคำขอ

งบประมาณ พบว่า มีปัญหาในการวิเคราะห์งาน/โครงการ ในการจัดทำเอกสารคำขอของงบประมาณ ในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 6 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ การวิเคราะห์ที่ยังไม่ได้พิจารณา ในด้านผลกระทบที่มีต่อส่วนรวมทั้งมหาวิทยาลัย แต่เป็นการวิเคราะห์เฉพาะงาน/โครงการเท่านั้น รองลงมาได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน/โครงการ ไม่เข้าใจลักษณะงานในแต่ละสาขาอย่างลึกซึ้ง

3.3 ปัญหาในการวิเคราะห์งาน/โครงการ ในการบริหารงบประมาณ พบว่า

มีปัญหาในการวิเคราะห์งาน/โครงการ ในการบริหารงบประมาณในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 6 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ไม่มีการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้อย่างแท้จริง รองลงมาได้แก่ ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน/โครงการ ไม่เข้าใจลักษณะงานในแต่ละสาขาอย่างลึกซึ้ง

3.4 แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงในการวิเคราะห์งาน/โครงการ ใน

การจัดทำเอกสารคำขอของงบประมาณ แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงในการวิเคราะห์งาน/โครงการในการจัดทำเอกสารคำขอตั้งงบประมาณ สามารถสรุปได้ 5 ประการ แนวทางที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรใช้แนวการวิเคราะห์ร่วมระหว่างแผน แนวนโยบาย และความต้องการเร่งด่วนของหน่วยงาน รองลงมาได้แก่ ควรใช้ข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมาประกอบการวิเคราะห์

3.5 แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงในการวิเคราะห์งาน/โครงการใน

การบริหารงบประมาณ แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงในการวิเคราะห์/โครงการ ในการบริหารงบประมาณ สามารถสรุปได้ 5 ประการ แนวทางที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ ควรนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ รองลงมาได้แก่ ควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์เพื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม

4. ระบบข้อมูล

4.1 การจัดระบบข้อมูล พบว่า ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดได้มีการจัดระบบข้อมูล

ในหน่วยงาน มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ยังไม่ได้จัดระบบข้อมูลในหน่วยงาน

4.2 การนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำคำขอของงบประมาณ พบว่า ได้นำข้อมูลมาใช้

ในการจัดทำคำขอของงบประมาณ โดยใช้ประกอบการพิจารณากำหนดวงเงินและจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนใช้ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน

4.3 ปัญหาเกี่ยวกับระบบข้อมูลในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ พบว่า มี

ปัญหาเกี่ยวกับระบบข้อมูลในการจัดเอกสารคำขอตั้งงบประมาณในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 4 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรับผิดชอบการจัดระบบข้อมูลโดยตรง รองลงมาได้แก่ การดำเนินงานในระบบข้อมูลของแต่ละหน่วยงานไม่ต่อเนื่องทำให้ผิดพลาดไม่ทันสมัย

4.4 ปัญหาเกี่ยวกับระบบข้อมูลในการบริหารงบประมาณ พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับระบบข้อมูลในการบริหารงบประมาณ ในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 5 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ ขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดระบบข้อมูล รองลงมาได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรับผิดชอบการจัดระบบข้อมูลโดยตรง

4.5 แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบข้อมูลในการจัดทำเอกสารคำขอตั้งงบประมาณ แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบข้อมูลในการจัดทำเอกสารคำขอตั้งงบประมาณ สามารถสรุปได้ 5 ประการ แนวทางที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรมียุคลากรที่มีประสิทธิภาพรับผิดชอบในการจัดระบบข้อมูลโดยตรง รองลงมาได้แก่ ควรมีการเชื่อมโยงประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึง

4.6 แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบข้อมูลในการบริหารงบประมาณ แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบข้อมูลในการบริหารงบประมาณ สามารถสรุปได้ 5 ประการ แนวทางที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดระบบข้อมูล รองลงมาได้แก่ ควรมียุคลากรเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบในการจัดระบบข้อมูลโดยตรง

5. การประเมินผล

5.1 เกณฑ์และวิธีการในการประเมินผล พบว่า มีบางส่วนที่ได้มีการประเมินผลของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีการประเมินผลนั้นเป็นเพราะไม่มีเวลาในการดำเนินการ และยังมีความจำเป็นในการทำงานน้อยในการประเมินผลจะเป็นการประเมินในด้านคุณภาพเป็นหลัก ด้านปริมาณงาน รองลงมา วิธีการประเมินจะมีทั้งจัดในรูปคณะกรรมการและพิจารณาจากบุคคลประกอบกัน

หน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินผล คือ กองแผนงาน ซึ่งจะประเมินผลการดำเนินการของโครงการต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งขึ้นและรายการไปยังทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อรายงานความก้าวหน้าปัญหา-อุปสรรคต่างๆ ในแต่ละหน่วยงานว่าจะมีการประเมินผลการดำเนินการของหน่วยงานบ้างเหมือนกัน แต่จะกระทำเป็นครั้งคราวไป

5.2. ปัญหาในการประเมินผลงานในการจัดทำเอกสารคำขอตั้งงบประมาณ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงานในการจัดทำเอกสารคำขอตั้งงบประมาณ ในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 5 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ ขาดบุคลากรที่เหมาะสมที่จะรับผิดชอบในการประเมินผลงาน รองลงมาได้แก่ ขาดเกณฑ์การประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐาน

5.3. ปัญหาในการประเมินผลงานในการบริหารงบประมาณ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงานในการบริหารงบประมาณ ในปัญหาที่ระบุทั้งหมด 5 ปัญหา ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ขาดความร่วมมือในการช่วยแก้ปัญหาที่พบจากการประเมินผลอย่างจริงจัง รองลงมาได้แก่ ระบบการติดตามการบริหารงบประมาณยังไม่ดีพอ

5.4. แนวทางการแก้ไข้ปัญหาและปรับปรุงการประเมินผลงานในการจัดทำเอกสารคำขอตั้งงบประมาณ แนวทางการแก้ไข้ปัญหาและปรับปรุงการประเมินผลงานในการจัดทำเอกสารคำขอตั้งงบประมาณ สามารถสรุปได้ 6 ประการ แนวทางที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรจัดให้มีการประเมินผลร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย รองลงมาได้แก่ ควรมีบุคลากรที่มีความสามารถรับผิดชอบในการประเมินผลโครงการ

5.5 แนวทางแก้ไข้ปัญหาและปรับปรุงการประเมินผลงานในการบริหารงบประมาณ แนวทางแก้ไข้ปัญหาและปรับปรุงการประเมินผลงานในการบริหารงบประมาณ สามารถสรุปได้ 5 ประการ แนวทางที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ ควรนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินการ รองลงมา ได้แก่ ควรตั้งเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผลงาน

ณรงค์ ดุษฎีวรัักษ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดระบบการบริหารงานงบประมาณ : กรณีศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานงบประมาณในแต่ละหน่วยงานของสถาบันพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความเห็นสอดคล้องกันในระดับเห็นด้วยว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดระบบการบริหารงานงบประมาณอยู่ที่การดำเนินงาน โดยมีสาเหตุจากบุคลากรในหน่วยงาน หน่วยงานย่อยไม่ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานงบประมาณ ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจด้านขั้นตอนการทำงานและวิธีการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง ส่วนด้านการประสานงาน ด้านการควบคุมและติดตามผล ด้านการจัดองค์การ และด้านการวางแผน อยู่ในระดับไม่แน่ใจ

จิตรา เตมียี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาแม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งที่แตกต่างกันแต่การพัฒนาในปัจจุบันมีทิศทางที่จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบการขยายตัวของงบประมาณจึงมีทิศทางที่เพิ่มขึ้นมาโดยตลอดนับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2536 – 2540 งบประมาณอุดมศึกษาเป็นร้อยละ 17.6 ของงบประมาณเพื่อการศึกษา ในงบประมาณอุดมศึกษาทั้งหมดเป็นของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยร้อยละ 85.4 เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือน งบดำเนินการอื่น งบลงทุนเป็นร้อยละ 42.35 ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด

2. การเปรียบเทียบรูปแบบงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยกับอังกฤษและออสเตรเลีย พบว่า มีความแตกต่างของลักษณะหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาในอังกฤษคณะบุคคลที่เป็นองค์กรอิสระเรียกว่า HEFCE ในออสเตรเลียเป็นคณะบุคคลในสังกัดกระทรวงศึกษา เรียกว่า DEETYA สำหรับในประเทศไทยคือ สำนักงบประมาณ ส่วนวิธีการจัดสรรงบประมาณนั้นทั้งอังกฤษและออสเตรเลียจัดสรรในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไปไม่มีสูตรในการคำนวณเงินอุดหนุนการสอน ส่วนประเทศไทยใช้การจัดสรรในรูปแบบงบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรแบบรายการตามโครงการที่สถาบัน

อุดมศึกษาเสนอ ในการใช้งบประมาณนั้นสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมีอิสระที่จะนำงบประมาณไปใช้ได้ โดยไม่ต้องเกรงครัดเรื่องรายการใช้จ่ายแต่ควบคุมโดยระบบตรวจสอบด้วยบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ เน้นการตรวจสอบที่ผลการดำเนินงานซึ่งต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับรัฐในขณะที่การใช้ งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต้องใช้จ่ายตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยเคร่งครัดรวมทั้งการประเมินผลการใช้งบประมาณด้วย

3. การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย

3.1 หลักการอุดมศึกษา 4 ประการ คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ความรับผิดชอบและให้สังคมตรวจสอบได้ และความมีอิสระในการดำเนินงาน โดยมีหลักการงบประมาณคือ รัฐจะจัดสรรงบประมาณให้สถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่การอุดมศึกษาเป็นบริการของรัฐ โดยผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม การจัดสรรงบประมาณต้องเพียงพอที่สถาบันอุดมศึกษารักษามาตรฐานทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีอิสระแต่ต้องมีระบบที่ตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณและการตรวจสอบพิจารณาที่ผลปฏิบัติงาน และเป็นการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน

3.2 ส่วนประกอบของรูปแบบประมาณ แยกเป็นรายรับจากรัฐบาลเป็นเงินอุดหนุน ที่ดิน สินทรัพย์อื่น ๆ และรายจ่ายแยกเป็นแหล่งกองทุน โครงการและกิจกรรม

3.3. กระบวนการจัดสรรงบประมาณ

3.3.1 กำหนดสูตรในการคำนวณเงินสนับสนุนให้ชัดเจน และมีองค์กรที่รับผิดชอบเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งควรมีลักษณะเป็นองค์กรอิสระทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณพิจารณาตามแผนความต้องการกำลังคน นโยบายการอุดมศึกษา อนุมัติเงินให้สถาบันอุดมศึกษาตามสูตรและโครงการในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป

3.3.2 การบริหารงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาจัดระบบสารสนเทศทางการเงินและการบัญชี ระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานส่วนการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณจากภายนอกหลังการดำเนินงานจากรายงานที่สถาบันอุดมศึกษาแสดงต่อสาธารณชน

3.4 การนำรูปแบบงบประมาณที่พัฒนานี้ไปใช้ จะต้องมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการศึกษา ปรับแก้กฎหมายทั้งที่เกี่ยวกับการใช้งบประมาณ การจัดตั้งองค์กรอิสระเพื่อรองรับการจัดสรรงบประมาณและการประกันคุณภาพ มีการปรับบทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัย รวมทั้งโครงสร้างการบริหารการเงินและด้านวิชาการภายในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

สุพัตรา เขยชุม (2540 : ง) ได้ศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอน สภาพและปัญหาเพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะมีแหล่งเงินทุน 2 แหล่ง คือ เงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ โครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน

ด้านการเงินและบัญชีมี 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบความคล่องตัว แบบสาขา แบบราชการ และแบบเรียบง่าย มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ด้านการใช้จ่ายเงิน ด้านการเก็บรักษาเงินและเอกสารการเงิน ด้านการทำหลักฐานการเงินและบัญชี และด้านการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน ปัญหาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัญหาด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินเป็นปัญหาอันดับแรก ปัญหาด้านการควบคุมและตรวจสอบเป็นปัญหาน้อยที่สุด

แนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะ ควรมีแนวทางดังนี้ แหล่งเงินทุนควรมีการจัดสรรเงินงบประมาณแบบ Block Grant กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเบิกจ่ายเงินรายได้ให้ชัดเจนและมีการนำไปหาดอกผล โครงสร้างควรเป็นแบบคล่องตัว การกำหนดระยะเวลาปีงบประมาณเงินรายได้กำหนดตามปีการศึกษา คณะควรมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินตั้งแต่ต้นปี กำหนดระยะเวลาเบิกจ่าย การทำรายงานแจ้งผู้เกี่ยวข้อง การใช้จ่ายเงินควรมีขั้นตอนเสนองาน 4 ขั้นตอน ดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จในคนเดียว และคณะจัดทำเอกสารเบิกจ่ายเงินรายได้ที่คณะ วิธีการจ่ายเงินเป็นเช็คและโอนเงินเข้าบัญชีไม่มีการจ่ายเงินสด มีเงินยืมทอดรองจ่าย เมื่อรับเงินนำฝากธนาคารหรือสหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัย มีกรรมการตรวจนับเงินไม่น้อยกว่า 3 คน มีการทำทะเบียนคุมหลักฐานการเงินและระบบบัญชีราชการ รูปแบบธุรกิจเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย และนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการวางระบบบัญชี พร้อมทั้งมีการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินแบบตรวจสอบผลการดำเนินงาน

มยุรี ทิพย์สิงห์ (2541 : บ-ค) ได้ศึกษาระบบการบริหารงบประมาณแผ่นดินโดยใช้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 2) หาแนวทางพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้าสำนักงานคณบดี หัวหน้างานคลังและพัสดุ หัวหน้าหน่วยการเงินบัญชีและงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานกองคลังที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มหน่วยงาน 6 หน่วยงาน จำนวน 23 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1 จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารงบประมาณ พบว่า โครงสร้างการบริหารเป็นการบริหารตามสายบังคับบัญชาของระบบราชการเป็นลำดับขั้น มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งโครงสร้างที่มีอยู่ไม่สามารถช่วยงานข้ามสายงานกันได้ ทำให้งานล่าช้าในบางช่วงเวลา

1.2 จากการศึกษากระบวนการบริหารงบประมาณ พบว่า กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณที่คณะใช้เวลาโดยเฉลี่ย 22.30 วัน และการเบิกจ่ายงบประมาณที่กองคลังใช้เวลา

โดยเฉลี่ย 26.14 วัน รวมทั้งกระบวนการเฉลี่ย 48.44 วัน ซึ่งเป็นเวลาที่ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีงานบางขั้นตอนซ้ำซ้อนกัน

1.3 จากการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณพบว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่มีคุณภาพ และระบบการบริหารงานไม่สามารถเอาผิดหรือคัดคนออกจากงานได้ จึงทำให้งานโดยรวมล่าช้า และบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเกิดความท้อแท้

2. แนวทางการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างการบริหารงบประมาณที่มีขนาดเล็กจะทำให้เกิดความคล่องตัวได้มากกว่า การวิเคราะห์ภาระงานใหม่จะช่วยให้ลดการซ้ำซ้อนของงานลงได้ รวมทั้งการจัดโครงสร้างที่สามารถเกลี้ยกล่อมให้เหลือมไหลและสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ จะช่วยให้ลดระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณลงได้มาก ดังนั้นแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณจึงควรใช้โครงสร้างทางการบริหารขนาดเล็ก ลดขั้นตอนและสามารถเกลี้ยกล่อมได้

นาฏชุต อริญารณ (2542 : ก-ข) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยของท่าน ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1. ปัญหาด้านระบบงบประมาณ พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การวางแผน ระบบข้อมูลและเครื่องมือ ปัญหาที่พบว่าอยู่ในระดับมาก คือ ระบบข้อมูล ซึ่งต้องเกี่ยวข้องตั้งแต่การจัดทำคำขอของประมาณ การอนุมัติและการบริหารงบประมาณ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยไม่มีฐานข้อมูลรวม ขาดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ขาดผู้พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติยังขาดความชำนาญ และผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในการดำเนินการ

1.2. ปัญหาด้านองค์กรงบประมาณ พบว่าเกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่มีหน่วยงานจำนวนมาก เกิดความซ้ำซ้อน มีสายการบังคับบัญชายาว ระเบียบข้อบังคับขั้นตอนมาก ทำให้งานล่าช้า ขาดความคล่องตัว ซึ่งเกี่ยวกับอำนาจการบริหารงาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และการได้มาของผู้บริหารทุกระดับ

1.3.ปัญหาด้านบุคลากร พบว่าปัญหาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ศักยภาพ ทักษะ และการประสานงาน เป็นปัญหารวมด้านบุคลากรทุกระดับ ซึ่งยังขาดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การกำหนดตำแหน่งตามสายงานทำให้ยากต่อการจัดคนให้เหมาะกับงาน รวมทั้งระบบตอบแทนที่ไม่เป็นแรงกระตุ้นสำหรับผู้ตั้งใจปฏิบัติงาน

2. การปรับปรุงบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.1 ด้านบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรจัดให้มีแผนและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ สำหรับผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารควรเป็นผู้ผ่านการอบรม ซึ่งให้ความรู้เรื่องนโยบาย แผนงบประมาณ และการบริหารการเงิน ปรับโครงสร้างการทำงานให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ระบบค่าตอบแทนควรมีความ

ชัดเจนและยุติธรรม รวมทั้งวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร

2.2 ด้านระบบข้อมูล มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรวางแผนจัดระบบฐานข้อมูล จัดและพัฒนาระบบเครือข่ายให้เป็นระบบเชื่อมโยงทั้งหมด โดยให้ศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นศูนย์กลาง ทำหน้าที่เป็นศูนย์สารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การพัฒนาการบริหารงาน และการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

2.3 ด้านโครงสร้าง การปรับปรุงแบบการทำงานโดยรวมฝ่ายบริหารและฝ่ายนโยบาย เพื่อให้การวางแผนและการบริหารงบประมาณมีความคล่องตัวและรวดเร็ว ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนรัฐบาลควรกระจายอำนาจการบริหารลงมาให้มากที่สุด จัดวางระบบการคลังให้เป็นระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย จัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้เป็นบรรทัดฐาน และปรับระบบการตรวจสอบภายในให้เป็นการตรวจโดยประเมินผลงาน เมื่อจบประมาณประกาศใช้แล้วควรอนุมัติเงินประจำงวดให้มหาวิทยาลัยโดยตรง เพื่อดำเนินการต่อไปโดยไม่ต้องจัดทำคำขอไปอีก และไม่ต้องผ่านคลังจังหวัด ซึ่งจะลดขั้นตอน เวลา และบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างมาก

มนัสสวัสดิ์ เกษมบุญชู (2543 : 73 - 74, 81) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ มีทัศนะต่อปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมและในแต่ละด้านในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ มีทัศนะต่อปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดทำงบประมาณและด้านการอนุมัติงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

4. เจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยดังกล่าวยังไม่เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการจัดทำงบประมาณ จากผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาที่ให้หน่วยงานดำเนินการจัดทำคำขอของงบประมาณค่อนข้างจำกัด จึงควรมีการประสานงานไปยังสำนักงบประมาณ เสนอขอขยายเวลาในปฏิทินงบประมาณ และกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้แน่นอนชัดเจน และ

มหาวิทยาลัยควรมีการจัดประชุมชี้แจงนโยบายการจัดทำงบประมาณเป็นประจำทุกปีให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติรับทราบ ควรมีการปรับปรุงแบบฟอร์มโดยลดจำนวนเอกสารประกอบ คำขอ ตลอดจนหน่วยงานที่จัดทำงบประมาณควรให้เหตุผลความจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญ ในแต่ละรายการ อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรพิจารณาภาระงานกับบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอ กับการปฏิบัติงานด้วย

2. ด้านการอนุมัติงบประมาณ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการ วิเคราะห์และกลั่นกรองคำขอของงบประมาณ โดยมีผู้บริหารระดับคณะ สถาบัน สำนัก ร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย และในการพิจารณาควรคำนึงถึงภารกิจ หน้าที่ แผนงานหลักทั้งของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยให้หน่วยงานได้มีโอกาสชี้แจงในขั้นตอนการพิจารณางบประมาณ อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการเงินให้เข้มแข็ง ขยายศักยภาพในการระดมแหล่งที่มาทางการเงินให้กว้างขวางจากแหล่งอื่น ๆ โดยไม่เพียงแต่รอรับการสนับสนุนจากรัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว

3. ด้านการบริหารงบประมาณ ควรปรับปรุงขั้นตอนการขออนุมัติเงินประจำงวด หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างให้มีความชัดเจนและรวดเร็วยิ่งขึ้น ตลอดจนให้หน่วยงาน ต่าง ๆ ได้มีอิสระในการบริหารงบประมาณของตนเอง อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ และจัดฝึกอบรมวิธีปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงการจัดทำคู่มือ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ ที่เป็นปัจจุบันให้กับเจ้าหน้าที่ด้วย

4. ด้านการควบคุมงบประมาณ มหาวิทยาลัยควรนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ ระบบการควบคุมงบประมาณเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตาม ควบคุมการใช้จ่ายเงิน ควบคู่ไปกับการกำหนดแนวทางวิธีปฏิบัติให้ชัดเจนตลอด จนมีมาตรการสำหรับหน่วยงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามนโยบาย อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญ อย่างยิ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ และสนใจที่จะติดตามการใช้จ่ายเงิน งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน งานและโครงการ และใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการ ดัดสันใจและวินิจัยสั่งการ

ประวิตร นิลสุวรรณกุล (2544 : 17) ได้ทำต้นแบบระบบงบประมาณ พัสตุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย/ สถาบันของรัฐ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และปรับเปลี่ยน ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี เช่นนี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษามี พันธกิจหลัก 5 ประการ คือ (1) การเรียนการสอน (2) การวิจัย (3) การบริการวิชาการ (4) การ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ (5) การปรับเปลี่ยน ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้การ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรนำเอา หลักการบริหารมาประยุกต์ใช้กับงานของตน และบริหารอย่างครบวงจรบริหาร รวมทั้งดำเนินการ ตามแนวความคิดของระบบ นั่นคือพิจารณาถึงทรัพยากรที่ใช้ (Inputs) กระบวนการของงาน

(Process of Operating) และผลได้ (Outputs) อย่างเป็นระบบด้วย ตามหลักการดังกล่าว ระบบงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบตรวจสอบและประเมินผล ระบบดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนในระบบงบประมาณ เมื่องบประมาณประจำปีได้รับอนุมัติแล้วงบประมาณจะเป็นตัวตั้งสำหรับการควบคุมดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณนั้น รวมทั้งตรวจสอบและประเมินผล โดยเทียบกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินั้น การพิจารณาของสถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาได้เป็น 3 มิติ คือ (1) มิติแผนงานซึ่งแสดงกิจกรรมที่ดำเนินการ (2) มิติหน่วยงานซึ่งแสดงผู้ปฏิบัติ และ (3) มิติกองทุนซึ่งแสดงทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ ลักษณะ 3 มิตินี้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้ประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นระบบบัญชีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาจึงจัดวางขึ้นเป็นลักษณะ 3 มิติ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหาร นอกจากนี้ ระบบบัญชีดังกล่าวเป็นระบบบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) ตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันโดยทั่วไปสำหรับสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตาม ระบบบัญชีที่จัดวางขึ้นนี้ ยังมีระบบบัญชีต้นทุนที่สามารถรายงานต้นทุนต่อหน่วยงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาด้วย

สฤณี เรื่องธรรม (2545 : 67 - 68) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนสารสนเทศด้านบัญชี : กรณีศึกษางบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจุบันได้มีการพัฒนาเอกสารให้สะดวกในการบันทึกบัญชีมากขึ้น มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ แต่ยังไม่มีการนำมาประยุกต์ใช้กับงานด้านบัญชี โดยปัจจุบันยังอาศัยระบบการลงสมุดบัญชีแบบเดิมซึ่งทำด้วยมือ มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้โอกาสลงบัญชีผิดพลาดค่อนข้างสูง ซึ่งจากการวิเคราะห์ปริมาณงาน จำนวนรายได้ส่งมาลงบัญชีในแต่ละวันนั้น ระบบปัจจุบันที่ทำด้วยมือสามารถรองรับได้เพียง 78 เปอร์เซนต์ ส่วนเรื่องรายงานและสารสนเทศนั้น พบว่า รายงานสำหรับประกอบการปฏิบัติงานมีเพียงพอแต่ล่าช้า ส่วนสารสนเทศของผู้บริหารยังไม่มี ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่า รายงานที่ผู้บริหารต้องการได้แก่รายได้ประมาณการและรายได้จริง รายจ่ายประมาณการและรายจ่ายจริง ประมาณการรายได้รายจ่ายและรายได้รายจ่ายจริง

จากการออกแบบระบบใหม่ เพื่อประยุกต์ระบบการทำงานในปัจจุบันเข้ากับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สามารถออกแบบควบคุมระบบการนำข้อมูลเข้าในระบบได้อย่างรัดกุมขึ้น อีกทั้งสามารถจัดทำรายงานประกอบการปฏิบัติงานและพิจารณาประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารได้ดีขึ้น ได้แก่ รายได้ประมาณการและรายได้จริง รายจ่ายประมาณการและรายจ่ายจริง ประมาณการรายได้รายจ่ายและรายได้รายจ่ายจริง โดยทำการออกแบบระบบฐานข้อมูลตามแนวคิดระบบใหม่ และได้จัดทำต้นแบบ (Prototype) ของระบบบางส่วน ได้แก่ จอภาพบันทึกข้อมูลพื้นฐาน บันทึกข้อมูลเพื่อลงบัญชี รายงานข้อมูลพื้นฐาน รายงานข้อมูลเพื่อลงบัญชี สมุดรายวัน ขัณฑ์และบัญชีแยกประเภท ซึ่งผลของการทดสอบต้นแบบจากการใช้ข้อมูลจริง และข้อมูลสมมติ

โดยผู้ใช้ระบบ พบว่า มีความสะดวกและรัดกุม สามารถลดข้อผิดพลาดในการนำข้อมูลเข้าได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

อมรา รัตตากร และคณะ (2545 : ง-ฉ) ได้ศึกษาการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันรัชฎวชิรเกษม : สภาพปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอผลการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. สภาพความพร้อมในการเตรียมการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการเงิน 7 ประการ พบว่า (1) ด้านการจัดทำงบประมาณซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีความพร้อมในระดับมากและปานกลาง (77.5% และ 50%) (2) ด้านการบริหารงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ และการบริหารสินทรัพย์ มีความพร้อมในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (50% , 37.5% และ 2.5% ตามลำดับ) และ (3) ด้านการติดตามและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยการรายงานผลการเงินและผลการดำเนินงานมีความพร้อมในระดับน้อยทั้งสองด้าน (35% และ 17.5% ตามลำดับ) ซึ่งสรุปได้ว่า ความพร้อมด้านการจัดทำงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง (63.75%) ด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อย (30%) และด้านการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับน้อยด้วย (26.25%)

2. ปัญหาและอุปสรรคโดยภาพรวมของการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ด้านการจัดการงบประมาณของสถาบันยังไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมและการยอมรับของประชาคม ขาดระบบฐานข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศในการจัดการงบประมาณ ไม่มีซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในการจัดการงบประมาณและไม่มีเครือข่ายเชื่อมโยงเพื่อการจัดการงบประมาณอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน สภาพที่ทำงานของหน่วยงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายการเงินและฝ่ายวางแผนคับแคบและไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคสุดท้ายคือบุคลากร พบว่าบุคลากรทุกระดับทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการและผู้เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านมาปฏิบัติในด้านการเงิน การวางแผน และพัสดุ การแต่งตั้งผู้บริหารของฝ่ายปฏิบัติงานหลักยังเป็นไปตามระบบของสภาสถาบันราชภัฏคือแต่งตั้งมาดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ซึ่งสภาสถาบันคัดเลือกและสรรหาจากอาจารย์ผู้สอนมาดำรงตำแหน่ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานและการพัฒนาต่อผู้บริหารในตำแหน่งนั้นๆ นอกจากนี้ยังพบว่าบางงานที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการที่แต่งตั้ง เช่น กรรมการการจัดซื้อจัดจ้าง กรรมการการตรวจสอบภายใน งานเหล่านี้ต้องการบุคคลที่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ ปัญหาที่พบคือ การต้องเป็นกรรมการหลายชุด การต้องใช้เวลาในการทำงานนั้น ๆ แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มศักยภาพ เพราะมีการะเต็มด้านการสอนซึ่งเป็นภารกิจหลัก และการไม่สามารถหาเวลาว่างมาปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างพร้อมเพรียง

3. ข้อเสนอแนะ ผลการศึกษาสรุปข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ (1) เร่งปรับปรุงการบริหาร

งบประมาณและการติดตามประเมินผล (2) มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านงบประมาณของสถาบันที่ชัดเจนและเกิดจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับของประชาชน (3) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ นำซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมมาใช้และมีเครือข่ายเชื่อมโยงภายในทุกระดับ (4) ปรับปรุงสภาพที่ทำงานให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน และ (5) มีการพัฒนาและให้ความรู้ด้านการจัดการงบประมาณแก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณและคณะ (2546 : 4 - 8) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ 1) ประเมินการดำเนินงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน 3 ด้าน คือ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงบประมาณ และระบบบริหารวิชาการ 2) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในส่วนของการศึกษาด้านระบบบริหารงบประมาณได้ใช้แนวคิดกระบวนการของงบประมาณ 4 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการรายงานและติดตามประเมินผลว่า มีความสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพียงใดและมีประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินเป็นอย่างไร ผลการประเมินด้านการบริหารงบประมาณพบว่า ในเรื่องความก้าวหน้าในการจัดเตรียมงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์พบว่า มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ดำเนินการเสร็จแล้วและนำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ส่วนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการ สำหรับผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ต้นทุนการผลิต บัญชีต้นทุน กรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จากข้อมูลแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงอยู่ระหว่างการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เนื่องจากระบบงบประมาณแบบนี้ยังเป็นระบบใหม่และยังต้องอาศัยการพัฒนาแนวคิด เทคนิคและวิธีการในการจัดทำงบประมาณด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีการจัดเตรียมงบประมาณในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด อยู่ในระดับดี ยกเว้นเรื่องต้นทุนกิจกรรม และบัญชีต้นทุนยังอยู่ในระหว่างการจัดทำเช่นกัน

ด้านประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณลงสู่หน่วยงาน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ อาจารย์และพนักงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีความเห็นว่าการจัดสรรงบประมาณลงสู่หน่วยงานมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง จากการสัมภาษณ์พบว่าหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณซึ่งกำหนดจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ค่อนข้างเป็นระบบชัดเจน แต่ยังมีข้อจำกัดในการทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนมหาวิทยาลัยอื่นมีหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณยังไม่ชัดเจนนัก

ส่วนประสิทธิภาพการเบิกจ่ายตามความเห็นของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไปและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงอยู่ในระดับสูง ขณะที่บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีความเห็นว่าประสิทธิภาพการเบิกจ่ายอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ พนักงานทั่วไปและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีความเห็นว่าประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินอยู่ในระดับสูง ส่วนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่าประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ยังพบว่า ตามความเห็นของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณเห็นว่าความเหมาะสมของการรายงานและติดตามผลของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงอยู่ในระดับดี ขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและหัวหน้าส่วนการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีความเห็นว่าการจัดทำรายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยมีการเปิดเผยและหน่วยงานตรวจสอบในชั้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย โดยทำหน้าที่ตรวจสอบด้านการเงินและผลการดำเนินงาน

งานวิจัยนี้ได้เสนอแนะด้านการบริหารงบประมาณ ความเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิควิธีการในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีการกำหนดเกณฑ์การคิดต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม มีการหารือร่วมกับกรมบัญชีกลางเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ สร้างความคล่องตัวในการบริหารโดยการกระจายอำนาจด้านงบประมาณลงไปยังคณะหรือสำนักวิชามากขึ้น เพิ่มกำลังคนและปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เข้มแข็งโดยให้ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เชียต (Cheit, 1991 : 20 - 34) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาทางการเงินที่สถาบันอุดมศึกษา 41 แห่ง ในสหรัฐอเมริกากำลังประสบปัญหาอยู่โดยแยกเป็นปัญหาการเงิน 3 ระดับ คือ (1) ไม่มีปัญหาทางการเงิน (2) คิดว่ากำลังจะมีปัญหา (3) มีปัญหาทางการเงินอยู่ในปัจจุบัน ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้วิธีแยกประเภทของสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 18 ประเภท ทั้งนี้เพราะเห็นว่าประเภทของสถาบันจะมีผลให้เกิดความแตกต่างในการเผชิญหน้ากับปัญหาการเงินอุดมศึกษา โดยจัดเรียงลำดับสถาบันชั้นนำต่าง ๆ ไว้ 18 ประเภท สามารถสรุปเป็นกลุ่ม ๆ ใหญ่ ได้ดังนี้

1. เน้นการวิจัย (Research University)
2. จัดการศึกษาในระดับปริญญาเอก (Doctoral Granting University)
3. วิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Colleges)

4. วิทยาลัยศิลปศาสตร์ (Liberal Art Colleges)
5. วิทยาลัยทางศาสนา (Bible Colleges)
6. สาขาทางการแพทย์ (Medical School)
7. สาขาทางเทคโนโลยี (Engineering and Technology)
8. สาขาบริหารธุรกิจ (Business and Management)
9. สาขาทางกฎหมาย (Laws)
10. สาขาทางการศึกษา (Education)
11. วิทยาลัยแบบ 2 ปี (Two Year Colleges)
12. วิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialized)

บรูส (จิตรา เตมียี. 2540 : 75 อ้างอิงจาก Bruce. 1994 : abstract) ได้ศึกษาตัวแปรต้น 7 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์การตัดสินใจทางด้านการงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา คือขนาดของสถาบัน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของสถาบันต่อนักศึกษา 1 คน ประเภทของสถาบัน (ของรัฐหรือเอกชน) สถานที่ตั้งของสถาบัน อายุตัวของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ อายุงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระยะเวลาที่หน่วยงานวิเคราะห์งบประมาณของสถาบันนั้นจัดตั้ง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เกณฑ์การตัดสินใจงบประมาณของ Hartley, Gable & Ferry. 1981. ผลการวิจัยพบว่าเมื่อพิจารณาด้านบทบาทการวางแผนเกณฑ์ การให้เงินทุนแบบสมทบ (Matching Fund) อิทธิพลทางการเมืองภายนอกสถาบันจะพิจารณาจากภายนอกจะมีผลกระทบมากในการจัดสรรงบประมาณ

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาขนาดกลาง การต่อรองด้านการจัดสรรงบประมาณ จะมีมากในสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือและทางตอนกลางของประเทศสหรัฐอเมริกา

สมิท (Smith. 1995 : 2112) ได้ทำการศึกษาการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินในวิทยาลัยชุมชนในรัฐเท็กซัส โดยศึกษาจากสมาชิกคณาจารย์ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารจากกลุ่มวิทยาลัยชุมชน จำนวน 49 กลุ่มในรัฐเท็กซัส ซึ่งรายงานระดับต่างๆ ของความสำคัญและการนำกิจกรรม 34 กิจกรรมไปใช้ที่สัมพันธ์กับการพัฒนาพันธกิจของสถาบัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งของสถาบัน การจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน การจัดทำงบประมาณ และการประเมินผล สมมุติฐาน 7 ข้อใช้ทดสอบการนำกิจกรรมไปใช้และความสำคัญของกิจกรรมและใช้วัดขอบเขตของความแตกต่างในการนำไปใช้และความสำคัญเนื่องจากบทบาทของลูกจ้างหรือระดับการให้ทุนอุดหนุนที่มีอยู่ในสถาบันเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการให้ทุนอุดหนุนของสถาบันมีอิทธิพลต่อขอบเขตที่วิทยาลัยชุมชนในรัฐเท็กซัสใช้องค์ประกอบของการศึกษาครั้งนี้ เพื่อนำการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกิจกรรมการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินไปใช้ แต่มีผลต่อ

ความสำคัญที่สถาบันเหล่านี้มีอยู่เกี่ยวกับกิจกรรมเหล่านี้้น้อยกว่ามาก ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าสถาบันที่ได้รับทุนอุดหนุนในระดับปานกลางตามที่ระบุไว้

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมที่จัดขึ้นตามที่ระบุไว้และสถาบันที่ได้รับทุนอุดหนุนในระดับสูงที่สุดได้ใช้ประโยชน์จากกิจกรรมเหล่านี้้น้อยที่สุด บทบาทของลูกจ้างวิชาชีพส่งผลกระทบต่อระดับความสำคัญที่ลูกจ้างมีอยู่เกี่ยวกับหลายๆกิจกรรมที่ศึกษาและต่อขอบเขตของความแตกต่างที่ปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้ อธิการวิทยาลัยชุมชนให้ความสำคัญสูงสุดของกิจกรรมที่ศึกษาและให้ความร่วมมือกันใกล้ชิดที่สุดระหว่างความสำคัญกับการนำกิจกรรมไปใช้ คณะอาจารย์ตามที่สำรวจได้เชื่อมโยงความสำคัญที่น้อยที่สุดเข้ากับกิจกรรม และชี้ให้เห็นว่ามีความไม่เหมือนกันระหว่างความสำคัญกับการนำกิจกรรมไปใช้ ข้อค้นพบและข้อสรุปจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้บ่งชี้ว่ามีความต้องการการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมต่อไปเกี่ยวกับองค์ประกอบของการศึกษาและหัวข้อที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันที่ต้องการให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในลำดับความสำคัญก่อนหลังหรือในการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การประเมิน หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

พีฟเฟอร์ (Peffer. 1997 : 3111) ได้ศึกษาการงบประมาณในฐานะที่เป็นกระบวนการเจรจาต่อรอง : ผลกระทบของสารสนเทศ และพลังอำนาจของการปฏิบัติงาน การวางแผนและต้นทุนงบประมาณ โดยได้ขยายงานวิจัยของ Fisher และคนอื่นๆ (1996a) ซึ่งได้ศึกษาวิธีการที่อำนาจในการตั้งงบประมาณขั้นสุดท้ายของผู้เจรจาส่งผลกระทบต่อระดับของงบประมาณ การย่อหย่อนและการจูงใจ ทำการขยายโดยการทดสอบผลของบริบทการเจรจาเรื่องงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจและสารสนเทศ ที่มีต่อระดับของงบประมาณและต่อผลทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับบริษัทซึ่งได้แก่ การปฏิบัติ มูลค่าของการวางแผน และราคาการเจรจา ผลการศึกษาพบว่า ในบริบทที่มีอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาและสัดส่วนของสารสนเทศหรือความแตกต่างของสารสนเทศ และงบประมาณที่เจรจากันแล้วจะส่งผลต่อการปฏิบัติสูงและค่าการเจรจาดำ แต่มูลค่าการวางแผนต่ำกว่า ในบริบทที่มีอำนาจของหัวหน้า และความแตกต่างของสารสนเทศนั้น มูลค่าการวางแผนและการปฏิบัติจะสูงแต่การเจรจาสูงกว่า เฉพาะในบริบทที่มีอำนาจของหัวหน้าและสัดส่วนของสารสนเทศเท่านั้นที่มีผลประโยชน์ทั้งคู่ มูลค่าการวางแผนและการปฏิบัติจะสูงและราคาการเจรจาดำ และพบว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติเพราะพบว่าการศึกษานี้ทำให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับราคาและผลประโยชน์ที่บริษัทต้องเผชิญหน้าด้วย ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจเกี่ยวกับบริบทของงบประมาณ และมีข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัยเกี่ยวกับบัญชีตัวว่าการย่อหย่อนทางงบประมาณไม่ใช่การวัดที่ดีของมูลค่าการวางแผน และเสนอแนะว่าราคาการเจรจาจะต้องพิจารณาด้วยเมื่อทำการศึกษาราคาและผลประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณ

บุ๊คเกอร์ (Booker. 1998 : 310) ได้วิเคราะห์นโยบายของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถาบันอุดมศึกษาของอาร์คันซอ จุดมุ่งหมายเฉพาะของการวิจัยครั้งนี้คือ

เพื่อประเมินการประยุกต์ใช้ระบบการจัดทำงานประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ใช้อยู่ในหน่วยงาน
อุดมศึกษาของรัฐอาร์คันซอ (ADHE)

การวิจัยเรื่องนี้ทำให้ทราบถึงทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการ
สนับสนุนอย่างกว้างขวางสำหรับแนวคิดของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในระดับอุดมศึกษา
ของรัฐอาร์คันซอ แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยนี้ยังได้รายงานถึงข้อบกพร่องในระบบดั้งเดิมด้วย
ข้อบกพร่องดังกล่าวนี้ได้มุ่งไปที่ความซับซ้อนของระบบและการขาดแคลนซึ่งจิตสำนึกที่จะเปลี่ยน
แปลงภารกิจของสถาบัน ข้อมูลแสดงให้เห็นว่านโยบายได้เกิดความล้มเหลวในที่สุด เมื่อ
ข้อบกพร่องต่าง ๆ ดังกล่าวในระบบได้ถูกทำให้ขยายใหญ่ขึ้นโดยการปฏิบัติที่ไม่แน่นอนโดย
ADHE ในการจัดสรรงบประมาณบนพื้นฐานของทฤษฎีพื้นฐานข้างต้น และเป้าหมายที่กำหนด
การวิเคราะห์นโยบายได้รับการสนับสนุนความพยายามในปัจจุบันที่จะนำการจัดทำงานประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ใหม่ในการอุดมศึกษาของรัฐอาร์คันซอ การวิจัยได้ข้อสรุปว่า การทบทวน
ถึงระบบดั้งเดิมควรจะต้องได้รับการรวมเข้าไว้ด้วยกันกับระบบใหม่ที่จะนำมาใช้

วิตเตนเบิร์ก (Wittenberg. 1998 : 3861) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
คณะกรรมการผู้แทนรัฐกับสำนักงานงบประมาณฝ่ายบริหาร ของรัฐโอไฮโอและรัฐยูทาห์ในช่วงใช้
กระบวนการวางแผน งบประมาณอุดมศึกษาของรัฐดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้ออกแบบเพื่อ
การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงเปรียบเทียบ มุ่งเน้นศึกษากระบวนการวางแผนงบประมาณบริหาร
สำหรับงบประมาณระยะ 2 ปี (1996-1997) ของรัฐโอไฮโอ และสำหรับงบประมาณปี 1996 ของ
รัฐยูทาห์ ในการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานประมาณในแต่ละรัฐ การ
สัมภาษณ์ ชุดแรกกระทำในรัฐยูทาห์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงานประมาณ ฝ่ายนิติบัญญัติ
ของรัฐ สถาบันการอุดมศึกษาของรัฐ และจากฝ่ายที่ 3 อื่น หรือจากกลุ่มอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กัน การ
สัมภาษณ์อีกชุดหนึ่งซึ่งควบคุมกันไปกระทำกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงานประมาณของรัฐ
โอไฮโอ ผลการศึกษานี้สนับสนุนข้อยืนยันที่ว่าการทำงานประมาณการอุดมศึกษาของรัฐนั้น
ซับซ้อนและเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงมากเนื่องจากมีความสัมพันธ์ทางการเมืองในการเล่นในเวที
มหาชน ตัวแปรที่เปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจด้านงบประมาณของรัฐ
และวัฒนธรรมทางการเมืองของรัฐ (Elager, 1972, 1984) ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ
ผู้แทนรัฐกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของสำนักงานงบประมาณฝ่ายบริหาร ในขณะที่มีความแตกต่างกันมาก
ในแต่ละรัฐที่ศึกษานั้น พบว่ามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการตั้งงบประมาณไว้ในยอดสุดท้าย
ของแต่ละรัฐ วิธีการงบประมาณที่เพิ่มขึ้นซึ่งใช้ในทั้ง 2 กรณี พบว่ามีประโยชน์ต่อการอุดมศึกษา
ของมหาชน ข้อค้นพบบ่งชี้ต่อไปว่า ความสอดคล้องระหว่างปรัชญาของรัฐกับปรัชญาของระบบ
อุดมศึกษาในด้านโครงสร้างและด้านความมุ่งหมายนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญเช่นเดียวกับ
ภาพลักษณ์ของการอุดมศึกษาที่มหาชนเชื่อมั่น

ฟลาวเวอร์ (Flowers. 1999 : 219) ได้วิจัยการประเมินผลกระทบด้านสภาพการดำเนินงานที่มีต่อการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของรัฐพลอริดา งานวิจัยนี้ได้พัฒนารอบการทำงานแบบละเอียด (ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรในระดับองค์กรและตัวแปรด้านบริบทต่าง ๆ) เพื่อการวิเคราะห์การดำเนินงานของการจัดหางบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และได้ทดสอบประสิทธิภาพของกรอบนี้โดยการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินงาน

งานวิจัยนี้ได้ทำการวิเคราะห์ผลกระทบของ 12 ตัวแปรพยากรณ์ ที่เชื่อมโยงกับบริบทการดำเนินงานและการกำหนดขององค์กรต่อการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งรวมทั้งตัวแปรพยากรณ์ในระดับใหญ่ (องค์ประกอบด้านบริบท เช่น การสนับสนุนด้านนโยบายการดำเนินงานและผลกระทบของกลุ่มสนใจและผู้ได้เสียต่าง ๆ) และตัวแปรพยากรณ์ในระดับเล็ก (องค์ประกอบในระดับองค์กรเป็นความสัมพันธ์ด้านการดำเนินงานและขอบเขตของความชัดเจนด้านเป้าหมาย)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการงบประมาณส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ว่าการพัฒนาและการให้ประโยชน์ด้านการวัดผลผลิต (ตัวชี้วัดด้านผลประโยชน์ส่วนรวม) ในการตัดสินใจทางการบริหารเป็นการทดสอบด้านความสำเร็จของการดำเนินงาน การจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Lu. 1998) การวัดผลผลิตเป็นตัวชี้วัดของผลที่เกิดขึ้นจริงหรือผลประโยชน์ส่วนรวมของการจัดทำงบประมาณ งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาความสำเร็จด้านการดำเนินงาน (ตัวแปรด้านเกณฑ์) ที่เป็นการพัฒนาและใช้การวัดผลผลิตในกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงาน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ ข้อตกลงของการดำเนินงาน การประเมินโครงการ และการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จากนั้นได้พัฒนาดัชนีด้านความสำเร็จของการดำเนินงานและเชื่อมโยงกับตัวแปรด้านองค์กรและบริบทเพื่ออธิบายสำหรับความแปรผันในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนจากส่วนบน (การสนับสนุนภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน) ควบคู่ไปกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นเงื่อนไขที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จของการดำเนินงานการจัดหางบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นอีกว่ากรอบการทำงานแบบละเอียดสำหรับการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านนโยบายการงบประมาณควรจะรวมไปถึงทั้งตัวแปรในระดับองค์กรและระดับบริบท ผลการวิจัยบ่งชี้ให้เห็นอีกว่าผู้นำในการดำเนินงานต้องการที่จะระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ทางการบริหาร 3 อย่าง เพื่อการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จในความพยายามที่จะปฏิรูประบบงบประมาณ นั่นคือ (1) ผู้นำต้องการที่จะบูรณาการ

ด้านค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (2) ผู้นำต้องการที่จะจัดการต่อหลักการและนโยบาย (3) ผู้นำ ต้องการที่จะจัดการกับมุมมองในการพัฒนาความสามารถและวัฒนธรรมในการบริหาร โดยการเน้นเฉพาะลงไป ที่การตัดสินใจบนฐานของความเป็นจริง ของการดำเนินงานในการจัดหางบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ดาร์วิลล์ (Darville. 2000 : 4339) ได้ศึกษานโยบายและวิธีการงบประมาณในวิทยาลัยศิลปศาสตร์แห่งหนึ่ง กรณีศึกษาผลกระทบด้านวัฒนธรรม โดยได้ขยายงานวิจัยของ Hackman (1985 : A-11) โดยการกำหนดว่าระหว่างงานทางวิชาการสามารถจำแนกออกได้ตามแกนหรือตามรอบนอก วิธีดำเนินการศึกษา อธิการวิทยาลัยศิลปศาสตร์ขนาดเล็กแห่งหนึ่งตกลงอนุญาตให้ใช้วิทยาลัยเป็นกรณีศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร แผนกและฝ่ายงบประมาณ เข้าร่วมการสัมภาษณ์ คณะอาจารย์ทุกคนเข้าร่วมการสำรวจ นอกจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับคณะกรรมการรายงานย่อของคณะกรรมการวิทยาลัย แบบคำของงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณ เอกสารยืนยันการเพิ่มบัญชี คำรับรองการเงิน และเอกสารของวิทยาลัยที่เป็นทางการ ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นในวิทยาลัยแห่งนี้เป็นผลของการรวมโปรแกรมต่างๆทางวิชาชีพเข้าด้วยกัน มากกว่าร้อยละ 50 ของปริญญาและวิชาเอกของวิทยาลัยอยู่ในสาขาวิชาชีพซึ่งไม่ใช่ลักษณะของวิทยาลัยศิลปศาสตร์ การร่วมมือกันทางสาขาวิชายังคงมีอยู่ แต่ไม่ได้อยู่ตามสาขาวิชาชีพและสายศิลปศาสตร์เสมอไป วิทยาลัยแห่งนี้ใช้การจัดทำงานงบประมาณแบบเพิ่มยอดจากงบประมาณเดิม ซึ่งหลีกเลี่ยงความวุ่นวายทางการเมือง แต่วิทยาลัยรักษาทุกฝ่ายทุกแผนกให้อยู่ในตำแหน่งที่เป็นไปตามลำดับของตน ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ วิทยาลัยไม่ได้ใช้ระเบียบวิธีการทางธุรกิจใดๆที่ผูกมัดงบประมาณไว้กับแผนต่างๆ ไม่ได้ช่วยประเมินประสิทธิภาพของแผนกทางวิชาการหรือไม่ได้ช่วยจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำงานงบประมาณแบบเพิ่มยอดงบประมาณจากเดิม จะปล่อยให้แผนกและฝ่ายต่างๆทางวิชาการต้องแยกตัวออกไปด้วย ซึ่งไม่ใช่วัฒนธรรม และควรมีการวิจัยเพื่อตรวจสอบในกลุ่มวิทยาลัยศิลปศาสตร์ที่มีขนาดใหญ่กว่า

วิงแฮม (Whingham. 2000 : 142) ได้ทำการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอนุปริญา การพัฒนาไปแบบการเพิ่มมูลค่า สำหรับการทำงบประมาณที่ยุติธรรม สถาบันระดับอุดมศึกษาได้ใช้การจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพิ่มขึ้นซึ่งทำให้สามารถเชื่อมโยงงบประมาณสู่การปฏิบัติงานของสถาบัน มีเกณฑ์ของปริมาณและหรือคุณภาพที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ การเลือกตัวชี้วัด การปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง (PIs) และการใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้ สำหรับการเปรียบเทียบของสถาบันและการจัดทำงานงบประมาณ การดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งถูกกำหนดให้อยู่ในส่วนของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้วางอยู่บนอัตราการเปลี่ยนถ่ายและอัตราการจบการศึกษาของสถาบันที่มีการจัดอย่างง่าย ปัญหาการระบบของการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งวางอยู่บนตัวชี้วัดการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นคือ ความล้มเหลวต่อการประสานความหลากหลายด้านความสนใจของผู้เรียน ตลอดจนความสามารถเป้าหมายและความรับผิดชอบต่องานนอก

งานวิจัยนี้ได้ศึกษารูปแบบการเพิ่มมูลค่า ซึ่งสะดวกที่จะจัดหาวิธีที่มีประสิทธิภาพด้านต้นทุน เพื่อที่จะจัดหาและตอบสนองต่ออัตราการขยายตัวและเป้าหมายของผู้เรียนในขณะที่ยังคงจัดทำงานงบประมาณขึ้นอยู่กัผลผลิตที่จะแสดงออกมาด้วยการแทนที่ความน่าเชื่อถือต่อ

ตัวชี้วัดการดำเนินงานของสถาบัน เช่น อัตราการเปลี่ยนแปลงและในการตอบการศึกษา แนวคิด การเพิ่มมูลค่าได้สร้างแบบแผนที่น่าพึงพอใจโดยการใส่ใจต่อความสนใจและภูมิหลังที่หลากหลายของผู้เรียน

การวิเคราะห์การถดถอยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แสดงในรูปแบบซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวแปรพยากรณ์อิสระสำหรับตัวแปรด้านผลผลิต คือ การเปลี่ยนแปลงและการให้การศึกษา รูปแบบดังกล่าวได้พยากรณ์อัตราการเปลี่ยนแปลงและการให้การศึกษา ได้พยากรณ์อัตราการเปลี่ยนแปลงและหรือการจบการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างด้วยความถูกต้องประมาณร้อยละ 62 ดังนั้น รูปแบบที่เที่ยงตรงมากกว่าจึงควรได้รับการพัฒนาก่อนที่จะถูกนำมาใช้สำหรับวัตถุประสงค์ด้านการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

วิลเลียมส์ (Williams. 2000 : 93) ได้ทำการศึกษาโดยการสำรวจวิทยาลัยชุมชนในรัฐแคลิฟอร์เนียทั้ง 107 วิทยาลัย เพื่อให้ทราบแน่ชัดเกี่ยวกับ (1) มีและใช้กรอบของระบบการวางแผนในปัจจุบัน (2) ขอบเขตที่ทรัพยากรด้านการเงินจัดสรรภายในสถาบันอาศัยพื้นฐานของรูปแบบการจัดสรรอย่างเป็นทางการ (3) ขอบเขตที่การวางแผน การจัดทำงบประมาณ และกระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินนั้นกระทำแบบประสมประสาน และ (4) ระดับความไม่ลงรอยกัน ระหว่างการปฏิบัติที่รายงานกับความต้องการการประสมประสานตามที่รับรู้เกี่ยวกับการวางแผนและกระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน วิธีดำเนินการศึกษาใช้แบบสำรวจและแบบสอบถาม จำนวน 330 ชุด กับลูกจ้างฝ่ายบริหารวิทยาลัยชุมชนในรัฐแคลิฟอร์เนีย 107 วิทยาลัย และสำนักงบประมาณเขต ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร อธิการวิทยาลัย หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการสอน แบบสอบถามมีชื่อว่าการเชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน ในวิทยาลัยชุมชนรัฐแคลิฟอร์เนีย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม 1997 ผลการศึกษาปรากฏดังนี้ การรับรู้โดยรวมในส่วนของกลุ่มลูกจ้างฝ่ายบริหาร มีความเชื่อมโยงกันน้อยมากระหว่างการวางแผน การจัดสรรงบประมาณด้านการเงิน กับการจัดทำงบประมาณ ในวิทยาลัยชุมชนรัฐแคลิฟอร์เนีย ส่วนกลุ่มลูกจ้างฝ่ายบริหาร ได้ประมาณค่าว่ากิจกรรมการวางแผนระยะยาวนั้นในปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ได้ประมาณค่าว่ากิจกรรมการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินในปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นความไม่สม่ำเสมอระหว่างการวางแผนกับการจัดสรรทรัพยากรเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดลำดับค่าเฉลี่ยต่ำในการประสมประสานการวางแผน การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินตามการประมาณค่าของกลุ่มลูกจ้างฝ่ายบริหาร จากข้อมูลตลอดการศึกษาครั้งนี้ พบว่า หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินประมาณค่าว่ากิจกรรมอยู่ในระดับต่ำกว่ากลุ่มลูกจ้างฝ่ายบริหารฝ่ายอื่น ๆ ในการปฏิบัติปัจจุบัน และประมาณค่าว่าสูงกว่าเล็กน้อยในด้านความสำคัญของกิจกรรมที่มีต่อความสำเร็จของวิทยาลัย ตัวแปรอื่น ๆ เกี่ยวกับลูกจ้าง เช่น จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน การจ้าง และอายุไม่ได้พิสูจน์ว่ามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้ของกลุ่มลูกจ้างฝ่ายบริหารตามกิจกรรม

ทั้ง 31 กิจกรรม ขนาดของสถาบันทั้งด้านจำนวนวิทยาลัย และด้านภาษีเงินอุดหนุนทั่วไปไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ โดยสรุป การเชื่อมโยงที่มีประสิทธิผลของหน้าที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หน้าที่การจัดทำงบประมาณ และหน้าที่การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินนั้นเป็นปรากฏการณ์โดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เกี่ยวข้องกับผู้สนับสนุน ผู้ชนะเลิศ ผู้อำนวยการความสะดวก ทีมงาน แรงงาน และอื่น ๆ ในด้านต่าง ๆ ในหลาย ๆ ครั้ง ผู้นำวิทยาลัยชุมชนประเภทต่าง ๆ ภายในเขตการศึกษา ต้องรวมองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรเข้าด้วยกัน ในลักษณะที่ประสิทธิผลขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเพราะใช้กระบวนการประสานกันนั้นดูเหมือนจะต้องการแบบแผนใหม่ในอนาคตอันใกล้ทีเดียว

กีเวเมส คาสโตรีนา (Guemes-Castorena. 2001 : 1051) ได้เสนอระเบียบวิธีการหนึ่งเพื่อพัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่อาศัยประสิทธิภาพเป็นฐาน ซึ่งจะจัดให้มีกระบวนการแจกแจงการให้ทุนในความรับผิดชอบมากขึ้นสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในเม็กซิโกจำนวน 34 แห่ง การพัฒนาวิธีการศึกษาใช้กรอบทฤษฎีการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน ใช้ตัวแปรต่างๆ เพื่อศึกษากรณีเฉพาะที่เลือกมาจำนวน 24 กรณี และใช้กรณีเฉพาะที่เลือกมาจำนวน 6 กรณีเพื่อให้ได้ค่าจำแนกที่มีเหตุผลในการระดมมหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติยอดเยี่ยม รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ได้อธิบายประสิทธิภาพแล้วเสนอวิธีการให้ทุนอุดหนุนในอนาคตโดยอาศัยผลการวัดเหล่านั้น ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัย 7 แห่ง มีประสิทธิภาพ 100% ในปีการศึกษา 1996 -1997 การกำหนดวิธีการให้ทุนอุดหนุนได้นำเสนอตามประสิทธิภาพที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมี แล้วนำมาเปรียบเทียบกับการให้ทุนอุดหนุนจริงที่ได้รับ ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพโดยรวมและความแตกต่างในการให้ทุนอุดหนุน พบว่าไม่มีสหสัมพันธ์ที่นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า ในระดับการอุดมศึกษาในประเทศเม็กซิโกนั้นไม่มีการเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพกับการให้ทุนอุดหนุน อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้พบว่า เป็นไปได้ที่จะสร้างวิธีการให้ทุนอุดหนุนที่อาศัยการปฏิบัติงาน-ประสิทธิภาพเป็นฐาน ซึ่งเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากการมอบอำนาจสะสมแบบหนึ่งไปยังการจัดสรรที่สมเหตุสมผลตามการปฏิบัติงาน

บาวา (Bava. 2001 : 395) ได้ศึกษาการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบ : แบบแผนทางการเงินและทางเลือกเพื่อการจัดทำงบประมาณแบบรวบอำนาจสู่ส่วนกลาง มีความมุ่งหมายเพื่อ (ก) ศึกษาและอธิบายความมุ่งหมายและลักษณะของระบบการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบที่ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง (ข) อธิบายระบบการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบไปใช้ในแต่ละสถาบันในระดับโรงเรียนขององค์กร (ค) ศึกษาและวิเคราะห์การนำการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบไปใช้ในแต่ละสถาบัน (ง) ระบุข้อดีและข้อด้อยของระบบการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบในแต่ละสถาบัน (จ) ศึกษาและอธิบายผลกระทบของระบบการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบที่มีต่อเขตต่างๆที่ได้รับผลกระทบจากการนำกระบวนการไปใช้ใน

แต่ละสถาบัน และ (ฉ) จัดหาข้อมูลที่อาจจะช่วยสถาบันอุดมศึกษาในการกำหนดว่าจะติดตั้งรูปแบบการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบเพื่อช่วยผู้บริหารในกระบวนการจัดทำงบประมาณหรือไม่

วิธีดำเนินการศึกษา ทำการสัมภาษณ์ 12 คน ผู้ตอบการสัมภาษณ์ ได้แก่ หัวหน้าสถาบัน 1 คน หัวหน้าเจ้าหน้าที่การเงิน 1 คนและคณบดี 1 คน จากแต่ละสถาบัน และคณาจารย์จำนวน 6 คน (3 คนจากแต่ละสถาบัน) ซึ่งมีความรู้ในระดับต่างกันและหรือความรับผิดชอบต่อการนำระบบการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบระดับโรงเรียนไปใช้ นำข้อมูลที่ได้จากแต่ละกลุ่มมาทำการวิเคราะห์ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ ผู้บริหารรู้สึกว่าการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบได้ถูกนำไปใช้ในแต่ละสถาบัน ส่วนคณาจารย์พบว่าไม่เป็นเช่นนั้น ข้อค้นพบที่สำคัญ อื่นๆ ได้แก่ (ก) ผู้ตอบทุกคนบ่งชี้ว่าแต่ละคนหรือแต่ละสำนักงานอาจจะกระทำบทบาทต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของกระบวนการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบ แต่การวางแผนงบประมาณและการปฏิบัติได้รับความสะดวกจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคง (ข) ผู้ตอบ 10 คน จากจำนวน 12 คน รายงานว่าพวกตนรับผิดชอบต่อโปรแกรมและรับผิดชอบต่อการบูรณาการงบประมาณได้ ถ้าพวกตนได้ปฏิบัติงานที่มีสารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำและถูกเวลา (ค) คณาจารย์ 4 คนในจำนวน 6 คน ชี้ให้เห็นว่าการนำการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบไปใช้ในสถาบันที่เล็กกว่านั้นยุ่งยากมากกว่าในเบื้องต้นในการเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดสรรทรัพยากรซ้ำอีก (ง) ผู้บริหาร 2 คน และคณาจารย์ 6 คนเพิ่มภาระงานขึ้นซึ่งสารสนเทศไหลลงไปในระดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (จ) ผู้บริหาร 2 คน และคณาจารย์ 6 คนแสดงให้เห็น ว่าความเครียดมีผลจากศูนย์วิชาการที่ต้องการการกระจายอำนาจมากกว่าการบริหาร (ฉ) คณาจารย์ 4 คน จากจำนวน 6 คน รายงานว่าการนำการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบไปใช้เกิดขึ้นบนกระดาษเท่านั้นโดยไม่มีข้อมูลเบื้องต้นของคณาจารย์มากพอ และมีสารสนเทศไม่เพียงพอในด้านการนำระบบไปใช้ และ (ช) ผู้ตอบคำถามสัมภาษณ์ทุกคน บ่งชี้ให้เห็นต่อไปว่าพวกตนสงวนคำพิจารณาเรื่องการนำระบบการจัดการของศูนย์ความรับผิดชอบไปใช้จนกว่าจะมีการกระจายอำนาจและมีอิสรภาพของศูนย์วิชาการในวัฒนธรรมของสถาบัน

โอโรอาร์ค (O'Roark. 2001 : 137) ได้วิจัยการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการดำเนินงานด้านงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ : การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดหาเชิงประจักษ์ต่อผลกระทบของการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกระบวนการงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ แนวคิดของการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือเพื่อลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่สูญเปล่าโดยให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายแห่งนโยบายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ก่อนหน้านี้ไม่ได้มีการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ในการตรวจสอบว่าการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การวิจัยนี้ได้นำเสนอการอภิปรายโดยการวิเคราะห์ โดยได้ทำการศึกษาว่าความแพร่หลายของการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่

กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อค้นหาสาเหตุของการขยายตัวนี้ และได้ศึกษาถึงวิธีการที่แตกต่างของการใช้ในระดับรัฐ เพื่อตรวจสอบถึงรูปแบบการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ประสบผลสำเร็จที่ปรากฏอยู่และการวิจัยนี้ได้ ชี้สรุปที่ว่า การงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายของรัฐ แต่อย่างไรก็ตามการประยุกต์ในระดับสหพันธรัฐนั้นมีความชัดเจนน้อยมาก

โล (Lau. 2003 : 744 - A) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (แคลิฟอร์เนีย) ซึ่งมีปัญหาการดำเนินงานขาดทุน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการ การรับรองมาตรฐานและการตรวจสอบประจำปี โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ประเมินกระบวนการงบประมาณเพื่อสะท้อนกลับไปถึงภาวะผู้นำขององค์กร และเสนอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข การวิจัยครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมงบประมาณที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ยังขาดอยู่ กลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้แก่คณะกรรมการอำนวยการ ผู้บริหาร คณาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสำรวจและการประชุม แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ผลของการศึกษาพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของการงบประมาณ มหาวิทยาลัยต้องการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบในเรื่องงบประมาณ ภาวะผู้นำที่อยู่ในเมืองไม่มีผลต่อประสิทธิผล คณาจารย์และพนักงานไม่เห็นคุณค่าในกระบวนการงบประมาณ องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมงบประมาณที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การดำเนินงานที่เป็นกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำการฝึกอบรม การยอมรับ การมีส่วนร่วม การจัดให้มีคำมั่นสัญญา และนโยบาย และวิธีการที่ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมงบประมาณที่มีประสิทธิผล การวางแผน ความรับผิดชอบและความยุติธรรมถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วม และการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่ชี้วัดประสิทธิผลของการงบประมาณ ผู้ร่วมสำรวจชี้ว่า กระบวนการงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้แสดงบทบาทที่เข้มแข็งในกระบวนการงบประมาณ การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำ คณาจารย์ และพนักงานของมหาวิทยาลัย คณาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณมากขึ้น โครงสร้างขององค์กรที่ไม่ชัดเจนจะส่งผลเสียต่อการติดต่อสื่อสารและการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรที่จะพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจนทั้งตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ พนักงานและคณาจารย์ไม่ไว้วางใจผู้นำ การขาดการให้สารสนเทศจะทำให้ขาดความไว้วางใจผู้บริหารและกรรมการของบอร์ดขาดความไว้วางใจกันอย่างมีนัยสำคัญ ควรให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่บอร์ดบริหารตามปกติ กลุ่มคนที่มีตำแหน่งและเพศแตกต่างกันจะให้การยอมรับกระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน

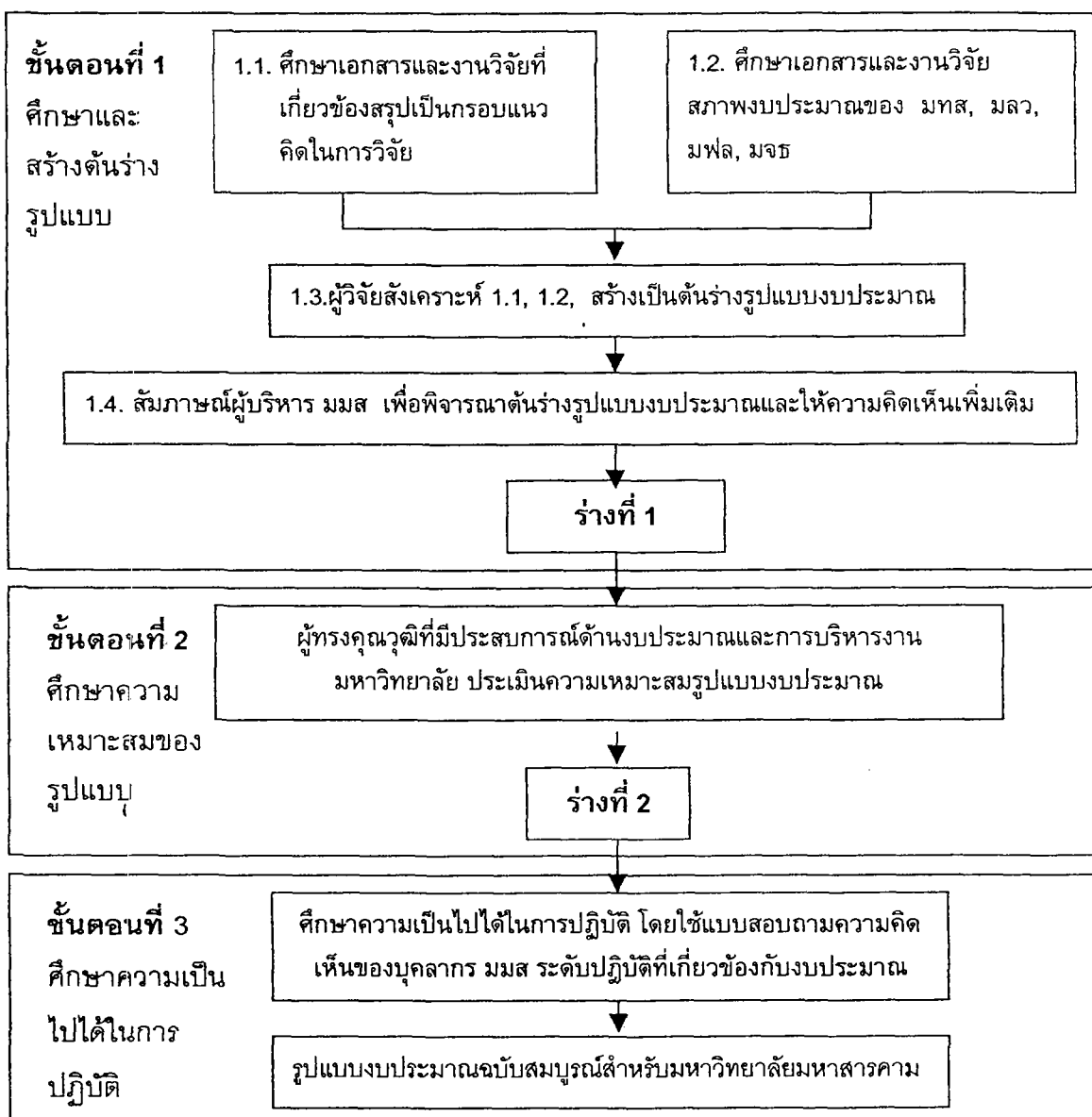
วาคอส (Ward Ross. 2003 : 2814) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของศูนย์ความรับผิดชอบต่อสังคมตามการรับรู้ของหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร คณบดี

หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้นำระบบการจัดทำงานประมาณของศูนย์ความรับผิดชอบไปใช้ สถาบันที่ร่วมในการศึกษามีจำนวน 77 สถาบัน ผู้ตอบแบบสำรวจที่มี 12 คำถามได้แก่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารจำนวน 54 คน หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการจำนวน 55 คน หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินจำนวน 56 คน และคณบดีจำนวน 280 คน คำถามสร้างขึ้นโดยใช้ปัญหาที่รับรู้และประโยชน์ของการทำงานประมาณของศูนย์ความรับผิดชอบที่รับรู้ สองคำถามแรกเป็นข้อมูลพื้นฐาน คำถามที่ 3-9 เป็นคำตอบย่อยชุดหนึ่งซึ่งเป็นแบบวัดชนิด 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert ที่ใช้สำรวจการรับรู้ในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำงานประมาณของศูนย์ความรับผิดชอบในสถาบันของตน หัวข้อสำคัญของคำถามได้แก่ การนำไปใช้ การจัดการ การบริหารนักศึกษา ความรับผิดชอบ ผลประโยชน์ ผลที่ตามมา และการรับรู้ในปัจจุบัน ส่วนคำถามที่ 10-12 เป็นคำถามแบบปลายเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือดังกล่าวใช้สถิติแบบต่างๆ และแบบทดสอบหลายชนิดผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในชุดคำถามเกี่ยวกับการนำไปใช้ การจัดการ และการบริหารการศึกษา ไม่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในชุดคำถามเกี่ยวกับความรับผิดชอบ พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในคำถามบางข้อเกี่ยวกับผลประโยชน์ ผลที่ตามมา และการรับรู้ในปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดทำงานประมาณของศูนย์ความรับผิดชอบ คณบดีมีปฏิกิริยาทางบวกน้อยที่สุดต่อคำถาม ส่วนใหญ่ใน แบบสำรวจ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารมีปฏิกิริยาทางบวกมากที่สุดต่อคำถามในแบบสำรวจ ในแบบสำรวจที่ถามคณบดีและหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินมักจะมี การรับรู้ตรงกัน หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารก็มักจะมี การรับรู้ตรงกันเช่นกัน มีสถิติระหว่างทุกกลุ่มที่การจัดทำงานประมาณของศูนย์ความรับผิดชอบมักจะยังอยู่ในรูปแบบบางรูปแบบในสถาบันของตน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 12 ดังนี้



ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน เป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ขั้นศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ

การดำเนินการในขั้นนี้เป็นการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับงบประมาณจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบงบประมาณฉบับร่างของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การดำเนินการ 4 กิจกรรม คือ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วประมวลสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ

1.1.1 หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิภาพประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ

1.1.2 โครงสร้างงบประมาณ ประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

1.1.3 กระบวนการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล

1.2 ศึกษาสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จากงานวิจัยเรื่อง การประเมินมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่ง ผศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ ได้ทำการวิจัยเพื่อเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในเดือนกรกฎาคม 2546 และพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง เอกสารเกี่ยวกับการงบประมาณ รายงานประจำปี โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามข้อ 1.1. เป็นแนวทางในการศึกษา

1.3 ผู้วิจัยสังเคราะห์ผลจากข้อ 1.1, 1.2., สร้างเป็นต้นร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.4 นำต้นร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 9 คน (รายชื่อในภาคผนวก ข) โดยการสัมภาษณ์เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วจะนำมาปรับปรุงต้นร่างรูปแบบงบประมาณให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผลจากขั้นนี้ได้ ต้นรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร่างที่ 1)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบมี

โครงสร้าง แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามสำหรับสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามต้นร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และมีข้อเสนอแนะอะไรเพิ่มเติม

วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาตำรา หนังสือเกี่ยวกับวิธีการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
2. ศึกษารายละเอียดต้นร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. นำข้อ 1 และ 2 มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่จะสัมภาษณ์
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบพิจารณาความครอบคลุมประเด็นสำคัญที่จะสัมภาษณ์และดำเนินการแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเสนอแนะ
5. พิมพ์แบบสัมภาษณ์สำหรับไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังมหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยการนัดหมายพร้อม ส่งต้นร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งมีประเด็นที่จะสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า และผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ตามวัน เวลา สถานที่ที่นัดหมาย โดยขออนุญาตบันทึกเสียงด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ถอดคำสัมภาษณ์เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วส่งไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นที่ศึกษา วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในลักษณะพรรณนาวิเคราะห์

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงต้นร่างรูปแบบงบประมาณให้สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผลจากการดำเนินงานในขั้นนี้ทำให้ได้ ต้นร่างรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร่างที่ 1)

ตอนที่ 2 ขั้นศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

เป็นขั้นศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ โดยนำต้นร่างรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ(ร่างที่ 1) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านงบประมาณจำนวน 16 คน (รายชื่อในภาคผนวก ค) เป็นผู้ประเมินความเหมาะสม โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ

1. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับคณะหรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือ
2. เป็นนักวิชาการที่มีผลงานทางวิชาการด้านงบประมาณที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป หรือเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินและงบประมาณ หรือ
3. เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติทางด้านการเงินและงบประมาณระดับกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความเหมาะสมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมิน

ตอนที่ 2 เป็นข้อความเกี่ยวกับรายละเอียดรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 ข้อใหญ่ 212 ข้อย่อย สำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

คะแนน	5	=	มีความเหมาะสมมากที่สุด
คะแนน	4	=	มีความเหมาะสมมาก
คะแนน	3	=	มีความเหมาะสมปานกลาง
คะแนน	2	=	มีความเหมาะสมน้อย
คะแนน	1	=	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Best. 1970 : 232-233)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาไว้ว่า ค่าเฉลี่ยในการประเมินความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับมีความเหมาะสมมากและมากที่สุด (ระดับ 3.50 – 5.00) เป็นรูปแบบที่ต้องคงไว้ ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับความเหมาะสมปานกลาง (ระดับ 3.50) ลงมาจะตัดออก

วิธีสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

1. ศึกษาตำรา หนังสือเกี่ยวกับวิธีการสร้างเครื่องในการวิจัย

2. ศึกษาสาระสำคัญของต้นร่างรูปแบบงบประมาณฉบับร่างที่ 1 แล้วนำองค์ประกอบทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน ได้ข้อคำถามทั้งหมด 212 ข้อ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทฯ ตรวจสอบพิจารณาและดำเนินการแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทฯ เสนอแนะ

4. นำแบบประเมินที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทฯ แล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน ดังรายชื่อในภาคผนวก ง

เกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

1) เป็นผู้ที่มีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป

2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์บริหารมหาวิทยาลัยหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าขึ้นไป 1 คน

3) เป็นนักวิชาการด้านการวัดผลหรือวิจัย อย่างน้อย 1 คน

4) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์บริหารงานหน่วยงานงบประมาณระดับกองขึ้นไป หรือนักวิชาการด้านการงบประมาณในมหาวิทยาลัย

5. ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทฯ ตรวจสอบพิจารณาอีกครั้ง

6. นำแบบสอบถามทดลองใช้กับรองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการ

กองและเลขานุการคณะที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามจำนวน 16 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับจำนวนข้อทั้งหมด (Item-total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามด้านการจัดการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณเท่ากับ .8829 ด้านโครงสร้างงบประมาณเท่ากับ .8333 ด้านกระบวนการงบประมาณเท่ากับ .9185 และรวมทั้งฉบับเท่ากับ .9458

6. พิมพ์ฉบับสมบูรณ์สำหรับไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสม ผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมด้วยตัวเอง โดยการนัดหมายไปส่งหน้าพร้อมส่งแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาตอบ และผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัน เวลา สถานที่ที่นัดหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความเหมาะสม ผู้วิจัยนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ปรากฏว่าสมบูรณ์ทั้ง 16 ฉบับ แล้วไปดำเนินการวิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11 โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำผลที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามที่กำหนดไว้ จากนั้นผู้วิจัยนำความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ สรุป และปรับปรุงรูปแบบให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร่างที่ 2)

ตอนที่ 3 ชั้นศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

เมื่อได้รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร่างที่ 2) แล้ว ก็นำรูปแบบงบประมาณไปสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงบประมาณ ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1 ประชากร ได้แก่ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงินคณะ เจ้าหน้าที่พัสดุคณะ เจ้าหน้าที่กองคลังและพัสดุ และเจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวนทั้งสิ้น 124 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา รองผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงินคณะ เจ้าหน้าที่พัสดุคณะ เจ้าหน้าที่กองคลังและพัสดุ และเจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 94 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 607-610)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะและวิธีสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ลักษณะของเครื่องมือ เป็นแบบสอบถามความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้ในการปฏิบัติแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ โดยกำหนดเกณฑ์ค่าน้ำหนักเป็นคะแนนความเป็นไปได้ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้คือ ถ้าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่ารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

วิธีการสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

1. ศึกษาตำรา หนังสือเกี่ยวกับวิธีการสร้างเครื่องในการวิจัย
2. ศึกษาสาระสำคัญของรูปแบบที่ปรับปรุงให้สอดคล้องกับความคิดเห็น

ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำมาสร้างแบบสอบถามความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคามสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้ในทางปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกด้าน

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทตรวจสอบพิจารณาและดำเนินการแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเสนอแนะ

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก

เกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

- 1) เป็นผู้ที่มีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์บริหารมหาวิทยาลัยหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าที่รับผิดชอบด้านงบประมาณ ขึ้นไป 1 คน

3) เป็นนักวิชาการด้านการวัดผลหรือวิจัย อย่างน้อย 1 คน

4) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ระดับหัวหน้าหน่วยงานงบประมาณระดับกองของมหาวิทยาลัย 2 คน

5. ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทตรวจสอบพิจารณาอีกครั้ง

6. นำแบบสอบถามทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามจำนวน 40 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับจำนวนข้อทั้งหมด (Item-total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ปรากฏได้ค่าความเชื่อแบบสอบถามด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณเท่ากับ .9386 ด้านโครงสร้างงบประมาณเท่ากับ .9731 ด้านกระบวนการงบประมาณเท่ากับ .9914 และรวมทั้งฉบับเท่ากับ .9928

7. พิมพ์ฉบับสมบูรณ์สำหรับไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังมหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและติดตามรับคืนด้วยตนเอง และขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่ธุรการประจำคณะ/สถาบัน/สำนัก ติดตามช่วยเก็บ ผลปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 94 ฉบับ หลังจากได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแล้วปรากฏว่ามีความสมบูรณ์เพียง 83 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.30

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยได้จากแบบสอบถามความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คืนจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำเอาแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 83 ฉบับ ไปดำเนินการวิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11 โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำผลการวิเคราะห์มาเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้

จากนั้นก็จะนำผลที่ได้จากวิเคราะห์ข้อมูล โดยเลือกเอาเฉพาะข้อที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 มากำหนดเป็นรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งถือว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ สำหรับมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ

การดำเนินการในขั้นนี้เป็นการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับงบประมาณจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานฉบับร่างของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การดำเนินการ 4 กิจกรรม คือ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งได้นำเสนอในบทที่ 2 แล้วประมวลสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลของการศึกษาได้องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำหรับเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา คือ

1.1.1 หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารถถประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ

1.1.2 โครงสร้างงบประมาณ ประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ รายจ่าย และการจำแนกประเภทรายจ่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

1.1.3 กระบวนการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผลงบประมาณ

1.2 ศึกษาสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัย

แม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จากงานวิจัยเรื่อง การประเมินมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่ง ผศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ ได้ทำการวิจัยเพื่อเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในเดือนกรกฎาคม 2546 และพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง เอกสารเกี่ยวกับการงบประมาณ รายงานประจำปี โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามข้อ 1.1. เป็นแนวทางในการศึกษา ผลของการศึกษา สรุปได้ดังแสดงใน ตาราง 5

ตาราง 5 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี(มจธ)
1. โครงสร้างงบประมาณ 1.1 รายได้และที่มาของรายได้	1.เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้ 2.เงินอุดหนุนและทรัพยากรอื่นซึ่งมีผู้บริจาคให้แก่มหาวิทยาลัย 3.ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการ 4.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและทรัพยากรอื่นของมหาวิทยาลัย 5.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์อย่างอื่น	1.เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ 2.เงินอุดหนุนและทรัพยากรอื่นซึ่งมีผู้บริจาคให้แก่มหาวิทยาลัย 3.ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการ 4.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและทรัพยากรอื่นของมหาวิทยาลัย 5.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์อย่างอื่น	1.เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ 2.ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการ 3.เงินอุดหนุนและทรัพยากรอื่นซึ่งมีผู้บริจาคให้แก่มหาวิทยาลัย 4.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและทรัพยากรอื่นของมหาวิทยาลัย 5.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์	1.เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี 2.เงินอุดหนุนและทรัพยากรอื่นซึ่งมีผู้บริจาคให้แก่มหาวิทยาลัย 3.ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการ 4.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและทรัพยากรอื่นของมหาวิทยาลัย 5.รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
	โดยมีหลักการที่กฎหมายมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ดังนี้ 1. ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น 2. รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง 3. ในกรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น	โดยมีหลักการที่กฎหมายมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ดังนี้ 1. ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น 2. รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง 3. ในกรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น	โดยมีหลักการที่กฎหมายมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ดังนี้ 1. เงินอุดหนุนทั่วไปรัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง โดยการเสนอแนะของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ และในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย 2. ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น	โดยมีหลักการที่กฎหมายมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ดังนี้ 1. เงินอุดหนุนทั่วไปรัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง โดยการเสนอแนะของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ และในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย 2. ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว.)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
	4.ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี 5.บรรดาราษฎ์ได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและตามวัตถุประสงค์ซึ่งผู้ถือหุ้นให้แก่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	4.บรรดาสถาบันที่ทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ถือหุ้นหรือได้มาโดยซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยหรือแลกเปลี่ยนเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย 5.ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี 6.บรรดาราษฎ์ได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและตามวัตถุประสงค์ซึ่งผู้ถือหุ้นให้แก่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	3.รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง 4.ในกรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาจากแหล่งอื่นได้ รัฐจึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น 5.บรรดาสถาบันที่ทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ถือหุ้นหรือได้มาโดยซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยหรือแลกเปลี่ยนเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	3.รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง 4.ในกรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาจากแหล่งอื่นได้ รัฐจึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็น 5.บรรดาสถาบันที่ทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ถือหุ้นหรือได้มาโดยซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
			6.ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแบ่งการบังคับคดี 7.บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลุดัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและตามวัตถุประสงค์ซึ่งผู้ถือหุ้นกำหนดไว้	เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยหรือแลกเปลี่ยนเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 6.ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแบ่งการบังคับคดี 7.บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเพื่อบรรลุดัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและตามวัตถุประสงค์ซึ่งผู้ถือหุ้นกำหนดไว้

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
1.2 รายการจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย	1.การใช้จ่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย 2.การจำแนกประเภทรายจ่ายมีการจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่ายซึ่งประกอบด้วยงบบุคคล งบดำเนินงาน งบลงทุน งบอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น	1.การใช้จ่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย 2.การจำแนกประเภทรายจ่ายมีการจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่ายซึ่งประกอบด้วยงบบุคคล งบดำเนินงาน งบลงทุน งบอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น	1.การใช้จ่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย 2.การจำแนกประเภทรายจ่ายมีการจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่ายซึ่งประกอบด้วยงบบุคคล งบดำเนินงาน งบลงทุน งบอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น	1.การใช้จ่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและวัตถุประสงค์ของผู้บริจาคซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะวางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย 2.การจำแนกประเภทรายจ่ายมีการจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่ายซึ่งประกอบด้วยงบบุคคล งบดำเนินงาน งบลงทุน งบอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส.)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล.)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.)
1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ	1.สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณ 2.คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่กลั่นกรองงานต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินเสนอ สภามหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย ประกอบด้วย 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัย เป็นประธาน 2.2 อธิการบดี เป็นรองประธาน	1.สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณ 2.คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่กลั่นกรองงานต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินเสนอ สภามหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย ประกอบด้วย 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัย เป็นประธาน 2.2 อธิการบดี เป็นรองประธาน	1.สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณ 2.คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่กลั่นกรองงานต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินเสนอ สภามหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย ประกอบด้วย 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาและกรรมการ 2 คน 2.2 อธิการบดี เป็นประธาน	1.สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางระเบียบและข้อบังคับไว้เป็นแนวปฏิบัติและอนุมัติงบประมาณ 2.คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่กลั่นกรองงานต่างๆ เกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินเสนอ สภามหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย ประกอบด้วย 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาและกรรมการ 2 คน 2.2 อธิการบดี เป็นประธาน

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
	2.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน เป็นกรรมการ 2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินและบัญชี 3 คน เป็นกรรมการ 2.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการ 2.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ 2.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า ผอ.กอง หรือเทียบเท่า 2 คนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ รวม 11 คน	2.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน เป็นกรรมการ 2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินและบัญชี 3 คน เป็นกรรมการ 2.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการ 2.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ 2.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า ผอ.กอง หรือเทียบเท่า 2 คนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ รวม 11 คน	2.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน เป็นกรรมการ 2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินและบัญชี 3 คน เป็นกรรมการ 2.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ 2.6 หัวหน้าส่วนงานระดับกองขึ้นไป ที่อธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ รวม 11 คน	2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินและ บัญชี 2 คน เป็นกรรมการ 2.4 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการ 2.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ 2.6 หัวหน้าส่วนงานระดับกองขึ้นไป ที่อธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ รวม 11 คน

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
2.กระบวนการงบประมาณ(ประเด็นที่งานวิจัยเสนอแนะ) 2.1 การจัดเตรียมงบประมาณ	1.เร่งจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์รวมของมหาวิทยาลัย 2.จัดอบรมและทำความเข้าใจเรื่องงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 3.กำหนดเกณฑ์การคิดตัวชี้วัดต้นทุนกิจกรรม และบัญชีต้นทุนที่เหมาะสม 4.จัดทำคู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน	1.สนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เสร็จในทุกหน่วยงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมงบประมาณ 2. สร้างเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อช่วยในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสม 3.ศึกษาวิธีการคิดต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดเตรียมงบประมาณ 4.นำการประเมินผลค่าใช้จ่ายมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาจัดเตรียมงบประมาณ	1.จัดอบรมและทำความเข้าใจเรื่องแนวคิดและเทคนิควิธีในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 2.กำหนดเกณฑ์การคิดต้นทุนที่เหมาะสม โดยให้แต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ	1.สร้างเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อช่วยในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ตลอดจนการจัดทำ ต้นทุนกิจกรรม และการจัดทำบัญชีต้นทุน และการงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ศึกษาวิธีการคิดระบบต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดเตรียมงบประมาณ

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
2.2 การอนุมัติงบประมาณ	สร้างความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินสู่หน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากขึ้น	1. กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณและจัดลำดับความสำคัญภายในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแจ้งให้แก่สำนักและหน่วยงานต่าง ๆ ทราบอย่างทั่วถึงและทันเวลา 2. ควรมีการเปิดเผยการจัดสรรงบประมาณให้ทราบโดยทั่วไป	กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน	1. การอนุมัติงบประมาณจากมหาวิทยาลัยซึ่งครอบคลุมการใช้เงินจากรัฐบาลควรแจ้งหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแก่คณะและหน่วยงานต่าง ๆ และควรมีการเปิดเผยการจัดสรรดังกล่าวให้ทราบโดยทั่วไป 2. ควรมีการทบทวน พรบ. มหาวิทยาลัยในมาตราที่เกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำซึ่งมีผู้ครองอยู่เพื่อไม่ต้องโอนงบประมาณในส่วนนี้ไปไว้ที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
2.3 การบริหารงบประมาณ	ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือร่วมกับกรมบัญชีกลางและมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	1.ลดขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภายในมหาวิทยาลัย 2.กระจายอำนาจด้านการบริหารงานงบประมาณไปยังสำนักและหน่วยงานต่างๆ ให้มากขึ้น และสร้างแรงจูงใจในด้านงบประมาณในกรณีที่หน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถดำเนินการตามเป้าหมาย 3.สร้างกลไกดูแลด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ 4.ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือกับกรมบัญชีกลางและมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณจากกรมบัญชีกลาง	1.ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือร่วมกับมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ 2.เพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ ลดขั้นตอนการดำเนินงานและมีการกำหนดจำนวนเงินและเวลาให้ชัดเจน 3.เพิ่มบทบาทของสำนักและหน่วยงานในการบริหารงบประมาณให้มากขึ้น	1.ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีการหารือร่วมกับกรมบัญชีกลางและมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ 2.ควรมีการกระจายอำนาจด้านงบประมาณไปยังคณะและภาควิชามากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบงบประมาณ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส)	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มว)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ)
2.4 การรายงานและติดตามผล	1.การจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน และทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณชน ให้ความสำคัญกับหน่วยงานตรวจสอบภายในมากขึ้น และนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป	1.มีระบบการรายงานและติดตามผลงานประมาณภายในมหาวิทยาลัยที่ดี และทำงานอย่างต่อเนื่อง 2.การจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน และทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณชน 3.การตรวจสอบการเงินจากสำนักการตรวจเงินแผ่นดินควรทำได้ทันเวลามากขึ้นและมีการเปิดเผย	1.มีระบบการรายงานและติดตามผลงานประมาณภายในมหาวิทยาลัยที่ดี และทำงานอย่างต่อเนื่อง 2.การจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน และทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณชน 3.การตรวจสอบการเงินจากสำนักการตรวจเงินแผ่นดินควรทำได้ทันเวลามากขึ้นและมีการเปิดเผย	1.ควรปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบภายในให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และควรปรับโครงสร้างใหม่ โดยให้ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย 2.การจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน และทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณชน

1.3 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อ 1.1, 1.2. สร้างเป็นต้นร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลของการสังเคราะห์ได้ ร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ
ควรประกอบด้วย

- 1.1 หลักความเป็นอิสระ
- 1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 1.3 หลักการมีส่วนร่วม
- 1.4 หลักความยุติธรรม
- 1.5 หลักสัจจะประโยชน์
- 1.6 หลักความโปร่งใส
- 1.7 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 1.8 หลักการคาดการณ์ไกล
- 1.9 หลักคุณธรรม
- 1.10 หลักประสิทธิภาพ
- 1.11 หลักความคุ้มค่า
- 1.12 หลักประสิทธิผล
- 1.13 หลักเสถียรภาพ

2. โครงสร้างงบประมาณ

2.1 รายได้และที่มาของรายได้

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) จากรัฐบาลเป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2.1.2 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

2.1.3 ที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์ของ

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ โดยมีต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2.1.4 เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอนหรือรับโอนที่ราชพัสดุ ให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ

2.1.5 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

2.1.6 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

2.1.7 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

2.1.8 มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย

2.1.9 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

2.1.10 รายได้และที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

2.1.10.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

2.1.10.2 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย

2.1.10.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

2.1.10.4 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2.1.10.5 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

2.1.10.6 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

2.1.10.7 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

2.1.10.8 เงินค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและค่าบำรุงกีฬา

2.1.10.9 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ

2.1.10.10 เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน

2.1.10.11 เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ

2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด

2.2.2 รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

2.2.3 รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ควรจัดสรรสำหรับรายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

2.2.3 การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.5. การจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณที่ขอ และผลงานของปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบ

2.2.6 มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณเป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย

2.2.7 เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว ควรจัดสรรงบประมาณตั้งเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น และกองทุนเงินหมุนเวียน ทุกปี

2.2.8 การจำแนกประเภทรายจ่ายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำงบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่งเป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

2.2.9 การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย และจำแนกตามมิติงานและงบรายจ่าย

2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักความเป็นอิสระ หลักความโปร่งใส

หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

2.3.2 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัย

2.3.3 คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินควรประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน อธิการบดีเป็นรองประธาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการรองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2.3.4 กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

2.3.5 กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย

2.3.6 หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

2.3.7 หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าที่มีหน้าที่วางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ

3. กระบวนการงบประมาณ

3.1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.1. การวางแผนงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสัจจตะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1.1 มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และภารกิจ

ของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.1.1.2 หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3.1.1.3 มหาวิทยาลัยควรยึดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ

3.1.1.4 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี ในการจัดทำงานงบประมาณ

3.1.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

3.1.1.6 ในแต่ละปีงบประมาณสภามหาวิทยาลัยควรจะกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงานงบประมาณ

3.1.1.7 มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน ซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

3.1.1.8 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัยและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก

3.1.1.9 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเองได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะเป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป

3.1.1.10 มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณการเงินเป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย

3.1.1.11 งบประมาณของมหาวิทยาลัยควรเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไป โดยให้ใช้ปี พ.ศ.ของปีถัดไปเป็นชื่อเรียกปีงบประมาณ

3.1.1.12 ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ

3.1.1.13 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ

ที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.2.1 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงานประมาณ

3.1.2.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงานประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online

3.1.2.3 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำงานประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

3.2 การอนุมัติงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปีก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ

3.2.2 สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.3 การบริหารงบประมาณ

3.3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.1.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.1.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน

3.3.1.3 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.3.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)

3.3.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์
เกี่ยวกับการพัสดุที่ครบถ้วน เพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.1.6 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างไปยังหน่วยงาน
ระดับคณะหรือเทียบเท่า

3.3.1.7 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้
ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.2.1 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนินการตามระเบียบที่
สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.2.2 การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชี
อันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของ
ทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน
พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis)
และตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

3.3.2.3 ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activities-Based
Cost)

3.3.2.4 การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชีควรคำนึงถึง
การควบคุมภายในและจัดให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

3.3.2.5 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารการเงิน
และทรัพย์สิน และการจัดทำบัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.2.6 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และบัญชีรายรับและรายจ่าย
เป็นประจำทุกเดือน และส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศ
ของมหาวิทยาลัย

3.3.2.7 ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่
มหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.2.8 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับ
การบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง

3.3.2.9 ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินไปยัง
หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า

3.3.3 การบริหารทรัพย์สิน

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.3.1 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สินทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้หรือจัดหาประโยชน์

3.3.3.2 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน

3.3.3.3 ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3.3.3.4 ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด

3.3.3.5 ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.3.6 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ

3.3.3.7 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนในกรณีต่อไปนี้

3.3.3.7.1 ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง

3.3.3.7.2 ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐวิสาหกิจ

3.3.3.7.3 ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงินของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล

3.3.3.7.4 ฝากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มั่นคง

3.4 การติดตามและประเมินผล

3.4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1.1 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส และส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย

3.4.1.2 ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่ง

สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยทุกรอบปีบัญชี โดยมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

3.4.1.3 ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับมอบเอกสารรายงานการเงิน และให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทราบ

3.4.1.4 ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส

3.4.2 การตรวจสอบภายใน

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักความเป็นอิสระ หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.2.1 ในระหว่างปีควรมีการตรวจสอบภายในซึ่งเป็นการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน (Post Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย

3.4.2.2 หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

3.4.2.3 ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)

1.4 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เกี่ยวกับต้นร่างรูปแบบ (Tentative Model) งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลของการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

โดยรวม ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 คนเห็นสอดคล้องกันว่า ต้นร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 12 ข้อ คือ 1) หลักการที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ 2) รายได้และที่มาของรายได้ 3) รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย 4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ 5) การวางแผนงบประมาณ 6) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม 8) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง 9) การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ 10) การบริหารสินทรัพย์ 11) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 12) การตรวจสอบภายใน มีความเหมาะสมแล้ว และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ที่มาของรายได้หรือทรัพย์สินที่ได้รับจากการบริจาค มหาวิทยาลัยควรพิจารณาถึงที่มาของผู้บริจาคด้วยว่ามีเบื้องหลังอย่างไร มีอาชีพที่สุจริตหรือไม่ ถ้าผู้บริจาคมีอาชีพไม่สุจริตหรือถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ควรรับบริจาค (ความถี่ = 1)

2. ด้านหลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ บางข้อมีความใกล้เคียงกัน คือ หลักความยุติธรรม กับหลักคุณธรรม ควรจะรวมกัน (ความถี่ = 1)

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

3.1 ควรเพิ่มคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เป็นเบื้องต้นก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินพิจารณานำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ (ความถี่ = 6)

3.2 ควรเพิ่มคณะกรรมการเฉพาะกิจทำหน้าที่รวบรวมคำขอตั้งงบประมาณ วิเคราะห์ พิจารณากลับกรองงบประมาณให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จัดทำงบประมาณรวมของมหาวิทยาลัย นำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอตามลำดับเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติต่อไป (ความถี่ = 6)

3.3 คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ควรเปลี่ยนประธานจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นอธิการบดีเป็นประธาน (ความถี่ = 3)

ผู้วิจัยนำผลของการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะมาปรับปรุงต้นร่างรูปแบบงบประมาณ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคือ ต้องเป็นประเด็นที่มีผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรปรับปรุงรูปแบบตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ซึ่งมี 2 ประเด็น คือ

1. เพิ่มคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เป็นเบื้องต้นก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินพิจารณานำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ (ความถี่ = 6) และ

2. เพิ่มคณะกรรมการเฉพาะกิจทำหน้าที่รวบรวมคำขอตั้งงบประมาณ วิเคราะห์ พิจารณากลับกรองงบประมาณให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จัดทำงบประมาณรวมของมหาวิทยาลัย นำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอตามลำดับเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติต่อไป (ความถี่ = 6)

ผลของการปรับปรุง ได้ร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีรายละเอียด 2 ประเด็นดังกล่าวเพิ่มขึ้นในองค์ประกอบโครงสร้างงบประมาณ หัวข้อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ (ร่างที่ 1)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

เป็นขั้นตอนของการนำร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามแล้ว (ร่างที่ 1) ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิถึงความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ ผลของการศึกษาดังแสดงใน ตาราง 6 - 9

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

n = 16

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ	4.48	.55	มาก
2. ด้านโครงสร้างงบประมาณ	4.29	.38	มาก
3. ด้านกระบวนการงบประมาณ	4.61	.42	มากที่สุด

จากตาราง 6 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบโดยรวม พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้านแต่ละด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการงบประมาณ ($\bar{X} = 4.61$) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ 1) ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ($\bar{X} = 4.48$) และ 2) ด้านโครงสร้างงบประมาณ ($\bar{X} = 4.29$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ

n = 16

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. หลักความเป็นอิสระ	4.31	.95	มาก
2. หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.36	.54	มาก
3. หลักการมีส่วนร่วม	4.81	.54	มากที่สุด
4. หลักความยุติธรรม	4.69	.87	มากที่สุด
5. หลักสัจจะประโยชน์	4.31	.70	มาก
6. หลักความโปร่งใส	4.69	.87	มากที่สุด
7. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.69	.87	มากที่สุด
8. หลักการคาดการณ์ไกล	4.38	.50	มาก
9. หลักคุณธรรม	4.31	.70	มาก
10. หลักประสิทธิภาพ	4.75	.68	มากที่สุด
11. หลักความคุ้มค่า	4.31	.70	มาก
12. หลักประสิทธิผล	4.38	.62	มาก
13. หลักเสถียรภาพ	4.31	.70	มาก

จากตาราง 7 ความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในมากที่สุด 5 ข้อ เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ข้อ 3, 10, 4, 6, 7 ตามลำดับ นอกจากนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างงบประมาณ

n = 16

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.รายได้และที่มาของรายได้			
1.1 รายได้และที่มาของรายได้ ควรมียูรูปแบบ โดยยึดหลักการสำคัญ คือ			
1.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.44	.63	มาก
1.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.88	.50	มากที่สุด
1.1.3 หลักความโปร่งใส	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.4 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.5 หลักประสิทธิภาพ	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.6 หลักประสิทธิผล	4.81	.54	มากที่สุด
1.1.7 หลักเสถียรภาพ	4.63	.72	มากที่สุด
1.2 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) จากรัฐบาล เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับ ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้	3.63	.72	มาก
1.3 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่ สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น	3.56	.81	มาก
1.4 ที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครอง ดูแลหรือใช้ ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยควรมี อำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัด หาประโยชน์โดยมิต้องได้รับความเห็นชอบจาก กระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือ โอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำเมื่อได้รับความ เห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการ ดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย	4.25	.58	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.5 เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอน หรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็น ส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ	4.06	.25	มาก
1.6 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความ รับผิดชอบการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุ ความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัยมิได้	3.75	.58	มาก
1.7 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและ ทรัพย์สินได้	4.50	.52	มากที่สุด
1.8 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วย เงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ	4.63	.50	มากที่สุด
1.9 มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสีย ภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของ มหาวิทยาลัย	4.44	.63	มาก
1.10 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะ เป็นส่วนเสริมเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติม จากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ	4.62	.81	มากที่สุด
1.11 ที่มาของรายได้มหาวิทยาลัยประกอบด้วย			
1.11.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ เป็นรายปี	4.17	.50	มาก
1.11.2 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย	3.88	.34	มาก
1.11.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือ มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์ จากกองทุนดังกล่าว	3.56	.63	มาก
1.11.4 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	4.37	.89	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.11.5 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วม ลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	4.44	.51	มาก
1.11.5 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจาก การใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่ง มหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์.	3.75	.93	มาก
1.11.7 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งภายนอก	4.38	.62	มาก
1.11.8 เงินค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและค่าบำรุงกีฬา	1.69	.48	น้อย
1.11.9 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ	4.56	.51	มากที่สุด
1.11.10 เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน	4.31	.60	มาก
1.11.11 เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ	4.38	.62	มาก
2. รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย			
2.1 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ			
2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.88	.50	มากที่สุด
2.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.31	.70	มาก
2.1.3 หลักการมีส่วนร่วม	4.75	.68	มากที่สุด
2.1.4 หลักความยุติธรรม	4.69	.87	มากที่สุด
2.1.5 หลักสารัตถะประโยชน์	4.31	.70	มาก
2.1.6 หลักความโปร่งใส	4.75	.68	มากที่สุด
2.1.7 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.88	.50	มากที่สุด
2.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล	4.25	.86	มาก
2.1.9 หลักคุณธรรม	4.50	.63	มากที่สุด
2.1.10 หลักประสิทธิภาพ	4.81	.54	มากที่สุด
2.1.11 หลักความคุ้มค่า	4.38	.62	มาก
2.1.12 หลักประสิทธิผล	4.00	.52	มาก
2.1.13 หลักเสถียรภาพ	4.13	.50	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.2. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้รายได้ให้ ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการ บริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชา การแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒน ธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด	4.13	.50	มาก
2.3 รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดย มีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่ ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้ เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	4.00	.37	มาก
2.4 รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรร จากรัฐบาล ควรจัดสรรให้สำหรับรายการที่ตม ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผน กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	3.56	.63	มาก
2.5 การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุน ทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อ			
2.5.1 สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อสมทบ งบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณ แผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และ	3.56	.63	มาก
2.5.2 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมาย ในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และ	4.00	.37	มาก
2.5.3 ให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	.52	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.6 การจัดสรรเงินรายได้ขอมหาวิทยาลัย ควร จัดสรรโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิตและ ผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณ ที่ขอ และผลงานของปีงบประมาณที่ผ่านมา			
ประกอบ	4.38	.62	มาก
2.7 มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรร งบประมาณการเงิน เป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิด การแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของ มหาวิทยาลัย	4.50	.52	มากที่สุด
2.8 การจำแนกประเภทรายจ่ายของ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำ งบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้อง กับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่งเป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น	3.56	.81	มาก
2.9 การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของ มหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและ งบรายจ่าย และจำแนกตามภารกิจและงบรายจ่าย	4.38	.81	มาก
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ			
3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ			
3.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.75	.77	มากที่สุด
3.1.2 หลักความโปร่งใส	4.81	.54	มากที่สุด
3.1.3 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.81	.54	มากที่สุด
3.1.4 หลักประสิทธิภาพ	4.50	.63	มากที่สุด
3.1.5 หลักประสิทธิผล	4.88	.50	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.2 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดใน การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบ ต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตาม นโยบาย และระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด การ ดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	4.44	.63	มาก
3.3 ควรมีคณะกรรมการบริหารการเงินและ ทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัย	3.94	.68	มาก
3.4 คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ควรประกอบ ด้วย			
3.4.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน	4.69	.87	มากที่สุด
3.4.2 อธิการบดีเป็นรองประธาน	4.25	.86	มาก
3.4.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ	4.37	.89	มาก
3.4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ	4.44	.73	มาก
3.4.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ	3.69	.60	มาก
3.4.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ	4.00	.37	มาก
3.4.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำ กว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดี เสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ	3.81	.54	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.5 คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ ที่พิจารณากลับกรองเรื่องก่อนนำเสนอคณะ กรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย	4.13	.50	มาก
3.6 ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่ รวบรวมงบประมาณ วิเคราะห์ จัดทำงบประมาณ รวมของทุกหน่วยงานเสนอคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย โดยมีกองแผนงานเป็น ฝ่ายเลขานุการ	4.88	.50	มากที่สุด
3.7 กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนิน งานเกี่ยวกับการวางแผนและจัดงบประมาณของ มหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณ	4.44	.63	มาก
3.8 กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางใน การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย	4.44	.63	มาก
3.9 หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานใน การตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย	4.88	.50	มากที่สุด
3.10 หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่ามี หน้าที่วางแผนและจัดงบประมาณ การบริหาร งบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ	4.31	.70	มาก

จากตาราง 8 ความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้าง
งบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและรายข้อย่อย พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ
มากและมากที่สุด ยกเว้นรายข้อย่อย เงินค่ากิจกรรมนิสิตและค่าบำรุงกีฬา มีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับน้อย ($\bar{X} = 1.69$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านกระบวนการงบประมาณ

n=16

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ			
1.1 การวางแผนงบประมาณ			
1.1.1 การวางแผนงบประมาณควรมีรูปแบบ โดยยึดหลักการสำคัญคือ			
1.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.4 หลักความยุติธรรม	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.5 หลักสารัตถะประโยชน์	4.69	.87	มากที่สุด
1.1.1.6 หลักความโปร่งใส	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.9 หลักคุณธรรม	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.11 หลักความคุ้มค่า	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.12 หลักประสิทธิผล	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.1.13 หลักเสถียรภาพ	4.75	.68	มากที่สุด
1.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้ วัดผลงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่ง ชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และ ภารกิจของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการ พัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย	4.63	.50	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.1.3 หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	4.56	.63	มากที่สุด
1.1.4 มหาวิทยาลัยควรยึดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ	4.63	.50	มากที่สุด
1.1.5 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปีในการจัดทำงบประมาณ	4.63	.50	มากที่สุด
1.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ	4.63	.50	มากที่สุด
1.1.7 ในแต่ละปีงบประมาณ สภามหาวิทยาลัยควรจะกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ	4.50	.63	มากที่สุด
1.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน ซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด	4.56	.63	มากที่สุด
1.1.9 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัยและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก	3.81	.75	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.1.10 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเอง ได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงานมหาวิทยาลัยควร กำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวง เงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะ เป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป	4.63	.50	มากที่สุด
1.1.11 มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็น กองทุนคงยอดเงินต้น(Endowment Fund)และกองทุนหมุน เวียนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางการเงินของ มหาวิทยาลัยในระยะยาว	4.00	.52	มาก
1.1.12 ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควร เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยให้ใช้ปีพ.ศ. ของปีถัดไปเป็นชื่อ เรียกปีงบประมาณ	3.69	.79	มาก
1.1.13 ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติ งานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ	4.06	.44	มาก
1.1.14 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและจัดตั้งงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง	4.56	.63	มากที่สุด
1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม			
1.2.1 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมควรมี รูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
1.2.1.1 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.44	.63	มาก
1.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.56	.63	มากที่สุด
1.2.1.3 หลักความยุติธรรม	4.56	.63	มากที่สุด
1.2.1.4 หลักความโปร่งใส	4.88	.50	มากที่สุด
1.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.88	.50	มากที่สุด
1.2.1.6 หลักประสิทธิภาพ	4.88	.50	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.2.1.7 หลักความคุ้มค่า	4.88	.50	มากที่สุด
1.2.1.8 หลักประสิทธิผล	4.88	.50	มากที่สุด
1.2.2 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อย ควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดท่างบประมาณ	4.13	.50	มาก
1.2.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณ ต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดท่างบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบ คอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online	4.50	.82	มากที่สุด
1.2.4 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมี ระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียง พอและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดท่างบ ประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม	4.50	.82	มากที่สุด
2. การอนุมัติงบประมาณ			
2.1 การอนุมัติงบประมาณ ควรมีรูปแบบโดย ยึดหลักการสำคัญคือ			
2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.50	.63	มากที่สุด
2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.38	.62	มาก
2.1.3 หลักความยุติธรรม	4.81	.54	มากที่สุด
2.1.4 หลักสัจจตะประโยชน์	4.75	.77	มากที่สุด
2.1.5 หลักความโปร่งใส	4.81	.54	มากที่สุด
2.1.6 หลักการคาดการณ์ไกล	4.81	.54	มากที่สุด
2.1.7 หลักคุณธรรม	4.75	.77	มากที่สุด
2.1.8 หลักประสิทธิภาพ	4.81	.54	มากที่สุด
2.1.9 หลักความคุ้มค่า	4.81	.54	มากที่สุด
2.1.10 หลักประสิทธิผล	4.81	.54	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.2 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลงบประมาณรายจ่าย ประจำปีก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ	4.88	.50	มากที่สุด
2.3 สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุด ในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย	4.31	.60	มาก
3. การบริหารงบประมาณ			
3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง			
3.1.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
3.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.75	.58	มากที่สุด
3.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.81	.75	มากที่สุด
3.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.1.4 หลักความยุติธรรม	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.1.5 หลักสัจจะประโยชน์	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.1.6 หลักความโปร่งใส	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.1.7 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.81	.75	มากที่สุด
3.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล	4.69	.79	มากที่สุด
3.1.1.9 หลักคุณธรรม	4.81	.75	มากที่สุด
3.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.1.11 หลักความคุ้มค่า	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.1.12 หลักประสิทธิผล	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควร ดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	4.19	.98	มาก
3.1.3 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของ มหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน	4.56	.63	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.1.4 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและ บุคคลที่เกี่ยวข้อง	4.56	.63	มากที่สุด
3.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยใน การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)	4.56	.63	มากที่สุด
3.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสาร สนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ ครบถ้วน เพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานด้วยระบบ Online	4.88	.50	มากที่สุด
3.1.7 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อจัด จ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า	4.56	.63	มากที่สุด
3.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการจัดซื้อจัด จ้างพัสดุอย่างต่อเนื่อง	4.50	.82	มากที่สุด
3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ			
3.2.1 การบริหารการเงินและการควบคุม งบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการ สำคัญคือ			
3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.56	.63	มากที่สุด
3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.50	.73	มากที่สุด
3.2.1.3 หลักความยุติธรรม	4.50	.73	มากที่สุด
3.2.1.4 หลักความโปร่งใส	4.88	.50	มากที่สุด
3.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.56	.63	มากที่สุด
3.2.1.6 หลักคุณธรรม	4.50	.73	มากที่สุด
3.2.1.7 หลักประสิทธิภาพ	4.75	.58	มากที่สุด
3.2.1.8 หลักความคุ้มค่า	4.88	.50	มากที่สุด
3.2.1.9 หลักประสิทธิผล	4.88	.50	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.2.2 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนิน การตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	4.06	.44	มาก
3.2.3 การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและรักษา ไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงาน ส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตาม ประเภทของทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่าย จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตาม เกณฑ์ที่รับฟังจ่าย(Accrual Basis)และตามหลักการ บัญชีที่รับรองทั่วไป	4.13	.50	มาก
3.2.4 ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตาม กิจกรรม (Activities-Based Cost)	4.13	.50	มาก
3.2.5 การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มีการ ตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ	4.88	.50	มากที่สุด
3.2.6 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ใน การบริหารการเงินและทรัพย์สินและการจัดทำ บัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วย ระบบ Online	4.56	.63	มากที่สุด
3.2.7 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และ บัญชีรายรับและรายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และ ส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปี บัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย	4.44	.63	มาก
3.2.8 ควรมีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด	4.19	.40	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.2.9 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง	4.88	.50	มากที่สุด
3.2.10 ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการ เบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า	4.56	.63	มากที่สุด
3.3 การบริหารทรัพย์สิน			
3.3.1 การบริหารทรัพย์สิน ควรมีรูปแบบโดย ยึดหลักการสำคัญคือ			
3.3.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.94	.25	มากที่สุด
3.3.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.94	.25	มากที่สุด
3.3.1.3 หลักความยุติธรรม	4.94	.25	มากที่สุด
3.3.1.4 หลักสารถะประโยชน์	4.88	.50	มากที่สุด
3.3.1.5 หลักความโปร่งใส	4.94	.25	มากที่สุด
3.3.1.6 หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้	4.94	.25	มากที่สุด
3.3.1.7 หลักคุณธรรม	4.94	.25	มากที่สุด
3.3.1.8 หลักประสิทธิภาพ	4.56	.63	มากที่สุด
3.3.1.9 หลักความคุ้มค่า	4.56	.63	มากที่สุด
3.3.1.10 หลักประสิทธิผล	4.56	.63	มากที่สุด
3.3.2 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สิน ทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์	4.88	.50	มากที่สุด
3.3.3 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผน กลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน	4.88	.50	มากที่สุด
3.3.4 ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และ ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	4.88	.50	มากที่สุด
3.3.5 ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และ อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด	4.44	.63	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.3.6 ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วน ถูก ต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยง โยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online	4.88	.50	มากที่สุด
3.3.7 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของ มหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ	4.38	.62	มาก
3.3.8 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนในกรณีต่อ ไปนี้			
3.3.8.1 ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง	4.31	.70	มาก
3.3.8.2 ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐ วิสาหกิจ	4.13	.34	มาก
3.3.8.3 ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงิน ของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล	3.50	.82	มาก
3.3.8.4 ฝากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงิน ที่มั่นคง	3.56	.73	มาก
4. การติดตามและประเมินผล			
4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน			
4.1.1 การรายงานการเงินและผลการ ดำเนินงานควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
4.1.1.1 หลักความยุติธรรม	4.44	.63	มาก
4.1.1.2 หลักสัจจะประโยชน์	4.88	.50	มากที่สุด
4.1.1.3 หลักความโปร่งใส	4.44	.63	มาก
4.1.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.88	.50	มากที่สุด
4.1.1.5 หลักคุณธรรม	4.88	.50	มากที่สุด
4.1.1.6 หลักประสิทธิภาพ	4.88	.50	มากที่สุด
4.1.1.7 หลักความคุ้มค่า	4.88	.50	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4.1.1.8 หลักประสิทธิผล	4.88	.50	มากที่สุด
4.1.1.9 หลักเสถียรภาพ	4.88	.50	มากที่สุด
4.1.2 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่ง ประกอบด้วย			
4.1.2.1 งบดุลและงบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน	4.56	.63	มากที่สุด
4.1.2.2 งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส	4.56	.63	มากที่สุด
4.1.2.3 ส่งผู้สอบบัญชีภายในแก๊สวันนับ แต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย	4.56	.63	มากที่สุด
4.1.3 ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือ บุคคลภายนอกซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้ สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในรอบปีบัญชี โดยมี อำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลัก ฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจ สอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และ ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพ สมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น	4.44	.63	มาก
4.1.4 ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผล การสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อ สภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับ มอบเอกสารรายงานการเงิน และให้ สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการทราบ	4.31	.70	มาก
4.1.5 ควรมีการจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานทุกไตรมาส	4.88	.50	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4.2 การตรวจสอบภายใน			
4.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
4.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.69	.48	มากที่สุด
4.2.1.2 หลักความยุติธรรม	4.31	.95	มาก
4.2.1.3 หลักความโปร่งใส	4.19	.40	มาก
4.2.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.81	.54	มากที่สุด
4.2.1.5 หลักคุณธรรม	4.69	.87	มากที่สุด
4.2.2. ในระหว่างปีควรมีการตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน (Post Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย	4.56	.63	มากที่สุด
4.2.3 หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อ สภามหาวิทยาลัย	4.56	.63	มากที่สุด
4.2.4 ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของ การใช้งบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)	4.13	.40	มาก

จากตาราง 9 ความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านกระบวนการงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและรายข้อย่อย พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

จากผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 6-9 สรุปได้ว่า ร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดย่อย 212 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด 211 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยเพียง 1 ข้อ คือ ด้านโครงสร้างงบประมาณ ด้านย่อยรายได้และที่มาของรายได้ รายการ เงินค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและกีฬา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\bar{X} = 1.69$, S.D. = .48) ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงตัดรายการนี้ออกจากรายละเอียดของรูปแบบงบประมาณซึ่งมีผลทำให้ได้ ร่างที่ 2 ที่จะพัฒนาในขั้นต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

การดำเนินการในขั้นนี้เป็นการนำร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผ่านขั้นตอนการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณมาแล้ว (ร่างที่ 2) ไปศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ โดยสอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงด้านแผนและงบประมาณ การเงินการบัญชี การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบภายใน ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 83 คน ผลของการศึกษาปรากฏ ดังแสดงใน ตาราง 10 – 13

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

n=83

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการ กำหนดรูปแบบงบประมาณ	4.25	.59	มาก
2.ด้านโครงสร้างงบประมาณ	4.12	.45	มาก
2.1 ด้านรายได้และที่มาของรายได้	3.90	.37	มาก
2.2 ด้านรายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย	4.18	.53	มาก
2.3 ด้านหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ	4.33	.55	มาก
3. ด้านกระบวนการงบประมาณ	4.50	.51	มากที่สุด
3.1 ด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณ	4.46	.56	มาก
3.2 ด้านการอนุมัติงบประมาณ	4.61	.62	มากที่สุด
3.3 ด้านการบริหารงบประมาณ	4.51	.50	มากที่สุด
3.4 ด้านการติดตามและประเมินผล	4.48	.46	มาก

จากตาราง 10 การศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ผลปรากฏว่าองค์ประกอบของรูปแบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ด้านโครงสร้างงบประมาณ และด้านกระบวนการงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ (ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 – 5.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00) ซึ่งหมายถึงทุกด้านมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ โดยด้านกระบวนการงบประมาณมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .51) ส่วนด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ และด้านโครงสร้างงบประมาณมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .59 ; $\bar{X} = 4.12$, S.D. = .45 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาด้านโครงสร้างงบประมาณเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากค่าคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ ข้อ 2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ($\bar{X} = 4.33$) ข้อ 2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย ($\bar{X} = 4.18$) ข้อ 2.1 รายได้และที่มาของรายได้ ($\bar{X} = 3.90$) และเมื่อพิจารณาด้านกระบวนการงบประมาณเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 3.2 การอนุมัติงบประมาณ ($\bar{X} = 4.61$) ข้อ 3.3 การบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.51$) และนอกนั้นมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านหลักที่สำคัญที่ยึด เป็นหลัก
ในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ

n=83

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. หลักความเป็นอิสระ	4.25	.92	มาก
2. หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.24	.51	ปานกลาง
3. หลักการมีส่วนร่วม	4.71	.63	มากที่สุด
4. หลักความยุติธรรม	4.52	1.02	มากที่สุด
5. หลักสัจจะประโยชน์	4.19	.74	มาก
6. หลักความโปร่งใส	4.49	1.02	มาก
7. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.49	1.02	มาก
8. หลักการคาดการณ์ไกล	3.80	.97	มาก
9. หลักคุณธรรม	4.22	.75	มาก
10. หลักประสิทธิภาพ	4.61	.79	มากที่สุด
11. หลักความคุ้มค่า	4.19	.74	มาก
12. หลักประสิทธิผล	4.29	.63	มาก
13. หลักเสถียรภาพ	4.19	.74	มาก

จากตาราง 11 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านหลักที่สำคัญ
ที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ พบว่า มีหลักการสำคัญที่มีความเป็นไปได้
ในการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 – 5.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน
1.0) จำนวน 9 หลักการ ประกอบด้วยหลักการสำคัญที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ใน
ระดับมากที่สุด 2 หลักการ ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.71$) หลักประสิทธิภาพ
($\bar{X} = 4.61$) และหลักการสำคัญที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 7 หลักการ
ได้แก่ หลักประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.29$) หลักความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.25$) หลักคุณธรรม
($\bar{X} = 4.22$) หลักความคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.19$) หลักสัจจะประโยชน์ ($\bar{X} = 4.19$) หลักเสถียรภาพ
($\bar{X} = 4.19$) และหลักการคาดการณ์ไกล ($\bar{X} = 3.80$) และพบว่า มีหลักการที่มีค่าเฉลี่ยและ

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับเป็นรายการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จำนวน 4 หลักการ โดยมี 3 หลักการที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดหรือมาก แต่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 ได้แก่ 1) หลักความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 1.02) 2) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 1.02) 3) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 1.02) ส่วนอีก 1 หลักการ คือ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .51) ซึ่งค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างงบประมาณ

n=83

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.รายได้และที่มาของรายได้			
1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ			
1.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.39	.70	มาก
1.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.78	.61	มากที่สุด
1.1.3 หลักความโปร่งใส	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.5 หลักประสิทธิภาพ	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.6 หลักประสิทธิผล	4.69	.64	มากที่สุด
1.1.7 หลักเสถียรภาพ	4.52	.80	มากที่สุด
1.2 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) จากรัฐบาล เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้	3.59	.64	มาก
1.3 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น	3.52	.82	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.5 บรรดาที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์โดยมิต้องได้รับ ความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็น การจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำ ได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของ มหาวิทยาลัย	4.22	.61	มาก
1.5 เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอน หรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็น ส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ	4.11	.31	มาก
1.6 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความ รับผิดชอบการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุ ความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่อง ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้	3.31	.66	ปานกลาง
1.7 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและ ทรัพย์สินได้	4.12	1.21	มาก
1.8 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วย เงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ	4.59	.49	มากที่สุด
1.9 มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสีย ภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของ มหาวิทยาลัย	4.39	.66	มาก
1.10 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้ จะเป็นส่วนเสริมเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่ม เดิมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ	4.66	.75	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.11 ที่มของรายได้มหาวิทยาลัยประกอบด้วย			
1.11.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี	4.08	.52	มาก
1.11.2 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย	3.37	.56	ปานกลาง
1.11.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นและรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว	3.61	.68	มาก
1.11.4 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย	4.14	1.00	มาก
1.11.5 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการ ร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัย	3.67	1.09	มาก
1.11.6 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจาก การใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่ง มหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์	3.70	.92	มาก
1.11.7 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	3.77	.98	มาก
1.11.8 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ	4.17	.38	มาก
1.11.9 เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน	3.01	.89	ปานกลาง
1.11.10 เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ	3.41	.81	ปานกลาง
2. รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย			
2.1 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ			
2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.81	.59	มากที่สุด
2.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.22	.75	มาก
2.1.3 หลักการมีส่วนร่วม	4.61	.79	มากที่สุด
2.1.4 หลักความยุติธรรม	4.52	1.02	มากที่สุด
2.1.5 หลักสารถะประโยชน์	4.22	.75	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.1.6 หลักความโปร่งใส	4.59	.80	มากที่สุด
2.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.81	.59	มากที่สุด
2.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล	4.12	.94	มาก
2.1.9 หลักคุณธรรม	4.39	.66	มาก
2.1.10 หลักประสิทธิภาพ	4.69	.64	มากที่สุด
2.1.11 หลักความคุ้มค่า	4.29	.63	มาก
2.1.12 หลักประสิทธิผล	3.92	.55	มาก
2.1.13 หลักเสถียรภาพ	4.11	.54	มาก
2.2.2 มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้ รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่าย ในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การ บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด	4.11	.54	มาก
2.2.3 รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดย มีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่ ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้ เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	4.01	.46	มาก
2.2.4 รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปควรจัดสรร ให้สำหรับรายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย	3.57	.72	มาก
2.2.5 การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุน ทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อ			
2.2.5.1 สนับสนุนภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อ สมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบ ประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และ	3.61	.68	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.2.5.2 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้า หมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์ มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	4.01	.46	มาก
2.2.5.3 ให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ	3.52	.53	มาก
2.2.6 การจัดสรรเงินรายได้ขอมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิต และผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณ ที่ขอ และผลงานของ ปีงบประมาณที่ ผ่านมาประกอบ	4.31	.64	มาก
2.2.7 มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัด สรรงบประมาณการเงิน เป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้ เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญ ของมหาวิทยาลัย	3.89	1.13	มาก
2.2.8 การจำแนกประเภทรายจ่ายของ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำบ ประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับ การจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่งเป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น	3.52	.82	มาก
2.2.9 การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของ มหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและงบ รายจ่าย และจำแนกตามภารกิจและงบรายจ่าย	4.29	.89	มาก
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ			
3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ			
3.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.57	.94	มากที่สุด
3.1.2 หลักความโปร่งใส	4.71	.63	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.1.3 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.71	.63	มากที่สุด
3.1.4 หลักประสิทธิภาพ	4.41	.66	มาก
3.1.5 หลักประสิทธิผล	4.81	.59	มากที่สุด
3.2 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดใน การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับ ติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการ ทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	4.41	.66	มาก
3.3 ควรมีคณะกรรมการบริหารการเงินและ ทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณการเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัย	3.82	.75	มาก
3.4 คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควร ประกอบด้วย			
3.4.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน	4.52	1.02	มากที่สุด
3.4.2 อธิการบดีเป็นรองประธาน	4.07	1.00	มาก
3.4.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ	4.19	.97	มาก
3.4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการเงินและ บัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ	4.31	.78	มาก
3.4.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ	3.65	.67	มาก
3.4.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ	4.01	.46	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.4.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ	3.72	.65	มาก
3.5 คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณากลับกรองเรื่องก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย	4.11	.54	มาก
3.6 ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่รวบรวมงบประมาณ วิเคราะห์ จัดทำงบประมาณรวมของทุกหน่วยงานเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการ	4.81	.59	มากที่สุด
3.7 กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนและจัดงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	4.41	.66	มาก
3.8 กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย	4.39	.66	มาก
3.9 หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย	4.78	.61	มากที่สุด
3.10 หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่ามีหน้าที่วางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ	4.19	.74	มาก

จากตาราง 12 การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยในแต่ละข้อ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติดังนี้

1. รายได้และที่มาของรายได้

1.1 รายได้และที่มาของรายได้ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ 7 หลักการ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 หลักการ เรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.78$) หลักประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.69$) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.61$) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.61$) หลักประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.61$) และหลักเสถียรภาพ ($\bar{X} = 4.52$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 หลักการ คือหลักความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.39$)

1.2 ที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย พบว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ เรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ ค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.14$) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี ($\bar{X} = 4.08$) เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.17$) เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก ($\bar{X} = 3.77$) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุ ($\bar{X} = 3.70$) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.67$) และ เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นและรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว ($\bar{X} = 3.61$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ ($\bar{X} = 3.41$) เงินและทรัพย์สินที่มีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.37$) และเงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน ($\bar{X} = 3.01$)

1.3 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับรายได้และที่มาของรายได้ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ ($\bar{X} = 4.66$) รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายวิธีการงบประมาณ ($\bar{X} = 4.59$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยควรได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.39$) บรรดาที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์โดยมิต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำเมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.22$) มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ($\bar{X} = 4.12$) เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอน หรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ($\bar{X} = 4.11$) มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant)

จากรัฐบาล เป็นจำนวนเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ ($\bar{X} = 3.59$) และกรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น ($\bar{X} = 3.52$) และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้ ($\bar{X} = 3.31$)

2. รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย

2.1 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่ายควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ 13 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 6 หลักการ ได้แก่ หลักความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.81$) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.81$) หลักประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.69$) หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.61$) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.59$) และหลักความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.52$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 7 หลักการ ได้แก่ หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.39$) หลักความคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.29$) หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.22$) หลักสารัตถะประโยชน์ ($\bar{X} = 4.22$) หลักการคาดการณ์ไกล ($\bar{X} = 4.12$) หลักเสถียรภาพ ($\bar{X} = 4.11$) และ หลักประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.92$)

2.2 เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ของการจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล พบว่า มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ 1) สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.01$) 2) สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม ($\bar{X} = 3.61$) และ 3) ให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.52$)

2.3 ข้อย่อยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับรายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ได้แก่ 1) การจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณที่ขอ และผลงานของปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบ ($\bar{X} = 4.31$) การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย และจำแนกตามภารกิจและงบรายจ่าย ($\bar{X} = 4.29$) มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด ($\bar{X} = 4.11$) รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่นให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{X} = 4.01$) มหาวิทยาลัยควรนำแนว

คิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณการเงิน เป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.89$) รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ควรจัดสรรให้สำหรับรายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.57$) และการจำแนกประเภทรายจ่ายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำงบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่งเป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น ($\bar{X} = 3.52$)

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

3.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดในการกำหนดรูปแบบ 5 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 4 หลักการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.81$) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.71$) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.71$) และหลักความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.57$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 หลักการ คือ หลักประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.41$)

3.2 เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบของคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน พบว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดแต่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 1 ข้อ คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน ($\bar{X} = 4.52$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ ($\bar{X} = 4.31$) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คนเป็นกรรมการ ($\bar{X} = 4.19$) อธิการบดีเป็นรองประธาน ($\bar{X} = 4.07$) รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ ($\bar{X} = 4.01$) หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ($\bar{X} = 3.72$) และรองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการ ($\bar{X} = 3.65$)

3.3 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่รวบรวมงบประมาณ วิเคราะห์ จัดทำงบประมาณรวมของทุกหน่วยงานเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการ ($\bar{X} = 4.81$) และหน่วยตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.78$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.41$) กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามและ

ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ($\bar{X} = 4.41$) กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.39$) หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่ามีหน้าที่วางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.19$) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลเรื่องก่อนนำเสนอ คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.11$) และควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่ถ่วงดุลเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินเสนอสภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.82$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย
มหาสารคามต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านกระบวนการงบประมาณ

n=83

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ			
1.1 การวางแผนงบประมาณ			
1.1.1 การวางแผนงบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
1.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.59	.80	มากที่สุด
1.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.4 หลักความยุติธรรม	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.5 หลักสัจจะประโยชน์	4.52	1.02	มากที่สุด
1.1.1.6 หลักความโปร่งใส	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.9 หลักคุณธรรม	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.11 หลักความคุ้มค่า	4.61	.79	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.1.1.12 หลักประสิทธิผล	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.1.13 และหลักเสถียรภาพ	4.61	.79	มากที่สุด
1.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้ วัดผลงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่ง ชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และ ภารกิจของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการ พัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย	4.60	.49	มากที่สุด
1.1.3 หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	4.51	.67	มากที่สุด
1.1.4 มหาวิทยาลัยควรมียึดระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็น แนวทางในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ	4.18	.98	มาก
1.1.5 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมี การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3ปีในการจัดทำงานงบประมาณ	4.20	.98	มาก
1.1. 6 มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติ งานอธิบายระบบการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ	4.20	.98	มาก
1.1.7 ในแต่ละปีงบประมาณ สภามหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายงบ ประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำ งบประมาณ	4.41	.66	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรร งบประมาณอย่างชัดเจนซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด	4.51	.67	มากที่สุด
1.1.9 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของ มหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัยและผลการปฏิบัติงานในปีที่ ผ่านมาเป็นหลัก	3.78	.73	มาก
1.1.10 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเอง ได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงานมหาวิทยาลัยควร กำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวง เงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะ เป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป	4.17	.97	มาก
1.1.11 มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็น กองทุนคงยอดเงินต้น(Endowment Fund)และกองทุนหมุน เวียนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางการเงินของ มหาวิทยาลัยในระยะยาว	3.92	.55	มาก
1.1.12 ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควร เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยให้ใช้ปีพ.ศ. ของปีถัดไปเป็นชื่อ เรียกปีงบประมาณ	3.71	.79	มาก
1.1.13 ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงาน ระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ	4.01	.46	มาก
1.1.14 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนและจัดตั้งงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	4.51	.67	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม			
1.2.1 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมควรมี รูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
1.2.1.1 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.41	.66	มาก
1.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.51	.67	มากที่สุด
1.2.1.3 หลักความยุติธรรม	4.51	.67	มากที่สุด
1.2.1.4 หลักความโปร่งใส	4.81	.59	มากที่สุด
1.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.81	.59	มากที่สุด
1.2.1.6 หลักประสิทธิภาพ	4.81	.59	มากที่สุด
1.2.1.7 หลักความคุ้มค่า	4.81	.59	มากที่สุด
1.2.1.8 หลักประสิทธิผล	4.81	.59	มากที่สุด
1.2.2 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อย ควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ	4.08	.52	มาก
1.2.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณ ต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบ คอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online	4.41	.91	มาก
1.2.4 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมี ระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียง พอและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำ ประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม	4.41	.91	มาก
2. การอนุมัติงบประมาณ			
2.1 การอนุมัติงบประมาณ ควรมีรูปแบบ โดยยึดหลักการสำคัญคือ			
2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.39	.66	มาก
2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.31	.64	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.1.3 หลักความยุติธรรม	4.71	.63	มากที่สุด
2.1.4 หลักสัจจะประโยชน์	4.61	.91	มากที่สุด
2.1.5 หลักความโปร่งใส	4.71	.63	มากที่สุด
2.1.6 หลักการคาดการณ์ไกล	4.71	.63	มากที่สุด
2.1.7 หลักคุณธรรม	4.61	.91	มากที่สุด
2.1.8 หลักประสิทธิภาพ	4.71	.63	มากที่สุด
2.1.9 หลักความคุ้มค่า	4.71	.63	มากที่สุด
2.1.10 หลักประสิทธิผล	4.71	.63	มากที่สุด
2.2 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่าย ประจำปีก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ	4.81	.59	มากที่สุด
2.3 สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุด ในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย	4.34	.65	มาก
3. การบริหารงบประมาณ			
3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง			
3.1.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรมี รูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
3.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.71	.63	มากที่สุด
3.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.71	.89	มากที่สุด
3.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม	4.81	.59	มากที่สุด
3.1.1.4 หลักความยุติธรรม	4.81	.59	มากที่สุด
3.1.1.5 หลักสัจจะประโยชน์	4.81	.59	มากที่สุด
3.1.1.6 หลักความโปร่งใส	4.81	.59	มากที่สุด
3.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้	4.71	.89	มากที่สุด
3.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล	4.64	.90	มากที่สุด
3.1.1.9 หลักคุณธรรม	4.71	.89	มากที่สุด
3.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ	4.81	.59	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.1.1.12 หลักประสิทธิผล	4.81	.59	มากที่สุด
3.1.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควร ดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	4.02	1.09	มาก
3.1.3 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของ มหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน	4.51	.67	มากที่สุด
3.1.4 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ในการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและ บุคคลที่เกี่ยวข้อง	4.51	.67	มากที่สุด
3.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยใน การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)	4.51	.67	มากที่สุด
3.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสาร สนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ ครบถ้วน เพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานด้วยระบบ Online	4.81	.59	มากที่สุด
3.1.7 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อ จัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า	4.20	.98	มาก
3.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุอย่างต่อเนื่อง	4.41	.91	มาก
3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ			
3.2.1 การบริหารการเงินและการควบคุม งบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.18	.98	มาก
3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.20	.98	มาก
3.2.1.3 หลักความยุติธรรม	4.20	.98	มาก
3.2.1.4 หลักความโปร่งใส	4.81	.59	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.51	.67	มากที่สุด
3.2.1.6 หลักคุณธรรม	4.20	.98	มาก
3.2.1.7 หลักประสิทธิภาพ	4.73	.63	มากที่สุด
3.2.1.8 หลักความคุ้มค่า	4.81	.59	มากที่สุด
3.2.1.9 หลักประสิทธิผล	4.81	.59	มากที่สุด
3.2.2 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควร ดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	3.99	.43	มาก
3.2.3 การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและ รักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภท งานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตาม ประเภทของทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่าย จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตาม เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) และตามหลักการ บัญชีที่รับรองทั่วไป	4.11	.54	มาก
3.2.4 ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตาม กิจกรรม (Activities-Based Cost)	4.11	.54	มาก
3.2.5 การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและ บัญชีได้ควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มี การตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ	4.81	.59	มากที่สุด
3.2.6 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และการจัดทำ บัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วย ระบบ Online	4.51	.67	มากที่สุด
3.2.7 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และ บัญชีรายรับและรายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และ ส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปี บัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย	4.41	.66	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.2.8 ควรมีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด	4.20	.41	มาก
3.2.9 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง	4.81	.59	มากที่สุด
3.2.10 ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการ เบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า	4.51	.67	มากที่สุด
3.3 การบริหารทรัพย์สิน			
3.3.1 การบริหารทรัพย์สิน ควรมีรูปแบบ โดยยึดหลักการสำคัญคือ			
3.3.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.88	.33	มากที่สุด
3.3.1.2 หลักการมีส่วนร่วม	4.90	.30	มากที่สุด
3.3.1.3 หลักความยุติธรรม	4.90	.30	มากที่สุด
3.3.1.4 หลักสัจจะประโยชน์	4.81	.59	มากที่สุด
3.3.1.5 หลักความโปร่งใส	4.90	.30	มากที่สุด
3.3.1.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.90	.30	มากที่สุด
3.3.1.7 หลักคุณธรรม	4.90	.30	มากที่สุด
3.3.1.8 หลักประสิทธิภาพ	4.51	.67	มากที่สุด
3.3.1.9 หลักความคุ้มค่า	4.51	.67	มากที่สุด
3.3.1.10 หลักประสิทธิผล	4.51	.67	มากที่สุด
3.3.2 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สิน ทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์	4.81	.59	มากที่สุด
3.3.3 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผน กลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน	4.81	.59	มากที่สุด
3.3.4 ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้ และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	4.81	.59	มากที่สุด
3.3.5 ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และ อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด	4.41	.66	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.3.6 ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน และ สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online	4.81	.59	มากที่สุด
3.3.7 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของ มหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ	3.82	.99	มาก
3.3.8 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนในกรณี ต่อไปนี้			
3.3.8.1 ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง	3.75	1.01	มาก
3.3.8.2 ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐ วิสาหกิจ	3.33	.66	ปานกลาง
3.3.8.3 ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงินของ รัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล	3.40	.78	ปานกลาง
3.3.8.4 ผ่าธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงิน ที่มั่นคง	3.42	.75	ปานกลาง
4. การติดตามและประเมินผล			
4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน			
4.1.1 การรายงานการเงินและผลการ ดำเนินงานควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ			
4.1.1.1 หลักความยุติธรรม	4.41	.66	มาก
4.1.1.2 หลักสารัตถะประโยชน์	4.81	.59	มากที่สุด
4.1.1.3 หลักความโปร่งใส	4.00	1.00	มาก
4.1.1.4 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	4.81	.59	มากที่สุด
4.1.1.5 หลักคุณธรรม	4.81	.59	มากที่สุด
4.1.1.6 หลักประสิทธิภาพ	4.81	.59	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4.1.1.7 หลักความคุ้มค่า	4.81	.59	มากที่สุด
4.1.1.8 หลักประสิทธิผล	4.81	.59	มากที่สุด
4.1.1.9 หลักเสถียรภาพ	4.81	.59	มากที่สุด
4.1.2 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย			
4.1.2.1 งบดุล และงบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน	4.51	.67	มากที่สุด
4.1.2.2 งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส	4.51	.67	มากที่สุด
4.1.2.3 ส่งผู้สอบบัญชีภายในแก๊สลิวันนับ แต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย	4.51	.67	มากที่สุด
4.1.3 ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือ บุคคลภายนอกซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้ สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยทุกรอบปีบัญชี โดยมี อำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลัก ฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจ สอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และ ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพ สมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น	4.41	.66	มาก
4.1.4 ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผล การสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภา มหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับมอบ เอกสารรายงานการเงิน และให้สภามหาวิทยาลัย รายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ทราบ	3.72	1.11	มาก
4.1.5 ควรมีการจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานทุกไตรมาส	4.80	.60	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4.2 การตรวจสอบภายใน			
4.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ			
4.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ	4.72	.45	มากที่สุด
4.2.1.2 หลักความยุติธรรม	4.25	.92	มาก
4.2.1.3 หลักความโปร่งใส	3.24	.51	มาก
4.2.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.71	.54	มากที่สุด
4.2.1.5 หลักคุณธรรม	4.52	1.02	มากที่สุด
4.2.2 ในระหว่างปีควรมีการตรวจสอบภายใน ในซึ่งเป็นการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน (Post Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย			
	4.51	.67	มากที่สุด
4.2.3 หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อ สภามหาวิทยาลัย			
	4.51	.67	มากที่สุด
4.2.4 ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของ การใช้งบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)			
	4.11	.54	มาก

จากตาราง 13 การศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่ง
เน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ด้านกระบวนการงบประมาณ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ดังนี้

1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

1.1 การวางแผนงบประมาณ

1.1.1 หลักการสำคัญในการกำหนดรูปแบบการวางแผนงบประมาณ 13 หลัก
การ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 13 หลักการ ได้แก่ หลักความเป็น
เลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ
ที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า
หลักประสิทธิผล หลักเสถียรภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.61$) หลักความเป็นอิสระ

($\bar{X} = 4.59$) และหลักสูตรตะโชน ($\bar{X} = 4.52$)

1.1.2 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการกิจของ มหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.60$) 2) หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.51$) 3) มหาวิทยาลัยควรมีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ ($\bar{X} = 4.51$) 4) มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรร งบประมาณอย่างชัดเจน ซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ($\bar{X} = 4.51$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ ได้แก่ 1) ในแต่ละ งบประมาณสภามหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางใน การจัดทำงบประมาณ ($\bar{X} = 4.20$) 2) มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการ วางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สำหรับ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ ($\bar{X} = 4.20$) 3) มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบ งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี ในการจัดทำงบประมาณ ($\bar{X} = 4.20$) 4) มหาวิทยาลัยควรมีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการ วางแผนจัดทำงบประมาณ ($\bar{X} = 4.18$) 5) เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเองได้ และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงานมหาวิทยาลัยควรมีกำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณ รายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะเป็นเงินสะสมของ หน่วยงานต่อไป ($\bar{X} = 4.17$) 6) ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่าง มหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ ($\bar{X} = 4.01$) 7) มหาวิทยาลัยควรจัดสรร งบประมาณเพื่อเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น(Endowment Fund) และกองทุนหมุนเวียนต่าง ๆ เพื่อ ให้เกิดเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว ($\bar{X} = 3.92$) 8) เกณฑ์การจัดสรร งบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัยและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.78$) และ 9) ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไป สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยให้ใช้ปี พ.ศ. ของปีถัดไปเป็นชื่อเรียกปีงบประมาณ ($\bar{X} = 3.71$)

1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

1.2.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดในการกำหนดรูปแบบการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

8 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 7 หลักการ ได้แก่ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า และหลักประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.81$) และ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ $\bar{X} = 4.51$ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 หลักการ คือหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.41$)

1.2.2 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online 2) มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้องเพียงพอและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{X} = 4.41$ เท่ากัน) และ 3) มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ ($\bar{X} = 4.08$)

2. การอนุมัติงบประมาณ

2.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบการอนุมัติงบประมาณ 10 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 8 หลักการ ได้แก่ หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการคาดการณ์ไกล หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.71$) หลักคุณธรรม และหลักสัจจะประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.61$ เท่ากัน) ส่วนหลักความเป็นอิสระ และหลักการมีส่วนร่วม มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$ และ 4.31 ตามลำดับ)

2.2 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับการอนุมัติงบประมาณ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก ได้แก่ ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปีก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ ($\bar{X} = 4.81$) และ สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ

3. การบริหารงบประมาณ

3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง 12 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 12 หลักการ ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสัจจะประโยชน์ หลักความโปร่งใส

หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.81$ เท่ากัน) หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.71$ เท่ากัน) และหลักการคาดการณ์ไกล ($\bar{X} = 4.64$)

3.1.2 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ครบถ้วนเพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online ($\bar{X} = 4.81$) 2) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน 3) มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง และ 4) มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement) ($\bar{X} = 4.51$ เท่ากัน) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.41$) 2) ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า ($\bar{X} = 4.20$) และ 3) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{X} = 4.02$)

3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

3.2.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดในการกำหนดรูปแบบการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 9 หลักการ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 5 หลักการ ได้แก่ หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.81$ เท่ากัน) หลักประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.73$) และหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.51$) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 4 หลักการ ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.20$ เท่ากัน) และหลักความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.18$)

3.2.2 ข้อย่อยอื่น ๆ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ 1) การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชีได้ควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ และ 2) ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.81$ เท่ากัน) 3) ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และการจัดทำบัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online และ 4) ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า ($\bar{X} = 4.51$ เท่ากัน) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ได้แก่ 1) ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และบัญชีรายรับและรายจ่ายเป็นประจำทุกเดือน และส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.41$) 2) ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่

มหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{X} = 4.20$) 3) การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) และตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และ 4) ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activities-Based Cost) ($\bar{X} = 4.11$ เท่ากัน) และ 5) การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{X} = 3.99$)

3.3 การบริหารทรัพย์สิน

3.3.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดในการกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพย์สิน 10 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 10 หลักการ ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.90$ เท่ากัน) หลักความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.88$) หลักสารัตถะประโยชน์ ($\bar{X} = 4.81$) หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า และหลักประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.51$ เท่ากัน)

3.3.2 กรณีที่ควรนำเงินไปลงทุน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 1 กรณี คือ ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง ($\bar{X} = 3.75$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 3 กรณี ได้แก่ 1) ฝากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มั่นคง ($\bar{X} = 3.42$) 2) ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงินของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล ($\bar{X} = 3.40$) และ 3) ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐวิสาหกิจ ($\bar{X} = 3.33$)

3.3.3 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สิน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ 1) ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สินทำหน้าที่ดูแลบำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ 2) ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน 3) ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และ 4) ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วนถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online ($\bar{X} = 4.81$ เท่ากัน) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ 1) ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.41$) 2) ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ ($\bar{X} = 3.82$)

4. การติดตามและประเมินผล

4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน

4.1.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดในการกำหนดรูปแบบการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน 9 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 7 หลักการ ได้แก่ หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม

หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ($\bar{X} = 4.81$ เท่ากัน) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 หลักการ ได้แก่ หลักความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.41$) และหลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.00$)

4.1.2 ส่วนประกอบของการจัดทำรายงานการเงิน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ข้อ ได้แก่ 1) งบดุล และงบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน 2) งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส 3) ส่งผู้ตรวจสอบบัญชีภายในแก๊สวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.51$ เท่ากัน)

4.1.3 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ทุกไตรมาส ($\bar{X} = 4.80$) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่ 1) ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยทุกรอบปีบัญชี โดยมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้สรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น ($\bar{X} = 4.41$) 2) ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับมอบเอกสารรายงานการเงิน และให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทราบ ($\bar{X} = 3.72$)

4.2 การตรวจสอบภายใน

4.2.1 หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบการตรวจสอบภายใน 5 หลักการ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 3 หลักการ ได้แก่ หลักความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.72$) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.71$) และหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.52$) ส่วนหลักความยุติธรรม และหลักความโปร่งใส มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$; $\bar{X} = 3.24$ ตามลำดับ)

4.2.2 ข้อย่อยอื่น ๆ เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ 1) ในระหว่างปีควรมีการตรวจสอบภายในซึ่งเป็นการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน (Post Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย และ 2) หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.51$ เท่ากัน) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) ($\bar{X} = 4.11$)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปใช้ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จากตาราง 10-13 สรุปได้ ดังนี้

1. ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจำนวน 9 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 7 ข้อ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 4 ข้อ ได้แก่

- 1) หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .51)
- 2) หลักความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 1.02)
- 3) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 1.02)
- 4) หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 1.02)

2. ด้านโครงสร้างงบประมาณ

2.1 รายได้และที่มาของรายได้

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจำนวน 20 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ระดับมาก 12 ข้อ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 6 ข้อ ได้แก่

1) ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้ ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = .66)

2) มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิในที่ดินและทรัพย์สินได้ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 1.21)

3) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .56)

4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.09)

5) เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = .89)

6) เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .81)

2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจำนวน 21 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ระดับมาก 16 ข้อ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

- 1) รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่ายควรมีรูปแบบโดยยึดหลัก
ความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 1.02)
- 2) มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณการเงินเป็นกองทุน
ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.89$,
S.D. = 1.13)

2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับ
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจำนวน 20 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ระดับมาก 13 ข้อ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินควรประกอบด้วยกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 1.02) แต่เนื่องจากถ้าตัดข้อนี้ออก
จะขาดประธานกรรมการ ซึ่งเป็นไปไม่ได้ จึงยังคงไว้เป็นรูปแบบตามเดิม

3. ด้านกระบวนการงบประมาณ

3.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.1 การวางแผนงบประมาณ

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
สำหรับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจำนวน 25 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 16 ข้อ ระดับมาก
9 ข้อ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
จำนวน 1 ข้อ คือ การวางแผนงบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักสารัตถะประโยชน์
($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 1.02)

3.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่
กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติทั้ง 11 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ
อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ

3.2 การอนุมัติงบประมาณ ทั้ง 12 ข้อ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ โดยอยู่ใน
ระดับมากที่สุด 9 ข้อ และระดับมาก 3 ข้อ

3.3 การบริหารงบประมาณ

3.3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่
กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติทั้ง 18 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 16 ข้อ

อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ

มีข้อที่ไม่ถือว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเกณฑ์จำนวน 1 ข้อ คือ การบริหารจัดการซื้อจัดจ้างควรดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 1.09)

3.3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจำนวน 18 ข้อ โดยอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ

3.3.3 การบริหารทรัพย์สิน

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจำนวน 16 ข้อ โดยอยู่ในระดับมากที่สุด 14 ข้อ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ

มีจำนวน 4 ข้อที่ไม่ถือว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ

- 1) ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 1.01)
- 2) ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐวิสาหกิจ ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .66)
- 3) ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงินของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะ

การเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = .78)

- 4) ผ่าธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มั่นคง ($\bar{X} = 3.42$,

S.D. = .75)

3.4 การติดตามประเมินผลงบประมาณ

3.4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจำนวน 14 ข้อ โดยอยู่ในระดับมากที่สุด 11 ข้อ อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ

มีจำนวน 1 ข้อที่ไม่ถือว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเกณฑ์ คือ

ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวันนับแต่ได้รับมอบเอกสารรายงานการเงินและให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทราบ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 1.11)

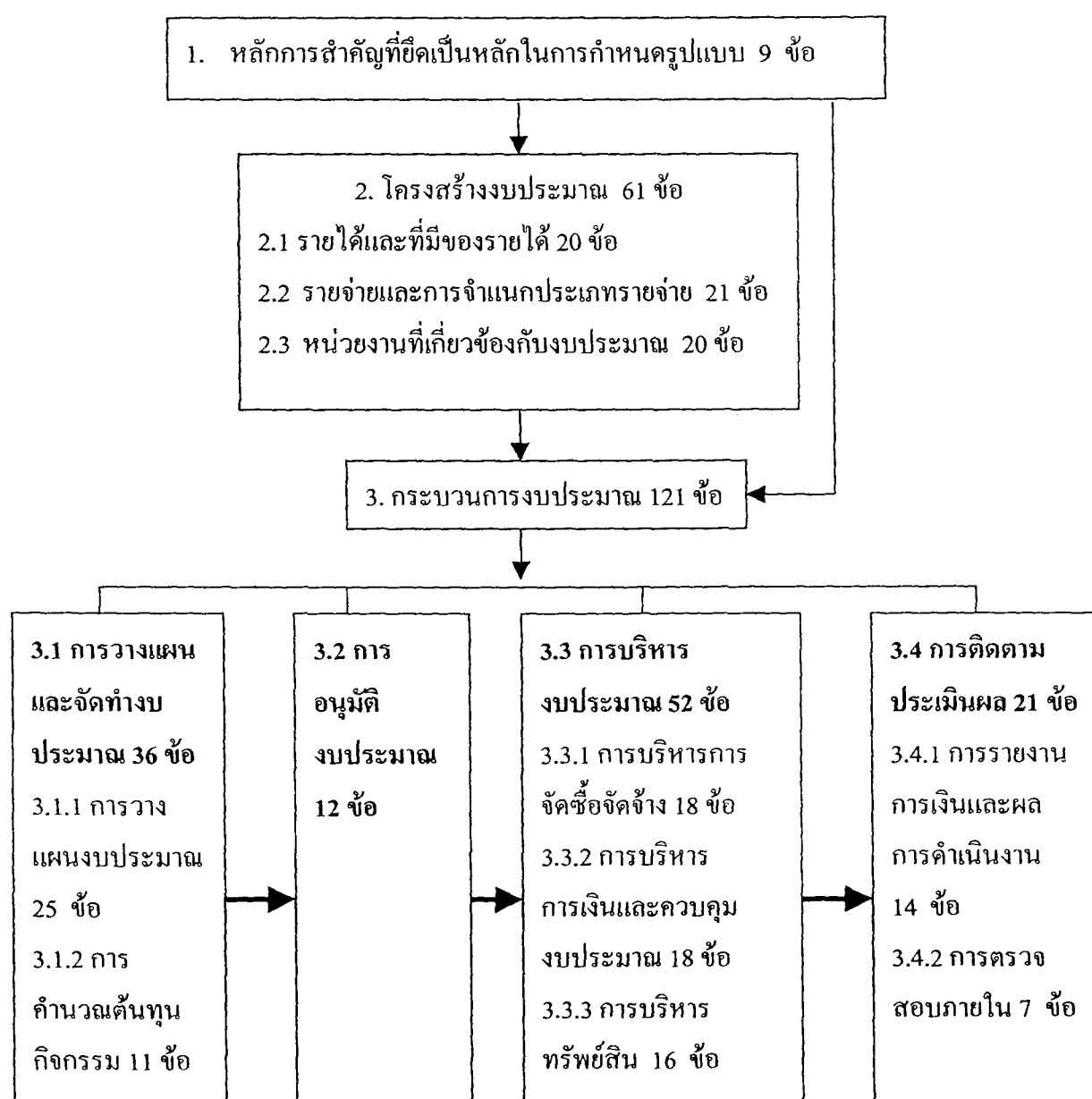
3.4.2 การตรวจสอบภายใน

มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจำนวน 7 ข้อ โดยอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ

มีจำนวน 1 ข้อที่ไม่ถือว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเกณฑ์ คือ การตรวจสอบภายในควรมีรูปแบบโดยยึดหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 1.02)

รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากการวิจัย

จากข้อสรุปดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยตัดข้อที่มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมีจำนวน 20 ข้อออก คงเหลือข้อที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้ง 3 ด้าน จำนวน 191 ข้อ สำหรับกำหนดเป็นรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังแสดงในภาพประกอบ 13 ดังนี้



ภาพประกอบ 13 รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากการวิจัย

รายละเอียดประกอบรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ

ประกอบด้วย 9 หลักการ ดังนี้

- 1.1 หลักความเป็นอิสระ
- 1.2 หลักการมีส่วนร่วม
- 1.3 หลักสัจตะประโยชน์
- 1.4 หลักการคาดการณ์ไกล
- 1.5 หลักคุณธรรม
- 1.6 หลักประสิทธิภาพ
- 1.7 หลักความคุ้มค่า
- 1.8 หลักประสิทธิผล
- 1.9 หลักเสถียรภาพ

2. โครงสร้างงบประมาณ

2.1 รายได้และที่มาของรายได้

2.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

- 2.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ
- 2.1.1.2 หลักการมีส่วนร่วม
- 2.1.1.3 หลักความโปร่งใส
- 2.1.1.4 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้
- 2.1.1.5 หลักประสิทธิภาพ
- 2.1.1.6 หลักประสิทธิผล
- 2.1.1.7 หลักเสถียรภาพ

2.1.2 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป(Block Grant)จากรัฐบาล เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2.1.3 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

2.1.4 บรรดาที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์โดยมิต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการ

ใด ๆ ให้กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2.1.5 เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอนหรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ

2.1.6 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

2.1.7 มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย

2.1.8 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

2.1.9 รายได้และที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

2.1.9.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

2.1.9.2 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

2.1.9.3 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2.1.9.4 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

2.1.9.5 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

2.1.9.6 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ

2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย

2.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ

2.2.1.1 ความเป็นอิสระ

2.2.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

2.2.1.3 หลักการมีส่วนร่วม

2.2.1.4 หลักสารัตถะประโยชน์

2.2.1.5 หลักความโปร่งใส

2.2.1.6 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

2.2.1.7 หลักการคาดการณ์ไกล

2.2.1.8 หลักคุณธรรม

2.2.1.9 หลักประสิทธิภาพ

2.2.1.10 หลักความคุ้มค่า

2.2.1.11 หลักประสิทธิผล

2.2.1.12 หลักเสถียรภาพ

2.2.2 มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด

2.2.3 รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ ที่ผู้บริจาคมกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

2.2.4 รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ควรจัดสรรสำหรับ รายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

2.2.5 การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อ

2.2.5.1 สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้ เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรร ให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และ

2.2.5.2 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของ หน่วยงาน และ

2.2.5.3 ให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.6 การจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่ง ประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณที่ขอ และผลงานของ ปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบ

2.2.7 การจำแนกประเภทรายจ่ายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำ งบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่ง เป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

2.2.8 การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ควรจำแนกตาม หน่วยงานและงบรายจ่าย และจำแนกตามมิติงานและงบรายจ่าย

2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

2.3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ

2.3.1.1 ความเป็นอิสระ

2.3.1.2 หลักความโปร่งใส

2.3.1.3 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2.3.1.4 หลักประสิทธิภาพ

2.3.1.5 หลักประสิทธิผล

2.3.2 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติ

งบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

2.3.3 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรอง เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัย

2.3.4 คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินควรประกอบด้วย

2.3.4.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน

2.3.4.2 อธิการบดีเป็นรองประธาน

2.3.4.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

2.3.4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ

2.3.4.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

2.3.4.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คนเป็นกรรมการและเลขานุการ

2.3.4.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือ

เทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2.3.5 คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณากลับกรองเรื่องก่อนนำ เสนอคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย

2.3.6 ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่รวบรวมงบประมาณ วิเคราะห์ จัดทำงบประมาณรวมของทุกหน่วยงาน เสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการ

2.3.7 กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

2.3.8 กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณ ของมหาวิทยาลัย

2.3.9 หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

2.3.10 หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าที่มีหน้าที่วางแผนและจัดทำ งบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ

3. กระบวนการงบประมาณ

3.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.1. การวางแผนงบประมาณ

3.1.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.1.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.1.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

3.1.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม

3.1.1.1.4 หลักความยุติธรรม

3.1.1.1.5 หลักความโปร่งใส

3.1.1.1.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.1.1.1.7 หลักการคาดการณ์ไกล

3.1.1.1.8 หลักคุณธรรม

3.1.1.1.9 หลักประสิทธิภาพ

3.1.1.1.10 หลักความคุ้มค่า

3.1.1.1.11 หลักประสิทธิผล

3.1.1.1.12 หลักเสถียรภาพ

3.1.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และภารกิจของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.1.1.3 หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3.1.1.4 มหาวิทยาลัยควรยึดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ

3.1.1.5 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี ในการจัดทำงานงบประมาณ

3.1.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

3.1.1.7 ในแต่ละปีงบประมาณสภามหาวิทยาลัยควรที่จะกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงานงบประมาณ

3.1.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน ซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

3.1.1.9 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัย และผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก

3.1.1.10 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเองได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะเป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป

3.1.1.11. มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นกองทุนคงยอด

เงินต้น(Endowment Fund) และกองทุนหมุนเวียนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

3.1.1.12. ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไป โดยให้ใช้ปี พ.ศ.ของปีถัดไปเป็นชื่อเรียกปีงบประมาณ

3.1.1.13. ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ

3.1.1.14. มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง

3.1.2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

3.1.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.1.2.1.1 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

3.1.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม

3.1.2.1.3 หลักความยุติธรรม

3.1.2.1.4 หลักความโปร่งใส

3.1.2.1.5 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.1.2.1.6 หลักประสิทธิภาพ

3.1.2.1.7 หลักความคุ้มค่า

3.1.2.1.8 หลักประสิทธิผล

3.1.2.2 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.2.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online

3.1.2.4 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

3.2. การอนุมัติงบประมาณ

3.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม

3.2.1.3 หลักความยุติธรรม

3.2.1.4 หลักสัจจะประโยชน์

3.2.1.5 หลักความโปร่งใส

3.2.1.6 หลักการคาดการณ์ไกล

3.2.1.7 หลักคุณธรรม

3.2.1.8 หลักประสิทธิภาพ

3.2.1.9 หลักความคุ้มค่า

3.2.1.10 หลักประสิทธิผล

3.2.2 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปีก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ

3.2.3 สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.3 การบริหารงบประมาณ

3.3.1.การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

3.3.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.3.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.3.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

3.3.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม

3.3.1.1.4 หลักความยุติธรรม

3.3.1.1.5 หลักสวัสดีะประโยชน์

3.3.1.1.6 หลักความโปร่งใส

3.3.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

3.3.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล

3.3.1.1.9 หลักคุณธรรม

3.3.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ

3.3.1.1.11 หลักความคุ้มค่า

3.3.1.1.12 หลักประสิทธิผล

3.3.1.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน

3.3.1.3 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.3.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)

3.3.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ครบถ้วน เพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.1.5 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับ

คณะหรือเทียบเท่า

3.3.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

เกี่ยวกับการบริหารจัดการซื้อจัดจ้างพัสดุ อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ

3.3.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม

3.3.2.1.3 หลักความยุติธรรม

3.3.2.1.4 หลักความโปร่งใส

3.3.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

3.3.2.1.6 หลักคุณธรรม

3.3.2.1.7 หลักประสิทธิภาพ

3.3.2.1.8 หลักความคุ้มค่า

3.3.2.1.9 หลักประสิทธิผล

3.3.2.2 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนินการตามระเบียบที่

สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.2.3 การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง

แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) และตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

3.3.2.4 ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activities-Based Cost)

3.3.2.5 การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชีควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

3.3.2.6 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และการจัดทำบัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.2.7 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และบัญชีรายรับและรายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย

3.3.2.8 ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.3.9 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับ

การบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง

3.3.2.10 ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า

3.3.3 การบริหารทรัพย์สิน

3.3.3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.3.3.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.3.3.1.2 หลักการมีส่วนร่วม

3.3.3.1.3 หลักความยุติธรรม

3.3.3.1.4 หลักสภัตถะประโยชน์

3.3.3.1.5 หลักความโปร่งใส

3.3.3.1.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.3.3.1.7 หลักคุณธรรม

3.3.3.1.8 หลักประสิทธิภาพ

3.3.3.1.9 หลักความคุ้มค่า

3.3.3.1.10 หลักประสิทธิผล

3.3.3.2 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สินทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้หรือจัดหาประโยชน์

3.3.3.3 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน

3.3.3.4 ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3.3.3.5 ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด

3.3.3.6 ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.3.7 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ

3.4 การติดตามและประเมินผล

3.4.1. การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน

3.4.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.4.1.1.1 หลักความยุติธรรม

3.4.1.1.2 หลักสภัตถะประโยชน์

3.4.1.1.3 หลักความโปร่งใส

3.4.1.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.4.1.1.5 หลักคุณธรรม

3.4.1.1.6 หลักประสิทธิภาพ

3.4.1.1.7 หลักความคุ้มค่า

3.4.1.1.8 หลักประสิทธิผล

3.4.1.1.9 หลักเสถียรภาพ

3.4.1.2 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย งบดุล

งบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส และส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย

3.4.1.3. ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่ง

สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยทุกรอบปีบัญชี โดยมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

3.4.1.4 ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส

3.4.2 การตรวจสอบภายใน

3.4.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ

3.4.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.4.2.1.2 หลักความยุติธรรม

3.4.2.1.3 หลักความโปร่งใส

3.4.2.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.4.2.2 ในระหว่างปีควรมีการตรวจสอบภายในซึ่งเป็นการตรวจสอบหลัง

การดำเนินงาน (Post Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย

3.4.2.3 หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

3.4.2.4. ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ขั้นศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ

การดำเนินการในขั้นนี้เป็นการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับงบประมาณจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานฉบับร่างของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยการดำเนินการ 4 กิจกรรม คือ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วประมวลสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.2 ศึกษาสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จากงานวิจัยเรื่อง การประเมินมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่ง ผศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ ได้ทำการวิจัยเพื่อเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในเดือนกรกฎาคม 2546 และ

พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง เอกสารเกี่ยวกับการงบประมาณ รายงานประจำปี โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามข้อ 1.1. เป็นแนวทางในการศึกษา

1.3 ผู้วิจัยสังเคราะห์ผลจากข้อ 1.1, 1.2. สร้างเป็นต้นร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.4 นำต้นร่างรูปแบบ(Tentative Model) งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามจำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วได้นำมาปรับปรุงต้นร่างรูปแบบงบประมาณให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผลจากการดำเนินการขั้นนี้ได้ ร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร่างที่ 1)

ตอนที่ 2 ขั้นศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

การดำเนินการในขั้นนี้เป็นการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ โดยนำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ(ร่างที่ 1) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณจำนวน 16 คน เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสม โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ จำนวน 212 ข้อ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์สรุป และปรับปรุงรูปแบบให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้ร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร่างที่ 2)

ตอนที่ 3 ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

เมื่อได้ร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ร่างที่ 2) แล้ว ก็นำร่างรูปแบบงบประมาณไปสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนและงบประมาณ การเงินการบัญชี การพัสดุและทรัพย์สิน และการตรวจสอบภายใน ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วย รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงินคณะ เจ้าหน้าที่พัสดุคณะ เจ้าหน้าที่กองคลังและพัสดุ และเจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายใน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 83 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 211 ข้อ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในการปฏิบัติคือ ถ้าข้อใดมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตั้งแต่

3.50 ขึ้นไป และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าเป็นรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

สรุปผล

ผลการศึกษาและพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปตามขั้นตอนการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลของการศึกษาและสร้างต้นร่างรูปแบบ

ผลของการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างเป็นต้นร่างรูปแบบงบประมาณซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญคือ ได้แก่ 1) หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในกำหนดรูปแบบงบประมาณ ได้แก่ หลักการอุดมศึกษา หลักการงบประมาณ และหลักการบริหารจัดการที่ดี เมื่อบูรณาการกันแล้วจะได้หลักการสำคัญ 13 ข้อ ได้แก่ หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักความคุ้มค่า และหลักเสถียรภาพ 2) โครงสร้างงบประมาณ ประกอบด้วย รายได้และที่มาของรายได้ 27 ข้อ รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย 23 ข้อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ 18 ข้อ รวม 68 ข้อ และ 3) กระบวนการงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ 37 ข้อ การอนุมัติงบประมาณ 12 ข้อ การบริหารงบประมาณ 57 ข้อ การติดตามและประเมินผลงบประมาณ 23 ข้อ รวม 129 ข้อ รวมทั้งสิ้น 210 ข้อ

หลังจากนั้นได้นำต้นร่างรูปแบบไปสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและขอความคิดเห็นเพิ่มเติม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าต้นร่างรูปแบบงบประมาณที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยรวมมีความเหมาะสม และเสนอให้เพิ่มรายละเอียดของรูปแบบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ 2 ประเด็น คือ เพิ่มคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณก่อนนำเสนอลำดับถัดไป และเพิ่มคณะกรรมการเฉพาะกิจโดยมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ กลั่นกรอง คำขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และนโยบายที่กำหนดไว้ จัดทำงบประมาณรวมของมหาวิทยาลัย ข้อเสนอแนะทั้งสองประเด็นนี้ได้้นำไปปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเป็นร่างรูปแบบงบประมาณ สรุปผลการดำเนินการในขั้นนี้ได้ร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มจากเดิมซึ่งมีรายละเอียดอยู่ 210 ข้อ อีกจำนวน 2 ข้อ เป็นร่างรูปแบบใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดทั้งสิ้น 212 ข้อ (ร่างที่ 1)

2. ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความเหมาะสมของต้นร่างรูปแบบงบประมาณที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 พบว่า โดยรวมผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารายละเอียดของร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการงบประมาณมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = .42) ส่วนอีกสองด้าน คือด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ และด้านโครงสร้างงบประมาณ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .54 ; $\bar{X} = 4.24$, S.D. = .38 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย และนำเกณฑ์การพิจารณาความเหมาะสมของรายละเอียดรูปแบบที่ต้องคงไว้ คือ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากหรือมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 – 5.00) พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 136 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 75 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ คือ รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ รายการ ค่าบำรุงกิจกรรม นิสิตและกีฬา ($\bar{X} = 1.69$, S.D. = .48) สำหรับข้อที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยได้นำไปปรับปรุงแบบงบประมาณใหม่ โดยตัดรายการนี้ออก ผลของการดำเนินงานในขั้นนี้ทำให้คงเหลือรายละเอียดของร่างรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 211 ข้อ (ร่างที่ 2)

3. ผลของการศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้ ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า บุคลากรโดยรวมเห็นว่า รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการงบประมาณ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .51) ส่วนด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ และด้านโครงสร้างงบประมาณ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .59 ; $\bar{X} = 4.12$, .45 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย และนำเกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00) พบว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 108 ข้อ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 83 ข้อ มีข้อที่ไม่เข้าข่ายที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีจำนวน 20 ข้อ ซึ่งในจำนวนนี้เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ มากที่สุด 4 ข้อ แต่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 8 ข้อ สำหรับข้อที่ไม่เข้าข่ายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ จำนวน 20 ข้อได้นำไปปรับรายละเอียดของรูปแบบงบประมาณ ซึ่งทำให้คงเหลือรายละเอียดรูปแบบงบประมาณที่มี

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจำนวน 191 ข้อ ประกอบด้วย หลักการที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณจำนวน 9 ข้อ โครงสร้างงบประมาณจำนวน 61 ข้อ และกระบวนการงบประมาณ 121 ข้อ

สรุปผลการพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัย มหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการพัฒนาทั้ง 3 ขั้นตอน ได้รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดของรูปแบบ ดังนี้

1. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ประกอบด้วย 9 หลักการ ดังนี้

- 1.1 หลักความเป็นอิสระ
- 1.2 หลักการมีส่วนร่วม
- 1.3 หลักสัจจะประโยชน์
- 1.4 หลักการคาดการณ์ไกล
- 1.5 หลักคุณธรรม
- 1.6 หลักประสิทธิภาพ
- 1.7 หลักความคุ้มค่า
- 1.8 หลักประสิทธิผล
- 1.9 หลักเสถียรภาพ

2. โครงสร้างงบประมาณ 61 ข้อ ประกอบด้วย

2.1 รายได้และที่มาของรายได้ 20 ข้อ

2.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

- 2.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ
- 2.1.1.2 หลักการมีส่วนร่วม
- 2.1.1.3 หลักความโปร่งใส
- 2.1.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 2.1.1.5 หลักประสิทธิภาพ
- 2.1.1.6 หลักประสิทธิผล
- 2.1.1.7 หลักเสถียรภาพ

2.1.2 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป(Block Grant)จากรัฐบาล เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2.1.3 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

2.1.4 บรรดาที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์โดยมิต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำเมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2.1.5 เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอนหรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ

2.1.6 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

2.1.7 มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย

2.1.8 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

2.1.9 รายได้และที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

2.1.9.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

2.1.9.2 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

2.1.9.3 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2.1.9.4 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

2.1.9.5 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

2.1.9.6 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ

2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย 21 ข้อ

2.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ

2.2.1.1 ความเป็นอิสระ

2.2.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

2.2.1.3 หลักการมีส่วนร่วม

2.2.1.4 หลักสวัสดิะประโยชน์

2.2.1.5 หลักความโปร่งใส

2.2.1.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2.2.1.7 หลักการคาดการณ์ไกล

2.2.1.8 หลักคุณธรรม

2.2.1.9 หลักประสิทธิภาพ

2.2.1.10 หลักความคุ้มค่า

2.2.1.11 หลักประสิทธิผล

2.2.1.12 หลักเสถียรภาพ

2.2.2 มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด

2.2.3 รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ ที่ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

2.2.4 รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ควรจัดสรรสำหรับ รายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

2.2.5 การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อ

2.2.5.1 สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้ เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และ

2.2.5.2 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และ

2.2.5.3 ให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.6 การจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่ง ประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณที่ขอ และผลงานของ ปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบ

2.2.7 การจำแนกประเภทรายจ่ายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำ งบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่ง เป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

2.2.8 การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย และจำแนกตามภารกิจงานและงบรายจ่าย

2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ 19 ข้อ

2.3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ

2.3.1.1 ความเป็นอิสระ

2.3.1.2 หลักความโปร่งใส

2.3.1.3 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2.3.1.4 หลักประสิทธิภาพ

2.3.1.5 หลักประสิทธิผล

2.3.2 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

2.3.3 ควรมีคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรอง เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัย

2.3.4 คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินควรประกอบด้วย

2.3.4.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน

2.3.4.2 อธิการบดีเป็นรองประธาน

2.3.4.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

2.3.4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ

2.3.4.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

2.3.4.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คนเป็นกรรมการและเลขานุการ

2.3.4.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือ

เทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2.3.5 คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณาถ้อยแถลงเรื่องก่อน นำเสนอคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย

2.3.6 ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่รวบรวมงบประมาณ วิเคราะห์ จัดทำงบประมาณรวมของทุกหน่วยงาน เสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีกองแผน งานเป็นฝ่ายเลขานุการ

2.3.7 กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

2.3.8 กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย

2.3.9 หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

2.3.10 หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าที่มีหน้าที่วางแผนและจัดทำ งบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ

3. กระบวนการงบประมาณ 121 ข้อ ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ 36 ข้อ

3.1.1 การวางแผนงบประมาณ 25 ข้อ

3.1.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.1.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.1.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

3.1.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม

3.1.1.1.4 หลักความยุติธรรม

3.1.1.1.5 หลักความโปร่งใส

3.1.1.1.6 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

3.1.1.1.7 หลักการคาดการณ์ไกล

3.1.1.1.8 หลักคุณธรรม

3.1.1.1.9 หลักประสิทธิภาพ

3.1.1.1.10 หลักความคุ้มค่า

3.1.1.1.11 หลักประสิทธิผล

3.1.1.1.12 หลักเสถียรภาพ

3.1.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และภารกิจของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.1.1.3 หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย

3.1.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธ ศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.1.5 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบงบประมาณ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี ในการจัดทำงบประมาณ

3.1.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการวางแผน กลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สำหรับผู้บริหารและบุคลากร ทุกระดับ

3.1.1.7 ในแต่ละปีงบประมาณสภามหาวิทยาลัยควรที่จะกำหนดนโยบาย งบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ

3.1.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน ซึ่ง เกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

3.1.1.9 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควร มุ่งยึดแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัย และผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก

3.1.1.10 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเองได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะเป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป

3.1.1.11 มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นกองทุนคงยอด เงินต้น(Endowment Fund) และกองทุนหมุนเวียนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

3.1.1.12 ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไป โดยให้ใช้ปี พ.ศ. ของปีถัดไปเป็นชื่อเรียกปีงบประมาณ

3.1.1.13 ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ

3.1.1.14 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม 11 ข้อ

3.1.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.1.2.1.1 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

3.1.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม

3.1.2.1.3 หลักความยุติธรรม

3.1.2.1.4 หลักความโปร่งใส

3.1.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

3.1.2.1.6 หลักประสิทธิภาพ

3.1.2.1.7 หลักความคุ้มค่า

3.1.2.1.8 หลักประสิทธิผล

3.1.2.2 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.2.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online

3.1.2.4 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

3.2. การอนุมัติงบประมาณ 12 ข้อ

3.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

- 3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ
- 3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม
- 3.2.1.3 หลักความยุติธรรม
- 3.2.1.4 หลักสารัตถะประโยชน์
- 3.2.1.5 หลักความโปร่งใส
- 3.2.1.6 หลักการคาดการณ์ไกล
- 3.2.1.7 หลักคุณธรรม
- 3.2.1.8 หลักประสิทธิภาพ
- 3.2.1.9 หลักความคุ้มค่า
- 3.2.1.10 หลักประสิทธิผล

3.2.2 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปีก่อนเสนอสมามหาวิทยาลัยอนุมัติ

3.2.3 สมามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.3 การบริหารงบประมาณ 52 ข้อ

3.3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง 18 ข้อ

3.3.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

- 3.3.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ
- 3.3.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 3.3.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม
- 3.3.1.1.4 หลักความยุติธรรม
- 3.3.1.1.5 หลักสารัตถะประโยชน์
- 3.3.1.1.6 หลักความโปร่งใส
- 3.3.1.1.7 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 3.3.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล
- 3.3.1.1.9 หลักคุณธรรม
- 3.3.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ
- 3.3.1.1.11 หลักความคุ้มค่า

3.3.1.1.12 หลักประสิทธิผล

3.3.1.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน

3.3.1.3 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.3.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)

3.3.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ครบถ้วนเพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.1.6 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า

3.3.1.7 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 18 ข้อ

3.3.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม

3.3.2.1.3 หลักความยุติธรรม

3.3.2.1.4 หลักความโปร่งใส

3.3.2.1.5 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.3.2.1.6 หลักคุณธรรม

3.3.2.1.7 หลักประสิทธิภาพ

3.3.2.1.8 หลักความคุ้มค่า

3.3.2.1.9 หลักประสิทธิผล

3.3.2.1.10 หลักความคล่องตัว

3.3.2.2 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.2.3 การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) และตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

3.3.2.4 ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activities-Based Cost)

3.3.2.5 การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชีควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

3.3.2.6 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และการจัดทำบัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.2.7 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และบัญชีรายรับและรายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย

3.3.2.8 ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.3.9 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง

3.3.2.10 ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า

3.2.3 การบริหารทรัพย์สิน 16 ข้อ

3.2.3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.2.3.1.1 หลักความเป็นอิสระ

3.2.3.1.2 หลักการมีส่วนร่วม

3.2.3.1.3 หลักความยุติธรรม

3.2.3.1.4 หลักสารัตถะประโยชน์

3.2.3.1.5 หลักความโปร่งใส

3.2.3.1.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.2.3.1.7 หลักคุณธรรม

3.2.3.1.8 หลักประสิทธิภาพ

3.2.3.1.9 หลักความคุ้มค่า

3.2.3.1.10 หลักประสิทธิผล

3.2.3.2 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สินทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้หรือจัดหาประโยชน์

3.2.3.3 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน

3.3.3.4 ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3.3.3.5 ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด

3.3.3.6 ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.3.7 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ

3.4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ 21 ข้อ

3.4.1. การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน 14 ข้อ

3.4.1.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ

3.4.1.1.1. หลักความยุติธรรม

3.4.1.1.2. หลักสารัตถะประโยชน์

3.4.1.1.3. หลักความโปร่งใส

3.4.1.1.4. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.4.1.1.5. หลักคุณธรรม

3.4.1.1.6. หลักประสิทธิภาพ

3.4.1.1.7. หลักความคุ้มค่า

3.4.1.1.8. หลักประสิทธิผล

3.4.1.1.9. และหลักเสถียรภาพ

3.4.1.2 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบรายรับ รายจ่าย ทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส และส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย

3.4.1.3 ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่ง สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยทุกรอบปีบัญชี โดยมีอำนาจตรวจสอบ สรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถาม อธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

3.4.1.4 ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส

3.4.2. การตรวจสอบภายใน 7 ข้อ

3.4.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ

3.4.2.1.1. หลักความเป็นอิสระ

3.4.2.1.2. หลักความยุติธรรม

3.4.2.1.3. หลักความโปร่งใส

3.4.2.1.4. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.4.2.2 ในระหว่างปีควรมีการตรวจสอบภายในซึ่งเป็นการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน (Post Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย

3.4.2.3 หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

3.4.2.4. ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายตามลำดับขั้นตอนการวิจัย โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปราย ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการสร้างต้นร่างรูปแบบ

จากผลของการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในการพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้น จำเป็นจะต้องมีหลักการที่จะต้องยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบ และองค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนา ซึ่งผลของการศึกษาได้ข้อสรุป ดังนี้

1. หลักการที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำเป็นต้องยึดหลักการ ดังนี้

1.1. หลักการของการอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ผลของการศึกษาค้นคว้า ได้ยึดหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ หลักความเป็นอิสระ (Autonomy) และหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรา เตมียี่ (2540 : 238) ที่ยึดหลัก 2 ประการเป็นแนวคิดและหลักการงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งหลักการดังกล่าว ถือเป็นหลักการที่สำคัญยิ่งของการอุดมศึกษา ที่มหาวิทยาลัยต้องยึดเป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลของการศึกษาเอกสาร พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องปกครองตนเอง(Self-Government) และยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) เพื่อทำหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยคือการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการสำคัญทั้ง 2 ประการ ถือได้ว่าเป็นแนวทาง(Means)ที่สำคัญยิ่งในการบริหารมหาวิทยาลัยที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางหลัก (Ends)ที่มหาวิทยาลัยต้องการคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2530 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ มหาวิทยาลัยจึงเป็นมันสมองของชาติ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ สอดคล้องกับที่ สุชาติ เมืองแก้ว

(2543 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการบริหารจัดการที่อิสระและคล่องตัว ไม่ต้องใช้ระเบียบของทางราชการ และอำนาจในการบริหารสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยึดหลักการสำคัญของการอุดมศึกษา ดังกล่าว เป็นแนวทางในการพัฒนา

สำหรับการพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำเป็นต้องยึดหลักการอุดมศึกษา คือ หลักความเป็นอิสระ และหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นแนวทางในการพัฒนาเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ก็เนื่องจากว่างบประมาณถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัยก็คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นในการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยเปิดทำการสอน ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ความมีเสรีภาพทางวิชาการ จะเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้ความเป็นเลิศทางวิชาการเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย

1.2 หลักการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในครั้งนี้ ได้ยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ เป็นแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ หลักความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ การที่นำหลักของการบริหารจัดการที่ดีมายึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้นก็เนื่องมาจากการดำเนินงานงบประมาณ เป็นหน้าที่ทางการบริหารหน้าที่หนึ่งที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับหน้าที่อื่น ๆ นอกจากจะทำหน้าที่ทางการบริหารแล้ว งบประมาณยังเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารที่หน่วยงานจะต้องบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย การนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมายึดเป็นหลักในการบริหารจัดการงบประมาณในหน่วยงาน จะส่งผลทำให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับทั่วไป ซึ่งจะส่งผลดีต่อกิจการในทุก ๆ ด้าน ด้วยความสำคัญของหลักการบริหารจัดการที่ดี ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (2545-2549) ได้บรรจุเรื่องนี้ไว้เป็นแนวทางในการบริหารประเทศในส่วนที่ 2 เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแผนฯ 8 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544 : 25-34) และเพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจนำวิธีการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในหน่วยงาน รัฐบาลปัจจุบันซึ่งมี พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ดำเนินออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก วันที่ 9 ตุลาคม 2546) ซึ่งมีผลบังคับใช้ทุกส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานไม่

ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน รวมทั้งมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาเรื่องนี้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานให้ได้และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

1.3 หลักการงบประมาณ การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในครั้งนี้ ได้ยึดหลักการงบประมาณของ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (กรมบัญชีกลาง. 2539 : 13-17) ซึ่งได้เสนอไว้ 6 ประการ เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบงบประมาณฯ ได้แก่ หลักคาดการณ์ไกล หลักประชาธิปไตย หลักดุลยภาพ หลักสารถะประโยชน์ หลักยุติธรรม และหลักสมรรถภาพ ซึ่งเป็นหลักการที่ยังใช้ได้ดีในปัจจุบัน และครอบคลุมแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณในสังคมประชาธิปไตย เป็นหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในวงการวิชาการด้านงบประมาณภาครัฐ

2. องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างงบประมาณ

โครงสร้างงบประมาณ ที่นำมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบงบประมาณในครั้งนี้ ได้กำหนดไว้ 3 ข้อ ได้แก่ 1) รายได้และที่มาของรายได้ 2) รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย และ 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ธีรรัตน์ วิศาลเวทย์ นักวิจัยในทีมวิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล (อุทุมพร จามรมาน และคณะ. 2545 : 131-135) ซึ่งได้เลือกศึกษาทรัพยากร(เงิน) และการตรวจสอบ ในสาระสำคัญเกี่ยว 1) ประเภทรายได้และแหล่งที่มา 2) การจัดสรรรายได้ และ 3) การบริหารและใช้รายได้ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงบประมาณ การที่นำ 3 องค์ประกอบของโครงสร้างงบประมาณมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบงบประมาณฯ ก็เพื่อให้เห็นภาพใหญ่ ๆ ของการงบประมาณในทุกหน่วยงานว่าเกี่ยวข้องหรือประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญใดบ้าง รายได้และแหล่งที่มาของรายได้จะเป็นตัวกำหนดรายจ่ายว่าจะจ่ายในเรื่องใดได้บ้าง ภายใต้กรอบอย่างไร และจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้าง องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ จะต้องมีการปฏิบัติอย่างชัดเจนในการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ

3. กระบวนการงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณที่นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในครั้งนี้ใช้กระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนและจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ 4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ โดยระบบงบประมาณแบบนี้จะต้องมีการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ การรายงานการเงินและผลการดำเนินงานการตรวจสอบภายในไปพร้อม ๆ กัน การที่นำระบบงบประมาณแบบนี้มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาก็เนื่องจากเป็นระบบ

งบประมาณที่มีความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นผลงานที่จะเกิดขึ้น(ผลผลิตและผลลัพธ์) เป็นหลักลดการควบคุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ และเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบงบประมาณของประเทศให้สามารถเชื่อมโยงกันได้

4. ผลของการนำต้นร่างรูปแบบงบประมาณที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย คือ

4.1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามทั้ง 9 คนที่ได้ให้สัมภาษณ์ โดยรวมแล้ว เห็นว่ารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมแล้ว การที่ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการบริหารงานมานานทำให้มีความรู้ความเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณในประเด็นต่าง ๆ ได้ดี ประกอบกับแนวคิดหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ และมีการประชุมสัมมนาบ่อยครั้ง ทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นด้วยกับแนวทางของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยนำเสนอ จึงแสดงความคิดเห็นออกมาในลักษณะเห็นด้วยกับรายละเอียดของรูปแบบ

4.2 ประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นที่แตกต่าง ได้แก่ประเด็นที่ร่างรูปแบบเสนอให้มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ที่มีองค์ประกอบจำนวน 11 คน โดยมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยเป็นประธาน และอธิการบดีเป็นรองประธาน ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 ท่านต้องการให้อธิการบดีเป็นประธาน โดยให้เหตุผลเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเหตุผลที่สำคัญคืออธิการบดีเป็นผู้สามารถทำงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า และรับผิดชอบในผลของงานทั้งหมดที่เกิดขึ้น เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ที่เกิด จึงควรที่จะให้อธิการบดีเป็นประธานกรรมการซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่ให้อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ อีกกลุ่มเห็นด้วยกับรูปแบบที่เสนอให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยเป็นประธาน เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการตัดสินใจทางการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทางกำหนดองค์ประกอบของกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่กำหนดให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยเป็นประธานกรรมการ ข้อสรุปในขั้นนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นควรคงไว้ตามที่รูปแบบกำหนดไว้คือให้ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยเป็นประธานกรรมการ หลังจากได้ศึกษาความเหมาะสมตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาก็สอดคล้องกับข้อเสนอในต้นร่างรูปแบบงบประมาณ จากผลของการศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในประเด็นนี้ พบว่า บุคลากรเห็นว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิควรเป็นประธานคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินอยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{X} = 4.52$, $SD = 1.02$) ในขณะที่เดียวกันก็เห็น

ว่าอธิการบดีควรเป็นรองประธานคณะกรรมการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 1.00$) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามค่าเฉลี่ยทั้งสองรายการแล้ว ความคิดเห็นที่จะให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการมีค่าเฉลี่ยมากกว่า ในขณะที่เดียวกันก็เห็นว่าอธิการบดีควรเป็นรองประธานกรรมการอยู่ในระดับมาก ดังนั้นข้อสรุปในประเด็นนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน แม้ว่าจะมีค่าความเบี่ยงมาตรฐานเกิน 1.00 ตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.3 ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เสนอให้เพิ่มขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณคือเสนอให้มีคณะกรรมการเฉพาะกิจชุดหนึ่งทำหน้าที่รวบรวมคำขอตั้งงบประมาณวิเคราะห์ กลั่นกรอง ให้เป็นไปตามเกณฑ์และนโยบายที่กำหนดไว้ และจัดทำเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินกลั่นกรองเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ เหตุผลที่เสนอเช่นนี้ก็เนื่องจากเป็นรูปแบบปัจจุบันที่ดำเนินการได้ผลดีอยู่แล้ว และเกิดความรอบคอบในการพิจารณา ข้อสรุปในประเด็นนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเพิ่มเป็นรายละเอียดของรูปแบบฯ ร่างที่ 1 เพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบในขั้นตอนการพัฒนาต่อไป

ตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมเห็นว่ารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ร่างที่ 1 มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกรายการให้เป็นรูปแบบงบประมาณ มีเพียง 1 ข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าไม่เหมาะสมคือ รายการเงินค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและกีฬา ผู้ทรงคุณวุฒิให้เหตุผลว่ารายการค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและกีฬารวมอยู่ในข้อ ค่าธรรมเนียมฯ แล้วจึงไม่ควรจะมีข้อนี้ สำหรับเหตุผลที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารายละเอียดของรูปแบบมีความเหมาะสมแล้ว อาจจะเนื่องมาจากรายการที่เป็นรายละเอียดของรูปแบบฯ เป็นหลักการและแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปของการบริหารจัดการอุดมศึกษาอยู่แล้ว เป็นสิ่งที่ควรจะให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาอยู่แล้ว แต่สภาพปัจจุบันยังไม่เกิดขึ้นเท่าที่ควรจึงเห็นด้วยกับรายละเอียดของรูปแบบงบประมาณฯ เมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลของการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า โดยรวมบุคลากรเห็นว่า รูปแบบงบประมาณฯ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ระดับมาก เช่นเดียว เมื่อพิจารณาเป็นราย

ด้าน พบว่า ด้านกระบวนการงบประมาณมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ และด้านโครงสร้างงบประมาณ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .59, $\bar{X} = 4.12$, S.D. = .45 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยนำเกณฑ์การเลือกข้อที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาพิจารณา พบว่ามีข้อที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 108 ข้อ อยู่ในระดับมาก 83 ข้อ และข้อที่ไม่เข้าข่ายนับเป็นรูปแบบงบประมาณที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีจำนวน 20 ข้อ

ประเด็นที่น่าสนใจคือข้อที่ไม่เข้าข่ายนับเป็นรูปแบบงบประมาณที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จำนวน 20 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง จำนวน 9 ข้อ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก 7 ข้อ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ แต่มีค่าความเบี่ยงมาตรฐานเกิน 1.00 ผู้วิจัยขออภิปรายในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง 9 ข้อ ได้แก่ 1) ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้ ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = .66) การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติปานกลาง อาจจะเนื่องมาจากหลักการดังกล่าวนี้เป็นการไม่ยุติธรรมกับบุคคลอื่นที่เป็นคู่กรณี ขัดกับหลักกฎหมายโดยทั่วไปที่เมื่อมีการพิพาทเกิดขึ้นหากยังอยู่ในอายุความตามที่กฎหมายบัญญัติ คู่กรณีสามารถฟ้องร้องได้ ทำนองเดียวกันหากมหาวิทยาลัยทำไม่ถูกต้องและยังมีอายุความตามกฎหมาย ก็ควรที่คู่กรณีจะฟ้องร้องได้ เช่นกัน และอาจจะเนื่องมาจากไม่แน่ใจว่ากรณีดังกล่าวสามารถทำได้หรือไม่ หรือขัดต่อกฎหมายหรือไม่ จึงทำให้แสดงความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางสำหรับประเด็น 2) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .56) 3) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.09) 4) เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = .89) 5) เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .81) ทั้ง 5 ข้อ เป็นเรื่องของที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปจะระบุรายได้ดังกล่าวไว้ในระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัยรวมทั้งกรณีมหาวิทยาลัยมหาสารคามด้วย การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางอาจจะเนื่องมาจากว่ารายได้ของมหาวิทยาลัยทั้ง 5 ข้อ ในทางปฏิบัติในขณะนี้ไม่ค่อยเกิดขึ้นจึงไม่เชื่อว่าจะมีรายได้เหล่านี้เกิดขึ้น ส่วนอีก 3 ข้อ คือ 6) ชื่อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐบาลกิจ ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .66) 7) ชื่อตัวสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงินของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = .78) 8) ผากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มั่นคง ($\bar{X} = 3.42$, SD = .75) ทั้งข้อ 6,7,8 เป็นเรื่องของการนำเงินของมหาวิทยาลัยไปลงทุนเพื่อหาประโยชน์เพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางอาจจะเนื่องมาจากความไม่มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยจะมีเงินเหลือพอที่จะไปลงทุนในสถาบันการเงินหรือแหล่งอื่น ๆ เพราะในสภาพ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัย ก็มีเงินไม่เพียงพอที่จะพัฒนาต่าง ๆ ที่จำเป็นอยู่แล้วจึงมีความเป็นไปได้ น้อยที่จะเอาเงินไปลงทุนหาผลประโยชน์เพิ่มเติมจากแหล่งอื่น ส่วนข้อสุดท้ายที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางคือ หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .51) การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าหลักการนี้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางอาจจะเนื่องมาจากเห็นว่าในระยะแรก ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เปิดใหม่ซึ่งอยู่ในช่วงขยายตัวและมีการเปิดสอนหลักสูตรใหม่ ๆ ทั้งปริญญาตรีและปริญญาโทมาก รับนิสิตมากขึ้นทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ จึงอาจจะมองว่ามหาวิทยาลัยไม่เข้มงวดด้านความเป็นเลิศทางวิชาการเท่าที่ควร จึงมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยยึดหลักการความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับปานกลาง

สำหรับข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50-4.49$) แต่ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) เกิน 1.00 ซึ่งมีอยู่ 7 ข้อ ได้แก่ 1) หลักความโปร่งใส 2) หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ทั้ง 2 ข้อเป็นหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าหลักการสำคัญทั้ง 2 ข้อมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในระดับมาก อาจจะเนื่องมาจากเห็นว่าหลักการดังกล่าวเป็นหลักการที่ดี เป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาล และจำเป็นจะต้องถือปฏิบัติ ประกอบกับรัฐบาลปัจจุบันซึ่งนำโดย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้พยายามที่จะปฏิรูประบบราชการใหม่ให้เป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยปฏิรูปทั้งโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติราชการ ได้ออกออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ทุกส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ และหลักการดังกล่าวก็เป็นสาระสำคัญอยู่ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวด้วย และมหาวิทยาลัยมหาสารคามก็ได้เวียนกฎหมายดังกล่าวให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติแล้ว จึงเห็นว่าหลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในระดับมาก การที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นกระจายกันมาก (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00) ก็อาจจะเนื่องมาจากบางคนมีความคิดเห็นว่าหลักการดังกล่าวในระยะนี้มีความเป็นไปได้น้อยที่จะเกิดการปฏิบัติในสังคมไทย โดยเฉพาะประเด็น หลักความโปร่งใส ซึ่งมีปัญหาทั้งเป็นชาวและไม่เป็นชาวเกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ มาก ทำให้ไม่ค่อยมั่นใจเรื่องความโปร่งใสในการดำเนินงานบางเรื่องของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย จากข้อมูลผลการจัดอันดับประเทศที่มีความโปร่งใสในโลกปี 2003 ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 70 ในจำนวน 133 ประเทศ โดยได้คะแนนความโปร่งใส 3.3 จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน (Transparency International. Web Site) ซึ่งถือว่าที่มีความโปร่งใสน้อย และจำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไข สำหรับข้อที่เหลือได้แก่ 3) มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณการเงินเป็นกองทุนต่าง ๆ 4) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด 5) ชื่อพันธบัตรหรือตัวเงินคลัง 6) ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวันนับแต่ได้รับมอบ

เอกสารรายงานการเงินและให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ทราบ 7) มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

ส่วนข้อที่ไม่เข้าข่ายนับเป็นรูปแบบอีก 4 ข้อ ซึ่งเป็นหลักการ ได้แก่ 1) หลักความ ยุติธรรม 2) รายจ่ายและการจำแนกรายจ่ายควรมีรูปแบบโดยยึดหลักความยุติธรรม 3) การวางแผนงบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักสัจจะประโยชน์ 4) การตรวจสอบภายในควรมีรูปแบบโดยยึดหลักคุณธรรม หลักการทั้ง 4 ข้อ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แต่ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกินกว่า 1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความเห็นที่แตกต่างกันมากซึ่งอาจจะเนื่องมาจากในระยะแรก ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำลังขยายตัว บางกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามอาจจะยังไม่มั่นใจมีความเป็นไปได้ในระดับปฏิบัติในระดับมากที่สุด จึงตอบแตกต่างกันส่งผลให้ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงกว่า 1.00

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัย มหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประกอบด้วยรายละเอียดย่อย 191 รายการ ซึ่งบางรายการมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ถือปฏิบัติอยู่แล้ว บางรายการได้นำมาสู่การปฏิบัติแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ บางรายการยังไม่ได้นำมาสู่การปฏิบัติ ดังนั้น การเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะประเด็นที่เห็นว่ามหาวิทยาลัยมหาสารคามยังไม่ปฏิบัติและหรือมีการปฏิบัติแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ ดังนี้

1. ด้านหลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ จากผลการวิจัยพบว่ามี 9 หลักการที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ได้แก่ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักสัจจะประโยชน์ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ และ 3 หลักการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมากที่สุด แต่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 ได้แก่ หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ส่วนอีก 1 หลักการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าเป็นหลักการที่ดี สอดคล้องกับแนวทางของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีที่รัฐบาลต้องการให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ และเป็นหลักการที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ถือปฏิบัติในระดับหนึ่งแล้ว จึงควรที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยมีหนังสือเวียนแจ้งหลักการและค่านิยมประกอบไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้ถือปฏิบัติ

2. ด้านโครงสร้างงบประมาณ

2.1 เพื่อให้การใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยกระจายครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและความจำเป็นในการพัฒนาในแต่ละช่วง ในแต่ละปีงบประมาณหรือช่วงปีงบประมาณ เช่น 2-3 ปี มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด

2.2 เพื่อให้การใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและความคุ้มค่าสูงสุด ควรจัดสรรงบประมาณโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ที่หน่วยงานจะดำเนินงานในปีงบประมาณที่ขอ และผลงานของปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบด้วย โดยยึดหลักหน่วยงานที่มีผลงานในปีที่ผ่านมาเป็นไปตามเป้าหมายทั้งในมิติของปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา ควรจะได้รับโบนัสงบประมาณ ส่วนหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาไม่ได้ตามเป้าหมาย ควรทบทวนและพิจารณาในประเด็นความเป็นไปได้ที่จะทำงานสำเร็จตามผลงานที่ขอตั้งงบประมาณใหม่

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ควรมีคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินเพิ่มขึ้นจากเดิม คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน อธิการบดีเป็นรองประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คนเป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินและบัญชี 3 คนเป็นกรรมการ รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คนเป็นกรรมการ รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ดังนั้น ในการร่างอนุบัญญัติหรือระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินงบประมาณและทรัพย์สิน ที่จะออกตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคามในกำกับของรัฐ ควรจะให้คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินด้วย โดยมีอำนาจหน้าที่หลักคือ กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัย ออกระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย กำกับดูแลการดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน แต่งตั้งอนุกรรมการดำเนินการในเรื่องที่อยู่ในอำนาจ ตีความ วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการใช้ระเบียบที่ออกมาให้หน่วยงานถือปฏิบัติ

2.4 จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับมหาวิทยาลัยมหาสารคามเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเด็นนี้ จึงควรที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการให้หน่วยตรวจสอบภายในในปัจจุบันไปขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัยซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันทีโดยนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ สำหรับระดับมหาวิทยาลัยหากอธิการบดีต้องการให้มีการตรวจสอบเพื่อประโยชน์ในการ

บริหารจัดการ ควรตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบและรายงานตรงต่ออธิการบดี สำหรับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยตรวจสอบภายในนอกจากจะตรวจสอบความถูกต้องของการรับจ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ควรจะเพิ่มการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบในเชิงให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

3. ด้านกระบวนการงบประมาณ

3.1 เนื่องจากการจัดทำงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำเป็นจะต้องทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3-5 ปี สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณในแต่ละปี ดังนั้น มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้โดยด่วน ซึ่งอาจดำเนินการโดยมอบหมายให้กองแผนงานจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีเป้าหมายให้ทุกหน่วยงานมีกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3-5 ปี

3.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม เป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถคำนวณต้นทุนกิจกรรมหรือผลผลิตได้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ

3.2.1 เปลี่ยนแปลงระบบบัญชีจากเดิมที่ใช้เกณฑ์เงินสด (Cash Basis) เป็นเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) โดยให้มีการจัดทำบัญชีต้นทุนด้วย

3.2.2 จัดทำคู่มือการคำนวณต้นทุนกิจกรรมสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ

3.2.3 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยกองแผนงานและกองคลังและพัสดุเป็นผู้ดำเนินการ

3.3 มหาวิทยาลัยควรจัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบการพัสดุที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อยและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ

3.4 เพื่อให้ทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยครอบครองอยู่ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด มหาวิทยาลัยควรให้ผู้รับผิดชอบจัดให้มีแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายในการใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เป็นรูปธรรม

3.5 เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ควรให้ทุกหน่วยงานที่ขอตั้งงบประมาณรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และจัดให้มีการตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)

4. การออกนอกระบบได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัว ซึ่งสามารถกำหนดนโยบาย แนวทางและรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหาสารคามควรจัดทำระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณ ตามหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ และจัดสัมมนาเพื่อสร้างความ

เข้าใจที่ตรงกันให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติ

5. มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ การเงินการบัญชี การพัสดุ หรือเรื่องอื่น ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติที่ตรงกัน ทั้งนี้ควรจัดฝึกอบรมเป็นระยะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรจัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ ทันสมัย และควรเป็นระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัยและสามารถเชื่อมโยงกันได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนงบประมาณ ควรจะมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมหรือผลผลิต ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนในการผลิตบัณฑิตทุกระดับในแต่ละสาขาวิชา

2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบัญชีให้สามารถป้อนข้อมูลสารสนเทศให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ นำไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจได้ทันที

3. การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในมหาวิทยาลัย จำเป็นจะต้องมีพัฒนาการจัดการทางการเงินให้มีมาตรฐานควบคู่ไปด้วย ดังนั้น จึงควรที่จะวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการทางการเงินในแต่ละเรื่องให้ลึก ซึ่งได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ การบริหารทรัพย์สิน การรายงานการเงินและงบประมาณ และการตรวจสอบภายใน ให้ได้มาตรฐาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2544). **เปิดประตูสู่ PBB : ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**.
กรุงเทพฯ : ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา, 2544.
- กระทรวงการคลัง. **หนังสือที่ กค. 0304/2213. ลงวันที่ 26 มกราคม 2541 เรื่องหนังสือแสดงเจตจำนงขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารพัฒนาเอเชียเพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม**.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2537). **การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย**.
พิมพ์ครั้งที่ 4, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกษม วัฒนชัย. (2541). "กลไกการควบคุมหน่วยงานของรัฐ," ใน **รายงานการประชุมวิชาการประจำปีทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2541**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- ไกรยุทธ ชีรตยาตินันท์. (2526). **ระบบงบประมาณแบบ พี บี เอส**. กรุงเทพฯ :
ศักดิ์โสภาคการพิมพ์.
- _____. (2528). **งบประมาณแผ่นดิน**. กรุงเทพฯ. ไทยวัฒนาพานิช.
- "ข่าวการศึกษา," (2546, 12 กันยายน). <http://www.onec.go.th/news46/movement/cab460912.htm>. หน้า 4
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานโยบายและ
การจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตรา เตมียี่. (2540). **การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**.
วิทยานิพนธ์ ค.ด.(อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2533). **สรุปลักษณะสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว(พ.ศ. 2533-2547)**. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว
ทบวงมหาวิทยาลัย.
- _____. (2536). **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- _____. (2545). **รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

- _____. (2541). **สรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของทบวงมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2542). “รัฐธรรมนูญกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา,” ใน **เอกสารรายงาน การสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในโอกาสสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัยครบ 27 ปี วันที่ 6 กันยายน 2542 ณ โรงแรมเซ็นทรัลแกรนด์ฟลาซ่า**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.
- _____. (2543). **ต้นแบบระบบงบประมาณ พัสด การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2532). **โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกัน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคณะ. (2546). **รายงานการวิจัยเรื่องการประเมินมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เล่มที่ 1 : การประเมินในภาพรวม**. รายงานการวิจัย เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ. ถ่ายเอกสาร.
- เทียนฉาย กีระนันท์. (2538). **การเงินอุดมศึกษา**. รายงานการวิจัยกรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- “สั่งลุยตั้ง ม.นราธิวาส-นครพนมพลิกแผนคลอดใหม่แทนยุบรวม.” (2546, 9 สิงหาคม). **ไทยรัฐ**. หน้า 15.
- ณรงค์ ดุษฎีวรัรักษ์. (2537). **การศึกษาการจัดระบบการบริหารงบประมาณ : กรณีศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (บริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. (2538). **การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538, กรกฎาคม - ธันวาคม). “วิธีวิทยาชั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ,” **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย**. 7(2) : 1-36.
- นาฏชуда อรัญนารถ. (2542). **สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดิน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- บัญชา สมบูรณ์สุข. (2541, กรกฎาคม). “มหาวิทยาลัยนอกระบบ : ใครได้ใครเสีย,”
สารสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. 19(22) : 2.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์**.
 มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- ประชุม สนธิรักษ์. (2534). **สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสำนักงานปลัด
 กระทรวงศึกษาธิการ**. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ :
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประวิตร นิลสุวรรณกุล. (2544). **ต้นแบบระบบงบประมาณ พัสดู การเงินและบัญชี
 กองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้ปฏิบัติใน
 มหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
 ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ป้วย อึ้งภากรณ์. (2539, มีนาคม-เมษายน). “งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ,”
วารสารกรมบัญชีกลาง. 36(2) : 16-22.
- พนม ทินกร ณ อยุธยา. (2532). **การบริหารการคลัง เล่มที่ 3**. กรุงเทพมหานคร :
 โครงการตำราจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- “พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
 (2546, 9 ตุลาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. พ.ศ. 2542,” (2542, 19 สิงหาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**.
 เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก หน้า 1-41.
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540,” (2540, 1 ตุลาคม).
ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก หน้า 24-43.
- “พระราชมหาวิทยาลัยมกุฎราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540,” (2540, 1 ตุลาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**.
 ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก หน้า 4-23.
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541,” (2541, 25 กันยายน).
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 115 ตอนที่ 65 ก. หน้า 1-25.
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2537,” (2537, 8 ธันวาคม).
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 111 ตอนที่ 58 ก หน้า 1-31.
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541,” (2541, 6 มีนาคม)
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 115 ตอนที่ 11 ก หน้า 1-25.
- “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533,” (2533, 29 กรกฎาคม).
ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ. เล่ม 93 ตอนที่ 131 หน้า 93-121.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535,” (2535, 7 เมษายน).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 101 ตอนที่ 40 หน้า 1-19.

“พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502,” (2502, 27 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา.

เล่ม 76 ตอนที่ 98.

พัชรราตรี แพร่ดกุล. (2528). *การจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย*

เกษตรศาสตร์ : การศึกษาเฉพาะกรณี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(บริหารการศึกษา)

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. (2542). *การงบประมาณ*. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพฯ :

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2530). *การอุดมศึกษากับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล ชัยมงคล. (2526). *งบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร :

ไทยวัฒนาพานิช.

มนัสสวัสดิ์ เกษบุญชู. (2543). *ปัญหาการปฏิบัติงานในกระบวนการงบประมาณ*

แผ่นดินของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของผู้บริหารระดับกลาง

และเจ้าหน้าที่การเงินและงบประมาณ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา)

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

มยุรี ทิพย์สิงห์. (2541). *การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย*

ขอนแก่น. การค้นคว้าอิสระ. ศศ.ม.(การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (2543). *รายงานประจำปี 2542*. กรุงเทพฯ :

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2544). *ทศวรรษแรก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*

รายงาน ประจำปี 2543 11 ปี มทส. กองแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2542). *รายงานการพัฒนาแนวคิดในการพัฒนาสถานภาพ*

จากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่

ส่วนราชการ. กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

_____. (2543). *การวิเคราะห์การลงทุนทางการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคามใน*

ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2538-2542. มหาสารคาม : กองแผนงาน มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม.

- _____ (2543). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2545-2554)*. มหาสารคาม
คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม กองแผนงาน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- _____. (2546). *รายงานประจำปี 2545*. ขอนแก่น : ศิริภณช์ออฟเซ็ท,
- _____. (2546). *ข้อมูลพื้นฐาน ปี 2546*. กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2544). *รายงานประจำปี 2543*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. (2543). *รายงานประจำปี 2542*. นครศรีธรรมราช : ไทม์ปริ้นติ้ง
รัชนา ศาสติยานนท์ และคณะ. (2544). *รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีใน
มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540,” (2540, 10 ตุลาคม)
ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 55.
- เลื่อน สุริหาร และคณะ. (2532). *รูปแบบการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบท
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรเดช จันทรศร. (2545). *รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐบาล*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2518). *หลักการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2540). *แนวปฏิบัติในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ :
ทบวงมหาวิทยาลัย.
- _____. (2541, 1 เมษายน). “บรรยายพิเศษ” แนวคิดและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐบาล.
- _____. (2541, มิถุนายน.). “แนวคิดและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ,”
สารสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 1(9) :11-13.
- วิษณุ เครืองาม. (2546). *งบประมาณกับวิกฤติการณ์ทางการเมืองในอดีต*.
<http://www.bb.go.th> 18 มีนาคม 2546.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2536). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ นพรัก. (2545). “ทิศทางของบัณฑิตวิทยาลัยภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”
ใน *รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐบาล*. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.

- สมาน อัสวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*.
วิทยานิพนธ์ ค.ด.(บริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สวัสด์ สุคนธรังสี. (2520, เมษายน). “โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร,”
พัฒนาบริหารศาสตร์. 17(2) : 205-236.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *วิธีจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา*
= *Educational Funding Methodologies* by Mark Witham, ชาญ ดันติธรรม
ถาวร. แปล. กรุงเทพฯ : สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาการศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- _____. (2543). *รูปแบบการจัดสรรเงินโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้เกิดความเสมอ
ภาคและประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย = Building Equity
and Effectiveness into School-Based Funding Model : An Australia Case
Study* by Prof. Peter W. Hill, ชาญ ดันติธรรมถาวร, แปล กรุงเทพฯ : สถาบันแห่ง
ชาติเพื่อ การปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). *การบริหารงบประมาณแบบ
เน้น ผลงานในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประเทศฟินแลนด์*.
กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ.
- สำนักงานประมาณ. (2542). *การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ*. กรุงเทพฯ :
สำนักงานประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2542.
- _____. (2546). *ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548*.
<http://www.bb.go.th> 4 ธันวาคม 2546.
- สุพัฒตรา เขยชุม. (2540). *การศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและ
บัญชีระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2541). “ทิศทางมหาวิทยาลัยในอนาคต,” ใน *เอกสารประชุม
วิชาการ เรื่องการออกนอกระบบตีจริงหรือ? (เอกสารหมายเลข 9)*.
เชียงใหม่ : ม.ป.พ., อัดสำเนา.
- สุธีร์ เจริญสุข. (2536). *ปัญหาการจัดเตรียมและปัญหาการบริหารงบประมาณของ
มหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา) ชลบุรี :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2543). “การนำเสนอผลงานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการเงินอุดมศึกษาของอังกฤษและฮ่องกง.” ใน *รายงานการสัมมนา : แนวทางการปฏิรูประบบบริหารการเงินและระดมทรัพยากรเพื่ออุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง ชาติ พุทธศักราช 2542*. หน้า 3-14. กรุงเทพฯ : พริกหยวกกราฟฟิค.
- อมรา รัตตากร และคณะ. (2545). *การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม : สภาพปัญหา อุปสรรค*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- อำพล ทิมาสาร. (2538). *หลักการและวิธีการงบประมาณทั่วไป*. กรุงเทพฯ : สำนักงบประมาณ. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516, เมษายน-กรกฎาคม). “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล,” ใน *วารสารเศรษฐศาสตร์*. 3 (3-4) : 25-34.
- อุทัย หิรัญโศ. (2526). *สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ (การบริหารรัฐกิจ)*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2533, กรกฎาคม). “การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง,” ใน *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*. ฉบับพิเศษ : 98-106.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. (2543). *สรุปผลการวิจัยสำหรับผู้บริหารโครงการวิจัยการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. กรุงเทพฯ : พันนี้พับลิชชิง.
- Bava, Dennis John. (2001, August). “Responsibility Center Management : A Financial paradigm and Alternative to Centralized Budgeting.” *Dissertation Abstracts International*. 62(2) : 395.
- Brooker, Timothy Douglas. (1998, February). “A Policy Analysis of Performances-based Budgeting in Arkansas Higher Education (Budgeting),” *Dissertation Abstracts International*. 59(06) : 310.
- Brown, Warren B. and Dennis J. Moberg. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley and Sons.
- Burkhead, Jesse. (1966). *Government Budgeting*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Devas, Nick. (1984). *Systems of Allocation of Government Funds to Local and Regional Governments*. International Workshop on Financing Local and Regional Development, UNCRD, Nagoya, Japan.

- Flowers, Geraldo Emmanuel. (1999, December). "An Evaluation of the Effect of Agency Conditions on the Implementation of Florida's Performance-based Program Budgeting." *Dissertation Abstracts International*. 60(12) : 219.
- Guemes-Catorena, David. (2001, August). "An Efficiency-based Decision Making Model for Higher Education Funding in Mexico." *Dissertation Abstracts International*. 62(2) : 1051.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Keeves, J.P. (1988). *Educational Research Methodology and Measurement : An International Handbook..* Oxford : Pergaman Press.
- . (1988). "Model and Model Building," in *J.P. Keeves (ed) Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook*. p. 559-565. Oxford : Pergaman Press.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal of Educational and Psychological Measurement*. 30(3) : 607-610.
- Lau, Ron. (2003, January). "A Formative Study on the Budget Process at the Urban University of Medicine and Science (California)," *Dissertation Abstracts International*. 64(03) : 744.
- O'Roark, J. Brain. (2001, January). "Performance-based Budgeting in State and Federal Fiscal Performances : An Empirical Analysis," *Dissertation Abstracts International*. 62(02) : 137.
- Peffer, Sean Anthony. (1997, January). "Budgeting as a Negotiation Process: Performance, Planning and Budget Costs." *Dissertation Abstracts International*. 57(7) : 3111.
- Smith, Roland Kerby. (1995, December). "Financial Resource Allocation in Texas Community Colleges." *Dissertation Abstracts International*. 56(6) : 2112.
- Steniner, Elizabeth. (1988). *Methodology of Theory Construction*. Sydney : Educology Research Associates.
- Stoner, A.F. and Wankel. C. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hall Privated Limited.

- Tanatandaecha, Suchart. (1993). ***A Cost Analysis Model for Universities in Thailand : A Case Study of Chulalongkorn University.*** A Dissertation for Doctoral Degree, New York State University.
- Tosi, H.L. and Carroll, S.J. (1982). ***Management.*** 2nd ed. New York : John Wiley & Sons.
- Transparency International. (2003). ***Transparency International Corruption Perceptions Index 2003.*** <http://www.transparency.org/cpi/index.html#cpi>
- Ward Ross, Andrea Rae. (2003, February). "The Attitudes of University Administrators towards Responsibility Center Budgeting." ***Dissertation Abstracts International*** 63(8) : 2814.
- Whingham, Sharon Betty. (2000, July). "Performance-funding Indicators at Two-year Post Secondary Institutions : Developing a Value-added Model for Equitable Funding," ***Dissertation Abstracts International.*** 61(08) :142.
- Williams, James Edward. (2000, July). "Linking Strategic Planning, Budgeting, and Financial Resource Allocation in California Community Colleges," ***Dissertation Abstracts International.*** 61(01) : 93.
- Wittenberg, Charles F. (1998, April). "State Budget Planning for Public Higher Education Systems : A Comparative Case Study of the Processes in Ohio and Utah," ***Dissertation Abstracts International.*** 58(10) : 3861.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
2. แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ
3. แบบสอบถามบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามเกี่ยวกับ
ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เรื่อง รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ฉบับนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สาระสำคัญของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่องรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 13 ข้อ

ส่วนที่ 1

รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พัฒนาโดย นายชัยยุทธ ศิริสุทธิ
นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทนำ

ความเป็นมา

การบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่ผ่านมา ทั้งระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงินและการพัสดุ มีระบบการควบคุมและกำกับดูแลภายใต้กฎเกณฑ์ของทางราชการ ซึ่งในบางกรณีขัดกับลักษณะการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัวและความฉับไวในการดำเนินการสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นเพื่อการแก้ไขปัญหาความไม่คล่องตัวและความด้อยประสิทธิภาพในการบริหาร รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้อิสระแก่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตัดสินใจดำเนินการ เพื่อส่งเสริมการดูแลตนเองตามหลักสากล สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และสามารถสนองนโยบายของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

การงบประมาณเป็นเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในส่วนอื่น ๆ ให้เป็นไปตามหลักการและเจตนารมณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านงบประมาณสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยมหาสารคามในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เหมาะสม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบงบประมาณที่ต้องการพัฒนา

รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องสามารถเอื้ออำนวยให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความเป็นอิสระ คล่องตัว ยืดหยุ่น มีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีเสถียรภาพทางการเงิน มีแหล่งเงินรายได้ที่หลากหลาย ในส่วนที่เป็นเงินงบประมาณ

แผ่นดินได้รับจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป การจัดสรรงบประมาณมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีระเบียบต่าง ๆ ซึ่งออกโดยสภามหาวิทยาลัยยึดเป็นหลักในการปฏิบัติ การดำเนินการต่าง ๆ สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณ

รูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่พัฒนาครั้งนี้ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ
 - 1.1 หลักความเป็นอิสระ
 - 1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ
 - 1.3 หลักการมีส่วนร่วม
 - 1.4 หลักความยุติธรรม
 - 1.5 หลักสารัตถะประโยชน์
 - 1.6 หลักความโปร่งใส
 - 1.7 หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้
 - 1.8 หลักการคาดการณ์ไกล
 - 1.9 หลักคุณธรรม
 - 1.10 หลักประสิทธิภาพ
 - 1.11 หลักประสิทธิผล
 - 1.12 หลักความคุ้มค่า
 - 1.13 หลักเสถียรภาพ
2. โครงสร้างงบประมาณ
 - 2.1 รายได้และที่มาของรายได้
 - 2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย
 - 2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ
- 3 กระบวนการงบประมาณ
 - 3.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ
 - 3.1.1 การวางแผนงบประมาณ
 - 3.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม
 - 3.2 การอนุมัติงบประมาณ

3.3 การบริหารงบประมาณ

3.3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

3.3.2 การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ

3.3.3 การบริหารสินทรัพย์

3.4 การติดตามและประเมินผล

3.4.1 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

3.4.2 การตรวจสอบภายใน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบงบประมาณ หมายถึง ชุดของหลักการและการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของการงบประมาณ คือ หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ โครงสร้างงบประมาณ และกระบวนการงบประมาณ

2. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ หมายถึง หลักการสำคัญที่นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ประกอบด้วย หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักสัจจะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักความคุ้มค่า หลักเสถียรภาพ

2.1. หลักความเป็นอิสระ หมายถึง ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณในกรณีต่าง ๆ ให้สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัยโดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรตัดสินใจสูงสุด

2.2. หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หมายถึง ความเป็นแหล่งความรู้และวิทยาการที่ดีที่สุดในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอน ซึ่งถือว่าเป็นอุดมการณ์สูงสุดของมหาวิทยาลัย ที่มหาวิทยาลัยจะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

2.3. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมตัดสินใจในการพัฒนาหน่วยงานและหรือมหาวิทยาลัย

2.4. หลักคุณธรรม หมายถึง การจัดทำงบประมาณต้องให้มีความยุติธรรมทั้งในด้านรายได้และด้านรายจ่ายสำหรับหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.5. หลักสัจจะประโยชน์ หมายถึง การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็จะต้องมีทั้งงบดำเนินการและงบลงทุน

2.6. หลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก และมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน

2.7. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง การมีความกล้าหาญที่จะรับ

ผิดชอบผลจากการกระทำ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถออกมารายงาน และยืนยันได้ว่าทำไมไปเพราะเหตุใด และต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น ๆ รวมถึง การตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาของบ้านเมือง

2.8. หลักการคาดการณ์ไกล หมายถึง การจะใช้เงินต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

2.9. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ซื่อสัตย์ สุจริต ขยันอดทน มีระเบียบวินัย

2.10. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานที่ผลิตได้คุ้มค่ากับปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ไปและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.11. หลักประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2.12. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีการใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืน

2.13. หลักเสถียรภาพ หมายถึง ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะสั้นและระยะยาว

3. โครงสร้างงบประมาณ หมายถึง รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ รายจ่ายและการจำแนกประเภทของรายจ่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

3.1. รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ หมายถึง รายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1. เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

3.1.2. เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย

3.1.3. เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

3.1.4. ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

3.1.5. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3.1.6. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

3.1.7. รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ

3.2. รายจ่าย หมายถึง การกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณ รายจ่ายของเงินแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือที่มาของเงินรายได้นั้น ๆ

3.3. การจำแนกประเภทรายจ่าย หมายถึง การดำเนินงานจำแนกรายจ่ายออกตามลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

3.3.1. จำแนกตามยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการ งบรายจ่าย หมายถึงการจำแนก งบประมาณ ออกเป็นส่วน ๆ ตามยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการ งบรายจ่าย ของมหาวิทยาลัย

3.3.2. จำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย หมายถึง การจำแนก งบประมาณออกตามหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเป็นงบรายจ่ายใด ประเภทใด จำนวนเท่าใด

3.3.3. งบรายจ่าย หมายถึงการจำแนกงบประมาณออกเป็นประเภทตามรายการ จำแนกที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น

3.4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ หมายถึงหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่มี บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหาร งบประมาณ และการติดตามประเมินผลงบประมาณ ซึ่งได้แก่

3.4.1. สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติ งบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

3.4.2. คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

3.4.3. กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผน และจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

3.4.3. กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณ ของมหาวิทยาลัย

3.4.4. หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงาน เกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

3.4.5. หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าที่มีหน้าที่วางแผนและจัดทำ งบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ

4. กระบวนการงบประมาณ หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจะ ต้องดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

4.1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ งบประมาณซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

4.1.1. การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ผลงาน และตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์จะนำไปใช้ในการจัดทำแผน งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี สำหรับเสนอขออนุมัติงบประมาณ

4.1.2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม หมายถึง กระบวนการในการคำนวณต้นทุน โดยมีการกระจายต้นทุนตามกิจกรรมหลัก นำระบบบัญชีต้นทุนมาใช้ในการตัดสินใจ มีการระบุ ผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงาน มีการจำแนกต้นทุนเป็นต้นทุนทางตรงและทางอ้อม มีการหา ต้นทุนต่อหน่วยของการผลิต มีการพิจารณาลำดับความสำคัญและต้นทุนต่อหน่วยมากกว่าการใช้ ข้อมูลในอดีต มีระบบบัญชีต้นทุน และมีการนำระบบบัญชีต้นทุนไปใช้ในการตัดสินใจ

4.2. การอนุมัติงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานเสนอขออนุมัติงบประมาณ ต่อหน่วยงานและหรือผู้ที่มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณตามที่กำหนดไว้

4.3. การบริหารงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานหลังจากที่ได้รับอนุมัติ งบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม คือ การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและ ควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์

4.3.1. การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง ระบบและกระบวนการการจัดซื้อ จัดจ้างที่ครอบคลุมการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมด มีระเบียบซึ่งออกโดยสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการ จัดซื้อจัดจ้าง มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการพัสดุในแต่ละเรื่องที่ชัดเจน และวิธีการ ควบคุมภายในเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างที่มีคุณภาพ และมีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง

4.3.2. การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงาน การเงินและงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามแผนงบประมาณที่กำหนดไว้ ซึ่งได้แก่ การรับจ่ายเงิน การวางระบบบัญชีและการจัดทำบัญชีการเงิน บัญชีแสดงต้นทุนการผลิต และมีการ ควบคุมการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ซึ่งในการจัดการต้องให้ผู้ปฏิบัติการตัดสินใจได้ มีการ โอน งบประมาณข้ามปีได้ สามารถนำงบประมาณปีถัดไปมาใช้ก่อนได้

4.3.3. การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ของ มหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย มีการกำหนดระเบียบ ขั้นตอนบริหารสินทรัพย์ภายใน และมีข้อมูลที่ครอบคลุมและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.4. การติดตามประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนสุดท้ายเกี่ยวกับ งบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม คือ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน

4.4.1. รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงาน รายงานทางการเงินประกอบด้วย ข้อมูลทางการเงินที่สามารถแสดงความคุ้มค่าโดยมีการแสดง รายการทางการเงินทุกระดับตามกรอบระยะเวลา โดยสามารถยืนยันได้ สำหรับการรายงาน ผลการดำเนินงาน เป็นการรายงานที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ของหน่วยงานและการจัดลำดับความ สำคัญ วัตถุประสงค์ของแผนงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ ฐานข้อมูลทาง การเงินที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนงาน

4.2.2. การตรวจสอบภายใน หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายในขององค์กรอย่างอิสระ และเพื่อให้บริการต่อฝ่ายบริหารในการนำเสนอความเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กรในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับ
มหาวิทยาลัยมหาสารคามควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ ควรประกอบด้วย

หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ

2. โครงสร้างงบประมาณ

2.1. รายได้และที่มาของรายได้

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1. มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป(Block Grant)จากรัฐบาล เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2.1.2. กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

2.1.3. ที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์โดยมีต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2.1.4. เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอนหรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ

2.1.5. ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

2.1.6. มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

2.1.7. รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

2.1.8. มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย

2.1.9. รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

2.1.10. รายได้และที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

2.1.10.1. เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี

2.1.10.2. เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย

2.1.10.3. เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว

2.1.10.4. ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2.1.10.5. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

2.1.10.6. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์

2.1.10.7. เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

2.1.10.8. เงินค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและค่าบำรุงกีฬา

2.1.10.9. เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ

2.1.10.10. เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน

2.1.10.11. เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ

2.2. รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิภาพประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ

2.2.1. มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายการใช้รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด

2.2.2. รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

2.2.3. รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ควรจัดสรรสำหรับ

รายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

2.2.4. การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.5. การจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณที่ขอ และผลงานของปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบ

2.2.6. มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณการเงินเป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย

2.2.7. การจำแนกประเภทรายจ่ายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำงบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่งเป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

2.2.8. การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย และจำแนกตามยุทธศาสตร์และงบรายจ่าย

2.3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักความเป็นอิสระ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล

2.3.1. สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

2.3.7. ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัย

2.3.3. คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินควรประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน อธิการบดีเป็นรองประธาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการรองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2.3.8. กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผน

และจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

2.3.9. กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย

2.3.10. หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

2.3.11. หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าที่มีหน้าที่วางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ

3. กระบวนการงบประมาณ

3.1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.1. การวางแผนงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสัจจะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1.1. มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และภารกิจของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.1.1.2. หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3.1.1.3. มหาวิทยาลัยควรยึดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.1.4. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี ในการจัดทำงบประมาณ

3.1.1.5. มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

3.1.1.6. ในแต่ละปีงบประมาณสภามหาวิทยาลัยควรที่จะกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ

3.1.1.7. มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน ซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

3.1.1.8. เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัยและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก

3.1.1.9. เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเองได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะเป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป

3.1.1.10. มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) และกองทุนหมุนเวียนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

3.1.1.11. ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไป โดยให้ใช้ปี พ.ศ.ของปีถัดไปเป็นชื่อเรียกปีงบประมาณ

3.1.1.12. ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ

3.1.1.13. มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง

3.1.2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.2.1. มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1.2.2. การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online

3.1.2.3. มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

3.2. การอนุมัติงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสภะระโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1. ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปีก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ

3.2.3. สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย

3.3 การบริหารงบประมาณ

3.3.1. การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.1.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรมีการวางแผนการดำเนินงานและดำเนินการตามแผน และตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.1.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน

3.3.1.3 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.3.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)

3.3.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ครบถ้วน เพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.1.6 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า

3.3.1.7 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.2.1 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนินการตามระเบียบที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัย

3.3.2.2. การจัดทำบัญชี ควรมีการวางแผนและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) และตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

3.3.2.3. ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activities-Based Cost)

3.3.2.4. การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

3.3.2.5 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และการจัดทำบัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.2.6 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และบัญชีรายรับและรายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย

3.3.2.7. ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3.3.3.8. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง

3.3.2.9. ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า

3.2.4. การบริหารทรัพย์สิน

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.4.1 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สินทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์

3.2.4.2 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน

3.3.3.3. ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3.3.3.4. ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด

3.3.3.5. ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online

3.3.3.6 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ

3.3.3.7 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนในกรณีต่อไปนี้

3.3.3.7.1 ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง

3.3.3.7.2 ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐวิสาหกิจ

3.3.3.7.3 ข้อตั้งสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงินของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล

3.3.3.4.4. ฝากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มั่นคง

3.4 การติดตามและประเมินผล

3.4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความยุติธรรม หลักสารัตถะประโยชน์ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล และหลักเสถียรภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1.1 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส และส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย

3.4.1.2. ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่งสมาคมมหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในรอบปีบัญชี โดยมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น

3.4.1.3. ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับมอบเอกสารรายงานการเงิน และให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทราบ

3.4.1.4 ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส

3.4.2 การตรวจสอบภายใน

ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ หลักความเป็นอิสระ หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักคุณธรรม มีรายละเอียดดังนี้

3.4.2.1 ในระหว่างปีควรมีการตรวจสอบภายในซึ่งเป็นการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน (Post Audit) โดยผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย

3.4.2.2. หน่วยตรวจสอบภายในควรขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

3.4.2.3 ควรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ โดยตรวจจากผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น
ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่พัฒนาขึ้น โดยรวมมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

[illegible]

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

[illegible]

2. หลักการสำคัญที่ยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

[illegible]

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

[illegible]

3. โครงสร้างงบประมาณ

3.1. รายได้และที่มาของรายได้ หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของรูปแบบ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

[illegible]

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2. รាយจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียด
ของรูปแบบ มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. กระบวนการงบประมาณ

4.1. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ

4.1.1. การวางแผนงบประมาณ หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.1.2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของ
รูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2. การอนุมัติงบประมาณ หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของรูปแบบ
มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.3. การบริหารงบประมาณ

4.3.1. การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของ
รูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.3.2. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หลักการที่ยึดเป็นหลักและ
รายละเอียดของรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.3.3. การบริหารทรัพยากรบุคคล หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

[illegible]

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

[illegible]

4.4. การติดตามและประเมินผลงบประมาณ

4.4.1. รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

[illegible]

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.4.2. การตรวจสอบภายใน หลักการที่ยึดเป็นหลักและรายละเอียดของรูปแบบ
มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

ประกอบการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต การดำเนินการวิจัยได้ดำเนินมาถึงขั้น การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้น จึงใคร่ขออนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณฯ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ข้อมูลที่ได้รับจากท่านมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ให้เกิดความสำเร็จและมีความสมบูรณ์ที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จำนวน 3 ข้อใหญ่ 212 ข้อย่อย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ หรือเติมข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

1. ชาย ☐
2. หญิง ☐

2. อายุ

1. ☐ ต่ำกว่า 31 ปี
2. ☐ 31 - 40 ปี
3. ☐ 41 - 50 ปี
4. ☐ 51 - 60 ปี
5. ☐ มากกว่า 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

1. ☐ ปริญญาตรี
2. ☐ ปริญญาโท
3. ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. ☐ น้อยกว่า 10 ปี
2. ☐ 10 - 20 ปี
3. ☐ 21 - 30 ปี
4. ☐ มากกว่า 30 ปี

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

1. ☐ รองอธิการบดีฝ่าย.....
2. ☐ คณบดีคณะ.....
3. ☐ ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก.....
4. ☐ รองคณบดี/รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก
5. ☐ หัวหน้าภาควิชา
6. ☐ ผู้อำนวยการกอง.....
7. ☐ อื่น ๆ

6. หน่วยงานที่ปฏิบัติ

1. ☐ คณะ.....
2. ☐ สถาบัน.....
3. ☐ สำนัก.....
4. ☐ กอง.....
5. ☐ อื่น ๆ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีความเหมาะสมในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และเขียนข้อเสนอแนะลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตามรายการประเมินในแต่ละรายการ โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายความว่า มีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายความว่า มีความเหมาะสมมาก

3 หมายความว่า มีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายความว่า มีความเหมาะสมน้อย

1 หมายความว่า มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ						
0. หลักความเป็นอิสระ	/					
00. หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ		/				

จากตัวอย่าง

ข้อ 0 แสดงว่า ท่านมีความคิดเห็นว่า หลักความเป็นอิสระ เป็นหลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมมากที่สุด

ข้อ 00 แสดงว่า ท่านมีความคิดเห็นว่า หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นหลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมมาก

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1. หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนด รูปแบบงบประมาณ						
1.1 หลักความเป็นอิสระ						
1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
1.4 หลักความยุติธรรม						
1.5 หลักสารถะประโยชน์						
1.6 หลักความโปร่งใส						
1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
1.9 หลักคุณธรรม						
1.10 หลักประสิทธิภาพ						
1.11 หลักความคุ้มค่า						
1.12 หลักประสิทธิผล						
1.13 หลักเสถียรภาพ						
2. โครงสร้างงบประมาณ						
2.1 รายได้และที่มาของรายได้						
2.1.1 รายได้และที่มาของรายได้ ควรมีรูปแบบ โดยยึดหลักการสำคัญ คือ						
2.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
2.1.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
2.1.1.3 หลักความโปร่งใส						
2.1.1.4 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
2.1.1.5 หลักประสิทธิภาพ						
2.1.1.6 หลักประสิทธิผล						
2.1.1.7 หลักเสถียรภาพ						
2.1.2 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป(Block Grant) จาก รัฐบาล เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.1.3 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น						
2.1.4 บรรดาที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์โดยมิต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำเมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย						
2.1.5 เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอนหรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ						
2.1.6 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้						
2.1.7 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้						
2.1.8 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ						
2.1.9 มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย						
2.1.10 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.1.11. ที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย						
2.1.11.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี						
2.1.11.2 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย						
2.1.11.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นและรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว						
2.1.11.4 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย						
2.1.11.4 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการ ร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย						
2.1.11.6 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจาก การใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่ง มหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์						
2.1.11.7 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก						
2.1.11.8 เงินค่าบำรุงกิจกรรมนิสิตและค่าบำรุงกีฬา						
2.1.11.9 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ						
2.1.11.10 เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน						
2.1.11.11 เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ						
2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย						
2.2.1 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ						
2.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
2.2.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
2.2.1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
2.2.1.4 หลักความยุติธรรม						
2.2.1.5 หลักสัจจตถะประโยชน์						
2.2.1.6 หลักความโปร่งใส						
2.2.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
2.2.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
2.2.1.9 หลักคุณธรรม						
2.2.1.10 หลักประสิทธิภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.2.1.11 หลักความคุ้มค่า						
2.2.1.12 หลักประสิทธิผล						
2.2.1.13 หลักเสถียรภาพ						
2.2.2. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด						
2.2.3 รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด						
2.2.4 รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ควรจัดสรรให้สำหรับรายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย						
2.2.5. การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อ 2.2.5.1. สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และ						
2.2.5.2 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และ						
2.2.5.3 ให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.2.6 การจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณที่ขอและผลงานของ ปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบ						
2.2.7 มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณการเงิน เป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย						
2.2.8 การจำแนกประเภทรายจ่ายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำงบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่งเป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น						
2.2.9 การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย และจำแนกตามมิติดังกล่าวและงบรายจ่าย						
2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ						
2.3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ						
2.3.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
2.3.1.2 หลักความโปร่งใส						
2.3.1.3 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
2.3.1.4 หลักประสิทธิภาพ						
2.3.1.5 หลักประสิทธิผล						
2.3.2 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.3.3 ควรมีคณะกรรมการบริหารการเงินและ ทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณการเงินและทรัพย์สิน เสนอสมทบวิทยาลัย						
2.3.4 คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ควร ประกอบด้วย 2.3.4.1 กรรมการสมทบวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน						
2.3.4.2 อธิการบดีเป็นรองประธาน						
2.3.4.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ						
2.3.4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงินและ บัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ						
2.3.4.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ						
2.3.4.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คนเป็นกรรมการและเลขานุการ						
2.3.4.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่ง ไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดี เสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ						
2.3.5. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำ หน้าที่พิจารณากลั่นกรองเรื่องก่อนนำเสนอคณะ กรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย						
2.3.6 ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อ ทำหน้าที่รวบรวมงบประมาณ วิเคราะห์ จัดทำงบ ประมาณรวมของทุกหน่วยงานเสนอคณะกรรมการ บริหารมหาวิทยาลัย โดยมีกองแผนงานเป็น ฝ่ายเลขานุการ						
2.3.7 กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนิน งานเกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำงบประมาณของ มหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.3.8 กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย						
2.3.9 หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย						
2.3.10 หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า มีหน้าที่วางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ						
3. กระบวนการงบประมาณ						
3.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ						
3.1.1 การวางแผนงบประมาณ						
3.1.1.1 การวางแผนงบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.1.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.1.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
3.1.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
3.1.1.1.4 หลักความยุติธรรม						
3.1.1.1.5 หลักสัจจะประโยชน์						
3.1.1.1.6 หลักความโปร่งใส						
3.1.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้						
3.1.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
3.1.1.1.9 หลักคุณธรรม						
3.1.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ						
3.1.1.1.11 หลักความคุ้มค่า						
3.1.1.1.12 หลักประสิทธิผล						
3.1.1.1.13 และหลักเสถียรภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.1.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาและภารกิจของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย						
3.1.1.3 หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย						
3.1.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ						
3.1.1.5 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปีในการจัดทำงานงบประมาณ						
3.1.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ						
3.1.1.7 ในแต่ละปีงบประมาณ สภามหาวิทยาลัยควรที่จะกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงานงบประมาณ						
3.1.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจนซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด						
3.1.1.9 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัยและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก						
3.1.1.10 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเองได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงานมหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะเป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.1.1.11 มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) และกองทุนหมุนเวียนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว						
3.1.1.12 ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยให้ใช้ปี พ.ศ. ของปีถัดไปเป็นชื่อเรียกปีงบประมาณ						
3.1.1.13 ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ						
3.1.1.14 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณอย่างต่อเนื่อง						
3.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม						
3.1.2.1 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.1.2.1.1 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
3.1.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.1.2.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.1.2.1.4 หลักความโปร่งใส						
3.1.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
3.1.2.1.6 หลักประสิทธิภาพ						
3.1.2.1.7 หลักความคุ้มค่า						
3.1.2.1.8 หลักประสิทธิผล						
3.1.2.2 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ						
3.1.2.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.1.2.4 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอ และเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม						
3.2 การอนุมัติงบประมาณ						
3.2.1 การอนุมัติงบประมาณ ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.2.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.2.1.4 หลักสารถะประโยชน์						
3.2.1.5 หลักความโปร่งใส						
3.2.1.6 หลักการคาดการณ์ไกล						
3.2.1.7 หลักคุณธรรม						
3.2.1.8 หลักประสิทธิภาพ						
3.2.1.9 หลักความคุ้มค่า						
3.2.1.10 หลักประสิทธิผล						
3.2.2 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าพิจารณาหลักนกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี ก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ						
3.2.3 สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย						
3.3 การบริหารงบประมาณ						
3.3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง						
3.3.1.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.3.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.3.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
3.3.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
3.3.1.1.4 หลักความยุติธรรม						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.1.1.5 หลักสารัตถะประโยชน์						
3.3.1.1.6 หลักความโปร่งใส						
3.3.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
3.3.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
3.3.1.1.9 หลักคุณธรรม						
3.3.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ						
3.3.1.1.11 หลักความคุ้มค่า						
3.3.1.1.12 หลักประสิทธิผล						
3.3.1.2 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควร ดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด						
3.3.1.3 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างของ มหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงาน ที่ชัดเจน						
3.3.1.4 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติ งานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและ บุคคลที่เกี่ยวข้อง						
3.3.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)						
3.3.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสาร สนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ครบถ้วน เพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วย ระบบ Online						
3.3.1.7 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อ จัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า						
3.3.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการ จัดซื้อจัดจ้างพัสดุอย่างต่อเนื่อง						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.2 การบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ						
3.3.2.1 การบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.3.2.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.3.2.1.4 หลักความโปร่งใส						
3.3.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
3.3.2.1.6 หลักคุณธรรม						
3.3.2.1.7 หลักประสิทธิภาพ						
3.3.2.1.8 หลักความคุ้มค่า						
3.3.2.1.9 หลักประสิทธิผล						
3.3.2.2 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนินการ การตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด						
3.3.2.3 การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและรักษา ไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วน ที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของ ทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความ เป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความ อันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) และตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป						
3.3.2.4 ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตาม กิจกรรม (Activities-Based Cost)						
3.3.2.5 การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ได้ควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มีการตรวจ สอบบัญชีภายในเป็นประจำ						
3.3.2.6 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ การบริหารการเงินและทรัพย์สิน และการจัดทำบัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.2.7 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และบัญชีรายรับและรายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และส่งผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย						
3.3.2.8 ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด						
3.3.2.9 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่างต่อเนื่อง						
3.3.2.10 ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า						
3.3.3 การบริหารทรัพย์สิน						
3.3.3.1 การบริหารทรัพย์สิน ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.3.3.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.3.3.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.3.3.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.3.3.1.4 หลักสัจจะประโยชน์						
3.3.3.1.5 หลักความโปร่งใส						
3.3.3.1.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
3.3.3.1.7 หลักคุณธรรม						
3.3.3.1.8 หลักประสิทธิภาพ						
3.3.3.1.9 หลักความคุ้มค่า						
3.3.3.1.10 หลักประสิทธิผล						
3.3.3.2 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สิน ทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้อย่างคุ้มค่า หรือจัดหาประโยชน์						
3.3.3.3 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน						
3.3.3.4 ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.3.5 ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด						
3.3.3.6 ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วน ถูกต้องเพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online						
3.3.3.7 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ						
3.3.3.8 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนในกรณีต่อไปนี้						
3.3.3.8.1 ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง						
3.3.3.8.2 ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐวิสาหกิจ						
3.3.3.8.3 ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของสถาบันการเงินของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล						
3.3.3.8.4 ฝากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มั่นคง						
3.4 การติดตามและประเมินผล						
3.4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน						
3.4.1.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงานควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.4.1.1.1 หลักความยุติธรรม						
3.4.1.1.2 หลักสารัตถะประโยชน์						
3.4.1.1.3 หลักความโปร่งใส						
3.4.1.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
3.4.1.1.5 หลักคุณธรรม						
3.4.1.1.6 หลักประสิทธิภาพ						
3.4.1.1.7 หลักความคุ้มค่า						
3.4.1.1.8 หลักประสิทธิผล						
3.4.1.1.9 หลักเสถียรภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.4.1.2 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย						
3.4.1.2.1 งบดุล และงบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน						
3.4.1.2.2 งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส						
3.4.1.2.3 ส่งผู้สอบบัญชีภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย						
3.4.1.3 ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยทุกรอบปีบัญชี โดยมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น						
3.4.1.4 ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับมอบเอกสารรายงานการเงิน และให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทราบ						
3.4.1.5 ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส						
3.4.2 การตรวจสอบภายใน						
3.4.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.4.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.4.2.1.2 หลักความยุติธรรม						
3.4.2.1.3 หลักความโปร่งใส						
3.4.2.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
3.4.2.1.5 หลักคุณธรรม						

แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

ประกอบการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต การดำเนินการวิจัยได้ดำเนินมาถึงขั้นสุดท้าย คือ ศึกษาถึงความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบ

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาใช้ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อให้ได้ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบงบประมาณฯ ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมากที่สุด จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาแสดงความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบงบประมาณฯ แต่ละรายการตามรายละเอียดในแบบสอบถามนี้ไปใช้ ข้อมูลและความคิดเห็นที่ได้รับจากท่าน

มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย และผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จำนวน 3 ข้อใหญ่ 211 ข้อย่อย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ หรือเติมข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

1. ☐ ชาย
2. ☐ หญิง

2. อายุ

1. ☐ ต่ำกว่า 31 ปี
2. ☐ 31 - 40 ปี
3. ☐ 41 - 50 ปี
4. ☐ 51 - 60 ปี
5. ☐ มากกว่า 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา
มหาวิทยาลัย

1. ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ☐ ปริญญาตรี
3. ☐ ปริญญาโท
4. ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงานใน

1. ☐ น้อยกว่า 10 ปี
2. ☐ 10 - 20 ปี
3. ☐ 21 - 30 ปี
4. ☐ มากกว่า 30 ปี

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

1. ☐ รองคณบดี/รองผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก
2. ☐ หัวหน้าภาควิชา
3. ☐ ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการคณะ สถาบัน สำนัก
4. ☐ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
5. ☐ นักวิชาการการเงินและบัญชี
6. ☐ นักวิชาการพัสดุ
7. ☐ อื่น ๆ (ระบุ).....

6. หน่วยงานที่ปฏิบัติ

1. ☐ คณะ.....
2. ☐ สถาบัน.....
3. ☐ สำนัก.....
4. ☐ กอง.....
5. ☐ อื่น ๆ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความเป็นไปได้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และเขียนข้อเสนอแนะลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตามรายการประเมินในแต่ละรายการ โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายความว่า มีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายความว่า มีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายความว่า มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตัวอย่าง

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณ						
0. หลักความเป็นอิสระ	/					
00. หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ		/				

จากตัวอย่าง

ข้อ 0 แสดงว่า ท่านมีความคิดเห็นว่า หลักความเป็นอิสระ เป็นหลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ข้อ 00 แสดงว่า ท่านมีความคิดเห็นว่า หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นหลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบงบประมาณที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้มาก

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1. หลักการสำคัญที่ควรยึดเป็นหลักในการกำหนด รูปแบบงบประมาณ						
1.1 หลักความเป็นอิสระ						
1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
1.4 หลักความยุติธรรม						
1.5 หลักสารถะประโยชน์						
1.6 หลักความโปร่งใส						
1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
1.9 หลักคุณธรรม						
1.10 หลักประสิทธิภาพ						
1.11 หลักความคุ้มค่า						
1.12 หลักประสิทธิผล						
1.13 หลักเสถียรภาพ						
2. โครงสร้างงบประมาณ						
2.1 รายได้และที่มาของรายได้						
2.1.1 รายได้และที่มาของรายได้ ควรมีรูปแบบ โดยยึดหลักการสำคัญ คือ						
2.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
2.1.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
2.1.1.3 หลักความโปร่งใส						
2.1.1.4 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
2.1.1.5 หลักประสิทธิภาพ						
2.1.1.6 หลักประสิทธิผล						
2.1.1.7 หลักเสถียรภาพ						
2.12 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป(Block Grant) จาก รัฐบาล เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.1.3 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น						
2.1.4 ที่ราชพัสดุที่อยู่ในความปกครองดูแล หรือใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์โดยมีต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง เว้นแต่เป็นการจำหน่าย หรือโอนด้วยประการใด ๆ ให้กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย						
2.1.5 เพื่อประโยชน์ในการขอใช้ จำหน่าย โอน หรือรับโอนที่ราชพัสดุให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการตามความหมายของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ						
2.1.6 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้						
2.1.7 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้						
2.1.8 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ						
2.1.9 มหาวิทยาลัยควรได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีอื่นใดที่เก็บจากการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย						
2.1.10 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.1.11. ที่มาของรายได้มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย						
2.1.11.1 เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี						
2.1.11.2 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย						
2.1.11.3 เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นและรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว						
2.1.11.4 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย						
2.1.11.5 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการ ร่วมลงทุนหรือการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย						
2.1.11.6 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจาก การใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่พัสดุซึ่ง มหาวิทยาลัยปกครอง ดูแลหรือใช้ประโยชน์						
2.1.11.7 เงินอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก						
2.1.11.8 เงินรายได้โครงการบริการทางวิชาการ						
2.1.11.9 เงินรายได้โครงการเงินทุนหมุนเวียน						
2.1.11.10 เงินผลประโยชน์หรือเงินรายได้อื่น ๆ						
2.2 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย						
2.2.1 รายจ่ายและการจำแนกประเภทรายจ่าย ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ						
2.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
2.2.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
2.2.1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
2.2.1.4 หลักความยุติธรรม						
2.2.1.5 หลักสัจจะประโยชน์						
2.2.1.6 หลักความโปร่งใส						
2.2.1.7 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
2.2.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
2.2.1.9 หลักคุณธรรม						
2.2.1.10 หลักประสิทธิภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.2.1.11 หลักความคุ้มค่า						
2.2.1.12 หลักประสิทธิผล						
2.2.1.13 หลักเสถียรภาพ						
2.2.2. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการใช้รายได้ให้ชัดเจนว่าจะจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นรายจ่ายในการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสัดส่วนเท่าใด						
2.2.3 รายได้ที่ได้รับจากการบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริจาคกำหนดไว้ ส่วนรายได้จากแหล่งอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด						
2.2.4 รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ควรจัดสรรให้สำหรับรายการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และกลยุทธ์มหาวิทยาลัย						
2.2.5 การจัดสรรเงินรายได้ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ควรจัดสรรเพื่อ 2.2.5.1 สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้เพื่อสมทบงบประมาณแผ่นดิน เฉพาะในส่วนที่งบประมาณแผ่นดินไม่อาจจัดสรรให้ได้ หรือจัดสรรให้ไม่เพียงพอ เพื่อรักษาคุณภาพงานเดิม และ						
2.2.5.2 สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะที่ 9 ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และ						
2.2.5.3 ให้การบริการงานปกติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.2.6 การจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรจัดสรรโดยยึดผลงานซึ่งประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ที่หน่วยงานจะดำเนินการในปีงบประมาณที่ขอและผลงานของปีงบประมาณที่ผ่านมาประกอบ						
2.2.7 มหาวิทยาลัยควรนำแนวคิดเรื่องการจัดสรรงบประมาณการเงิน เป็นกองทุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งสัดส่วนการใช้เงินตามเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย						
2.2.8 การจำแนกประเภทรายจ่ายของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยที่จัดทำงบประมาณ ควรจำแนกเป็นประเภทให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทรายจ่ายของรัฐซึ่งแบ่งเป็น 5 งบรายจ่าย คือ งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น						
2.2.9 การจำแนกงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ควรจำแนกตามหน่วยงานและงบรายจ่าย และจำแนกตามมิติดงานและงบรายจ่าย						
2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ						
2.3.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญ คือ						
2.3.1.1 ความเป็นอิสระ						
2.3.1.2 หลักความโปร่งใส						
2.3.1.3 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
2.3.1.4 หลักประสิทธิภาพ						
2.3.1.5 หลักประสิทธิผล						
2.3.2 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายงบประมาณ กำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ กำกับติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.3.3 ควรมีคณะกรรมการบริหารการเงินและ ทรัพย์สิน ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณการเงินและทรัพย์สิน เสนอสภามหาวิทยาลัย						
2.3.4 คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควร ประกอบด้วย						
2.3.4.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน						
2.3.4.2 อธิการบดีเป็นรองประธาน						
2.3.4.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ						
2.3.4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ						
2.3.4.5 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ						
2.3.4.6 รองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ						
2.3.4.7 หัวหน้าส่วนงานที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำ กว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าโดยอธิการบดีเสนอ 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ						
2.3.5. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ ที่พิจารณากลั่นกรองเรื่องก่อนนำเสนอคณะกรรมการ บริหารการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย						
2.3.6 ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำหน้าที่ รวบรวมงบประมาณ วิเคราะห์ จัดทำงบประมาณรวม ของทุกหน่วยงานเสนอคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย โดยมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการ						
2.3.7 กองแผนงาน เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนิน งานเกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำงบประมาณของ มหาวิทยาลัย การติดตามและประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.3.8 กองคลังและพัสดุ เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย						
2.3.9 หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย						
2.3.10 หน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าที่มีหน้าที่วางแผนและจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ						
3. กระบวนการงบประมาณ						
3.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ						
3.1.1 การวางแผนงบประมาณ						
3.1.1.1 การวางแผนงบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.1.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.1.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
3.1.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
3.1.1.1.4 หลักความยุติธรรม						
3.1.1.1.5 หลักสัจจะประโยชน์						
3.1.1.1.6 หลักความโปร่งใส						
3.1.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
3.1.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
3.1.1.1.9 หลักคุณธรรม						
3.1.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ						
3.1.1.1.11 หลักความคุ้มค่า						
3.1.1.1.12 หลักประสิทธิผล						
3.1.1.1.13 และหลักเสถียรภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.1.1.2 มหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และภารกิจของมหาวิทยาลัย ยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย						
3.1.1.3 หน่วยงานย่อยควรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย						
3.1.1.4 มหาวิทยาลัยควรมียึดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ						
3.1.1.5 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยควรมีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปีในการจัดทำงบประมาณ						
3.1.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีคู่มือการปฏิบัติงานอธิบายระบบการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ						
3.1.1.7 ในแต่ละปีงบประมาณ สภามหาวิทยาลัยควรจะกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปีสำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ						
3.1.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจนซึ่งเกณฑ์ต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนด						
3.1.1.9 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานย่อย ควรมุ่งยึดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานย่อย นโยบายของมหาวิทยาลัยและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเป็นหลัก						
3.1.1.10 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีรายได้พึ่งตนเองได้และเกิดความมั่นคงให้กับหน่วยงานมหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ให้หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายภายในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของวงเงินที่ได้รับจัดสรร เงินที่เหลือจะเป็นเงินสะสมของหน่วยงานต่อไป						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.1.1.11 มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) และกองทุนหมุนเวียนต่าง ๆ เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว						
3.1.1.12 ปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยให้ใช้ พ.ศ. ของปีถัดไปเป็นชื่อเรียกปีงบประมาณ						
3.1.1.13 ควรมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานย่อยทุกปีงบประมาณ						
3.1.1.14 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณอย่างต่อเนื่อง						
3.1.2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม						
3.1.2.1 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.1.2.1.1 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
3.1.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.1.2.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.1.2.1.4 หลักความโปร่งใส						
3.1.2.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้						
3.1.2.1.6 หลักประสิทธิภาพ						
3.1.2.1.7 หลักความคุ้มค่า						
3.1.2.1.8 หลักประสิทธิผล						
3.1.2.2 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ						
3.1.2.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน มีการใช้ Software สนับสนุนการทำงาน และเชื่อมโยงกันด้วยระบบ Online						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.1.2.4 มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีระบบฐานข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอ และเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรม						
3.2 การอนุมัติงบประมาณ						
3.2.1 การอนุมัติงบประมาณ ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.2.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.2.1.4 หลักสัจจะประโยชน์						
3.2.1.5 หลักความโปร่งใส						
3.2.1.6 หลักการคาดการณ์ไกล						
3.2.1.7 หลักคุณธรรม						
3.2.1.8 หลักประสิทธิภาพ						
3.2.1.9 หลักความคุ้มค่า						
3.2.1.10 หลักประสิทธิผล						
3.2.2 ควรมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปี ก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ						
3.2.3 สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัย						
3.3 การบริหารงบประมาณ						
3.3.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง						
3.3.1.1 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.3.1.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.3.1.1.2 หลักความเป็นเลิศทางวิชาการ						
3.3.1.1.3 หลักการมีส่วนร่วม						
3.3.1.1.4 หลักความยุติธรรม						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.1.1.5 หลักสารัตถะประโยชน์						
3.3.1.1.6 หลักความโปร่งใส						
3.3.1.1.7 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้						
3.3.1.1.8 หลักการคาดการณ์ไกล						
3.3.1.1.9 หลักคุณธรรม						
3.3.1.1.10 หลักประสิทธิภาพ						
3.3.1.1.11 หลักความคุ้มค่า						
3.3.1.1.12 หลักประสิทธิผล						
3.3.1.2 การบริหารจัดการซื้อจัดจ้างควร ดำเนินการตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด						
3.3.1.3 การบริหารจัดการซื้อจัดจ้างของ มหาวิทยาลัยควรมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงาน ที่ชัดเจน						
3.3.1.4 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติ งานการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุและ บุคคลที่เกี่ยวข้อง						
3.3.1.5 มหาวิทยาลัยควรมีการนำระบบ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (e-procurement)						
3.3.1.6 มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลสาร สนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการพัสดุที่ครบถ้วน เพียงพอ เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วย ระบบ Online						
3.3.1.7 ควรมีการกระจายอำนาจการจัดซื้อ จัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า						
3.3.1.8 มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุอย่างต่อเนื่อง						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.2 การบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณ						
3.3.2.1 การบริหารทางการเงินและการควบคุม งบประมาณควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.3.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.3.2.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.3.2.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.3.2.1.4 หลักความโปร่งใส						
3.3.2.1.5 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
3.3.2.1.6 หลักคุณธรรม						
3.3.2.1.7 หลักประสิทธิภาพ						
3.3.2.1.8 หลักความคุ้มค่า						
3.3.2.1.9 หลักประสิทธิผล						
3.3.2.2 การบริหารการเงิน ทรัพย์สินควรดำเนินการ การตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด						
3.3.2.3 การจัดทำบัญชี ควรมีการวางและรักษา ไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้อง แยกตามประเภทงานส่วน ที่สำคัญ มีสมุดบัญชีลงรายการแยกตามประเภทของ ทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้และค่าใช้จ่ายตามความ เป็นจริงและตามที่ควร ตามส่วนงาน พร้อมด้วยข้อความ อันเป็นที่มาของรายการนั้น ๆ ตามเกณฑ์ที่พึงรับฟังจ่าย (Accrual Basis) และตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป						
3.3.2.4 ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตาม กิจกรรม (Activities-Based Cost)						
3.3.2.5 การวางระบบเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ได้ควรคำนึงถึงการควบคุมภายในและจัดให้มีการตรวจ สอบบัญชีภายในเป็นประจำ						
3.3.2.6 ควรมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ การบริหารการเงินและทรัพย์สิน และการจัดทำบัญชี สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.2.7 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน และ บัญชีรายรับและรายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และส่ง ผู้สอบบัญชี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตาม ประกาศของมหาวิทยาลัย						
3.3.2.8 ควรมีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด						
3.3.2.9 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อย่าง ต่อเนื่อง						
3.3.2.10 ควรมีการกระจายอำนาจการอนุมัติการ เบิกจ่ายเงินไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า						
3.3.3 การบริหารทรัพย์สิน						
3.3.3.1 การบริหารทรัพย์สิน ควรมีรูปแบบ โดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.3.3.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.3.3.1.2 หลักการมีส่วนร่วม						
3.3.3.1.3 หลักความยุติธรรม						
3.3.3.1.4 หลักสารัตถะประโยชน์						
3.3.3.1.5 หลักความโปร่งใส						
3.3.3.1.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
3.3.3.1.7 หลักคุณธรรม						
3.3.3.1.8 หลักประสิทธิภาพ						
3.3.3.1.9 หลักความคุ้มค่า						
3.3.3.1.10 หลักประสิทธิผล						
3.3.3.2 ควรมีคณะกรรมการฝ่ายทรัพย์สิน ทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา ใช้ หรือจัดหาประโยชน์						
3.3.3.3 ควรมีการกำหนดนโยบายและแผน กลยุทธ์ในการบริหารทรัพย์สิน						
3.3.3.4 ควรมีแผนปฏิบัติการจัดหารายได้และ ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.3.3.5 ควรมีการวางแผนการใช้ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด						
3.3.3.6 ควรมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ครบถ้วน ถูกต้องเพียงพอและเป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยระบบ Online						
3.3.3.7 ควรมีการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ						
3.3.3.8 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนในกรณีต่อไปนี้						
3.3.3.8.1 ซื้อพันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วเงินคลัง						
3.3.3.8.2 ซื้อพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐวิสาหกิจ						
3.3.3.8.3 ซื้อคำสัญญาไถ่เงินของสถาบันการเงินของรัฐหรือเอกชนที่มีฐานะการเงินมั่นคงโดยมีธนาคารอาวัล						
3.3.3.8.4 ผักตบถพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มั่นคง						
3.4 การติดตามและประเมินผล						
3.4.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน						
3.4.1.1 การรายงานการเงินและผลการดำเนินงานควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.4.1.1.1 หลักความยุติธรรม						
3.4.1.1.2 หลักสารัตถะประโยชน์						
3.4.1.1.3 หลักความโปร่งใส						
3.4.1.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
3.4.1.1.5 หลักคุณธรรม						
3.4.1.1.6 หลักประสิทธิภาพ						
3.4.1.1.7 หลักความคุ้มค่า						
3.4.1.1.8 หลักประสิทธิผล						
3.4.1.1.9 หลักเสถียรภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบงบประมาณของ มมส สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
3.4.1.2 ควรมีการจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย						
3.4.1.2.1 งบดุล และงบรายรับรายจ่าย ทุกเดือน						
3.4.1.2.2 งบดุล งบกำไรขาดทุน ทุกไตรมาส						
3.4.1.2.3 ส่งผู้สอบบัญชีภายในแก๊สวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีตามประกาศของมหาวิทยาลัย						
3.4.1.3 ควรให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในรอบปีบัญชี โดยมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามอธิการบดี รองอธิการบดี พนักงาน และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และเรียกร้องให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น						
3.4.1.4 ควรให้ผู้สอบบัญชีจัดทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายในหกสิบวัน นับแต่ได้รับมอบเอกสารรายงานการเงิน และให้สภามหาวิทยาลัยรายงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทราบ						
3.4.1.5 ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส						
3.4.2 การตรวจสอบภายใน						
3.4.2.1 ควรมีรูปแบบโดยยึดหลักการสำคัญคือ						
3.4.2.1.1 หลักความเป็นอิสระ						
3.4.2.1.2 หลักความยุติธรรม						
3.4.2.1.3 หลักความโปร่งใส						
3.4.2.1.4 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
3.4.2.1.5 หลักคุณธรรม						

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สกล คงบุญ
รองอธิการบดี และผู้รักษาราชการแทนอธิการบดี
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายการคลังและประจำสำนักงานอธิการบดี
2. อาจารย์ยุวดี ดปนิยากร
รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
กรรมการและเลขานุการสภามหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์สุรชา อมรพันธ์
รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย ศรีอำไพ
รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร
อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สังคม ภูมิพันธ์
รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และกิจกรรมพิเศษ
และคณบดีคณะวิทยาการสารสนเทศ
6. อาจารย์มิ่งกล ม่วงเขียว
คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ
7. ดร.ทรงคุณ จันทจร
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน
8. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา ประเทพา
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีชัย สิทธิธร
ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สกล คงบุญ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. อาจารย์ยุวดี ตปนียากร รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน และกรรมการและเลขานุการสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย ศรีอำไพ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากุศลการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และอดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สังคม ภูมิพันธ์ รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และกิจการพิเศษ และคณบดีคณะวิทยาการสารสนเทศ
5. อาจารย์มณฑล ม่วงเขียว คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ
6. ดร.ทรงคุณ จันทจร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน
7. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา ประเทพา ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีชัย สิทธิธร ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณี พินิชการ คณบดีคณะสถาปัตยกรรม ผังเมือง และนฤมิตศิลป์
10. อาจารย์ ดร.ศุภชัย สมป์ปิโต รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อำนาจ รุ่งรัมย์ ประธานสภาคณาจารย์
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรัตน์ จิตต์จำนง อธิการบดีฝ่ายวิจัย
13. ศาสตราจารย์ ดร.สมชาติ โสภณรณฤทธิ์ ราชบัณฑิต คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
14. นายศราวุธ ป้อมท้าวทิพย์ หัวหน้าส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
15. นางสุนิตย์ เทพไพฑูรย์ ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
16. นายวิทยา จันทร์ศิริ ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ภาคผนวก ง

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ
2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบแบบสอบถามความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจคุณภาพแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบงบประมาณ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด
 อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
 อดีตผู้อำนวยการอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณะศึกษาศาสตร์
2. อาจารย์ ดร.นุชนา เหลืองอังกูร
 รองคณบดีฝ่ายวางแผนและงบประมาณ คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา
3. อาจารย์ ดร. ปพฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ
 อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ สอนด้าน การเงิน การบัญชี
 และงบประมาณ
 รองคณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ
4. นายวิทยา จันทศิริ
 ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม
ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ**

1. อาจารย์ ดร.มนตรี อนันต์รักษ์
หัวหน้าภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา
อดีตผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
ผู้อำนวยการโครงการความร่วมมือพัฒนาบุคลากร ศูนย์จังหวัดร้อยเอ็ด
2. อาจารย์ ดร.นุชนา เหลืองอังกูร
รองคณบดีฝ่ายวางแผนและงบประมาณ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา
3. นายวิทยา จันทรศิริ
ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. นายสิทธิ์ศักดิ์ จันทรสมุทร
ผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อดีตผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์
วัน เดือน ปี เกิด	5 ธันวาคม 2495
สถานที่เกิด	หมู่ที่ 1 บ้านแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม 44000
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	79/9 ถนนนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อ.เมือง จ. มหาสารคาม 44000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2512	ม.ศ.3 โรงเรียนเรืองศิลป์วิทยา อ. เมือง จ. มหาสารคาม
พ.ศ. 2514	ม.ศ. 5 (แผนกทั่วไป) โรงเรียนเรืองศิลป์พิทยการ จ. มหาสารคาม
พ.ศ. 2515	ม.ศ. 6 (แผนกบัญชี) โรงเรียนเรืองศิลป์พิทยการ จ. มหาสารคาม
พ.ศ. 2517	ปว.ส. (การบัญชี) วิทยาลัยพิทยการพระนคร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2524	บธ.บ. (ธุรกิจศึกษา-การบัญชี) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา
พ.ศ. 2529	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2547	กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2519	พนักงานบัญชีตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
พ.ศ. 2531	หัวหน้ากองธุรการวิทยาเขตมหาสารคาม
พ.ศ. 2533	นักวิจัย และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน
พ.ศ. 2537	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
พ.ศ. 2542	รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ปัจจุบัน (2547)	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม