

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยได้ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งได้แบ่งสาระสำคัญในการนำเสนอ ดังนี้

1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.1 ความหมายของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.2 หลักการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.3 กระบวนการในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.4 การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.5 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 - 1.5.1 ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ
 - 1.5.2 ด้านการติดตามและประเมินผล
 - 1.5.3 ด้านการตรวจสอบภายใน
 - 1.5.4 ด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ
 - 1.5.5 ด้านการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน
 - 1.5.6 ด้านการคำนวณต้นทุนผลิต
2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
 - 2.1 แผนกวิชา
 - 2.2 งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
 - 2.3 งานวัดผลและประเมินผล
 - 2.4 งานวิทยบริการและห้องสมุด
 - 2.5 งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
 - 2.6 งานสื่อการเรียนการสอน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) เป็นการปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากการจัดทำงบประมาณแบบเก่าที่เน้นเรื่องการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่อการดำเนินงาน มาเป็นการจัดทำงบประมาณที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนที่เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และมีการวัดผลการดำเนินงาน (Performance measures) ดังนี้ 1) ความหมายของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 2) หลักการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 3) กระบวนการในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 4) การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ความหมายของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สำนักงานประมาณ (2549 : 66) ได้ให้ความหมายว่า เป็นวิธีการที่ใช้เป็นระบบในการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอโดยการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิต และผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายและวัตถุประสงค์

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2549 : 48) ได้ให้ความหมายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่า เป็นการบริหารงบประมาณที่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549 : 14) ได้ให้ความหมายว่า เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงการบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และพัสดุที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ของส่วนราชการ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทำให้ประเทศชาติมีความมั่นคง สามารถที่จะพึ่งพาตัวเองได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 46) ได้กล่าวถึง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่า เป็นการบริหารงบประมาณที่ได้มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณซึ่งเป็นทรัพยากรที่ใช้

ไปกับนักเรียน ที่เป็นผลผลิต หรือผลลัพธ์อันจะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของการบริหารจัดการจากความร่วมมือของครู อาจารย์ และบุคลากรภายในโรงเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการร่วมผลิต ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบให้บรรลุผลตามนโยบายที่เป็นเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2550 : 37) ได้ให้ความหมายว่า คือ การบริหารงบประมาณที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานกับผลงานที่เกิดขึ้น การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะให้ความอิสระกับผู้บริหารในการบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น ได้แก่ ผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรม ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการนำเอาผลผลิตมาใช้ประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551 : 27) ได้ให้ความหมายว่า เป็นระบบงบประมาณที่ได้แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่ใช้ไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิต หรือผลลัพธ์ ซึ่งการนำระบบงบประมาณลักษณะนี้มาใช้ นั้น ต้องมีความเชื่อบนพื้นฐานที่ว่า ถ้าใช้ระบบงบประมาณเป็นเงื่อนไขในการบริหารจัดการ โดยให้มุ่งเน้นที่ผลงาน ส่งเสริมให้เกิดผลงาน จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ตามนโยบาย การบริหารจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญกับผลผลิต แลผลลัพธ์ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย โดยการใช้อำนาจในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณจะมุ่งเน้นเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพจะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อนำไปใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตมากที่สุดและใช้จ่ายงบประมาณไปน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นจะมุ่งเน้นว่าได้ผลการดำเนินงานตามที่ต้องการหรือตามที่กำหนดไว้ในนโยบายและจุดหมายของสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ วัดผลสำเร็จของงานที่เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อนำไปใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้ผลผลิต และผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับอย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบาย มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ

หลักการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ก่อนปี พ.ศ.2525 ระบบงบประมาณของประเทศไทยเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการเงินงบประมาณที่นำมาแสดงเป็นค่าใช้จ่ายจะแบ่งออกเป็นรายการ เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้าแต่ละรายการ ทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของภาครัฐ ในปีงบประมาณ 2545 สำนักงบประมาณได้มีการปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบแผนงาน โดยใช้ผสมผสานกันระหว่างระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งจะต้องเน้นการทำงานที่ชี้ดผลผลิต และผลลัพธ์เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยได้ปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (นิยม โพธิ์ทอง, 2550 : 18)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budget : PBB) เป็นระบบการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับการดำเนินงานกับผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างไร มีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงไรต่อการดำเนินงาน นอกจากนี้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ยังเป็นระบบงบประมาณที่สามารถทำงานให้เกิดความผสมผสานกันระหว่างการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบ การติดตามและประเมินผล การทบทวนผลงาน ดังนั้นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้กับผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น (เพ็ญแข พิมพิไลย, 2548 : 22)

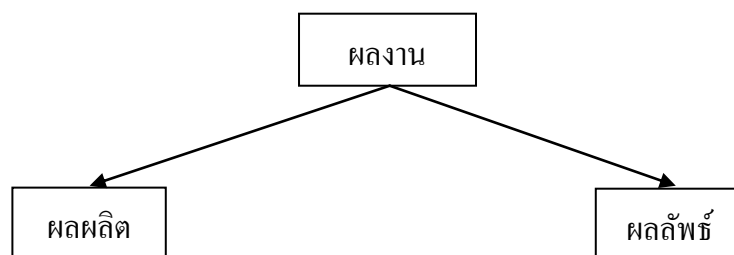
การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมีการติดตามและประเมินผลการทบทวน การตรวจสอบผลสำเร็จของงานที่เป็นระบบอย่างเป็นรูปธรรม และที่สำคัญหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณในการดำเนินงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น คือ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (สำนักติดตามและประเมินผล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551 : 27)

สาเหตุที่ต้องมีการกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นเพราะว่ารัฐบาลสามารถที่จะนำเอาผลสำเร็จของการดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจว่าผลผลิต และผลลัพธ์ใดบ้างที่รัฐบาลควรจะนำไปส่งมอบให้กับท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ผลสำเร็จของงานต้องเป็นรูปธรรม สามารถบ่งบอกถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน อาศัยตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานเป็นเครื่องมือประกอบการวัดผลและประเมินผลสำเร็จของงาน (เบญจมาภรณ์ พัฒนาพงศา, 2551 : 32)

ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จะเป็นผลสำเร็จของงานและเป็นผลกระทบที่มีต่อท้องถิ่น ชุมชน และสังคม จากการที่ท้องถิ่น ชุมชน และสังคมได้ใช้ประโยชน์จากผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโดยหน่วยงานของภาครัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับ สินี ศิวธรนิศร (2548 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า ผลผลิต และผลลัพธ์จะตอบคำถามถึงการดำเนินงานของภาครัฐว่า ทำไมจึงต้องมี

การดำเนินการผลิต หรือการให้บริการเช่นนั้น เช่น ภาวะการณ์มีงานทำ หรือการเข้าศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษา ความสามารถในการพัฒนาตัวเองเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนภายหลังที่ได้จบการศึกษาไปแล้ว การกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์จะเป็นการบ่งบอกผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ระดับประเทศเป็นหน้าที่ของรัฐบาล ซึ่งจะมีคณะกรรมการนโยบายด้านงบประมาณเป็นผู้แทนคณะรัฐมนตรี ในการจัดทำนโยบายด้านงบประมาณ หรือที่เรียกว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Target) ทำหน้าที่กลั่นกรองการจัดสรรงบประมาณลงสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างกระทรวงกับคณะกรรมการนโยบายด้านงบประมาณ เพื่อก่อเกิดเป็นพันธะความรับผิดชอบของรัฐมนตรีเจ้าของกระทรวง เรียกว่า Public Service Agreement : PSA เพื่อให้รัฐบาลสามารถรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่เปิดเผยเป็นข้อมูลสาธารณะ โดยจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และกลั่นกรองการจัดสรรงบประมาณลงสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติงานระดับกระทรวงและกรมต้องมีการแปลงผลผลิต และผลลัพธ์ที่ได้ให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องกัน (เพ็ญแข พิมพิไสย, 2548 : 15)



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลงาน ผลผลิต และผลลัพธ์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budget : PBB) จะส่งผลให้หน่วยงานของภาครัฐได้รับทราบถึงข้อมูลทางการเงินและการบริหารจัดการที่สามารถบ่งบอกถึงผลผลิต (Output - สิ่งของการให้บริการ) หรือผลลัพธ์ (Outcome - ผลที่ได้รับตามมา ผลกระทบ และผลสำเร็จ) ที่จัดทำขึ้นโดยส่วนงานต่าง ๆ ของภาครัฐ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งผลผลิต หรือผลลัพธ์นั้น ๆ ที่รัฐบาลต้องการ ซึ่งแนวทางในการตัดสินใจต่อการจัดสรรทรัพยากรหรือเงินงบประมาณจึงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลในด้านของผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย (อุษมา ภัทรมนตรี, 2550 : 57)

มาตรฐานการจัดการด้านการเงินที่หน่วยงานของภาครัฐจะต้องดำเนินการ เพื่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลภายใต้งบประมาณที่มี

อยู่อย่างจำกัด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเงื่อนไขการจัดการด้านการเงิน 7 ด้าน ดังนี้ (สำนักนโยบายและแผนงานอาชีวศึกษา, 2550 : 27)

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในระยะปานกลาง การจัดสรรงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในชาตินั้น ส่วนราชการต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานในสิ่งที่เป็นพันธกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อการสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศชาติ ดังนั้นสิ่งที่มีความจำเป็นก็คือ การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อองค์กรจะได้นำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และจะต้องได้ผลผลิต และผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 46) กลยุทธ์ที่ได้จากการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวขององค์กร จะต้องมีการนำมาแปลงผลสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะจัดทำนโยบายในด้านของค่าใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน โครงการ ตามประเภทของค่าใช้จ่ายที่กำหนด ทั้งนี้จะต้องครอบคลุมถึงทรัพยากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานในระยะปานกลาง 3-5 ปีงบประมาณที่มีความต่อเนื่องกัน) เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันไว้ล่วงหน้าได้ว่าหากเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์ก็จะมีไม่มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐก็สามารถที่จะดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการได้อย่างมีความต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) เพื่อเป็นการนำไปสู่การจัดสรรเงินงบประมาณที่เน้นผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิต ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดทำและการบริหารงบประมาณ เพราะต้นทุนผลผลิตจะเป็นตัวที่ได้แสดงให้เห็นถึงราคาของผลผลิตที่รัฐบาลจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้างจากหน่วยงานอื่น เป็นตัวที่จะชี้วัดอย่างหนึ่งในการนำมาซึ่งการวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งประโยชน์ในด้านการพิจารณาและการทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐว่า แผนงาน หรือโครงการดังกล่าวจะสามารถดำเนินงานต่อไปหรือจะหยุดการดำเนินงาน ถ้าหากว่าผลการดำเนินงานตามแผนงาน หรือโครงการนั้นไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อเป้าหมายของแผนงาน หรือโครงการ

ในส่วนราชการจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง มีการจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่มีความเหมาะสม และสามารถที่จะแสดงผลได้อย่างรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงาน และการติดตามตรวจสอบประเมินผล นอกจากนี้จะต้องมีระบบการบริหารจัดการ

ต้นทุนที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2549 : 43)

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) จัดให้มีระบบและขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ณรงค์ สัจพันธ์โรจน์ (2548 : 35) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จัดได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณของแผ่นดิน และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนด้านการผลิต

กระบวนการในด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีนั้นจะต้องมีความยุติธรรม ตรวจสอบได้ และมีความโปร่งใส ซึ่งจะช่วยลดการสูญเสียเงินงบประมาณของประเทศชาติได้ ดังนั้นหน่วยงานของภาครัฐจะต้องจัดให้มีระบบและกระบวนการในด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี และจะต้องมีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกถึงการสั่งซื้อจ้างอันได้มาซึ่งวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ชนิดไหน มีจำนวนเท่าไร ในช่วงระยะเวลาใดของการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการได้อย่างทันต่อระยะเวลา มีปริมาณ มีคุณภาพ และมีราคาที่เหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้งานได้เป็นอย่างดี (อานวย ทองโปร่ง 2549 : 23)

4. การบริหารด้านการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) จะต้องมีมาตรฐานการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบ เรื่องการบัญชีและการเงิน สอดคล้องกับ เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2548: 25) ได้กล่าวไว้ว่า การควบคุมงบประมาณเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการประกัน ความคล่องตัวด้านการเงิน งบประมาณที่ส่วนราชการได้รับจากการกระจายอำนาจ และการผ่อนคลายการควบคุมจากหน่วยงาน กลางนั้น จะไม่นำไปสู่การดำเนินงาน หรือการกระจายงบประมาณอันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่เกิดประสิทธิภาพ

ภายในส่วนราชการแต่ละระดับจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานต่อการดูแล รับผิดชอบ และการควบคุมงบประมาณต่อการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ รวมทั้งมีการกำหนดมาตรฐาน ความรับผิดชอบด้านการบัญชีและการรายงานด้านการบัญชี ที่จะต้องมีการแสดงถึงการรายงานที่มีความจำเป็น และมีความเหมาะสม เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการควบคุม (สำนึกน โยบายและแผนงาน อาชีวศึกษา, 2550 : 12)

การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) สำหรับการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ รวมถึงจะต้องจัดให้มีระบบการอนุมัติ ระบบการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ระบบการตรวจสอบผลกระทบอันอาจจะเกิดขึ้น และการบันทึกผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาใช้ในการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ (อุษมา ภัทรมนตรี, 2550 : 67)

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) เพื่อให้สินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด สินทรัพย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของทุก ๆ องค์การทั้งของภาครัฐ และเอกชน หากองค์กรใดมีการนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้อย่างที่ไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่า หรือการนำไปใช้ที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ก็จะนำมาซึ่งผลกระทบที่จะทำให้งานในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการสูงกว่าที่ควรจะเป็น

สาเหตุทั่วไปของการนำมาซึ่งการสิ้นเปลืองเงินงบประมาณของรัฐบาล มีผลสืบเนื่องมาจากการนำสินทรัพย์ไปใช้อย่างไม่คุ้มค่า และไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ได้แก่ ไม่มีการบำรุงรักษาและการดูแลสินทรัพย์ ความสูญหายของสินทรัพย์ การขายสินทรัพย์อันนำมาซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลผลิต การขาดการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและคุ้มค่า ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและมีความคุ้มค่า รวมทั้งจะต้องมีแผนการจัดซื้อจัดจ้างสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง (อนงคัฐ เทียนทอง, 2549 : 31)

6. การรายงานด้านการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส การมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การรายงานผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2548 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนหนึ่งของกระบวนการในการติดตามและประเมินผล จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความบริสุทธิ์ และความโปร่งใสในด้านของการใช้จ่ายเงิน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทางการปฏิบัติงาน

การรายงานด้านการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ เพื่อที่จะบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณในแต่ละช่วงของระยะเวลา รวมทั้งจะใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจของรัฐบาลว่า เห็นควรที่จะมีการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานนั้นต่อไปหรือไม่อย่างไร (สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551 : 33)

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างสูงสุด ในการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงานไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น จะเป็นการลดบทบาทของหน่วยงานส่วนกลางภาครัฐที่เคยทำหน้าที่ในการควบคุม ติดตาม กำกับดูแลการใช้

จ่ายเงินงบประมาณและดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของส่วนราชการให้น้อยลง และให้ส่วนราชการได้เกิดการคล่องตัวต่อการบริหารจัดการงบประมาณมากยิ่งขึ้น

ในขณะที่เดียวกันงบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐได้รับการจัดสรรต่อปีงบประมาณก็อาจจะส่งผลให้ส่วนราชการ ได้มีการนำเองงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไม่คุ้มค่า ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนได้น้อย และผิดวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ ดังนั้นการตรวจสอบภายใน จึงเป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐให้เป็นไปในทิศทางที่มีความถูกต้องและมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549 : 32)

สรุปได้ว่าหลักการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับการดำเนินงานกับผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างไร มีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงไรต่อการดำเนินงาน และเป็นระบบงบประมาณที่สามารถทำงานให้เกิดความผสมผสานกันระหว่างการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การตรวจสอบ การติดตามและประเมินผล การทบทวนผลงาน ดังนั้นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้กับผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น

กระบวนการในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ในการวางแผนจัดทำงบประมาณ นั้นจัดได้ว่าเป็นการสร้างระบบที่สร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงานของภาครัฐ ในด้านการครอบคลุมกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างครบถ้วนตามแผนงาน โครงการ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณไว้ล่วงหน้า ตามกรอบการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าในระยะสั้น และในระยะเวลาปานกลาง มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมสำหรับใช้ในพิจารณาจัดสรรงบประมาณ มีรายละเอียดของค่าของงบประมาณสาเหตุและสมผล (จันทราณี สงวนนาม, 2550 : 41)

การประชุมพิจารณาการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมตามแผนงาน โครงการ มีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณลงไปสู่หน่วยการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีการควบคุม มีการติดตาม มีการวัดผลและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำข้อมูลในด้านของงบประมาณภายในองค์กรที่มีความสอดคล้องกับระบบงานบัญชี มีหลักเกณฑ์การขอปรับเปลี่ยนหรือการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณที่สมเหตุผล เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ (เบญจมาภรณ์ พัฒนาพงศา, 2551 : 27)

กระบวนการในการวางแผนงบประมาณนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้ (ชนินทร์ ชุณหพันธุ์รักษ์, 2548 : 103)

1. การวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการในด้านของการแสวงหาทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการ ส่วนใหญ่แล้วจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดแข็ง จุดด้อยหรือจุดอ่อน โอกาส และปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งจะตอบคำถามใน 4 ประเด็น คือ

1.1 หน่วยงานจะมีทิศทาง หรือแนวทางในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายใด ?

1.2 หน่วยงานจะมีทิศทาง หรือแนวทางในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้
อย่างไร ?

1.3 สภาพแวดล้อมหน่วยงานจะต้องมีการเผชิญกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ อย่างไร ?

1.4 หน่วยงานมีสภาพความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพียงใด ?

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งจะเกิดจากการนำเอาข้อมูลทั้งหมดขององค์กรมาสู่การประมวลผล (Process) เพื่อทำการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์กร มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในการใช้กลยุทธ์ใดไปสู่การปฏิบัติงาน และจะต้องมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ คือ (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2550 : 25)

1.1 ต้องได้รับการตอบสนองจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

1.2 ต้องมีการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น

1.3 ต้องมีความสอดคล้องกันในแต่ละด้านของกลยุทธ์ที่องค์กรได้เลือกนำมาสู่
การปฏิบัติ

1.4 ต้องมีความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ที่องค์กรได้เลือกนำมาสู่การปฏิบัติ

1.5 ต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.6 ต้องมีความเป็นไปได้เมื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. การแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงาน (Strategy Implementation) กลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้ องค์กรจะต้องมีการแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยแผนการดังกล่าวจะต้องมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมของโครงการ รวมถึงทรัพยากร และเงินงบประมาณที่โครงการมีความต้องการจะนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงาน หรือ

แผนการดำเนินงาน รูปแบบในการจัดทำรายละเอียดควมมือประกอบพื้นฐานดังนี้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2550 : 34)

2.1 ชื่อของแผนงาน โครงการ งาน หรือกิจกรรมหลักที่จะดำเนินงานภายใต้แผนงานนั้น ๆ

2.2 วัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ งาน หรือกิจกรรมหลัก

2.3 เป้าหมายของแผนงาน โครงการ งาน หรือกิจกรรมหลัก อาจจะเขียนให้อยู่ในลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่สามารถนำมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ หรือนำมาใช้ในการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ

2.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน

2.5 ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ งาน หรือกิจกรรมหลัก

2.6 ทรัพยากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน หรืองบประมาณ หรือปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ งาน หรือกิจกรรมหลัก

3. การจัดเตรียมงบประมาณ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budget : PBB) ได้มีการผ่อนคลายข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ เพื่อการเสริมสร้างอำนาจในด้านการตัดสินใจและด้านของความรับผิดชอบการบริหารจัดการงบประมาณให้กับผู้บริหารของหน่วยงานผู้ปฏิบัติ โครงสร้างในการจัดสรรงบประมาณหน่วยงานของภาครัฐนั้นจะได้รับการจัดสรรเป็นวงเงินรวม เบื้องต้นนี้ส่วนราชการต่าง ๆ จะได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน โครงการ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 5 ประเภทหมวดรายจ่าย ดังนี้ (กองแผนงาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2548: 39)

3.1 หมวดรายจ่ายในด้านของงบบุคลากร จะเป็นหมวดรายจ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกับการเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง

3.2 หมวดรายจ่ายในด้านของงบสาธารณูปโภค จะเป็นหมวดรายจ่ายเพื่อการให้ได้มาซึ่งการบริการในด้านของสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าบริการด้านโทรคมนาคม และค่าไปรษณีย์

3.3 หมวดรายจ่ายในด้านของงบดำเนินงาน เป็นงบประมาณที่หน่วยงานของภาครัฐนำไปใช้จ่ายเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ

3.4 หมวดรายจ่ายในด้านของงบอุดหนุน จะเป็นเงินงบประมาณหมวดรายจ่ายเพื่อการช่วยเหลือ หรือการจ่ายที่เป็นค่าบำรุงให้กับองค์กรเอกชน องค์กรนิติบุคคล หรือองค์กรอันเป็นสาธารณประโยชน์ เช่น เงินอุดหนุนนักเรียน นักศึกษา เงินอุดหนุนการบูรณะวัด ฯลฯ

3.5 หมวดรายจ่ายในด้านของงบลงทุน โดยทั่วไปหมวดรายจ่ายเพื่อการลงทุนจะแบ่งค่าใช้จ่ายในหมวดรายจ่ายนี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.5.1 รายจ่ายงบครุภัณฑ์ จะเป็นรายจ่ายเพื่อการจัดซื้อ จัดทำ จัดจ้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมสิทธิ์ในสิ่งของที่มีลักษณะเป็นครุภัณฑ์

3.5.2 รายจ่ายงบที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง จะเป็นรายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ติดอยู่กับที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการปรับปรุงที่ดิน และหรือสิ่งก่อสร้าง

จากรายละเอียดตามหมวดรายจ่ายในด้านของงบต่าง ๆ ทั้ง 5 ประเภทดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ในช่วงต้นนั้น จะเห็นได้ว่าการจัดทำค่าของงบประมาณตามหมวดรายจ่ายด้านต่าง ๆ นั้นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามลักษณะของแผนงาน โครงการจะต้องมีรายละเอียดประกอบในการจัดทำค่าของงบประมาณ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้มีความถูกต้องและมีความครบถ้วนตามหมวดรายจ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหมวดรายจ่ายในด้านของงบดำเนินงาน ควรจะมีการคำนวณจากฐานของราคาต่อหน่วยผลผลิต ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของผลผลิตที่จะต้องมีการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ส่วนหมวดรายจ่ายในด้านของงบลงทุนนั้น ควรจะต้องมีการพิจารณาจัดทำแผนการลงทุน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของผลผลิต ด้วยการพิจารณาตามความเหมาะสมและความคุ้มค่าของการลงทุนในแต่ละรายการตามแผนการลงทุนขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2550 : 36)

4. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) การชี้วัดความสำเร็จ จะเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ และการวัดค่าของความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงาน หรือแผนการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนงาน โครงการ แบ่งออกได้ 2 ตัวชี้วัด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551 : 21)

4.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยตรง (Direct Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่จะบ่งบอกถึงสภาพหรือระดับของสถานการณ์หนึ่ง ๆ ในช่วงของระยะเวลาหนึ่ง เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2554 มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากกว่าในปีการศึกษา 2553 จาก 750 คน เป็น 800 คน

4.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยอ้อม (Indirect Indicators) ตัวชี้วัดของประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้วางแผนจะประสบกับปัญหาในการค้นหาข้อมูลเบื้องต้น เช่น การทดสอบคุณภาพของผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วเพื่อวัดคุณภาพในการจัดการศึกษาซึ่งก็อาจจะทำได้ค่อนข้างยาก แต่ทั้งนี้อาจจะวัดคุณภาพจากจำนวนของผู้ที่เข้าสอบ หรืออาจจะมีการตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาเป็นการทดแทนเพื่อการเทียบเคียงผลสำเร็จ

5. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณภายใน ตามหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รัฐบาลเปรียบเสมือนผู้ซื้อสินค้าหรือบริการจากหน่วยงานของภาครัฐ หรือจากหน่วยของการผลิต ดังนั้น หลักจากที่สำนักงบประมาณได้ทำการจัดสรรเงินงบประมาณไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐภายใต้ข้อตกลงของการใช้เงินงบประมาณ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต และผลลัพธ์ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศชาติแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐจะต้องดำเนินการจัดสรรเงินงบประมาณต่อไปยังหน่วยของการผลิตอีกทอดหนึ่ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับ มัลลิกา คັນสน (2547 : 40) ได้กล่าวไว้ว่า การนำเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรนั้นไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่อการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต และผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

6. การเพิ่มขอบเขตของการควบคุมงบประมาณ ปัจจุบันการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานภาครัฐนั้น มีการจำกัดขอบเขตอยู่กับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาลเท่านั้น กิจกรรมอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง และอยู่นอกเหนือระบบการจัดทำคำของบประมาณ (Extra Budgetary) อันได้แก่เงินกู้ เงินช่วยเหลือจากภายนอก ยังมิได้ถูกจัดรวมเข้ากับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล ทั้งนี้หากมีการนำเอากิจกรรมที่ได้ใช้เงินนอกงบประมาณเข้ามาสู่การพิจารณา ร่วมกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของรัฐบาลด้วยแล้ว รัฐบาลก็สามารถที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านการเงินและการคลังได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น กิจกรรมหรือข้อมูลที่รัฐบาลควรรวบรวมเข้ากับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ, 2549 : 28)

- 6.1 ภาระหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้น
- 6.2 กิจกรรมกึ่งการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย
- 6.3 ค่าใช้จ่ายด้านภาษีอากร
- 6.4 เงินกู้จากภายนอก

7. การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในระยะเวลาปานกลาง จะเป็นการขยายภาพของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กว้างขึ้น ด้วยการนำเสนอประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้น ในช่วงของระยะเวลา 2-3 ปีข้างหน้า ซึ่งจะส่งผลให้การพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าในระยะเวลาปานกลาง มิได้เป็นเพียงการคาดการณ์ค่าใช้จ่ายในอนาคตเท่านั้น แต่จะเป็นขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่มีความสำคัญในการพิจารณา งบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วย ดังนี้ (สมคิด พรหมจ้อย, 2549 : 22)

7.1 เป็นการดำเนินการที่มีความต่อเนื่องตลอดจนถึงสิ้นปีงบประมาณ ด้วยการปรับ ตัวเลขของรายจ่าย และการทบทวนแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ทางด้านเศรษฐกิจและการคลังที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป และจัดทำขึ้นในลักษณะเหลื่อมปีงบประมาณ

ที่มีการสอดคล้องกับการประมาณการค่าใช้จ่ายด้วยการใช้ราคาของสินค้าและบริการในช่วงระยะเวลาปัจจุบัน เช่น การใช้ค่าตัวเลขของต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่อาจจะเกิดขึ้นไม่เท่ากันในแต่ละปีนำมาเป็นฐานในการคิดคำนวณ เป็นต้น

7.2 จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการกำหนดกรอบของโครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจมหภาพ (Macro Economic Framework) เพื่อนำมาใช้ในการคาดสถานการณ์ล่วงหน้าของตัวแปรหลักในด้านของเศรษฐกิจ และจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคาดสถานการณ์ของตัวแปรในด้านต่าง ๆ ของการคลัง ซึ่งหน่วยงานของภาครัฐจะได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อการวางแผนจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายทั้งในระยะสั้นและระยะปานกลางได้

7.3 จะต้องจัดให้มีระบบการรายงานผลของข้อมูลในด้านการคลังและด้านงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการติดตามสถานการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการที่เกิดขึ้นจริงกับแผนการปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงานที่ได้มีการกำหนดไว้

แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	แผนงบประมาณในระยะเวลากึ่งกลาง	แผนปฏิบัติการ
ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายผลผลิตหลัก กลยุทธ์ของสถานศึกษา	ประมาณการรายได้ กรอบของงบประมาณรายจ่าย ประมาณการรายจ่าย - โครงการ - งบประมาณ	โครงการ เป้าหมายผลผลิต กิจกรรมดำเนินงาน

ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า กระบวนการในการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนการดำเนินงาน การจัดเตรียมงบประมาณ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดหลักเกณฑ์ต่อการจัดสรรงบประมาณภายในหน่วยงาน การเพิ่มขอบเขตของการควบคุมงบประมาณ และการจัดทำรายจ่ายงบประมาณล่วงหน้าในระยะปานกลาง

การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ในการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐของสำนักงานงบประมาณ ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พุทธศักราช 2548 มีดังนี้ (สำนักงานงบประมาณ, 2549 : 9)

1. สำนักงบประมาณจะดำเนินการจัดสรรเงินงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐและรัฐวิสาหกิจให้มีความสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน หรือแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานเต็มตามจำนวนเงินในการจัดทำของงบประมาณรายจ่ายสำหรับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมแล้วแต่กรณี ซึ่งจะระบุงบประมาณรายจ่ายในแต่ละแผนงบประมาณ โครงการ หรือผลผลิตตามประเภทของหมวดรายจ่ายไว้ที่รายการเบิกส่วนกลางไว้แต่งบประมาณรายจ่ายสำหรับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใดที่มีที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ระบุสำนักเบิกไว้ที่สำนักเบิกจ่ายส่วนภูมิภาคตามที่ตั้งของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจนั้น

การจัดสรรงบประมาณให้มีผลตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมได้มีผลประกาศบังคับใช้และให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการใช้จ่ายเงินงบประมาณหรือการก่อหนี้ผูกพันเพื่อการดำเนินงานได้ภายหลังจากวันที่ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่เริ่มต้นปีงบประมาณ (1 ตุลาคม) ยกเว้นรายการก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณก็ให้มีการดำเนินงานไปตามระเบียบว่าด้วยการก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ

2. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถเริ่มใช้แผนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน หรือแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบแล้วจากสำนักงบประมาณ ในการใช้จ่ายงบประมาณหรือการก่อหนี้ผูกพัน และการขอเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย

3. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ให้เร่งดำเนินการโอนการจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ โครงการ หรือผลผลิตตามประเภทของหมวดรายจ่าย และรายการในงบรายจ่ายที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัด ไปยังสำนักเบิกจ่ายในส่วนภูมิภาคตามแผนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน หรือแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ อย่างช้าไม่เกินสิบห้าวัน นับแต่วันที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ยกเว้นงบบุคลากรประเภทเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

4. การจัดสรรงบประมาณของแผนงบประมาณที่มีโครงการเงินกู้จากต่างประเทศ รวมอยู่ด้วย และต้องนำเงินจากต่างประเทศมาใช้สทบกับเงินบาท ให้มีการระบุงำนวนเงินของแต่ละหมวดรายจ่ายที่มีการขอใช้เงินทดลองราชการ และให้มีการระบุสำนักเบิกไว้ที่สำนักเบิกส่วนกลาง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 42) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติการจัดสรรเงินงบประมาณให้กับสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แจ้งการจัดสรรเงินงบประมาณและการจัดทำข้อตกลงของผลผลิต หรือผลลัพธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษาได้รับทราบเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณของสถานศึกษา
2. ให้สถานศึกษาได้นำเสนอแผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงของผลผลิต หรือผลลัพธ์ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา
3. จัดทำข้อตกลงของผลผลิต หรือผลลัพธ์ของสถานศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัดเมื่อสถานศึกษาได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ
4. ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรร ตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรร รวมถึงตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาที่ได้รับจากการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อการระดมทรัพยากรให้ลงสู่การปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาและได้มาซึ่งผลผลิต หรือผลลัพธ์ตามนโยบาย
5. วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจของงานที่จะต้องมีการดำเนินงาน ให้ได้ตามมาตรฐานของโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน โครงการของสถานศึกษา เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และการกำหนดทรัพยากรและงบประมาณรายจ่ายที่มีความเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานในแต่ละสายงาน ให้เป็นไปตามกรอบของวงเงินงบประมาณและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
6. ให้มีการปรับปรุงกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายในระยะเวลาปานกลางของสถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับกรอบวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาจะได้รับการจัดสรร

สรุปได้ว่า การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ แนวทางในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้มีหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการในการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานงบประมาณ ด้วยการวิเคราะห์แผนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน หรือแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และการกำหนดงบประมาณรายจ่ายของกิจกรรม ให้เป็นไปตามกรอบของวงเงินงบประมาณและวงเงินนอกงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับการจัดสรร รวมทั้งการจัดทำกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในระยะเวลาปานกลางเสนอแผนและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

ขอบข่ายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการควบคุมการใช้งบประมาณ 6 ด้าน ของสำนักนโยบายและแผนงานอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2550 : 22) คือ 1) การวางแผนจัดทำงบประมาณ 2) การติดตามและประเมินผล 3) การตรวจสอบภายใน 4) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และ 6) การคำนวณต้นทุนผลผลิต

การวางแผนจัดทำงบประมาณ

จากพระราชบัญญัติการจัดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พุทธศักราช 2502 ได้กำหนดให้มีสำนักงบประมาณเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งต่อมาในปีเดียวกันได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ กำหนดหน้าที่การจัดทำงบประมาณให้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงบประมาณ โดยใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่ได้แสดงถึงการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นรายการ ตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และได้ให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยในการนำเข้าของแต่ละรายการ โดยได้แสดงให้เห็นเป็นเพียงว่าในการบริหารงานนั้น มีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายการประเภทใด ๆ บ้าง (เกื้อ ไกรดี, 2552 : 34)

ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการมีข้อดี คือ ช่วยให้การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานได้ดี เพราะกำหนดให้มีการแสดงค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจน จึงมีความง่ายต่อการปฏิบัติในการปรับ การเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายของงบประมาณภายในหน่วยงาน แต่มีข้อเสีย ที่ไม่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของผลงานได้ เพราะการอนุมัติเงินงบประมาณประจำงวดจะอนุมัติตามหมวดรายจ่าย มิได้อนุมัติตามแผนงานหรือโครงการ ทำให้ไม่สามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเงินงบประมาณที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรให้กับงานหรือโครงการกับผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือเป้าหมายของงานหรือโครงการนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการวัดผลและประเมินผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ นอกจากนี้การควบคุมรายละเอียดของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารงานเท่าที่ควร จึงไม่สามารถใช้เงินงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ (นิยม โพธิ์ทอง, 2549 : 133)

ข้อบกพร่องของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการที่รัฐบาลได้นำมาใช้ในการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐนั้น สำนักงบประมาณจึงได้มีการปรับปรุงระบบงบประมาณในปีงบประมาณ 2525 ซึ่งได้มีการนำหลักการและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน มาใช้ผสมผสานกับระบบการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้มีการเชื่อมโยงการจัดสรรเงินงบประมาณให้เข้ากับการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การจัดสรรเงินงบประมาณเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล จึงได้มีการแสดงงบประมาณในรูปแบบของแผนงานไว้ในร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ขณะเดียวกันได้มีการจำแนกงบประมาณรายจ่ายของงานหรือโครงการออกเป็นหมวดรายจ่ายต่าง ๆ ถึงแม้ว่าระบบการจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน จะเป็นระบบที่มีการส่งเสริมต่อการพัฒนาประเทศที่มีแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ รองรับ มีการวิเคราะห์การใช้จ่ายเงินงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความประหยัด แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังมีเงื่อนไขและ

ข้อจำกัดด้านเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อการตัดสินใจ เช่น ปัจจัยด้านการเมือง ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการวัดผลและประเมินผล และได้มีการปรับปรุง พัฒนา เพื่อการแก้ไขปัญหามาโดยตลอด (สำนักงานประมาณ, 2549 : 22)

จากวิกฤตด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี พุทธศักราช 2540 รัฐบาลมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบราชการในลักษณะขององค์กรรวม เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการ

บริหารงานภาครัฐรูปแบบใหม่คือ “การบริหารภาครัฐแนวใหม่” ที่มุ่งเน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส และ มอบความรับผิดชอบในการดำเนินงานต่อผู้ปฏิบัติ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางต่อการดำเนินงาน การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่จะครอบคลุม 5 ด้าน คือ (เพ็ญแข พิมพ์ไสย, 2548 : 54)

1. แผนปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
2. แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงิน การบัญชี และพัสดุ
3. แผนปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. แผนปรับเปลี่ยนด้านกฎหมาย
5. แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ

จากแผนการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐดังกล่าว สำนักงานประมาณซึ่งเป็นหน่วยงาน ที่รับผิดชอบตามข้อที่ 2 คือ แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงิน การบัญชี และพัสดุ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณในรูปแบบใหม่ จากเดิมที่ได้มีการเน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงิน งบประมาณ มาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB) เพื่อการจัดสรรเงินงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นธรรม มุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ของงานหรือโครงการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน สามารถวัดผลและประเมินการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลจากการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ มีมาตรฐานด้านการจัดการทางการเงิน ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อการประกันความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นได้จากการนำเงินงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิผล (เชษฐา ชาญพานิชย์, 2549 : 53)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ต้องการที่จะกระจายอำนาจเงินในการบริหารจัดการ ไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการดำเนินงาน ระบบการจัดทำงบประมาณ ที่ผ่านมารัฐบาลได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดทำงบประมาณมาโดยตลอดเพื่อให้การจัดทำงบประมาณ สามารถแบ่งประเภทของงบประมาณได้หลากหลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดทำ งบประมาณ ซึ่งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ประเทศต่าง ๆ ใช้กันอยู่ในขณะนี้ก็มีหลายประเภท ในแต่ละ

ประเภทจะมีลักษณะการใช้และการดำเนินงานที่มีความแตกต่างกันออกไป และมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกันออกไปด้วย แต่ละประเภทของการจัดงบประมาณรายจ่ายจะมีความเหมาะสมกับประเทศใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน สำหรับการ จัดทำงบประมาณในแต่ละประเภทหรือแต่ละรูปแบบสามารถสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2549 : 12)

1. การจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budget) เป็นระบบการจัดทำงบประมาณที่เน้นการควบคุม (Control Oriented) การใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรของรัฐที่จะนำมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะอาศัยการควบคุมในด้านของกฎหมาย และในด้านการบัญชีเป็นกลไกการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับ จีวีวรรณ ตูนาโป่ง (2551 : 26) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการเน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายจากส่วนกลางเป็นสำคัญ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารงบประมาณ จึงมีการจำแนกประเภทรายจ่ายต่าง ๆ ออกตามลักษณะของวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ หรือมีการจำแนกตามหมวดรายจ่ายเป็นสำคัญ

การบริหารงบประมาณแบบแสดงรายการนี้มีวัตถุประสงค์และการกำหนดรายจ่ายของเงินงบประมาณไว้ตายตัวจะจ่ายเป็นรายการอื่น ๆ ที่มิได้กำหนดไว้ไม่ได้ ถ้าจะมีการปรับเปลี่ยนรายจ่ายของเงินงบประมาณหรือการจ่ายเงินงบประมาณที่เกินวงเงินอย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องมีการจัดทำข้อตกลงหรือความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน แล้วจึงหารายจ่ายมาเพิ่มให้มีความพอดีกับรายจ่ายการบริหารงบประมาณประเภทนี้ จะไม่เน้นการวางแผนและเป้าหมายในการบริหารงานเท่าใดนัก มีการจำแนกหมวดของรายจ่ายออกเป็น 7 หมวดรายจ่าย ดังนี้ (เพ็ญแข พิมพ์ไสย, 2548 : 33) หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน ใช้สอย และวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ

2. การจัดทำงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) เป็นการจัดทำงบประมาณที่เน้นการจัดการ (Management Oriented) เป็นการบริหารงบประมาณที่ใช้เครื่องมือในการควบคุมและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลตามความมุ่งหมายหรือเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะมีการติดตามและประเมินผลของโครงการอย่างใกล้ชิดในลักษณะของการวัดประสิทธิภาพการทำงาน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีความประหยัด ซึ่งสอดคล้องกับ เกื้อ ไกรดี (2552 : 42) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นระบบงบประมาณที่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและผลสำเร็จของงานหรือโครงการเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยทั่วไปจะใช้เทคนิคด้านการจัดการมาประยุกต์ใช้กับการจัดทำระบบงบประมาณ

การจำแนกแนวนโยบายที่มีความสำคัญของรัฐบาลออกเป็นแผนงานหรือโครงการ และมีการดำเนินงานด้านกิจกรรมไว้สำหรับเป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ใช้

ซึ่งจะอาศัยการจำแนกผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงาน การจัดระบบของข้อมูลและการรายงานผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงานถือว่าเป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน(กระสินธุ์ ดงจิน, 2552 : 25)

สำหรับการวิเคราะห์เงินงบประมาณรายจ่ายของแต่ละหน่วยงาน อาจจะสรุปออกเป็นลักษณะของงบประมาณแบบผลงานได้ ดังนี้ (นิวัฒน์ นิลแก้ว, 2549 : 62)

2.1 การกำหนดลักษณะของงานที่หน่วยงานจะทำ (Classification by Function) จะเน้นการกำหนดทิศทางของงานที่จะดำเนินการว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่มีความสำคัญ

2.2 การกำหนดแผนของการดำเนินงานต่าง ๆ (Classification by Work Program) เป็นการกำหนดแผนที่ได้แสดงให้เห็นว่าจะต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบอย่างไร จึงจะส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้วเสร็จตามกำหนด พร้อมด้วยคุณภาพของงาน

3. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Programming Budgeting System : PPBS) เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นการวางแผน (Planning Oriented) เป็นระบบที่มีความมุ่งหมายให้มีการเชื่อมโยงการจัดสรรเงินงบประมาณให้มีความเข้ากันกับระบบการวางแผน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเกิดการกระจายและเกิดการกระทำอย่างสมเหตุสมผล บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ตามแผนการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำเอาหลักในการวิเคราะห์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Analysis) มาทำการคิดวิเคราะห์ เพื่อการกำหนดนโยบายด้านการเงินและการจัดทำงบประมาณ

สำนักงานประมาณได้มีการปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดทำงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารงบประมาณแบบแสดงแผนงาน และมีความเป็นไปได้ในด้านการปฏิบัติได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณในรูปแบบของการกำหนดสัดส่วนของวงเงินงบประมาณรายจ่ายในแต่ละด้าน และของแต่ละกระทรวงในลักษณะของการวางแผนงานมหภาค มีการผสมผสานกับการวิเคราะห์รายละเอียดของคำขอจัดตั้งงบประมาณขององค์กรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 8)

การดำเนินงานจัดทำงบประมาณ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ในด้านการบริหารงบประมาณได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการอนุมัติเงินงบประมาณประจำปีให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ด้วยการจัดสรรเงินงบประมาณไปตั้งเบิกจ่ายในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่การอนุมัติเงินประจำปีแล้วให้หัวหน้าองค์กรภาครัฐซึ่งเป็นเจ้าของเงินงบประมาณที่ได้รับมอบอำนาจในการบริหารเงินงบประมาณรวมถึงการมอบอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุได้ดำเนินการบริหารเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบแสดงแผนงานนี้ มีลักษณะที่สำคัญ (สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา, 2551 : 14) ดังนี้

3.1 นำเอาการวางแผนระยะยาวมาใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ และวางแผนให้มีความเชื่อมโยงกันกับนโยบาย หรือเป้าหมายของรัฐบาล เพื่อให้มองเห็นถึงภาพการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องกันในอนาคต

3.2 จัดทำแผนงานแยกออกตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละด้าน เช่น นโยบายในด้านของสังคม นโยบายในด้านของการศึกษา นโยบายในด้านของเศรษฐกิจ เป็นต้น

3.3 จัดจำแนกแผนงานต่าง ๆ ออกเป็นแผนงานหลัก แผนงานรอง หรือโครงการหลัก โครงการรอง หรือกิจกรรมหลัก และกิจกรรมรอง แล้วจัดสรรเงินงบประมาณออกตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม

3.4 มีการกำหนดและการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ

3.5 มีการวิเคราะห์ถึงทางเลือกในด้านต่าง ๆ เพื่อการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อดำเนินงานของโครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ มีความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุดในการดำเนินงาน

3.6 มีการพิจารณาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ

3.7 มีการเน้นการวิเคราะห์โครงการ โดยการนำเอาเทคนิคด้านการคิดวิเคราะห์ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การวิเคราะห์และออกแบบระบบ (System Analysis) การวิเคราะห์งบประมาณที่ใช้เป็นศูนย์ (Zero based Budget Analysis) เป็นต้น

ลักษณะของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน ดังนี้ (บัณฑิต แสงกล้า, 2548 : 36)

3.1 ยกเลิกการควบคุมรายละเอียดของโครงการ

3.2 ให้กระทรวง ทบวง กรม องค์กร และหน่วยงานอื่น ๆ ของภาครัฐได้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานขึ้นภายในองค์กร

3.3 สำนักงบประมาณจะทำการอนุมัติเงินงบประมาณรายจ่ายให้กับแต่ละแผนงาน โดยมีอิสระ

3.4 สำนักงบประมาณจะทำการควบคุมเงินงบประมาณด้วยการตรวจสอบ และประเมินผลงานของแต่ละแผนงาน ว่ามีการดำเนินงานที่บรรลุถึงเป้าหมาย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามแผนงานมากน้อยเพียงใด

กระบวนการในการดำเนินงานของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมีดังนี้ (สำนักงบประมาณ, 2549 : 11)

3.1 ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน หรือมีการจัดทำโครงการที่เป็นระบบ มีลักษณะเป็นโครงสร้างของแผนงาน งานหรือโครงการ

- 3.2 ให้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนงาน โครงการ ที่มีความชัดเจน
- 3.3 ให้มีการแสดงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน โครงการ
- 3.4 ให้มีการแสดงถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากแผนงาน โครงการ เมื่อได้มีการดำเนินการตามแผนงาน โครงการสำเร็จเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว
- 3.5 ให้มีการวิเคราะห์ในการที่จะเลือกแผนงาน โครงการใดว่าจะมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานก่อนหรือหลังอย่างไร

4. งบประมาณแบบฐานศูนย์ (Conventional Budget) เป็นระบบงบประมาณในลักษณะเป็นแบบกว้าง ๆ ที่จะมีการพิจารณาเงินงบประมาณทุกปีอย่างละเอียดในทุกรายการ โดยมีได้คำนึงถึงว่ารายการหรือแผนงานนั้นจะเป็นรายการหรือแผนงานเดิมหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับ

ไกรยุทธ ชีรตยาสินันท์ (2548 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์จัดเป็นระบบการวางแผนการปฏิบัติงานที่ควบคู่กันไปกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับแผนการจ่ายเงินงบประมาณในระยะยาวของกิจกรรม เพื่อให้แผนงาน โครงการนั้นได้บรรลุเป้าหมายของกิจกรรมที่ได้มีการกำหนดไว้

หน่วยงานผู้เสนอค่าของงบประมาณจะต้องทำรายการแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ในการที่จะเลือกวิธีการปฏิบัติงานตามกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ตามขั้นตอนและวงเงินงบประมาณที่ได้เสนอขอ พร้อมทั้งทำการเปรียบเทียบกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ในของเขตของความรับผิดชอบ โดยการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญก่อนและหลัง ซึ่งจะถือเสมือนหนึ่งว่ากิจกรรม หรือโครงการที่จะดำเนินการในปีงบประมาณที่เสนอขอเป็นงานหรือกิจกรรมหรือโครงการใหม่ทั้งหมดถึงแม้กิจกรรมหรือแผนงานหรือโครงการเดิมจะได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณไปแล้วในปีที่แล้ว แต่ก็อาจจะถูกพิจารณาใหม่ได้อีกครั้งหนึ่ง และอาจเป็นไปได้ว่าในปีนั้นถูกตัดเงินงบประมาณลงไปที่ปีเป็นได้ (ชัยยุทธ ชิริสุทธิ, 2549 : 24)

การบริหารระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารมีไว้สำหรับใช้ในการตัดสินใจกำหนดแผนการปฏิบัติงานและเงินงบประมาณที่จะให้มีความสอดคล้องกับแผนงานระยะยาวของกิจกรรม หรือโครงการ ขั้นตอนมีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549 : 25)

4.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานในระยะยาว เพื่อกำหนดเป้าหมายของกิจกรรมหรือโครงการ แผนปฏิบัติการในระยะยาวนี้อาจเป็นแผนระยะ 5-10 ปีข้างหน้า กิจกรรมหรือโครงการมีความต้องการอะไร จะมีรูปแบบในการดำเนินงานไปในทิศทางไหน เช่น มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในสินค้าประเภทนี้ มีความต้องการที่จะมีส่วนแบ่งในการตลาดมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ทั้งนี้ได้กำหนดนโยบายขึ้นพื้นฐานไว้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานในระยะสั้น และการปฏิบัติงานในระยะยาวต่อไป

4.2 การวางแผนยุทธศาสตร์กำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่จะปฏิบัติการ ในปีงบประมาณที่จะมาถึง ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการในระยะยาว ที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ขั้นตอนนี้อาจเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารระบบงบประมาณ แบบฐานศูนย์

4.3 การกำหนดแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมที่ควรดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นเป้าหมายในระยะสั้นที่จะดำเนินงานในปีงบประมาณหน้า

4.4 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและจัดทำงบประมาณที่ต้องการ ให้มีการแยกออกตามแผนงาน เรียกว่า ชุดงาน เพื่อการตัดสินใจ (Decision Package) ผู้ที่จะเสนอชุดงานเพื่อการตัดสินใจ จะต้องแสดงรายการให้เห็นเด่นชัดว่าแผนงานและเงินงบประมาณที่เสนอจะถูกนำไปสู่การปฏิบัติให้ถึงเป้าหมายได้อย่างไร เกิดผลดีต่อกิจกรรมได้อย่างไรบ้าง และถ้าไม่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินงานจะเกิดผลกระทบต่อกิจกรรมอย่างไร รวมทั้งให้ระบุถึงวิธีการที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นมีทางเลือกในแต่ละทางเลือกมีกี่วิธี และให้ระบุถึงเหตุผลว่าเพราะเหตุใดจึงเลือกที่จะใช้วิธีหรือทางเลือกนั้น ๆ

4.5 การตรวจสอบกิจกรรม หรือโครงการที่ได้ดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้เสนอมานั้นสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้มากน้อยเพียงใด ถ้าหากพบว่ามีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขในทันที

4.6 การจัดอันดับแผนงานหรือชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่ได้เสนอตามลำดับของ ความสำคัญ เพื่อขออนุมัติให้มีการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานภายในวงเงินงบประมาณ ที่จะนำมาใช้จ่ายต่อการดำเนินงาน

5. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) เป็นระบบงบประมาณที่ได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานกับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กันอย่างไร มีความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะสอดคล้องกับภารกิจวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดความสำเร็จของงานหรือกิจกรรม

ในการจัดทำคำเสนอของงบประมาณต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการจัดทำ คำของงบประมาณที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรเงินงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (สินธุชัย แก้วกิตติชัย, 2550 : 36)

5.1 ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล

5.2 ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะเป็นเครื่องมือในการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และจำนวนเงินงบประมาณ

5.3 การกระจายอำนาจ(Devolution) ในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารของหน่วยงาน

5.4 จัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม (Block Grant) ส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นต่อการใช้งบประมาณ

5.5 คำนวณค่าใช้จ่ายหรือเงินงบประมาณจากผลผลิตและผลลัพธ์ของกิจกรรม

5.6 กำหนดวงเงินงบประมาณได้ล่วงหน้า(Medium term Expenditure Framework : MTEF)

5.7 ใช้ระบบการบัญชีแบบพึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis)

5.8 เน้นการควบคุมภายใน

5.9 การรายงานผลการดำเนินงานจะเชื่อมโยงกันระหว่างการดำเนินงานกับการปรับเปลี่ยนการจัดทำงบประมาณจากระบบเดิมเป็นระบบใหม่

ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (เดิม)	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(ใหม่)
1. มีการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input)	1. มุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีการควบคุมการจัดสรรเงินงบประมาณ และขาดการเชื่อมโยงการวางแผนในทุกระดับ	2. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมาย
3. มุ่งเน้นรายการค่าใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงาน (ผลผลิต และผลลัพธ์)	3. มีความรับผิดชอบ มีความโปร่งใส และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน
4. ขาดการวางแผนด้านการเงินล่วงหน้าให้เกิดการครอบคลุมทุกแหล่งเงิน	4. มีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจในการจัดทำ และการบริหารงบประมาณให้กับหน่วยปฏิบัติงาน
5. ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ	5. เพิ่มขอบเขตและครอบคลุมงบประมาณในทุกแหล่งของเงิน
6. มิได้คำนึงถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสินทรัพย์	6. สามารถจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในระยะปานกลางได้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (เดิม)	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(ใหม่)
	7. มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน สามารถวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานได้ 8. มุ่งการเน้นความรับผิดชอบของผู้บริหาร แทนการควบคุม 9. มีการพัฒนาระบบการรายงานผลด้านการเงินและผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงาน

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) คือ การวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ด้วยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่มีความชัดเจน สามารถนำไปใช้ได้จริงมีความเหมาะสมกับระยะเวลาหน่วยในการวัดครอบคลุมทั้งปริมาณและคุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อถือให้กับระบบ ดังนี้ (กระสินธุ์ ตงจีน, 2552 : 15)

1. ผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมมีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับเป้าหมาย
2. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่ต้องการมีปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสม
3. ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบแนวทางในการติดตามประเมินผล

การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (เดิม)	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (ใหม่)
1. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นงวดและสิ้นปีงบประมาณ 2. การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานไม่มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ 3. ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ 4. ขาดการกำหนดกรอบของตัวชี้วัดผล การดำเนินงาน	1. กำหนดให้หน่วยงานได้มีการจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการรายงานผลและการประเมินผล 2. การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน โครงการ มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ 3. มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของงานโครงการ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (เดิม)	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(ใหม่)
	4. มีการกำหนดกรอบของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 5. มีการรายงานผลในทุกไตรมาสและสิ้นปีงบประมาณ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำคำของบประมาณ ในปีถัดไป

หลักในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โครงการ จะมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของงาน โครงการ ตามการบริหารงบประมาณในแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงบประมาณ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานแบบมุ่งเน้นผลงานในด้านของความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์กร สามารถเชื่อมโยงถึงหลักธรรมาภิบาลที่จะเอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของประชาชน

ขั้นตอนในการดำเนินงาน คือ เมื่อหน่วยงานภาครัฐได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ และได้มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรไปในการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมตามแผนการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้การมีส่วนร่วมของประชาชนได้เข้ามามีการติดตาม ประเมินผล และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ พร้อมทั้งสรุปรายงานผล สามารถดำเนินการ ประเมินได้ 4 ระดับ คือ (กระสินธุ์ ดงจิน, 2552 : 16)

1. ประเมินสาระสำคัญหรือบริบทของแผนงาน (Context Evaluation)
2. ประเมินทรัพยากรที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยในการนำเข้า (Input Evaluation)
3. ประเมินกิจกรรมการดำเนินงาน (Process Evaluation)
4. ประเมินผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงาน (Product Or Output Evaluation) ดังนี้

4.1 ผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมตามโครงการ

4.1.1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานกิจกรรมตามโครงการเปรียบเทียบระหว่าง ผลลัพธ์กับปัจจัยต่างๆ ในการนำเข้า

4.1.2 ประสิทธิภาพเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมตามโครงการกับ เป้าหมายของโครงการ

4.1.3 ความพอเพียงในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีความเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมตามโครงการและงบประมาณกับปัญหาที่ต้องแก้ไขและกลุ่มประชากรเป้าหมาย

4.2 ประเมินผลกระทบในด้านต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ

สรุปได้ว่า การวางแผนจัดทำงบประมาณ จะช่วยให้การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ มีการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงาน เพราะกำหนดให้มีการแสดงค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจน จึงมีความง่ายต่อการปฏิบัติในการปรับ การเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายของงบประมาณภายในหน่วยงาน แต่มีข้อเสียที่ไม่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ หรือผลสำเร็จของผลงานได้ เพราะการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะอนุมัติตามหมวดรายจ่าย มิได้อนุมัติตามแผนงานหรือโครงการ

การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการให้ได้รับทราบถึงปัญหา อุปสรรค ความก้าวหน้า ความต้องการของผู้ดำเนินงาน จะได้นำเอาข้อมูลที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผลมาสู่การแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรม และการวางแผนการดำเนินงานในระดับขั้นตอนต่อไป หรือในปีต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 12)

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากว่าเป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของโครงการ กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของส่วนราชการ ของหน่วยงาน ในทุกภาคส่วน ว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ และกิจกรรมหรือไม่ นอกจากนี้การติดตามและประเมินผล ยังถือเป็นการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และการนิเทศให้มีการนำเอาทรัพยากร เงินงบประมาณในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้ให้บริการได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร และเงินงบประมาณต่อการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรม นำสู่การตัดสินใจของผู้บริหารของส่วนราชการ หน่วยงาน (รุ่ง แก้วแดง, 2548: 23)

ศูนย์ข้อมูลสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2552 : 52) ได้กล่าวถึง การติดตามประเมินผลแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-based Monitoring and Evaluation) ว่าเป็นทิศทางของการติดตามและประเมินผลในเวทีโลก ที่มีแนวโน้มมุ่งสู่การวัดผลสัมฤทธิ์ (Results-based Approach) ซึ่งองค์กรจะนำในด้านการพัฒนา และการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ เช่น องค์กรสหประชาชาติ ธนาคารโลก องค์กรพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ ล้วนให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผล องค์กรเหล่านี้ได้ตระหนักถึงความสนใจของฝ่ายต่าง ๆ ที่ขณะนี้ไม่เพียงต้องการทราบคำตอบว่า องค์กรมีการใช้ทรัพยากร หรือเงินงบประมาณ มีการดำเนินกิจกรรม หรือ

มีผลผลิตอะไรบ้าง แต่มีความต้องการที่จะทราบไปถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับของผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) อีกด้วยหมายถึงว่า องค์กรจะต้องสามารถอธิบายได้ว่าการบริหารแบบธรรมาภิบาล การพิสูจน์ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้

การติดตามและประเมินผล จะช่วยในการตอบปัญหาหลักของการบริหารงานได้ว่า ส่วนราชการ หรือหน่วยงาน มีการดำเนินงานที่ได้ผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือไม่ มีโครงการ กิจกรรมใดบ้างที่ผู้บริหารของส่วนราชการ หรือหน่วยงานจะต้องให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ หรือเงินงบประมาณมีเหตุผลสมควรหรือไม่ อย่างไรต่อการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2550 : 39)

1. จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรม มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการนำเอาความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งสู่ผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการ
2. จะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของส่วนราชการ หน่วยงาน ทำให้ผู้รับบริการในภาคส่วนประชาชนได้เกิดความมั่นใจต่อการดำเนินงานของภาครัฐ ด้วยการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมให้รับทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในเชิงนโยบายของภาครัฐ
3. จะเป็นการช่วยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหรืองานภายในโครงการ กิจกรรมที่กำลังดำเนินงานที่มีศักยภาพ เพื่อจะได้ให้มีการศึกษาอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เป็นการเปิดโอกาสในการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมที่ต้องมีการใช้ทรัพยากร และเงินงบประมาณ ที่มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น
4. จะช่วยในการสนับสนุน และในการปรับเปลี่ยนการกำหนดนโยบายของภาครัฐ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมแก่ผู้กำหนดนโยบาย
5. จะช่วยในการสนับสนุนวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรม ด้วยการใช้ข้อมูลจากการดำเนินงาน ถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นของการปฏิบัติงานว่ามีสูงขึ้นหรือลดลง
6. จะช่วยให้มองเห็นถึงภาพรวม และการแสดงสถานภาพในการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมในส่วนราชการ หน่วยงาน เพื่อการประเมินผลความก้าวหน้า หรือลดปัญหาของการดำเนินงาน แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยเร่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ กิจกรรมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
7. จะเป็นการช่วยกระตุ้นให้มีการติดต่อประสานงาน และสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ดูแล รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม กับผู้บริหารของส่วนราชการ หน่วยงาน รวมถึง

ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในส่วนของเป้าหมาย ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ กิจกรรม

8. จะช่วยในการจัดทำ และแสดงถึงเหตุผลในการขอรับการจัดสรรเงินงบประมาณ ต่อการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมที่จะนำทรัพยากร และเงินงบประมาณ ไปใช้ให้เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ รวมถึงการขอเพิ่ม และการรักษาระดับของเงินงบประมาณ

กรอบของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย (สำนักติดตามและ ประเมินผลการอาชีวศึกษา, 2551 : 31)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรม ความสามารถในการให้บริการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน รวมถึงการป้องกันการทุจริต และความประพฤติมิชอบ

2. ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาถึงโครงสร้าง ขององค์กร กระบวนการทำงาน ความสามารถหลักขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร ทักษะ และขวัญกำลังใจของบุคลากร ในองค์กร

3. ด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกส่วนราชการ/หน่วยงานราชการ (External Perspective) เป็นการพิจารณาส่วนราชการ หน่วยงานราชการ ในมุมมองของผู้รับบริการจากภายนอก ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ส่วนราชการ ท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อม ภายนอก

4. ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาถึงความสามารถขององค์กร ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นการมองให้เห็นภาพกว้าง ๆ ในอนาคตที่ขององค์กรควรที่จะคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อให้ศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เช่น ผลงานการวิจัยที่สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง การพัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย การสร้างระบบการตรวจสอบ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบการติดตามและประเมินผลภายในส่วนราชการ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา, 2551 : 33)

1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ เพื่อจะได้รับทราบถึง ทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต และได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายที่แท้จริง ที่ต้องการมุ่งไปให้เกิดผลสำเร็จ

2. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่สามารถช่วยชี้นำทางในการดำเนินงานทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

3. การนำกลยุทธ์ลงสู่การดำเนินงานที่มีความชัดเจน ผู้ปฏิบัติสามารถจัดลำดับความสำคัญ ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จได้ พิจารณาใน 4 ด้าน คือ ผู้ที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องจากภายนอกองค์กร ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน

4. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) เป็นเครื่องมือวัดผลที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ จะแสดงถึงค่าที่วัดผล การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงต่อการดำเนินงานของโครงการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ด้วยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ในเชิงของตัวเลขแบ่งออกได้ดังนี้

4.1 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency) แสดงถึงความสามารถในการผลิต และความคุ้มค่าในการลงทุน วัดได้จากต้นทุน (Cost) ต่อหน่วยการผลิต หรือวัดจากแรงงาน หรือระยะเวลาที่ได้ใช้ไปในการผลิต

4.2 ตัวชี้วัดประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นความสัมพันธ์กันระหว่างผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์กันระหว่างผลลัพธ์กับผลผลิต คือ ประสิทธิภาพเชิงต้นทุน (Cost - Effectiveness) เป็นการวัดความคุ้มค่าจากการลงทุน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับจำนวนต้นทุน คิดเป็นร้อยละ ส่วนประสิทธิผล เป็นการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นการวัดผลลัพธ์เปรียบเทียบกับผลผลิต

4.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ (Quality) วัดได้จากความถูกต้องตรงตามเกณฑ์มาตรฐาน

4.4 ตัวชี้วัดความประหยัด (Economy) วัดได้จากร้อยละของต้นทุนการผลิตที่ลดลง

4.5 ตัวชี้วัดความสามารถในการให้บริการได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด (Timeliness)

5. การตั้งเป้าหมาย คือ การตั้งระดับหรือการตั้งมาตรฐานของผลการดำเนินงานตามที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ เพื่อวัดความก้าวหน้า ความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม สามารถพิจารณาได้จากผลการดำเนินงานขององค์กร กับผลการดำเนินงานขององค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือที่ได้รับยกย่องเป็นที่ดีเด่นก็ได้

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการบันทึกข้อมูล คือ ข้อมูลจากการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมที่เก็บรวบรวมมาได้ จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้อง และทำการบันทึกเข้าสู่ระบบการจัดเก็บข้อมูล ก่อนการอนุมัติข้อมูลเข้าสู่ระบบการประมวลผล

7. การวิเคราะห์ผล คือ การพิจารณาผลการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ขององค์กร และประเมินผลย้อนกลับเข้าไปสู่ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลกระทบอันอาจจะเกิดขึ้นได้ และแนวโน้มต่อการตัดสินใจในเชิงการบริหารจัดการ

8. การรายงานผลสัมฤทธิ์ขององค์กร คือ การรายงานเนื้อหาของการดำเนินงานตามโครงการกิจกรรม จะแสดงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น ที่เป็นผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน จุดเน้นจะอยู่ที่การรายงานผลสำเร็จของโครงการ กิจกรรม ค่าใช้จ่ายที่ได้ใช้ในต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะจัดทำเป็นรายงานทุกเดือน ทุกไตรมาส หรือทุกหกเดือน เป็นข้อมูลเชิงอธิบายเพื่อความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน โดยมีผลผลิต ผลลัพธ์ และประสิทธิภาพ จำแนกตามพื้นที่การดำเนินงาน กลุ่มผู้รับบริการ

สรุปได้ว่าการติดตามและประเมินผลเป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญของการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากว่าเป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของแผนงานหรือโครงการ หรือกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานในทุกภาคส่วนว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ กิจกรรม และยังเป็นการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และการนิเทศให้มีการนำเอาเงินงบประมาณหรือทรัพยากรในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความคุ้มค่า และอย่างมีประสิทธิภาพ

การตรวจสอบภายใน

หลักการและความหมายของการตรวจสอบภายใน

หลักการของการตรวจสอบภายใน จัดเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร ในการที่ใช้ประเมินผลสัมฤทธิ์อันเกิดขึ้นของการดำเนินงาน และถือได้ว่าเป็นระบบการควบคุมภายในองค์กร ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งอันจะทำให้งานการตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารในองค์กรจะต้องสามารถนำผลผลิตของงานการตรวจสอบภายในไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มและความสำเร็จต่อองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน อันได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน ควรที่จะมีความเข้าใจถึงภาพรวมเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน มีความรู้ในหลักการและวิธีการตรวจสอบ รวมถึงต้องสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของการตรวจสอบ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ ตามหลักสากล และตามที่กำหนดโดยหน่วยงานกลางที่มีความเกี่ยวข้องกับราชการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่การตรวจสอบภายใน สามารถเลือกใช้เทคนิคและวิธีการตรวจสอบที่มีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพแวดล้อมขององค์กร (กรมบัญชีกลาง, 2548 : 21)

ความหมายของการตรวจสอบ มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของการตรวจสอบภายใน ไว้ดังนี้

การตรวจสอบภายในเป็นหน้าที่งานที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลอย่างอิสระที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร เพื่อให้บริหารแก่งค์กรในการตรวจสอบและการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ การประเมิน การให้คำปรึกษา การให้ข้อเสนอแนะ และการให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับกิจกรรมที่สอบทาน (พิไล เปี่ยมพงศ์สานต์, 2549 : 3)

การตรวจสอบภายในเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีความอิสระ ด้วยการตรวจสอบงานด้านการบัญชี งานด้านการเงิน และการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ เพื่อเสนอเป็นรายงานต่อผู้บริหาร การตรวจสอบภายในเป็นมาตรฐานในการควบคุมของผู้บริหาร โดยทำการวัดผลและประเมินผลประสิทธิภาพของการควบคุมในด้านนั้น ๆ (พะยอม สิงห์เสนห์, 2549 : 4)

การตรวจสอบภายใน เป็นกระบวนการของการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายในขององค์กรอย่างเป็นอิสระ เพื่อเป็นการให้ข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารต่อการนิเทศ กำกับ ติดตาม และการแก้ไขปัญหาต่อการดำเนินงาน การตรวจสอบภายใน จึงเป็นระบบการควบคุมการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งจะทำหน้าที่ในการวัดผลและประเมินผล เป็นคู่มือของการปฏิบัติงานและการดำเนินงานตามนโยบายขององค์กร เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้สำหรับการปฏิบัติงาน และสามารถตรวจสอบได้ว่าการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ต่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลหรือไม่ (หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2549 : 7)

การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมของการประเมินผลโดยอิสระภายในองค์กร ซึ่งจะมีจุดมุ่งหมายให้การประเมินผลนั้นเป็นการบริการอย่างหนึ่งแก่องค์กร การตรวจสอบภายในจัดได้ว่าเป็นมาตรฐานการควบคุมในเชิงของการบริหาร และมาตรการหนึ่งในต่อการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีหน้าที่ในด้านของการนิเทศ กำกับ ติดตาม และการวัดผลและประเมินผลความเพียงพอ และความมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมอื่น ๆ (นนทพล นิมสมบุญ, 2550 : 2)

การตรวจสอบภายใน เป็นการสอบทานการวัดผลและประเมินผลของการควบคุมภายในต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร ได้มีการรับทราบว่าผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด โดยผู้ตรวจสอบภายในจะต้องให้การเสนอแนะ ให้คำปรึกษากับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง และเกิดการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (สำนักติดตามและประเมินผล การอาชีวศึกษา, 2550 : 9)

การตรวจสอบภายใน หมายถึง กิจกรรมที่มีการดำเนินงานและเป็นไปอย่างมีความอิสระเป็นกลาง และเป็นกิจกรรมในการให้คำปรึกษา คำแนะนำที่จัดให้มีขึ้นเพื่อการเพิ่มคุณค่า และ

การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินงานไปได้ อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งจัดให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระเบียบ และมีแบบแผนที่ดี นำมาใช้ในการวัดผลและประเมินผล การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ บริหารความเสี่ยง การนิเทศ กำกับ ติดตาม และการกำกับดูแลกิจการขององค์กร (ธนาคารอาคาร สงเคราะห์, 2551 : 8)

จากความหมายของการตรวจสอบภายใน สรุปได้ว่า การตรวจสอบภายใน จัดเป็น กระบวนการวัดผลและประเมินผล การนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานขององค์กร และ เป็นมาตรฐานในการควบคุมการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น มี การใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน มีดังนี้ (<http://www.srisangworn.go.th/modules.php>, 15 ก.ย. 2552)

การตรวจสอบภายใน มีความสำคัญอย่างมากในการที่จะเป็นเครื่องมือด้านการบริหาร และ ส่งเสริมการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ด้วยการให้บริการที่จะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่น จากการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล และความคุ้มค่าของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าและความสำเร็จแก่องค์กร ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตาม และการดูแลที่ดี (Good Governance) และเกิดความโปร่งใสต่อการปฏิบัติงาน (Transparency)
2. ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชี และการรายงานผลการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย หรือความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility)
3. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and Effectiveness of Performance)
4. เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Signals) ของการประทุมิชอบ หรือ การทุจริตภายในองค์กร ช่วยในการลดโอกาสความร้ายแรงและความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้น รวมถึง การเพิ่มโอกาสความสำเร็จของงาน
5. เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ (Check and Balance) ต่อการส่งเสริมให้เกิด การจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ได้ ผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน มีดังนี้ (กระทรวงการคลัง, 2551 : 8)

1. เพื่อเป็นการประเมินการควบคุมขององค์กร ให้มีความมั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายของกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
2. เพื่อเป็นการช่วยให้การปฏิบัติงานภายในองค์กร สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้มีการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่า ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
3. เพื่อเป็นการวัดผลและประเมินผลความพอเพียงของการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบควบคุมภายในองค์กรให้มีคุณภาพต่อการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นการปฏิบัติงานโดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงในการทำหน้าที่การตรวจสอบ การวัดผลและประเมินผล การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์การให้คำปรึกษา การให้ข้อเสนอแนะ การนิเทศ กำกับ ติดตาม
5. เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน สามารถปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีความเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. เพื่อเป็นการนำผลการตรวจสอบภายในที่อยู่ในรูปแบบของรายงาน เสนอต่อผู้บริหารในการตัดสินใจต่อการดำเนินงาน รวมถึงการสนับสนุนให้มีการควบคุมภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่มีความเหมาะสม

ขอบเขตของการตรวจสอบภายใน มีดังนี้ (กระทรวงการคลัง, 2551 : 10)

1. การสอบทานและการประเมินการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการนิเทศ กำกับ ติดตามของหน่วยรับตรวจ ซึ่งจะครอบคลุมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 1.1 มีความมั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีการปฏิบัติ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
 - 1.2 มีการดูแลรักษาทรัพย์สิน และการรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานมิให้เกิดการสูญหาย การสูญเสีย รวมถึงการสูญหายและการสูญเสียจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - 1.3 มีการเสนอแนะและการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง มีการควบคุม และมีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 มีความมั่นใจในความถูกต้อง ความสมบูรณ์และครบถ้วน มีความน่าเชื่อถือของข้อมูลในด้านการเงิน การบัญชี และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ
 - 1.5 มีความมั่นใจต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ หรือการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ประหยัดและความคุ้มค่า

2. การสอบทานและการติดตามแผนการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้หน่วยรับตรวจได้มีการดำเนินงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

3. การให้ความสำคัญเป็นกรณีพิเศษกับสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุม และการนิเทศ กำกับ ติดตามขององค์กร

ประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน มีดังนี้ (<http://www.gobknow.org/blog/internalmsu/17500>, 3 ก.ย. 2552)

1. ผู้บริหาร ถ้าหน่วยงานหรือองค์กรมีการตรวจสอบภายในที่ดี ผู้บริหารย่อมมีเวลาในการคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มงานใหม่ ๆ ได้มากยิ่งขึ้น โดยมีความมั่นใจว่าระบบการควบคุม การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่ให้อยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดความมั่นใจต่อผลการดำเนินงานในแต่ละด้านเป็นไปตามแผนงาน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ มีการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ ระยะเวลา แรงงาน และทรัพย์สิน อื่น ๆ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานหรือองค์กร

ระบบการนำเสนอข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และการตัดสินใจที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถใช้ประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การสั่งการได้ทันเวลา ปัญหา อุปสรรค และ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้น ผู้บริหารจะได้รับรู้รับทราบและสั่งการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที มีการสำรวจ มีการวิเคราะห์ และการให้ข้อเสนอแนะถึงมาตรการ เพื่อการปรับปรุงให้การดำเนินงาน ในด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นตลอดเวลา (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2551 : 4)

2. หน่วยงานผู้รับตรวจ เนื่องจากในบางครั้งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาไม่สามารถตรวจสอบงานทุกอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน เมื่อมีการพิจารณาสั่งการให้ดำเนินงานตามที่ผู้บังคับบัญชาเสนอ ซึ่งอาจจัดทำขึ้นโดยไม่ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดไว้ ด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ส่งผลเหล่านี้จะก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้มีการสั่งการ ให้ดำเนินงานในภายหลังได้ กรณีเหล่านี้หากผู้ตรวจสอบภายในได้มีการตรวจพบ ก็จะได้มีการรวบรวม ข้อผิดพลาด และเสนอแนะไว้เป็นข้อสังเกตแก่หัวหน้าหน่วยงานผู้รับตรวจนั้น เพื่อป้องกันและเพิ่มความระมัดระวังต่อไป

3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้รับตรวจ) เป็นการเร่งรัดให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความกระตือรือร้น มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้ทันต่อระยะเวลา ไม่เกี่ยงงาน ใ้ไว้ให้ค้างคาใจเอาใจใส่ระมัดระวังและมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น มีผลทำให้เกิดความผิดพลาดที่น้อยลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติแก่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ระเบียบ และข้อบังคับของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นการป้องปราม และการป้องกันการประพฤติดมิชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

สรุปได้ว่า ความผิดพลาดหรือการทุจริต สามารถที่จะตรวจสอบได้จากเอกสารที่ถูกจัดทำขึ้น และวิธีการตรวจสอบอื่น ๆ ที่จำเป็น การตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอจะเป็นการเปิดโอกาสในการทุจริต หรือการประพฤติดมิชอบของเจ้าหน้าที่ การนิเทศ กำกับ ติดตาม และการดูแลรักษาทรัพย์สินของหน่วยงานหรือองค์กร ก่อให้เกิดความประหยัคต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ได้

การบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2551 : 53) ให้ความหมายของการบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณ คือ การจัดการและการบริหารในระบบการเงินของสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลอย่างสูงสุด เนื่องจากการบริหารงานการเงินมีความซับซ้อน มีระเบียบต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง และเกิดผลกระทบทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงก่อนการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผลสำเร็จหรือเป้าหมายของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ที่ต้องถือปฏิบัติอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. การปฏิบัติตามนโยบายการบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารงานการเงินงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย มีความโปร่งใส สามารถที่จะตรวจสอบได้ เพื่อให้การบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณเกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลอย่างสูงสุด มีการกำหนดตัวชี้วัด มีการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

2. การจัดหาแหล่งเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา นอกเหนือจากเงินงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดหาเงินนอกงบประมาณ มาใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษา

3. การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายภายในสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษาได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณจากภาครัฐมาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำการจัดสรรเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ งาน กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับ ต้นทุนการผลิต การจัดซื้อจัดจ้างสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ งาน กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2550 : 57) ให้ความหมายการบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณว่า เป็นการบริหารเงินงบประมาณที่หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐได้รับการจัดสรรมาจากรัฐบาลให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดที่มีความซับซ้อน เพื่อการประกันความคล่องตัวในการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ มีมาตรฐานในการบริหารงาน

ซึ่งจะต้องคำนึงถึงปัจจัยในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของบริหารจัดการระบบการเงิน

การบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีความสำคัญที่จะสามารถรับประกันได้ว่า เงินงบประมาณที่รัฐบาลได้ทำการจัดสรรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดภาครัฐนั้น จะนำไปสู่การใช้จ่ายเงินงบประมาณต่อการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ งาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง ดังนั้น สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณ ดังนี้ (สำนักนโยบายและแผนงานอาชีวศึกษา, 2553 : 11)

1. การจัดระบบงานการเงินของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุดต่อการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ผลสำเร็จ หรือเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้
2. การปฏิบัติงานด้านการเงินของสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานเพื่อให้การรับ การจ่าย การเก็บรักษาเงิน และการจัดทำเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานการเงินของสถานศึกษา ให้เป็นไปด้วยความถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติของรายการอย่างครบถ้วน มีความเรียบร้อย และเป็นปัจจุบัน
3. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ มีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการใช้จ่ายเงินตามที่กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง มติของคณะรัฐมนตรี อนุญาตให้จ่ายได้ เช่น การเบิกจ่ายงบดำเนินงาน การเบิกจ่ายงบเงินอุดหนุน หรือการเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นต้น
4. ระบบบัญชีและการควบคุมการบัญชีของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบันทึกบัญชีเมื่อมีการรับและการจ่ายเงินอย่างเป็นปัจจุบัน

การควบคุมงบประมาณ เป็นการกำกับดูแลการใช้จ่ายเงินงบประมาณหลังจากที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณได้ผ่านการพิจารณาและผ่านการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการอนุมัติเงินประจำงวดนำสู่การใช้จ่ายตามโครงการ งาน หรือกิจกรรม ซึ่งการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานตามระเบียบ ว่าด้วยการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2543 ซึ่งได้มอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการ มีอำนาจโอนและเปลี่ยนแปลงเงินงบประมาณประจำงวด (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2553 : 22)

สำหรับการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ หลักจากได้รับการอนุมัติเงินงบประมาณแล้ว จะต้องมีการดำเนินงานให้เกิดความเรียบร้อยมีความสอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย มีความยุติธรรม มีความชัดเจน มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อาจจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการภายในหน่วยงานเข้าไปกำกับดูแลเป็นการเฉพาะ มีหน้าที่ติดตามกำกับ ดูแลอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างรวดเร็ว (สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา, 2553 : 14)

สรุปได้ว่า การบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณ คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการเงินและการควบคุมงบประมาณ การจัดทำโครงสร้างและการมอบหมายงาน กิจกรรมเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเงินงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ มีระบบข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ การเชื่อมโยงข้อมูล การบันทึกข้อมูลด้านการบัญชี การกำกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และการรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน

การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน เป็นมาตรการหนึ่งในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพราะจะแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ หรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ งาน หรือกิจกรรม การที่จะรู้ได้ว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหรือไม่นั้น จึงต้องพิจารณาจากการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน (สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา, 2552 : 14)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 51) กล่าวว่า iva การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน เป็นมาตรการในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และจะเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน เพราะจะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการของโรงเรียน ตามที่โรงเรียนได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามการบริหารเงินงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและมีความชัดเจน จึงต้องตรวจสอบจากการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน ว่าบรรลุตามเป้าประสงค์หรือไม่เพียงใด

การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลด้านการเงินของสถานศึกษา เพื่อแสดงสถานะด้านการเงินของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือสามารถบริหารจัดการการเงินของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลได้อย่างไร และมีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการจัดสรรเงินงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้ยังจะได้แสดงให้เห็นถึงผลการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารสถานศึกษาที่ได้รับความไว้วางใจ ให้ดูแลทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นการรายงานข้อมูลด้านการบัญชีตามมาตรฐานด้านการบริหาร

จัดการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน (หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2553 : 8)

การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน จะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารงานการเงินของผู้บริหาร ว่ามีความสามารถที่จะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์ได้หรือไม่ เพียงใด ซึ่งจะประกอบไปด้วย (สำนักความร่วมมือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552 : 12)

1. งบแสดงฐานะการเงิน
2. งบแสดงผลการดำเนินงาน
3. งบกระแสเงินสด
4. รายงานต้นทุนการผลิต

แนวปฏิบัติในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีดังนี้

1. ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินของสถานศึกษา ต้องศึกษาและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในทุกด้านที่มีความเกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลมารายงานผลตามประเด็นในรอบระยะเวลาบัญชีของการรายงาน
3. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบ เมื่อสิ้นสุดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม
4. จัดส่งรายงานแก่ผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน คือ การกำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน จัดทำโครงสร้างและการมอบหมายงาน กิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ระบบข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศ การเชื่อมโยงข้อมูล การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน

การคำนวณต้นทุนการผลิต

หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2553 : 24) ให้ความหมายการคำนวณต้นทุนการผลิตไว้ว่า ต้นทุนต่อหน่วยการผลิตเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ได้ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ การดำเนินงานของสถานศึกษาจะเชื่อมโยงกับเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ซึ่งจะมี ความเกี่ยวข้องกันดังนี้

1. การพิจารณาทางเลือกในการบริหารจัดการผลิต
2. การคำนวณเงินต้องใช้ในการดำเนินงาน โครงการที่เกิดขึ้นมาใหม่
3. การคิดราคาผลผลิตเพื่อนำมาคำนวณผลตอบแทนจากการผลิต

4. การประหยัดเงินงบประมาณที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงผลผลิต หรือกระบวนการผลิต
5. การกีดกันทุนของกิจกรรมเพื่อการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรรายจ่าย

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2550 : 31) ได้ให้ความหมายการกีดกันทุนกิจกรรมว่าเป็นระบบการบริหารจัดการต้นทุนที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของต้นทุนการผลิตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะเน้นที่การบริหารต้นทุน แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นจะต้องใช้ให้เกิดผลผลิตหรือบริการ
2. ระบุต้นทุนทางตรง และปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ พิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมของแต่ละผลผลิตหรือบริการ
3. กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ
4. กำหนดตัวผลผลิตและบริการขององค์กร
5. กำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนซึ่งเป็นเหตุการณ์หรือเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ต้นทุนรวมของกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป
6. การควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานที่อาจจะเป็นตัวก่อให้เกิดผลผลิต หรือบริการนั้น ๆ
7. เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเข้ากับตัวของผลผลิต หรือบริการที่มีความเกี่ยวข้องกัน และปันส่วนต้นทุนของทรัพยากรที่ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ
8. ประเมินความเป็นประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิต คือ การกำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำโครงสร้างและการมอบหมายงาน กิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ งบประมาณในการดำเนินงาน ระบบข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศ การเชื่อมโยงข้อมูล และการรายงานข้อมูลการคำนวณต้นทุนผลผลิต

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการ เป็นความสำคัญในด้านของศาสตร์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาว่าจะประสบความสำเร็จเพียงใด มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

จันทร์านิ สงวนนาม (2545 : 142) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรมในสถานศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง การพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

วินัย คำประดิษฐ์ (2547 : 24) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา เป็นความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นความสามารถในการผสมผสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจในองค์กร ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับปรุงองค์กร หมายถึง การที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานภายในองค์กรให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

2. ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้แก่

- 2.1 ความพอใจ (Satisfaction) ความพอใจในงานของบุคลากรในทุกระดับจะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรอย่างมาก ความพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานของพวกเขา เมื่อเขามีความพอใจในงานสูง พวกเขาจะมีความตั้งใจในการทำงานสูงด้วย

- 2.2 บรรยากาศ (Climate) การจัดวางระเบียบโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กร (Organization Climate) บรรยากาศ คือ สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิผล และสนองความต้องการของบุคลากร เพราะบรรยากาศมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคลากร

- 2.3 ความขัดแย้ง (Conflict) ความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือเป็นฝ่ายตรงกันข้าม ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นหลายระดับด้วยกัน โดยเริ่มตั้งแต่ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม และสุดท้ายเป็นระดับภายในองค์กร ความขัดแย้งในองค์กรเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะอยู่ในภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม สาเหตุความขัดแย้งขององค์กรเนื่องจาก 1) ความคิดเห็นต่างกัน 2) การรับรู้ต่างกัน 3) ค่านิยมต่างกัน 4) มืดคิดต่างกัน 5) ผลประโยชน์ขัดกัน 6) มีทรัพยากรจำกัด 7) มีความแตกต่างของเป้าหมาย และ 8) การมีงานขึ้นต่อกัน ความขัดแย้งจะมีลักษณะ 2 ด้าน คือ ด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งด้านบวกหรือในทางสร้างสรรค์ ส่วนอีกด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลในทางลบและทางทำลาย เมื่อความขัดแย้งในองค์กร

ก่อผลในทางสร้างสรรค์และในทางทำลายดังกล่าว จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ภายในองค์กร และในขณะเดียวกันก็ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายแนวทางในการจัดการดังกล่าวนี้ สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการทำให้ความขัดแย้งในองค์กรสามารถก่อให้เกิดประโยชน์หรือเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กรในท้ายที่สุด

2.4 การสื่อความหมาย (Communication) การสื่อความหมาย คือ การแลกเปลี่ยนการให้และการรับข่าวสาร การสื่อความหมายเป็นตัวเชื่อมในการทำความเข้าใจระหว่างบุคคล องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน การสื่อความหมายมี 2 ลักษณะ คือ การสื่อความหมายที่เป็นทางการและสื่อความหมายที่ไม่เป็นทางการ และในแต่ละลักษณะจะมีการสื่อสารเบื่องบนสู่เบื่องล่างและจากเบื่องล่างสู่เบื่องบน การสื่อความหมายที่ชัดเจน ถูกต้องรวดเร็วจะส่งผลต่อการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

กมล ภูประเสริฐ (2548 : 6) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานของสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของกิจกรรมของสถานศึกษา

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2550 : 2) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ด้วยการจัดกิจกรรมในทุกสิ่งทุกอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง การพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการ เป็นการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษา ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบ ดังนั้นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการ จะต้องมีความทุ่มเทในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ มีความรู้ มีความสามารถเกี่ยวกับการบริหารและหลักสูตรการสอน มีภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนและร่วมกันแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน สถานศึกษานั้นก็จะเป็นสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ หรือเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

จากขอบข่ายประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา ดังกล่าวมาแล้วในข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งจะประกอบด้วย ขอบข่ายงานที่สำคัญดังนี้ แผนกวิชา งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานวิทยบริการและห้องสมุด งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี งานสื่อการเรียนการสอน

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. แผนกวิชา
2. งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
3. งานวัดผลและประเมินผล
4. งานวิทยบริการและห้องสมุด
5. งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
6. งานสื่อการเรียนการสอน

1. แผนกวิชา

แผนกวิชาซึ่งเปิดทำการเรียน การสอนตามความต้องการของตลาดแรงงาน สภาพเศรษฐกิจ ท้องถิ่น และผู้เรียน ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริการสถานศึกษา, 2552 : 19)

1.1 การจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอน ตารางเรียน ตารางสอน

1.2 ควบคุมดูแล ส่งเสริม กำกับ ติดตามการจัดการเรียนการสอน แก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกงาน การวัดผลประเมินผล และการวิจัยในแผนกวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบแบบแผนของทางราชการ

1.3 วางแผนและดำเนินงานด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาของแผนกวิชาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกได้

1.4 จัดหาดูแลรักษา วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือของแผนกวิชาให้ใช้งานได้เป็นปกติ และมีเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน

1.5 สนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน นวัตกรรม เทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ การใช้อุปกรณ์การเรียนการสอน การเขียนตำรา เอกสาร และใบช่วยสอนต่าง ๆ

1.6 ติดตามและแนะนำเกี่ยวกับการทำโครงการฝึก โครงการสอน แผนการเรียนรู้นักเรียน ใบบาง ตลอดจนแฟ้มสะสมงาน โดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้สอดคล้องกับหลักสูตร และแผนการจัดการเรียนการสอน

1.7 ควบคุมการใช้วัสดุการศึกษา และลงทะเบียนผลิตผลของแผนกวิชาให้เป็นไปตามใบบาง

1.8 ควบคุมดูแลและพัฒนาสำนักงาน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ให้สะอาดเรียบร้อย ทันสมัยอยู่เสมอ

1.9 ปกครองดูแลบุคลากรให้แผนกวิชาให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเสนอความคิดเห็นความชอบของบุคลากรในแผนกวิชา

1.10 ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.11 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น

1.12 ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

1.13 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

หลักสูตรที่สถานศึกษาได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ถือว่าเป็นหัวใจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนที่จะได้รับการเรียนรู้ในสถานศึกษา และจัดเป็นตัวบ่งชี้ที่จะกำหนดทิศทางของเยาวชนไทยในอนาคตว่าควรจะมีความเป็นพลเมืองอย่างไร ที่สังคมและประเทศชาติมีความต้องการ สามารถที่จะดำรงชีวิตของตนเองได้อย่างมีความสุขในท้องถิ่น ชุมชน และสังคม แม้ว่าหลักสูตรที่สถานศึกษาได้มีการจัดทำขึ้นมาแล้วเป็นอย่างดี และมีความเหมาะสมต่อการนำมาซึ่งการจัดการศึกษาเพียงใดก็ตาม ถ้าหลักสูตรนั้นไม่ได้มีการนำไปสู่การดำเนินงานต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ก็ยากต่อการที่จะใช้หลักสูตรนั้นให้บรรลุถึงเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2550 : 12)

หลักสูตรการเรียนการสอนจัดเป็นข้อตกลงหรือข้อกำหนด และเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ได้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองได้ในอนาคต และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ กระทรวงศึกษาธิการได้มีการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ในมาตราที่ 27 ซึ่งได้มีการกำหนดในเรื่องของหลักสูตรไว้ในหมวดที่ 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษาได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ในการจัดทำสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว เพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ และในมาตราที่ 29 ได้กำหนดไว้ว่าหลักสูตรการศึกษาในระดับต่าง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความหลากหลาย โดยให้สถานศึกษาได้จัดการศึกษาตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ ทั้งนี้มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้มีความเหมาะสมแก่วัยและศักยภาพตามสาระของหลักสูตรทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มี

ความสมดุล ทั้งทางด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 9)

วณิ ภูเสถว (2549 : 112) ได้กล่าวถึงหลักสูตรที่มีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของผู้สอน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีมาตรฐานอย่างเดียวกัน
2. เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาประชากรของประเทศในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป
3. เป็นเกณฑ์มาตรฐานด้านการศึกษา เพื่อการควบคุมการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้เป็นระบบแบบแผนและไปในทิศทางเดียวกัน
4. เป็นข้อกำหนดหรือข้อตกลงให้กับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาถือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ
5. เป็นแผนการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อการจัดการศึกษา การจัดสรรงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน ให้มีความเหมาะสมและเกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
6. เป็นดัชนีหรือตัวชี้วัดให้เห็นถึงลักษณะของระบบสังคม และประเทศชาติในอนาคตว่าจะมีลักษณะเป็นอย่างไร และจะเดินไปในทิศทางไหน

การสร้างหลักสูตรขึ้นใหม่โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ในการจัดทำหลักสูตร และต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในหลาย ๆ ฝ่าย เช่น ครู ผู้บริหารการศึกษานักวิชาการ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริการสถานศึกษา, 2552 : 20)

1. จัดทำ รวบรวมและตรวจสอบแผนการเรียน ของทุกแผนกวิชาให้ตรงกับโครงสร้างของหลักสูตร
2. จัดทำตารางสอน ตารางเรียนร่วมกับแผนกวิชาต่าง ๆ และสถานประกอบการที่เกี่ยวข้อง
3. จัดทำแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานหลักสูตรการเรียนการสอน
4. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนฐานสมรรถนะร่วมกับสถานประกอบการ และหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดรายวิชา และสาขางานให้สอดคล้องกับนโยบาย ความต้องการของตลาดแรงงาน ชุมชน ท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
5. จัดหา รวบรวมและพัฒนาหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อความรู้หรือทักษะในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อซึ่งจัดขึ้นเป็นโครงการหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

6. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้สอนในสถานศึกษา ได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ จุดหมายและหลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร ตลอดจนระเบียบการจัดการศึกษา

7. ประสานงานกับแผนกวิชาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ทั้งระบบการเทียบโอน ความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ และสะสมหน่วยกิต

8. ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงตามหลักสูตร

9. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้สอนจัดทำเอกสารประกอบการสอนและจัดการเรียน การสอน สื่อและเทคโนโลยีการสอนที่ทันสมัย

10. รวบรวม และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่าต่อการเรียน การสอนเพื่อประโยชน์ ทางการศึกษา

11. ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา

12. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น

13. ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

14. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา จะเป็นกระบวนการและขั้นตอน ในการตัดสินใจเพื่อการหาทางเลือกในการจัดการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสม และมีความสอดคล้อง กับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนการจัดการศึกษา และ นโยบายของรัฐบาล เพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงในด้านของการจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีความเหมาะสมต่อผู้เรียนในวัยต่าง ๆ และเหมาะสมกับสถานศึกษา โดยจะมี ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในทุกฝ่ายหรือทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมต่อการจัดหลักสูตรการศึกษาของ สถานศึกษา

3. งานวัดผลและประเมินผล

การวัดผลจะทำให้ได้ตัวเลข ปริมาณ หรือรายละเอียดของคุณลักษณะหรือพฤติกรรม ของบุคคล จากนั้นจะนำเอาผลการวัดนี้ไปพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อตัดสิน หรือลงสรุปเกี่ยวกับสิ่งนั้น ซึ่งเรียกว่าการประเมินผล มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (ระเบียบ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริการสถานศึกษา, 2552 : 21)

3.1 ส่งเสริมสนับสนุนครูและผู้สอน ให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบ การวัดผลและประเมินผล

3.2 กำกับ ดูแล จัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบ

3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการโอนผลการเรียน

3.4 ตรวจสอบผลการให้ระดับคะแนนก่อนเสนอคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการวิทยาลัยเพื่ออนุมัติผลการเรียน

3.5 รวบรวมผลการเรียนที่ได้รับการอนุมัติแล้วส่งงานทะเบียน

3.6 จัดสอบมาตรฐานวิชาชีพพร้อมกับแผนกวิชาและรายงานผลการประเมินตามระเบียบ

3.7 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน

3.8 เก็บรักษาและทำลายเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผลและประเมินผลการเรียนตามระเบียบ

3.9 ดำเนินการเกี่ยวกับการเทียบโอนผลการเรียน เทียบโอนความรู้และประสบการณ์

3.10 ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3.11 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น

3.12 ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

3.13 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ความสำคัญของงานวัดผลและประเมินผล

สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2550 : 46) ได้กล่าวถึง งานวัดผลและประเมินผล ดังนี้

- 1) ให้ผลการประเมินได้แสดงถึงการปรับปรุง และความสำเร็จของหลักสูตร
- 2) ให้เป็นลักษณะของกระบวนการพัฒนาผู้เรียน
- 3) ให้เป็นการวัดกระบวนการต่าง ๆ กับการวัดผลผลิตของกระบวนการ
- 4) ให้เน้นการวัดผลที่ได้สะท้อนถึงการใช้เหตุและผลในการแก้ไขปัญหา
- 5) ให้เน้นคุณลักษณะและความสามารถของผู้เรียน
- 6) ให้วัดความสามารถของผู้เรียนในการนำความรู้ไปใช้
- 7) ให้ผู้เรียนได้รู้จักตัวเอง และแนวทางในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 8) ให้เป็นการปรับปรุงการสอนของครูผู้สอน
- 9) ให้เน้นความร่วมมือของทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง
- 10) ไม่แยกกระบวนการวัดผลและประเมินผลออกจากการเรียนการสอน

สถานศึกษาสามารถที่จะทำการเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียน ด้วยการนำเอาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับจากการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และหรือจากการประกอบ

อาชีพ มาเทียบโอนความรู้และประสบการณ์เป็นผลการเรียนของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับที่ผู้เรียนกำลังศึกษาอยู่ การพิจารณาเทียบโอนความรู้และประสบการณ์สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

1) พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา ซึ่งจะเป็ข้อมูลเบื้องต้นที่จะแสดงความรู้ความสามารถของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

2) พิจารณาจากความรู้ ประสบการณ์ตรงจากการที่ผู้เรียนได้มีการปฏิบัติจริง ด้วยวิธีการทดสอบ การสัมภาษณ์ ฯลฯ

3) พิจารณาจากความสามารถในการเทียบโอนผลการเรียน ซึ่งจะเป็นการนำผลการเรียนจากหลักสูตรหนึ่งไปยังอีกหลักสูตรหนึ่งในระดับเดียวกัน ด้วยการนำเอาผลการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ หรือเฉพาะรายวิชา หรือจำนวนหน่วยกิตของการเรียนที่ผ่านการประเมินผลแล้วมาทดแทน และนับต่อเนื่องกับหน่วยการเรียน หรือหน่วยกิตอื่นที่ผู้เรียนมีความประสงค์จะเรียน ซึ่งจะเป็นการเทียบระดับการศึกษาเพื่อการจบการศึกษาตามหลักสูตร มี 3 ลักษณะ คือ

3.1) การเทียบวุฒิจากหลักสูตรต่างประเทศเข้าสู่หลักสูตรในประเทศ

3.2) การเทียบระหว่างหลักสูตรหรือการเทียบต่างหลักสูตร เช่น หลักสูตรการศึกษาในระบบกับหลักสูตรการศึกษานอกระบบ และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย

3.3) การเทียบโอนผลการเรียนรู้ในระดับเดียวกัน หรือต่างรูปแบบกัน

การพัฒนาบบวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้

สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2550 : 61) มีแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1) กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติที่มีความเกี่ยวข้องกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

2) พัฒนาเครื่องมือ ระบบวัดผลและประเมินผลที่ได้มาตรฐาน

3) ให้มีการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ผลการเรียนตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

4) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีการจัดทำแผนวัดผลและประเมินผลในแต่ละรายวิชา ให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ตามแผนการสอน หรือแผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

5) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยการเน้นการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการเรียนการสอน การฝึกปฏิบัติ และผลงานของผู้เรียน

สรุปได้ว่า การวัดผลและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาได้มีการจัดทำหลักเกณฑ์ ระเบียบ และแนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับผู้เรียน โดยการผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจะมีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียน 3 ระดับ คือ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับชาติ สำหรับการเทียบโอนผลการเรียนจะเป็นการนำเอาผลการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของผู้เรียนที่เกิดจากการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย หรือผลการเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการฝึกอาชีพ หรือจากการทำงานมาเทียบโอนเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาที่มีความต่อเนื่องกันในหลักสูตร ซึ่งสถานศึกษาจะจัดทำหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อนำสู่การใช้ปฏิบัติต่อการเทียบโอนผลการเรียน

4. งานวิทยบริการและห้องสมุด

แหล่งสารนิเทศ บริการทรัพยากรสารนิเทศในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ จุลสาร กฤตภาค วัสดุเทป และโทรทัศน์ CD-ROM DVD VCD โดยมีบรรณารักษ์เป็นผู้ดำเนินงาน และบริหารงานต่างๆ ในห้องสมุด โดยจัดระบบเป็นหมวดหมู่ และระเบียบเรียบร้อย เพื่อให้ผู้ใช้ห้องสมุดมีความสะดวกสืบค้นได้ง่ายและตรงกับความต้องการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริการสถานศึกษา, 2552 : 22)

4.1 วางแผนการพัฒนากิจการวิทยบริการห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

4.2 จัดระบบการบริการให้ได้มาตรฐาน

4.3 ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4.4 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น

4.5 ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

4.6 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ความสำคัญของการพัฒนางานวิทยบริการและพัฒนาห้องสมุด

รุ่ง แก้วแดง (2549 : 17) ได้กล่าวว่า สภาพปัจจุบันแหล่งการเรียนรู้มีอยู่อย่างมากมาย แต่ยังไม่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในแหล่งการเรียนรู้อย่างจริงจังและยังไม่มีการลงทะเบียน หรือข้อมูลของแหล่งการเรียนรู้ไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งต่อไปจะต้องมีการกำหนดให้เกิดความชัดเจนว่าแหล่งการเรียนรู้ในแต่ละประเภทตั้งอยู่ในสถานที่ใด เป็นเครือข่ายของสถานศึกษาใด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 3 พุทธศักราช 2553 ในมาตราที่ 25 ได้กำหนดไว้ว่า รัฐจะต้องให้การส่งเสริมการดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตในทุก

รูปแบบ เช่น ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2551 : 39) ได้กำหนดให้สถานศึกษา ในสังกัดมีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พ.ศ. 2550 ด้วยการมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งให้ความสำคัญกับสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกสถานที่ ทุกเวลา และเรียนรู้ได้จากสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ในทุกประเภท

แนวทางการพัฒนางานวิทยบริการและห้องสมุด

การพัฒนางานวิทยบริการและห้องสมุดมีแนวในการปฏิบัติ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551 : 72)

- 1) จัดให้มีการสำรวจห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาที่ใกล้เคียง
- 2) จัดให้มีการพัฒนางานวิทยบริการและห้องสมุดให้เกิดองค์ความรู้ ติดต่อประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาเพื่อการจัดตั้งห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้
- 3) ให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนได้เข้าใช้ห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนและให้ครอบคลุมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 4) จัดทำเอกสารเผยแพร่รายงานวิทยบริการและห้องสมุดแก่ครูผู้สอน สถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน องค์กร และหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาในพื้นที่บริเวณใกล้เคียง

สรุปได้ว่า การพัฒนาห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้ จะเป็นการพัฒนาสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนา ผู้เรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ประสบการณ์ และการมีองค์ความรู้ที่เป็นสากล รวมถึงองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในท้องถิ่น ดังนั้นสถานศึกษา จำเป็นที่จะต้องดำเนินการสร้าง ปรับปรุง และซ่อมแซมห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้ เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นพลเมืองที่ดีต่อประเทศชาติ เป็นการให้ผู้เรียนได้ศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสาร การส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงความรู้ที่เกิดขึ้นจากท้องถิ่น ชุมชน

5. งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

การจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (Dual Vocational Training หรือ DVT) คือ การจัดการศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือกันของสองฝ่าย จึงเป็นรูปแบบของการจัดอาชีวศึกษาที่อยู่ใน ลักษณะของความร่วมมือใน ระหว่างสถานประกอบการและสถานศึกษาร่วมกัน ฝึกนักเรียน นักศึกษา ให้มีคุณภาพ สองสถานที่ โรงงาน (เน้นในการฝึกทักษะ) และในชั้นเรียน (เน้นในการเรียนด้านทฤษฎี) เพื่อให้ฝึกงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะและได้รับใบประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริการสถานศึกษา, 2552 : 22)

5.1 จัดการศึกษาวิชาชีพโดยร่วมมือกับสถานประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐและ เอกชน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถไปประกอบอาชีพได้

5.2 จัดทำแผนและคู่มือการฝึกตามโครงสร้างของหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการ ในการวิเคราะห์จุดประสงค์รายวิชาและมาตรฐานรายวิชาที่จะฝึกอาชีพ

5.3 วางแผนร่วมกับสถานประกอบการในการนิเทศ ติดตามการฝึกปฏิบัติในสถาน ประกอบการ และมีการวัดผลและประเมินผล ความคุม กำกับ ดูแล และแก้ปัญหา

5.4 ประชุมสัมมนาครูฝึก ครูนิเทศ เพื่อร่วมกันวางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอน อาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

5.5 ติดต่อประสานงานกับแหล่งงาน และสถานประกอบการเพื่อการจัดหาที่ฝึกงาน ให้กับนักเรียน นักศึกษา

5.6 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น

5.7 ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

5.8 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

6. งานสื่อการเรียนการสอน

ตัวกลางหรือช่องทางในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ จากแหล่ง ความรู้ไปสู่ผู้เรียน และทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริการสถานศึกษา, 2552 : 23)

6.1 วางแผนจัดหา จัดทำ การให้บริการสื่อการเรียนการสอน โสตทัศนูปกรณ์ และ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการเรียนรู้

6.2 จัดหารวบรวมวัสดุ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บริการในการศึกษาค้นคว้าของครู นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไปให้สอดคล้องกับ หลักสูตรการเรียน การสอนในสถานศึกษา

6.3 อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ครูในการจัดทำสื่อการเรียน การสอน

6.4 พัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ครูในการใช้และผลิตสื่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาทางไกล การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

6.5 รับผิดชอบ ดูแล บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและให้บริการด้านโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ การใช้ห้องโสตทัศนศึกษา

6.6 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น

6.7 ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

6.8 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ความสำคัญของการพัฒนางานสื่อการเรียนการสอน

วาณี ภูเสถว์ (2549 : 152) ได้กล่าวว่า ปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การขาดแคลน ซึ่งนักวิชาการที่มีความสามารถต่อการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่ดีและมีคุณภาพ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งนักนวัตกรรมให้ช่วยในการผลิตสื่อ การวางแผนที่เป็นระบบต่อการผลิตสื่อ การพัฒนาคุณภาพสื่อ การควบคุมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของสื่อ การติดตาม การวัดและการประเมินผลสื่อการเรียนการสอนเมื่อได้นำสื่อไปสู่การใช้งานว่ามีการพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วัตรกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแนวความคิดการปฏิบัติ สื่อใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีการใช้งานมาก่อนหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของเดิมที่มีใช้งานอยู่แล้วให้มีความทันสมัยและสามารถนำไปใช้ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำสื่อและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนแล้วจะช่วยให้การเรียนการสอนนั้นประสบผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดแรงจูงใจในการเรียนการสอนด้วยสื่อและนวัตกรรม สามารถประหยัดเวลาในการเรียน และเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร ปัจจุบันได้มีการนำเอานวัตกรรมด้านการศึกษามาใช้กันอย่างแพร่หลาย และมีความหลากหลาย เช่น การเรียนการสอนด้วยการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน สื่อในหลายมิติและอินเทอร์เน็ต สำหรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีจะมีการใช้ควบคู่กันอยู่เสมอ เนื่องจากว่านวัตกรรมเป็นเรื่องของการคิดค้นหรือการกระทำในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น อาจอยู่ในขั้นของการเสนอความคิด หรือในขั้นของการทดลองใช้ เป็นที่รับรู้รับทราบคุ้นเคยของสังคม ส่วนเทคโนโลยีนั้นจะเป็นการเน้นนำเอาสิ่งต่าง ๆ รวมถึงวิธีการเข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงาน การแก้ไขปัญหาให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2550 : 187) ได้กล่าวว่า สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ได้นำมาใช้ต่อการเรียนการสอน เปรียบเสมือนมือที่สามของครูผู้สอน เพราะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือแรงช่วยในการส่งเสริมให้การเรียนการสอนมีความน่าสนใจ เป็นสิ่งเร้าที่จะกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นการประหยัดเวลาในการสอนให้ลดลง สื่อและนวัตกรรมจะช่วยกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน

ช่วยสร้างความเข้าใจให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และช่วยให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่เร็วขึ้น และสามารถที่จดจำได้นาน

การพัฒนางานสื่อการเรียนการสอน

ในการพัฒนางานสื่อการเรียนการสอน มีแนวทางต่อการพัฒนาได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2551 : 48)

- 1) ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความจำเป็นต่อการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ
- 2) จัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานด้านวิชาการ
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้มีการผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรม การเรียนการสอน
- 4) ประสานความร่วมมือในการจัดหา การผลิต การพัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันการศึกษาอื่นที่มีความเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษา
- 5) ให้มีการวัดผลและการประเมินผลการพัฒนา การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่า สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจะมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อครูผู้สอนและผู้เรียน ด้วยการนำเอาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อศึกษานั้น ไปใช้ให้มีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้การศึกษานั้นมีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมและการสนับสนุนให้ครูผู้สอนสามารถที่จะจัดหา ผลิตสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

นิยม โพธิ์ทอง (2550 : 120-130) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 พบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา มีความพร้อมต่อการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่มีการดำเนินงานมาก

คือ ด้านการตรวจสอบภายใน 2) การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้านไม่แตกต่างกัน

เกื้อ ไกรดี (2552 : 133 - 143) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก พบว่า 1) ระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามบทบาทในการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบด้านการเงินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทในการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ และมีความล่าช้า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดสรรเงินงบประมาณเพิ่มให้มีความเพียงพอและทันต่อความต้องการของสถานศึกษา ให้มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติเข้าฝึกอบรม สัมมนา และเปิดโอกาสให้มีตัวแทนของชุมชนควรเข้ามีส่วนร่วมในการควบคุมและตรวจสอบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

สมชาย จันทร์ถอด (2552 : 77 - 80) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา อำเภอดรเอการพิชผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 พบว่า 1) ข้าราชการครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา อำเภอดรเอการพิชผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา อำเภอดรเอการพิชผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ข้าราชการครูปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา อำเภอดรเอการพิชผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

กระสินธุ์ ตงฉิน (2552 : 115 - 123) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง รองลงมา ได้แก่ การบริหารทางการเงิน การควบคุมงบประมาณ และการรายงานทางการเงิน 2) ประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากอันดับแรก ได้แก่ ประสิทธิภาพของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ รองลงมาได้แก่ ประสิทธิภาพของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสิทธิภาพของการวัดผลและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน 3) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก

วิจิตรา อุดมทรัพย์ (2552 : 87 - 93) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การคำนวณต้นทุนการผลิต รองลงมา ได้แก่ การบริหารทางการเงิน การควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายใน การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงิน และการวางแผนงบประมาณ 2) การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานงบประมาณ โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการตรวจสอบภายในไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการตรวจสอบภายในไม่แตกต่างกัน

พิสมัย สุนันทนาม (2554 : 81 - 92) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า 1) สภาพการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ รองลงมา ได้แก่ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน 2) สภาพการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีระดับการปฏิบัติในการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

โรส (Ross, 2008 : 33) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรระดับโรงเรียน ของโรงเรียนรัฐในชิคาโก กระบวนการและผล ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ เฉพาะโรงเรียนในระดับประถมศึกษาอีคั่นในกระบวนการงบประมาณเชิงเหตุผล โดยได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่จัดตั้งกับจุดประสงค์ของโรงเรียน และกระบวนการด้าน งบประมาณ ในลักษณะแบบนี้กำลังเป็นที่นิยมใช้กันมากขึ้น แม้จะมีการกระจายอำนาจตามแนวนอนแต่ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในเรื่องนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียน ส่วนผู้ที่มีความเกี่ยวข้องด้านอื่นเช่น กรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง พบว่า มีบทบาทน้อยมาก นอกจากนี้ การใช้จ่ายเงินงบประมาณมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น

พอยเซล (Poisel Mark Allen, 2009 : 24) ได้ทำการประเมินระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของวิทยาลัยชุมชนในรัฐฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า จากข้อมูลที่ได้รับการยืนยันจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันนโยบายตามรูปแบบการทดสอบที่กำหนดตามที่เป็จริงในสภาพปัจจุบันและผลลัพธ์ ที่ได้เกิดขึ้นในกระบวนการทดสอบและจากการสัมภาษณ์ 4 ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน พบว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ตามกฎหมายด้วยการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบความเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยการเพิ่มขึ้นของตำแหน่งอาจารย์ในคณะวิชาการและโครงการ ที่สนับสนุนเพิ่มขึ้น และการปรับปรุงระบบการบริการนักเรียน ผลการวิจัยยังบ่งบอกได้อีกว่า จะต้องมีการส่งเสริมให้มีการประคมนาอย่างเป็นรูปธรรมตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ในโครงการยังขึ้นอยู่กับบริหารจัดการ การตัดสินใจ และจุดมุ่งหมายในผลลัพธ์ของการระดมทุน การวิจัยครั้งนี้ จะช่วยจุดประกายให้กับคณะกรรมการการศึกษาในระดับสูง และสถานนิติบัญญัติได้มีการพิจารณาเจตนารมณ์ของกฎหมายต่อไปในอนาคต

โรเบิร์ต (Roberts Brian E., 2009 : 32) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกฎหมายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า กฎหมายได้บ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมของในแต่ละรัฐ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับสังคมที่ดี การปฏิบัติของหน่วยงานที่ดี และได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมต่อกฎหมาย ทั้งนี้ได้นำมาใช้ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ในแต่ละรัฐมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะนำมาใช้ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จากข้อมูลบ่งชี้ได้ว่าในแต่ละรัฐเริ่มใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแต่มีรูปแบบที่ยังไม่ชัดเจน

บรูคเคอร์ (Brooker Timothy Douglas, 2010 : 29) ได้ทำการวิเคราะห์นโยบายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาในเชิงลึกจากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงว่าคณะกรรมการเห็นด้วยกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น

ผลงานในการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างไรก็ตามในรายงานได้พบว่ามีข้อบกพร่องในระบบ ซึ่งเป็นข้อบกพร่องที่สามารถมองเห็นได้ในรอบ ๆ ระบบที่มีความซับซ้อน และในบุคลากรที่ยังขาดความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมในพันธกิจขององค์กร ข้อมูลยังได้บ่งชี้อีกว่าในส่วนของการนโยบายที่จะนำสู่การปฏิบัติมีความล้มเหลวมากที่สุด และสามารถมองเห็นข้อบกพร่องมากที่สุดในระบบ การเพิ่มขนาดของความไม่แน่นอนต่อการปฏิบัติในเงินกองทุนบนพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นที่ยอมรับในการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งประกอบไปด้วยการนำข้อมูลในด้านต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไขให้มาเป็นข้อมูลในการวางระบบเริ่มแรก ประการต่อมาควรมีการกำหนดการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานในจำนวนที่น้อยข้อ และบุคลากรในหน่วยงานได้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพันธกิจของหน่วยงาน

ฟลาวเวอร์ (Flowers Gerald Emmanuel, 2010 : 24) ได้ศึกษาการประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในรัฐพลอริดา ผลการวิจัยพบว่า นโยบายและภาวะผู้นำของหน่วยงานที่ดีจะส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดี หรือการตัดสินใจบนฐานข้อมูลแห่งความเป็นจริงเป็นสภาพเงื่อนไขที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังได้บ่งชี้ถึงแนวคิดในการวิเคราะห์นโยบายด้านงบประมาณ ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสภาพแวดล้อม และระดับของหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจนใน 3 ปัจจัยของการบริหารงบประมาณให้ประสบความสำเร็จ 1) ต้องมีความชัดเจนในผลสำเร็จของโครงการ โดยประสานความร่วมมือระหว่างความพึงพอใจของชุมชนกับพันธกิจของหน่วยงาน 2) ต้องมีการบริหารจัดการกับปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีความสำคัญ ๆ กับนโยบาย 3) ต้องมีการบริหารจัดการกับปัจจัยภายในหน่วยงานให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการและอำนาจในการรับรู้ โดยการเน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานแห่งความจริงและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง การวิเคราะห์นโยบาย การประเมินนโยบายของผู้ที่มีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ ผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจนต่อปัจจัยของการบริหารจัดการ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ดีพอ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การบริหารด้านการเงิน ควรมีการจัดวางมาตรการอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสม สามารถตรวจสอบได้ และกำกับ ติดตาม ควบคุมได้ เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษามีความเหมาะสมและใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง มีความคุ้มค่า เกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ