

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กชกร เฉลิมกาญจนา. 2544. การบัญชีบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมล สุดประเสริฐ. 2544. รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- กรมบัญชีกลาง. 2548. รูปแบบรายงานการเงิน. [online]. แหล่งที่มา [www.cdg.go.th](http://www.cdg.go.th) [11 พฤษภาคม 2548].
- กรมบัญชีกลาง. 2548. รายงานพิเศษ GFMS ก้าวแรกสู่เส้นทางสายใหม่. แหล่งที่มา: [www.gfmis.go.th/news\\_report2.htm](http://www.gfmis.go.th/news_report2.htm) [25 เมษายน 2548].
- กรมสามัญศึกษา, กองแผนงาน. 2545. สรุปผลการวิจัยการศึกษาค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาปีการศึกษา 2541-2543. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา. (อัดสำเนา).
- กรมสามัญศึกษา. กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา. 2546. คู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมสามัญศึกษา. (ม.ป.ป). คู่มือการเงินสำหรับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา).
- กรมสามัญศึกษา, สวัสดิการกองคลัง. 2544. การบริหารงานการเงิน บัญชี และพัสดุ. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมสามัญศึกษา, หน่วยตรวจสอบภายใน. 2536. กฎหมายและระเบียบการเงินการพัสดุสำหรับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ การฝึกอบรมและการจ้างงาน มลรัฐออสเตรเลียใต้. 2543. การบริหารการเงินในโรงเรียน: มลรัฐออสเตรเลียใต้. แปลโดย ฉันทพล อารีประเสริฐสุข และ สุชาดา อามียะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กิติมา ปรีดีดิถก. 2523. การบริหารการเงินโรงเรียน: หลักการและแนวปฏิบัติ. พระนคร: โรงพิมพ์วิทยากร.
- กิติมา ปรีดีดิถก. 2532. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.

- คำพัน กำมุขโช. 2535. การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเพื่อพัฒนามโนทัศน์ด้านการสอนของครู  
ประถมศึกษาในโรงเรียนก้นดง: การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คืออน, อาร์เธอร์ เจ และคณะ. 2545. การเงินธุรกิจ. แปลโดย โสภณ พงษ์เพชร. กรุงเทพมหานคร  
: บ.เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า 2545.
- จันทนา สาขากรและคณะ. 2548. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพมหานคร:  
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.
- จิตราภรณ์ ไยศิลป์. 2530. การศึกษาการบริหารเงินบำรุงการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด  
เพชรบูรณ์: ศึกษารายเฉพาะกรณี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิตสาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระพันธ์ เคมะ. 2542. รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างการบริหารการศึกษาประเทศสหพันธ  
รัฐมาเลเซีย. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ที.พี.พรีนซ์.
- เจริญ เกษภูววัลย์. 2545. การปฏิบัติที่ดีที่สุดในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน : ตอน 2 การนำเสนอ  
ทิศทางการใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. 2548. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เล่มที่ 2. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนดุสิต.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2539. การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์ ออลีน เพรส.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์ และคณะ. (ม.ป.ป.). เอกสารชุดฝึกอบรมการผลิตชุดการสอนทางไกล สำหรับ  
คณาจารย์ในการพัฒนาประมวลสาระชุดวิชา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์. 2536. หน่วยที่ 7 ขั้นตอนและการวางแผนผลิตชุดการสอน เอกสารการสอน  
และการผลิตชุดวิชา สื่อการสอนระดับประถมศึกษาพิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร:  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์. 2538. หน่วยที่ 11 ชุดฝึกอบรมในประมวลสาระเทคโนโลยีและสื่อสารการฝึก  
อบรม. กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์. 6 กรกฎาคม 2548. ประธานฝ่ายเทคโนโลยีของวิทยาลัยศึกษาทางไกล  
สัมภาษณ์.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์ สมเชาว์ เนตรประเสริฐ และสุดา สิ้นสกุล. 2520. ระบบสื่อการสอน.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำ  
งบประมาณระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีพีฟิล์ม และ โซเท็กส์  
จำกัด.

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2543. ระบบการบริหารจัดการเพื่อการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 12 ปี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2544. โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษา: การจัดการบริหารงบประมาณระดับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ชาญชัย ลิวตริงสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. 2520. การพัฒนามนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชารี มณีศรี. 2525. การเงินโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- ชูศรี เทียศิริเพชร. (ม.ป.ป.) แนวคิดการบัญชีเบื้องต้น. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ฐาปนา ฉิ่งไพศาล. 2547. การเงินธุรกิจ (ฉบับสมบูรณ์). พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีรฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- ณรงค์ สักพันโรจน์. 2538. การจัดทำอนุมัติและการบริหารงบประมาณแผ่นดิน: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- ดวงเพชร นาคเกษม. 2548. สภาพการบริหารจัดการการเงินงบประมาณ หมวดเงินอุดหนุนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- คาราพร เปี่ยมงาม. 2544. การพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่อง การจัดกิจกรรมศิลปะแบบร่วมมือสำหรับครูปฐมวัยในโรงเรียนเทศบาล จังหวัดพิจิตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดิเรก วรรณเสียร์. 2545. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุสิต ทิวถนอม. (ม.ป.ป.). การเงินและงบประมาณโรงเรียน. นครปฐม: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์นครปฐม.
- เดชา แก้วชาญศิลป์. (ม.ป.ป.). การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม. มปท.
- เดือนใจ คลประสิทธิ์. 2540. สภาพปัญหาการบริหารงานธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธาริณี พงศ์สุพัฒน์. ม.ป.ป. การบัญชีทั่วไป. ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์. แหล่งที่มาข้อมูล: [www.pirun.ku.ac.th/~fbustrn/ch06-lecture.pdf](http://www.pirun.ku.ac.th/~fbustrn/ch06-lecture.pdf)  
[2 มีนาคม 2548].
- ชเนตร์ กลิ่นมิ่ง. 2537. ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิพัทธ์ พุกกะณะสุต. 2005. รองผู้อำนวยการสำนักงานโครงการปรับปรุงระบบการบริหารงานการ  
คลังภาครัฐ. แหล่งที่มา: [www.gfmis.go.th/interview2.htm](http://www.gfmis.go.th/interview2.htm). สัมภาษณ์. [25 เมษายน 2548].
- บริกแฮม ยูจิน เอฟ และ สุธตัน โจเอล เอฟ. 2001. การจัดการการเงิน. พิมพ์ครั้งที่ 9. แปลโดย  
เรีงรัก จำปาเงิน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คเน็ต จำกัด.
- บุญท่ม ทูมมู. 2537. การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานธุรการ การเงิน และ  
พัสดุในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2548. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เบญจมาศ อภิสัทธีภิญโญและคณะ. 2548. การบัญชีเพื่อการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ไอเดีย  
ซอฟต์แวร์เทคโนโลยี.
- พจนีย์ ช่วยทอง. 2536. การพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกลสำหรับข้าราชการพลเรือน เรื่อง ศิลปะการ  
ให้บริการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พอล เจมส์ โรแบร์. 2543. เบนซ์มาร์ค: ระบบสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2537. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิชัย เสี่ยงมจิตต์. 2542. การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา. อุบลราชธานี: คณะ  
ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เพชรี ชุมทรัพย์. 2529. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และ  
การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว. 2544. การบริหารการฝึกอบรม. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.
- เพอเรน เพนโรส. 2544. การปรับปรุงระบบงบประมาณเพื่อการศึกษา. แปลโดย กรมสามัญ.  
กระทรวงศึกษาธิการ. (อัครา).

- ไพรัตน์ ต้นมิ่ง. 2541. ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานธุรการ โรงเรียนเชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพศาล ชัยมงคล. 2517. งบประมาณแผ่นดิน: ทฤษฎีและปฏิบัติ. พระนคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- มนฤดี แป้นกลัด. 2533. ระบบบัญชีสำหรับการบริหาร โรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชาการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2537. ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542. เอกสารชุดฝึกอบรมการเป็นบรรณาธิการชุดวิชา หน่วยที่ 1-3 ฉบับปรับปรุง กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มาร์ค เบรี่. 2542. การกระจายอำนาจทางการศึกษา: บทบาทของชุมชนในการสนับสนุนด้านการเงิน. แปลโดย วิไลลักษณ์ ผดุงกิตติมาลย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เมธากุล เกียรติกระจาย. 2542. การบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม. กรุงเทพมหานคร: คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ขงยุทธ จิระการ. 2531. การศึกษาการปฏิบัติการงานการเงินและบัญชี ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2545. ภาระงานการเงิน. กรุงเทพมหานคร: สาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- วรินทรา วัชรสิงห์. 2524. การบริหารธุรการและการเงินของโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรินทรา วัชรสิงห์. 2531. งานการเงินและโครงสร้างรายได้ ค่าใช้จ่ายของโรงเรียนสาธิต(ฝ่ายประถม). (เอกสารอัดสำเนา).
- วรินทรา วัชรสิงห์. 10 กันยายน 2545. ผู้ช่วยฝ่ายธุรการการเงินโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์.
- วัฒนา ศิวะเกื้อ และคณะ. 2548. การบัญชีขั้นต้น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิบูลย์ บุญชูโรกุล. 2545. คู่มือวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.

- วิไล วีรปรีย และ จงจิตต์ หลีกภัย. 2544. ระบบบัญชี. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญ. 2544. เปิดประตูสู่ PBB:ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมคิด เมตไตรพันธ์. 2530. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2538. การบัญชีต้นทุน. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสยามสเตชันเนอรีซัพพลายส์.
- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. 2529. การพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับการประเมินโครงการของบุคลากร ของศูนย์การศึกษาภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และ เทศ แก้วกลสิกรรม. 2541. หลักการบริหารงบประมาณและการเงินโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สังวร ปัญญาฉิลก และคณะ. 2529. การเงินธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์. 2544. การพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกลโดยใช้ซีดีรอมเป็นสื่อหลักเรื่อง การออกเสียงภาษาอังกฤษสำหรับครูภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. สาขาเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา. มหาวิทยาลัย
- สำนักงบประมาณ. 2546. งบประมาณปี 2547. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. รายงานการสัมมนาระดมความคิดเห็นระบบการบริหารจัดการเพื่อการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน 12 ปี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). โครงสร้างระบบการเงินเพื่อการศึกษาของม.ป.ป. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แหล่งที่มา: [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th). [2 สิงหาคม 2548].
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). แนวทางการกำหนดผลผลิตและการ  
คิดต้นทุนผลผลิต. กรุงเทพมหานคร: กองแผนงานสำนักงานคณะกรรมการการประถม  
ศึกษาแห่งชาติกระทรวงศึกษาธิการ. (อัครา).
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544. การวางแผนงบประมาณ  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, หน่วยตรวจสอบภายใน. 2543. การควบคุม  
กำกับ ติดตามการเงิน การบัญชี ระดับโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา  
และสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มงานวิชาการ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545. การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา. 2543. คู่มือการบัญชี ลักษณะ 3  
มิติ สำหรับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: ส่วนวิเคราะห์  
นโยบาย สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.  
(ม.ป.ป.). การวิจัยเชิงนโยบาย: รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ.  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษ  
าศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา. 2547. ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ.2547. สำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา. แหล่งที่มา:  
[www.bb.go.th/budget/bud\\_cal/bud\\_cal47/cal47.htm](http://www.bb.go.th/budget/bud_cal/bud_cal47/cal47.htm). [2 สิงหาคม 2546]
- สุมาลี จิระมิตร. 2544. การบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- อภิชาติ พงศ์สุพัฒน์. 2544. การเงินธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโฟไมนิ่ง  
จำกัด
- อมรศรี วัชรพิบูลย์. 2539. หลักการบัญชีจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อรจรรย์ ฅ ตะกั่วทุ่ง. 2540. เทคโนโลยีการศึกษาในการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร:  
ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. ม.ป.ป. เอกสารประกอบการสอนวิชาการเงินโรงเรียน. (อัครา).

- อุทัย บุญประเสริฐ. 2542. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2546. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- อุทัย บุญประเสริฐ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. 2544. ภารกิจ โครงสร้าง อัตรากำลัง ของสถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อุสาห์ บุญฤกษ์. 2548. การบริหารงานการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- อุไร ชูตินเอนตร. 2529. การเงินโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2528. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อ๋องศ์ศิลป์ การพิมพ์.

### ภาษาอังกฤษ

- Beeson Geoffrey W.; Matthews, Robin J. 1991. Early Professional Concerns: Becoming a Principal in Australia. Annual Meeting of American Educational Research Association (Chicago IL April 3-7 ) ED 356571.
- Black, William Conant. 1983. Financial Management in Arizona Public Community Colleges for the Decade of the Eighties. Thesis (ED.D.). Northern Arizona University. Abstract from Dissertation Abstracts International: 44-04A.
- Block, S.B., Hirt, G.A. 1997. Foundation of Financial Management. (8<sup>th</sup>.ed). The United States of America: Irwin.
- Brealey, R.A., Myers, S.C. and Marcus, A. J.. 1995. Fundamental of Corporate Finance. The United States of America: McGraw-Hill.
- Brian Knight. 1993. Financial Management for Schools: The Thinking Manager's Guide. Oxford: Heinemann Publishers.
- Brigham, Eugene F. 1992. Fundamentals of Financial Management. 6<sup>th</sup>.ed. United State of America: The Dryden Press.
- Burkhead, Jesse. 1956. Government Budgeting. New York: John Wiley & Sons Inc.



- Burrup, P.E., Brimiley, V.JR., Garfield, R.R. 1996. Financing Education in a Climate of Change. 6<sup>th</sup>.ed. The United States of America: Allyn and Bacon.
- California Department of Education. 1999. California School Accounting Manual. California : California Department of Education. [www.theiia.or.th/knowledge](http://www.theiia.or.th/knowledge) date [19 May 2005]
- Candoli , I.C. , Hack,W.G.,and Ray, J.R. 1992. School Business Administration. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- CGAP. (n.d). Training Needs Assessment. [online]. CGAP Available from: [http://www.cgap.org/direct/docs/tot/tot2\\_d.doc](http://www.cgap.org/direct/docs/tot/tot2_d.doc). [ 5 April 2006].
- Charlie Feld. How to Build a Great Team. CIO Magazine. [April 15, 2004]: Available from: [www.cio.com/archive/041504/lead.html](http://www.cio.com/archive/041504/lead.html). [5 May 2005].
- Cheng, Yin Cheong. 1996. School Effectiveness and School-Based Management :A Mechanism for Development. London : The Falmer Press.
- Daly,Gary. 2001. Thai Output Specifications and Costing. Draft No.4. Australia : Activity Based Costing System Pty Ltd.
- Denise M. Ruggieri. (n.d). Training Needs Assessment [online]. Available from: <http://adulthood.about.com/od/trngneedsasst/a/needsassessment.htm>.
- Department for Education and Skill. School Financial Benchmarking. [online]. Available from: <http://sfb.teachernet.gov.uk/MetricStage.aspx>. [9 July 2005].
- Dessler, G. 1991. Personnel/Human Resource Management. 5<sup>th</sup>.ed. New Jersey,Englewood-Cliffs : Prentice-Hall.
- Drake, T.L., and Roe, W.H. 1994. School Business Management.The United States of America : Allyn and Bacon.
- Flippo, Edwin B.. 1970. Management : A Behavioral Approach.Boston : Allyn and Bacon.
- Gardener, Clark. 2003. Energy Conservation in Small Schools. ERIC Clearinghouse on Rural Education and Small Schools. U.S.: New Mexico: ED261818.
- Good V.Carter. 1978. Dictionary of Education. New York:McGraw-Hill Book Company.
- Haas, Toni . 2003. Balance Due: Increasing Financial Resources for Small Rural Schools. ERIC Clearinghouse on Rural Education and Small Schools, Charleston, WV. ERIC Digest. : ED447991.[
- Harbison, Frederic H. and Myers, Charles A. 1964. Education Manpower and Economic Growth:Stratergies of Resource Development. New York: McGraw-Hill.
- Harris, Chester W. (ed). (1960). Encyclopedia of Education. 3 rd ed. New York : Macmillan.

- Highett, Neville Tom. 1989. School Effectiveness and Ineffectiveness: Parents', Principals' and Superintendents' Perspectives. Thesis (Ph.D.). University of Alberta (Canada), Abstract from Dissertation Abstracts International : 50-11A.
- Houston and other. 1972. Development Instruction Modules. Texas: College of Education, University of Texas.
- Inman-Freitas, Deborah . 1991. Efficient Financial Management in Rural Schools: Common Problems and Solutions from the Field. ERIC Clearinghouse on Rural Education and Small Schools Charleston WV ERIC Digest : ED335206.
- Katy Davies, etc al, June 2001. Peer-reviewed ITT learning resources written by students [www.bbc.co.uk/webwise/askbruce/articles/mobiles/ebook\\_1.shtml](http://www.bbc.co.uk/webwise/askbruce/articles/mobiles/ebook_1.shtml) [18 October 2004].
- Knowles, M. 1990. The Adult Learner: A Neglected Species. 4<sup>th</sup> ed. Houston: Gulf Publishing.
- Lawrence P.Grayson. 2004. An Example : A Management Strategy for a Private School [on line]. Washington D.C.: Balance Scorecard Institute. [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org) [9 October 2005]
- Maher,M.W., (et.al). 1991. Managerial Accounting:An Introduction to Concepts,Method, and Uses.4<sup>th</sup>.ed. The United States of America: Harcourt Brace Javanovich.
- Michael Milano and Diane Ullius. 1998. Designing Powerful Training. California: Jossey Bass Pfeiffer.
- Picus, Lawrence O. 2003. How Schools Allocate and Use Their Resources. (ERIC Digest No. 143). ED452578. Available from :<http://eric.uoregon.edu>. [18 May 2005].
- Roe, W.H.. 1961. School Business Management. New York: McGraw-Hill.
- Rebore,Ronald W. 1985. Educational Administration:A Management Approach. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robert H. Rouda and Mitchell E. Kusy, Jr. (1995) Needs Assessment: The First Step. [online]. Available from: [http://Alumnus.caltech.edu/~rouda/T2\\_NA.htm](http://Alumnus.caltech.edu/~rouda/T2_NA.htm)
- Schall, L D., Haley C.W.. 1991. Introduction to Financial Management. International Ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Sheal, Peter. 1994. How to Develop and Present Staff Training Courses. 2<sup>nd</sup>.ed. London: Kogan Page Limited.
- Smith,Edward.W. and others. 1967. The Educator's Encyclopedia.6<sup>th</sup>.ed.Englewood Cliffs,N.J.: Prentice Hall.

- Spiwak, Rand Steven. 1985. Financial Management:Cash Management Practices in Florida Community Colleges. Thesis (ED.D.) University of Florida.Abstract from Dissertation Abstracts International : 47-04A.
- Taba, Hilda. 1962. Cuurriculum Development:Theory and Practice. New York: Harcourt, Brace and World.
- Thomas, H., and Martin, J. 1996. Managing Resources for School Improvement. NewYork: Routledge.
- Wanat,John. 1978. Introduction to budgeting. Massachusetts: Duxbury Press.
- Van Horne, J.C.. 1995. Financial Management and Policy (10<sup>th</sup>.ed). New Jersey: Prentice-Hall.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก.  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ใบรายการเก็บข้อมูลเอกสาร ดำรงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. แบบวิเคราะห์เอกสาร
3. แนวทางการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
4. แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาด้านบริหารการเงิน และสินทรัพย์
  - ก. แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ข. แบบสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายการเงิน
  - ค. แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานการเงิน
  - ง. แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานบัญชี
  - จ. แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานพัสดุ
  - ฉ. แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี พักดู
5. แบบบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์เอกสารการศึกษาสภาพและปัญหาด้านการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษา
6. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
  - ก. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นฉบับผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ข. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นฉบับหัวหน้างานการเงิน บัญชี พักดู
7. แบบประเมินความคิดเห็นการศึกษาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงิน และสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ใบรายการเก็บข้อมูลเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อนักวิชาการ/สถาบัน.....ปี พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง.....

สถานที่พิมพ์.....สำนักพิมพ์.....

หัวข้อ/ประเด็นสำคัญ	สรุปรายละเอียดสำคัญที่นำมาใช้ในการวิจัย

## แบบวิเคราะห์เอกสาร

ชื่อนักวิชาการ/ สถาบัน ประเด็น (พ.ศ)					

แนวทางการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาสภาพ ปัญหา ด้านการบริหารการเงินและ สินทรัพย์ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ประเด็นข้อมูล	การสัมภาษณ์และสังเกตสภาพ	แหล่งข้อมูลจากเอกสาร
<b>ด้านการวางแผนทางการเงิน</b>		
1.นโยบายและเป้าหมายทางการเงิน	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ -สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ	-ธรรมนูญโรงเรียน -เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย -แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
2.การวางแผนงบประมาณ -กระบวนการจัดทำงบประมาณ -การประมาณการรายรับรายจ่าย - การจัดทำแผนงบประมาณงบการเงิน ล่วงหน้า	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานฝ่าย บัญชี -ศึกษาระบบข้อมูลสารสนเทศประกอบการประมาณการรายรับรายจ่าย	-แผนงบประมาณ -งบกระแสเงินสด งบแสดงฐานะการเงิน งบรายรับเทียบรายจ่ายย้อนหลัง 3 ปี และประมาณการล่วงหน้า 2 ปี หมายเหตุประกอบงบการเงิน -รายงานการประชุมพิจารณาอนุมัติงบประมาณ
3.การคำนวณต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	- สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ หัวหน้างานบัญชี -ศึกษาระบบข้อมูลสารสนเทศประกอบการคำนวณต้นทุน	-รายงานแสดงจำนวนนักเรียน จำนวนครู และบุคลากร จำนวนห้องเรียน -หลักเกณฑ์การจัดสรรต้นทุน -รายงานการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยการผลิตนักเรียน 1 คน
4.การพิจารณาโครงการ	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ -สำรวจโครงการที่ดำเนินงาน เช่น โครงการวิชาคอมพิวเตอร์ วิชาภาษาอังกฤษ โครงการอาหารกลางวัน การบริหารร้านค้าสวัสดิการ การจัดกิจกรรมระดมทุนและทรัพยากร	-รายงานแผนการดำเนินงานโครงการต่างๆ - เกณฑ์การพิจารณาอนุมัติและการลงทุน
ปัญหาที่พบด้านวางแผน	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ	



ประเด็นข้อมูล	การสัมภาษณ์และสังเกตสภาพ	แหล่งข้อมูลจากเอกสาร
<b>ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ</b>		
1. โครงสร้างองค์การและฝ่ายงานการเงิน บัญชี พัสดุ 2. การจัดทำคำพรณงานแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจนหรือไม่ 3. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน 4. การคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ 5. ปัญหาที่พบ	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการ -ศึกษาผังโครงสร้างโรงเรียน	-ผังโครงสร้างองค์การและฝ่ายงานการเงิน ของสถานศึกษา -คำพรณงาน -คู่มือการปฏิบัติงาน -คำสั่งการแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ทางการเงิน บัญชี พัสดุ
<b>ด้านการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์</b>		
1. การจัดหาและระดมทรัพยากร 1.1. แหล่งที่มาของการจัดหาเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา จัดหาจากแหล่งใดบ้าง มีอัตราร้อยละเท่าไร เทียบกับรายรับรวม 1.2. มีวิธีการดำเนินการจัดหาอย่างไร 1.3. ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรอย่างไรบ้าง 1.4 ความเพียงพอของทรัพยากรในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการ หัวหน้างานการเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน - วิเคราะห์ที่มาของรายรับ และค่าใช้จ่ายของรายจ่าย	-ทะเบียนคุมเงินงบประมาณเงินนอกงบประมาณ -รายงานการจัดสรรงบประมาณ -งบรายรับเทียบรายจ่าย - งบดำเนินการ

ประเด็นข้อมูล	การสัมภาษณ์และสังเกตสภาพ	แหล่งข้อมูลจากเอกสาร
<b>ด้านการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ (ต่อ)</b>		
<p>2.การบริหารการใช้งบประมาณ</p> <p>2.1 แหล่งใช้ไปของเงิน งบประมาณ จัดสรรเป็น รายจ่ายต่าง ๆ ในอัตรา ร้อยละเท่าไร</p> <p>2.2 ใช้หลักเกณฑ์อะไรใน การจัดสรรงบประมาณ</p> <p>3. การจัดการเงินสด (การเบิก รับ จ่าย เก็บรักษา นำฝาก นำส่ง)</p> <p>4.การจัดการลูกหนี้</p> <p>5. การบริหารสินทรัพย์ (การจัดหา การทำทะเบียน การ เบิกจ่าย การใช้งาน การหา รายได้จากสินทรัพย์ การ จัดเก็บ การดูแลรักษา ซ่อมแซม การตรวจนับยอด คงเหลือ การตัดจำหน่าย)</p> <p>6.เรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และสินทรัพย์</p> <p>6.1 ภาษี หัก ณ ที่จ่าย</p> <p>6.2 การจ่ายเงินเดือน</p> <p>6.3 การประกันภัย</p> <p>7. ปัญหาที่พบ</p>	<p>-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน การเงิน เจ้าหน้าที่การเงิน -การบริหารพัสดุและจัดซื้อ สัมภาระหัวหน้าพัสดุ และ เจ้าหน้าที่พัสดุ</p> <p>-สังเกตระบบ/อุปกรณ์ที่ใช้ใน การจัดการเงินสด ระบบ สารสนเทศการติดตามการ ชำระเงิน การบันทึกข้อมูลพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการ จัดเก็บ การเบิกจ่าย การดูแล รักษา พัก</p> <p>-ศึกษาการคำนวณภาษี และ ระบบการจ่ายเงินเดือน บุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ บุคลากรเพื่อประกอบการ คำนวณเงินเดือน เงินประจำ ตำแหน่ง สวัสดิการต่าง ๆ</p>	<p>-เอกสารประกอบ การรับ จ่ายเงิน -สมุดคุมการใช้เช็ค และ เอกสารแทนเงินอื่น ๆ -รายงานลูกหนี้และการยืมเงิน -ใบขออนุมัติสั่งซื้อ ใบสั่งซื้อ - สัญญาจ้าง -ใบตรวจรับของ - ข้อมูลสารสนเทศร้านค้า -สัญญาการเช่าสินทรัพย์ - ทะเบียนคุมวัสดุ สินทรัพย์ - ใบ เบิก-จ่ายพัสดุ -รายงานการซ่อมแซม - รายงานการตรวจนับวัสดุ – - รายงานการจำหน่ายจ่ายโอน -ใบนำส่งภาษี สรรพากร -รายงานการคำนวณเงินเดือน -สัญญาประกันภัย</p>

ประเด็นข้อมูล	การสัมภาษณ์และสังเกตสภาพ	แหล่งข้อมูลจากเอกสาร
<b>ด้านการบันทึกบัญชีและรายงานการเงิน</b>		
1.ระบบบัญชีที่ใช้ในปัจจุบัน 2.กระบวนการบันทึกบัญชี 3.การจัดทำรายงานการเงิน 4.ปัญหาที่พบ	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน บัญชี เจ้าหน้าที่บัญชี -สังเกตระบบบัญชี เทคโนโลยี ที่ใช้บันทึกและจัดทำรายงาน การเงิน	-เอกสารการบันทึกบัญชี ประกอบด้วยใบสำคัญจ่าย สมุดรายวัน บัญชีแยกประเภท -งบทดลอง งบการเงิน -ทะเบียนคุมเงินประเภทต่าง ๆ -รายงานเงินคงเหลือประจำวัน
<b>ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายใน</b>		
1.การควบคุมงบประมาณให้ เป็นไปตามแผนงาน 2.การควบคุมเงินสด 3.การควบคุมลูกหนี้ 4.การควบคุมการบริหารวัสดุ และสินทรัพย์ถาวร 5. การควบคุมให้มีการปฏิบัติ ตามระเบียบ 6. การตรวจสอบภายใน 7. ปัญหาที่พบ	-สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ หัวหน้างานการเงิน บัญชี พัสดุ - ตรวจรายการกิจกรรมการ ควบคุมภายในโดยใช้ตาราง	-งบดำเนินการ -แผนการจัดสรรงบประมาณ -รายงานเงินคงเหลือ -รายงานเทียบยอดคงเหลือเงิน ฝากธนาคาร -งบประมาณเงินสด -เอกสารการนำส่งเงิน -ใบสำคัญจ่าย -ใบเสร็จรับเงิน -รายงาน(บัญชี)ลูกหนี้ -หลักฐานการเป็นหนี้ -หลักฐานการติดตามทวงหนี้ - คู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง - คำสั่งแต่งตั้งคณะ กรรมการ ตรวจรับของ - ใบอนุมัติสั่งซื้อ -ระเบียบการใช้สินทรัพย์ -การลงบันทึก รายงานการใช้ สินทรัพย์ - เอกสารการรับ จ่าย พัสดุ - บัตรคุมยอดพัสดุ - คำสั่งแต่งตั้งคณะ กรรมการ ตรวจนับพัสดุ - รายงานการตัดจำหน่าย จ่าย โอน วัสดุ สินทรัพย์ -นโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ

ประเด็นข้อมูล	การสัมภาษณ์และสังเกตสภาพ	แหล่งข้อมูลจากเอกสาร
<b>ด้านการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน</b>		
1. การกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์ การประเมิน 2. การวิเคราะห์รายงานการเงิน 3. ปัญหาที่พบ	- สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน บัญชี	- หลักฐานที่แสดงถึงตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผล - รายงานสรุปผลการวิเคราะห์ รายงานการเงิน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา  
ด้านการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....  
โรงเรียน.....จังหวัด.....  
ขนาดโรงเรียน.....จำนวนนักเรียน.....คน  
เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพปัญหาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา  
ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิตรา พิชะพัฒนน์  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....  
สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. อายุ.....
2. วุฒิทางการศึกษา.....
3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ.....ปี

**ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเงินและสินทรัพย์**

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ท่านมีหน้าที่ ภารกิจในการบริหารการเงินและสินทรัพย์อะไรบ้าง
2. ขอให้ท่านกล่าวถึงสภาพและปัญหาในการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษาของท่านในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

● **ด้านการวางแผนทางการเงิน**

1. การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการเงิน
  - 1) นโยบายและเป้าหมายทางการเงินของสถานศึกษา คืออะไร
  - 2) ผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายประกอบด้วยใครบ้าง
  - 3) มีขั้นตอนในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินอย่างไร
2. การวางแผนงบประมาณ
  - 1) การจัดเตรียมงบประมาณมีขั้นตอนอย่างไร
  - 2) ช่วงเวลาที่จัดทำงบประมาณคือช่วงใด
  - 3) ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณประกอบด้วยใครบ้าง

- 4) หลักเกณฑ์การพิจารณา อนุมัติงบประมาณ คืออะไร
- 5) ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการวางแผนงบประมาณเป็นอย่างไร
3. การประมาณการรายรับและรายจ่าย
  - 1) ใช้เทคนิควิธีการประมาณการรายรับ รายจ่าย อย่างไร
  - 2) ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน บัญชี สินทรัพย์ เพื่อประกอบการประมาณการหรือไม่ อย่างไร
4. การคำนวณต้นทุน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
  - 1) มีการวิเคราะห์ต้นทุนหรือไม่ ใช้วิธีการคำนวณต้นทุนอย่างไร
  - 2) หลักเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนมีอะไรบ้าง
  - 2) มีระบบสารสนเทศประกอบการคำนวณต้นทุนหรือไม่ อย่างไร
  - 3) มีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนหรือไม่ อย่างไร
5. การจัดทำงบประมาณ ล่วงหน้า ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว
  - 1) งบประมาณการเงินล่วงหน้าจัดทำไว้ ประกอบด้วยงบอะไรบ้าง
  - 2) มีการจัดทำบุคคล งบประมาณเทียบรายจ่าย งบกระแสเงินสดล่วงหน้าหรือไม่
6. การพิจารณาโครงการ หรือการลงทุน
  - 1) ใช้เกณฑ์การพิจารณาอนุมัติและตัดสินใจเลือกโครงการ หรือการลงทุนอย่างไร
  - 2) มีกระบวนการพิจารณา โครงการต่างๆ อย่างไร
  - 3) มีการนำความรู้เกี่ยวกับมูลค่าของเงินตามเวลา ผลตอบแทนจากการลงทุน ระยะเวลาการคืนทุน ความเสี่ยงจากการลงทุนมาใช้พิจารณาประกอบหรือไม่
7. การพิจารณา ปรับปรุง แผนงบประมาณ มีขั้นตอนอย่างไร
8. ปัญหาด้านการวางแผนทางการเงิน

#### ● ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ

1. โครงสร้างองค์การและฝ่ายงานการเงินของสถานศึกษาเป็นอย่างไร
2. มีการจัดทำคำพรรณนางานแต่ละตำแหน่งไว้หรือไม่
3. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไว้หรือไม่
4. การคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ใช้หลักการอย่างไร
5. ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดบุคลากรลงตำแหน่งต่างๆ

#### ● ด้านการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์

1. การจัดหาเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา
  - 1.1. แหล่งที่มาของการจัดหาเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา
    - 1) การระดมทรัพยากรทางการศึกษา จัดหาจากแหล่งใดบ้าง

2) มีวิธีการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไร

3) ความมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2. ระดับความเพียงพอของเงินทุนและทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

( ) 1. ขาดแคลนมาก ไม่สามารถบริหารให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

( ) 2. ขาดแคลนปานกลาง สามารถบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิน 50 %

( ) 3. ขาดแคลนน้อย สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เกิน 75 %

( ) 4. มีเพียงพอ สามารถบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ 100 %

( ) 5. มีเหลือสำรอง เพื่อเก็บไว้พัฒนาโครงการต่างๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไป

2. การจัดสรรงบประมาณ ไปกับรายการค่าใช้จ่ายใดบ้าง ในอัตราร้อยละ เท่าไร

3. ปัจจุบันมีนโยบายการจัดการลูกหนี้ และติดตามหนี้สินอย่างไร

4. การบริหารสินทรัพย์

5.1 จัดซื้อจัดจ้าง

1) มีระบบการจัดทำข้อมูล แหล่งจัดซื้อจัดจ้าง อย่างไรบ้าง

2) ในปัจจุบันมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างอย่างไร

3) มีการคำนวณจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม ปริมาณสั่งซื้อ ระยะเวลาที่ควรสั่งซื้อ หรือไม่

5.2 ระบบการบริหารพัสดุ เป็นอย่างไร

1) การจัดทำทะเบียน

2) การดูแลรักษา

3) การตรวจสอบ

4) การจำหน่าย

5.3 การบริหารอาคาร สถานที่ สินทรัพย์ถาวร

1) การสร้างรายได้ จากสินทรัพย์

2) การบำรุงรักษา

6. การดำเนินการเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

7. สถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับ เรื่องภาษี อะไรบ้าง

8. มีการดำเนินงานเรื่องการทำและการเอาประกันภัย อย่างไรบ้าง

9. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินที่นำมาใช้ในการบริหารการเงินและการจัดการสินทรัพย์ของสถานศึกษามีอะไรบ้าง

10. ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์มีอะไรบ้าง

● **ด้านการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน**

1. นโยบายบัญชีที่ใช้ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - 1) รอบระยะเวลาบัญชี
  - 2) เกณฑ์การรับรู้รายได้ ใช้เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย หรือเกณฑ์เงินสด
  - 3) มีการคิดค่าเสื่อมราคา หรือไม่
  - 4) การตีราคาทุน วัสดุ และสินทรัพย์
2. การกำหนดผังบัญชีในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร
3. ระบบและเทคโนโลยีในการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงิน
4. กระบวนการบันทึกบัญชีเป็นอย่างไร
5. การจัดทำรายงานการเงิน และทะเบียนคุมเงินประเภทต่างๆ อะไรบ้าง
6. ปัญหาด้านการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงินมีอะไรบ้าง

● **ด้านการควบคุมและการตรวจสอบภายใน**

1. การควบคุมภายใน
  - 1.1 มีวิธีการควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ
  - 1.2 มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานเพื่อชี้แจงหน้าที่แต่ละตำแหน่งหรือไม่ และ แบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน หรือไม่ ( ผู้รับเงิน จ่ายเงิน บันทึกบัญชี ผู้อนุมัติและผู้เก็บเงินเป็นคนเดียวกันหรือไม่ ผู้อนุมัติเบิกพัสดุ ผู้จ่ายพัสดุ เป็นคนเดียวกันหรือไม่)
  - 1.3 การควบคุม เงินสด
    - ..... 1) การออกไปเสิร์ฟรับเงินทุกครั้งที่มีการรับเงิน
    - ..... 2) การเก็บใบเสิร์ฟรับเงินที่ยังไม่ได้ใช้ เก็บไว้ในตู้เก็บเอกสารที่ปลอดภัย
    - ..... 3) มีการพิจารณาการลงนามของผู้อนุมัติ ก่อนทำจ่าย
    - ..... 4) การจ่ายเงินมากกว่า 2,000 บาทจ่ายเป็นเช็ค
    - ..... 5) การประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว”บนหลักฐานประกอบการจ่ายทุกใบ
    - ..... 6) การจ่ายเงินทุกครั้งได้รับใบเสิร์ฟประกอบ
    - ..... 7) มีการจัดทำทะเบียนคุมเช็คส่งจ่าย
    - ..... 8) การเก็บรักษาเงินเก็บในตู้รักษาหรือที่ปลอดภัยและมีผู้รับผิดชอบดูแล
    - ..... 9) การเปรียบเทียบยอดเงินคงเหลือในรายงานกับเงินคงเหลือจริง
    - ..... 10) มีการทำงบทดลองยอดทุกเดือน
    - ..... 11) จัดทำรายงานเงินคงเหลือเป็นปัจจุบัน



#### 1.4 การควบคุมลูกหนี้

- ..... 1) มีการกำหนดนโยบายลูกหนี้
- ..... 2) มีการทำทะเบียนลูกหนี้
- ..... 3) มีการติดตามทวงหนี้

#### 1.5 การควบคุมการบริหารสินทรัพย์

- ..... 1) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ทำหน้าที่จัดซื้อตามเวลาที่กำหนด
- ..... 2) การกำหนดอำนาจอนุมัติในการจัดหาจัดซื้อให้เจ้าหน้าที่แต่ละระดับ
- ..... 3) วิธีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง ของ สพฐ.
- ..... 4) มีคณะกรรมการตรวจรับของที่จัดซื้อจัดจ้างทุกครั้ง
- ..... 5) การบันทึกบัญชีพัสดุเป็นปัจจุบัน
- ..... 6) การเบิก โอน ยืมวัสดุ มีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ
- ..... 7) จัดเก็บพัสดุในสถานที่เหมาะสม
- ..... 8) มีบัตรกำกับและทะเบียนคุมยอดวัสดุ แสดงการรับ-จ่ายและยอดคงเหลือ
- ..... 9) มีระเบียบปฏิบัติในการตรวจนับสินทรัพย์
- ..... 10) มีการให้รหัสและติดป้ายรหัสสินทรัพย์
- ..... 11) มีทะเบียนสินทรัพย์ถาวรแสดงราคาทุน วันที่ได้มา และที่ตั้งของสินทรัพย์
- ..... 12) มีการกำหนดระเบียบการใช้สินทรัพย์ ดูแลรักษา ซ่อมบำรุงชัดเจน
- ..... 13) การตัดจำหน่ายสินทรัพย์อนุมัติโดยผู้มีอำนาจ

1.6. ระบบการจดบันทึกข้อมูลทางการเงิน เป็นอย่างไร มีการเก็บสำรองข้อมูลทางการเงินในคอมพิวเตอร์หรือไม่

1.7. มีการประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร

#### 2. การตรวจสอบภายใน

2.1 มีการจัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายในหรือไม่

2.2 การตรวจนับเงินสดย่อย

2.3 การตรวจสอบเงินคงเหลือ กับรายงานเงินคงเหลือ

2.4. ตรวจสอบลายเซ็นผู้มีอำนาจอนุมัติ สั่งซื้อ สั่งจ่ายเงิน/ เช็ค

2.5 การตรวจสอบการบันทึกบัญชี

- 1) การตรวจสอบความถูกต้องการลงบันทึกตัวเลข
- 2) มีการตรวจสอบเอกสารการลงบัญชี
- 3) การจัดทำบัญชี และทะเบียนคุมเป็นปัจจุบัน

2.6 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของหลักฐาน ก่อนเบิกจ่ายเงิน

2.7 การตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ งานว่าจ้าง (ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุ)

## 2.8 การตรวจสอบจำนวนและสภาพของพัสดุ

2.9 มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก หน่วยใดบ้าง ความถี่ในการตรวจสอบเป็นอย่างไร

3. ปัญหาด้านการควบคุมและตรวจสอบ มีอะไรบ้าง

### ● ด้านการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

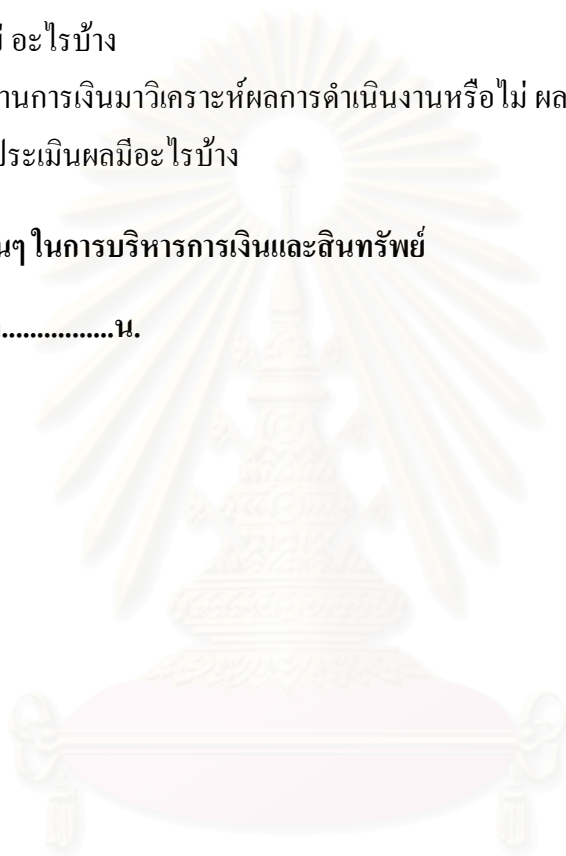
1. มีการกำหนดตัวบ่งชี้ เกณฑ์ เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทางการเงินหรือไม่ อะไรบ้าง

2. ท่านเคยนำรายงานการเงินมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานหรือไม่ ผลการวิเคราะห์เป็นอย่างไร

3. ปัญหาด้านการประเมินผลมีอะไรบ้าง

### ● สภาพปัญหาอื่นๆ ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....น.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายการเงิน เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา  
ด้านบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

โรงเรียน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพและปัญหาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิตรา พิชะพัฒน

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. อายุ.....
2. วุฒิทางการศึกษา.....
3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่าย.....ปี

### ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเงินและสินทรัพย์

1. ในฐานะที่ท่านเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายที่รับผิดชอบงานการเงินและสินทรัพย์ ท่านมีหน้าที่ ภารกิจในการบริหารการเงินและสินทรัพย์อะไรบ้าง
2. ขอให้ท่านกล่าวถึงสภาพและปัญหาในการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษา ของท่าน ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

#### ● ด้านการวางแผนทางการเงิน

1. การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการเงิน
  - 1) ผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายประกอบด้วยใครบ้าง
  - 2) มีขั้นตอนในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินอย่างไร
2. การวางแผนงบประมาณ
  - 1) การจัดเตรียมงบประมาณมีขั้นตอนอย่างไร
  - 2) ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณประกอบด้วยใครบ้าง
  - 3) หลักเกณฑ์การพิจารณา อนุมัติงบประมาณ คืออะไร
3. การประมาณการรายรับและรายจ่าย
  - 1) ใช้เทคนิควิธีการประมาณการรายรับ รายจ่าย อย่างไร

- 2) ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน บัญชี สินทรัพย์ หรือไม่ อย่างไร
4. การคำนวณต้นทุน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
- 1) มีการวิเคราะห์ต้นทุนหรือไม่ ใช้วิธีการคำนวณอย่างไร
  - 2) มีระบบสารสนเทศประกอบการคำนวณต้นทุนหรือไม่ อย่างไร
  - 3) หลักเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนเป็นอย่างไร
  - 4) ต้นทุนต่อหน่วยการผลิตนักเรียนคือเท่าใด และประกอบด้วยรายการใดบ้าง
  - 5) มีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนหรือไม่ อย่างไร
5. การจัดทำงบประมาณ ล่วงหน้า ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว
- 1) งบประมาณการเงินล่วงหน้าที่ยังจัดทำไว้ ประกอบด้วยงบประมาณอะไรบ้าง
  - 2) มีการจัดทำบุคคล งบรายรับเทียบรายจ่าย งบกระแสเงินสดล่วงหน้าหรือไม่
  - 3) รายการที่ปรากฏในงบประมาณล่วงหน้า ต่างๆ ประกอบด้วยรายการใดบ้าง
6. การพิจารณาโครงการ หรือการลงทุน
- 1) ใช้เกณฑ์การพิจารณาอนุมัติและตัดสินใจเลือกโครงการ หรือการลงทุนอย่างไร
  - 2) มีกระบวนการพิจารณาโครงการต่างๆ อย่างไร
  - 3) มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับมูลค่าของเงินตามเวลา ผลตอบแทนจากการลงทุน ระยะเวลา การคืนทุน ความเสี่ยงจากการลงทุนมาประกอบการพิจารณาโครงการหรือไม่
7. ปัญหาด้านการวางแผนทางการเงิน
- **ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ และกำหนดตำแหน่งหน้าที่ทางการเงินและสินทรัพย์**
    1. การคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ใช้หลักการอย่างไร
    2. ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ทางการเงินและสินทรัพย์
  - **ด้านการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์**
    1. การจัดการเงินสด มีขั้นตอนการดำเนินงานในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร
      - 1) การเบิกเงิน
      - 2) การรับเงิน
      - 3) การจ่ายเงิน
      - 4) การเก็บรักษาเงิน
      - 5) การนำฝาก
      - 6) การนำส่งเงิน
    2. ปัจจุบันมีนโยบายการจัดการลูกหนี้ และติดตามหนี้สินอย่างไร

### 3. การบริหารสินทรัพย์

#### 3.1 จัดซื้อจัดจ้าง

- 1) มีระบบการจัดทำข้อมูล แหล่งจัดซื้อจัดจ้าง อย่างไรบ้าง
- 2) ในปัจจุบันมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างอย่างไร
- 3) มีการคำนวณจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม ปริมาณสั่งซื้อ ระยะเวลาที่ควรสั่งซื้อ หรือไม่

#### 3.2 ระบบการบริหารพัสดุ เป็นอย่างไร

- 1) การจัดทำทะเบียน
- 2) การดูแลรักษา
- 3) การตรวจสอบ
- 4) การจำหน่าย

#### 3.3 การบริหารอาคาร สถานที่ สินทรัพย์ถาวร

- 1) มีการสร้างรายได้ จากสินทรัพย์
- 2) การบำรุงรักษา

4. การดำเนินการเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

5. สถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับ เรื่องภาษี อะไรบ้าง

6. มีการดำเนินงานเรื่องการทำและการเอาประกันภัย อย่างไรบ้าง

7. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินที่นำมาใช้ในการบริหารการเงินและการจัดการสินทรัพย์ของสถานศึกษามีอะไรบ้าง

8. ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์มีอะไรบ้าง

#### ● ด้านการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน

1. นโยบายบัญชีที่ใช้ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

- 1) รอบระยะเวลาบัญชี
- 2) เกณฑ์การรับรู้รายได้ ใช้เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย หรือเกณฑ์เงินสด
- 3) มีการคิดค่าเสื่อมราคา หรือไม่
- 4) การตีราคาทุน วัสดุ และสินทรัพย์

2. การกำหนดผังบัญชีในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร

3. ระบบและเทคโนโลยีในการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงิน

4. กระบวนการบันทึกบัญชีเป็นอย่างไร

5. มีการจัดทำรายงานการเงิน และทะเบียนคุมเงินประเภทต่างๆ อะไรบ้าง

6. ปัญหาด้านการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงินมีอะไรบ้าง

● **ด้านการควบคุมและการตรวจสอบภายใน**

1. การควบคุมภายใน

- 1.1 มีวิธีการควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ
- 1.2 มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานเพื่อชี้แจงหน้าที่แต่ละตำแหน่งหรือไม่ และ แบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน หรือไม่ ( ผู้รับเงิน จ่ายเงิน บันทึกรับบัญชี ผู้อนุมัติและผู้เก็บเงินเป็นคนเดียวกันหรือไม่ ผู้อนุมัติเบิกพัสดุ ผู้จ่ายพัสดุ เป็นคนเดียวกันหรือไม่)

1.3.มีการประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยง หรือไม่ อย่างไร

2. การตรวจสอบภายใน

- 2.1 มีการจัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายในหรือไม่
  - 2.2 วิธีการตรวจนับเงินสดย่อยเป็นอย่างไร
  - 2.3 มีการตรวจสอบเงินคงเหลือ กับรายงานเงินคงเหลือหรือไม่
  - 2.4.มีการตรวจสอบลายเซ็นผู้มีอำนาจอนุมัติ สั่งซื้อ สั่งจ่ายเงิน/ เช็ค หรือไม่
  - 2.5 มีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของหลักฐาน ก่อนเบิกจ่ายเงิน หรือไม่
  - 2.6 มีการตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ งานว่าจ้าง (ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุ) หรือไม่
  - 2.7 ระบบการตรวจสอบจำนวนและสภาพของพัสดุประจำปี เป็นอย่างไร
3. มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก หน่วยใดบ้าง ความถี่ในการตรวจสอบเป็นอย่างไร
4. ปัญหาด้านการควบคุมและตรวจสอบ มีอะไรบ้าง

● **ด้านการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน**

1. มีการกำหนดตัวบ่งชี้ เกณฑ์ เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทางการเงินหรือไม่ ะไรบ้าง
2. ปัญหาด้านการประเมินผลมีอะไรบ้าง

● **สภาพปัญหาอื่นๆ ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์**

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....น.

**แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานการเงิน เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา  
ด้านการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

โรงเรียน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพและปัญหาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิตรา พิชะพัฒน

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. อายุ.....
2. วุฒิทางการศึกษา.....
3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้างานการเงิน.....ปี

**ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเงินและสินทรัพย์**

1. หน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้างานการเงิน มีอะไรบ้าง
2. ขอให้ท่านกล่าวถึงสภาพและปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านในประเด็นต่อไปนี้
  - 1) การจัดการเงินสด มีขั้นตอนการดำเนินงานในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร
    - 1.1) การเบิกเงิน
    - 1.2) การรับเงิน
    - 1.3) การจ่ายเงิน
    - 1.4) การเก็บรักษาเงิน
    - 1.5) การนำฝาก
    - 1.6) การนำส่งเงิน
  - 2) การดำเนินการเรื่องเบิก จ่าย เงินเดือนและสวัสดิการของบุคลากร เป็นอย่างไร
  - 3) ภาระเบียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของท่านมีอะไรบ้าง
  - 4) ระบบการควบคุม ตรวจสอบการจัดการเงินสด
    - ....4.1) การออกไปเสิร์ฟรับเงินทุกครั้งที่มีการรับเงิน
    - .... 4.2) การเก็บใบเสร็จรับเงินที่ยังไม่ได้ใช้ เก็บไว้ในตู้เก็บเอกสารที่ปลอดภัย
    - .... 4.3) มีการพิจารณาการลงนามของผู้อนุมัติ ก่อนทำจ่าย

- ..... 4.4) การจ่ายเงินมากกว่า 2,000 บาทจ่ายเป็นเช็ค
  - ..... 4.5) การประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” บนหลักฐานประกอบการจ่ายทุกใบ
  - ..... 4.6) การจ่ายเงินทุกครั้งได้รับใบเสร็จประกอบ
  - ..... 4.7) มีการจัดทำทะเบียนคุมเช็คส่งจ่าย
  - ..... 4.8) การเก็บรักษาเงินเก็บในตู้นิรภัยหรือที่ปลอดภัยและมีผู้รับผิดชอบดูแล
  - ..... 4.9) การเปรียบเทียบยอดเงินคงเหลือในรายงานกับเงินคงเหลือจริง
- 5) ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการเงินมีอะไรบ้าง

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....น.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานบัญชี เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา  
ด้านการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

โรงเรียน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพและปัญหาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิตรา พิชะพัฒน์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. อายุ.....

2. วุฒิทางการศึกษา.....

3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้างานบัญชี .....ปี

### ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเงินและสินทรัพย์

1. หน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้างานบัญชี มีอะไรบ้าง

2. ขอให้ท่านกล่าวถึงสภาพและปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านในประเด็นต่อไปนี้

1) การประมาณการรายรับและรายจ่าย

2.1) ใช้เทคนิควิธีการประมาณการรายรับ รายจ่าย อย่างไร

2.2) ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน บัญชี สินทรัพย์ หรือไม่

อย่างไร

2) การคำนวณต้นทุน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

2.1) การวิเคราะห์ต้นทุน ใช้วิธีการคำนวณอย่างไร หลักเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนเป็น

อย่างไร

2.2) มีระบบสารสนเทศประกอบการคำนวณต้นทุนหรือไม่ อย่างไร

2.3) มีการนำข้อมูลบัญชีวิเคราะห์จุดคุ้มทุนหรือไม่ อย่างไร

3) การจัดทำงบประมาณ ล่วงหน้า ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว

3.1) งบประมาณการเงินล่วงหน้าจัดทำไว้ ประกอบด้วยงบอะไรบ้าง

3.2) มีการจัดทำงบดุล งบรายรับเทียบรายจ่าย งบกระแสเงินสดล่วงหน้าหรือไม่

## 4) การบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน

## 4.1) นโยบายบัญชีที่ใช้ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

- (1) รอบระยะเวลาบัญชี
- (2) เกณฑ์การรับรู้รายได้ ใช้เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย หรือเกณฑ์เงินสด
- (3) การคิดค่าเสื่อมราคา
- (4) การตีราคาทุนของ วัสดุ และสินทรัพย์

## 4.2) การกำหนดผังบัญชีในสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร

## 4.3) ระบบและเทคโนโลยีในการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงิน บันทึกด้วยอะไร

มีการเก็บสำรองข้อมูลทางการเงินในคอมพิวเตอร์หรือไม่

## 4.4) ขั้นตอนการบันทึกบัญชีเป็นอย่างไร (การลงบันทึกในสมุดรายวัน บัญชีแยกประเภท ทะเบียนต่างๆ)

## 4.5) ระบบการจัดเก็บเอกสารสำคัญเป็นอย่างไร

4.6) มีการจัดทำรายงานการเงิน และทะเบียนคุมเงินประเภทต่าง ๆ อะไรบ้าง ข้อมูลเป็นปัจจุบัน หรือไม่

## 5) มีการดำเนินการเกี่ยวกับ การหักภาษี ณ ที่จ่าย และนำส่งสรรพากร อย่างไร

## 6) การคำนวณภาษี บุคคลธรรมดา ของบุคลากร มีระบบการคำนวณอย่างไร

## 7) ระบบการควบคุม และการตรวจสอบบัญชี

## 7.1) มีการตรวจสอบการ โอนเงินงบประมาณเข้าบัญชีสถานศึกษา เพื่อออกใบเสร็จรับเงิน

## 7.2) มีการกระทบบยอดเงินสดคงเหลือ ประเภทต่าง ๆ กับทะเบียนคุมเงิน และเงินฝาก

ธนาคาร หรือ เงินฝาก สพท. ทุกเดือน

## 7.3) มีการตรวจสอบหลักฐานก่อนทำเช็คจ่ายหรือไม่

## 7.4) มีการตรวจสอบเอกสารการลงบัญชีหรือไม่

## 7.5) มีการตรวจสอบความถูกต้องการลงบันทึกตัวเลขหรือไม่ อย่างไร

## 8) ปัญหาด้านการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงินมีอะไรบ้าง

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....น.

**แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานพัสดุ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา  
ด้านการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

โรงเรียน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพและปัญหาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิตรา พิชะพัฒน์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. อายุ.....

2. วุฒิทางการศึกษา.....

3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้างานพัสดุ .....ปี

**ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเงินและสินทรัพย์**

1. หน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้างานพัสดุ มีอะไรบ้าง

2. ขอให้ท่านกล่าวถึงสภาพและปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านในประเด็นต่อไปนี้

1) จัดซื้อจัดจ้าง

1.1) มีระบบการจัดทำทะเบียนข้อมูล แหล่งจัดซื้อจัดจ้าง อย่างไรบ้าง

1.2) มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างอย่างไร

1.3) มีการคำนวณจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม ปริมาณสั่งซื้อ ระยะเวลาที่ควรสั่งซื้อ หรือไม่

1.4) มีระบบการตรวจรับพัสดุอย่างไร

2) ระบบการบริหารพัสดุ เป็นอย่างไร

.....2.1) มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ทำหน้าที่จัดซื้อตามเวลาที่กำหนด

.....2.2) มีการกำหนดอำนาจอนุมัติในการจัดหาจัดซื้อให้เจ้าหน้าที่แต่ละระดับ

.....2.3) วิธีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง ของ สพฐ.

.....2.4) มีคณะกรรมการตรวจรับของที่จัดซื้อจัดจ้างทุกครั้ง

.....2.5) การบันทึกบัญชีพัสดุเป็นปัจจุบัน

.....2.6) การเบิก โอน ยืมวัสดุ มีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ

.....2.7) จัดเก็บพัสดุในสถานที่เหมาะสม

.....2.8) มีบัตรกำกับและทะเบียนคุมยอดวัสดุ แสดงการรับ-จ่ายและยอดคงเหลือ

.....2.9) มีระเบียบปฏิบัติในการตรวจนับสินทรัพย์

## 3) การบริหารอาคาร สถานที่ สันทิพย์ถาวร

.....3.1) มีการสร้างรายได้ จากสันทิพย์ หรือไม อย่งไร

.....3.2) มีการให้รหสและติดป้ายรหสสันทิพย์

.....3.3) มีทะเบียนสันทิพย์ถาวรแสดงราคาทุน วันที่ได้มา และที่ตั้งของสันทิพย์

.....3.4) มีการกำหนดระเบียบการใช้สันทิพย์ คูแลรรักษา ซ่อมบำรุงชัดเจน

.....3.5) มีการตรวจสอบสภาพสันทิพย์ ปรจจำปี

.....3.6) มีการตัดจำหน่ยสันทิพย์อนุมติโดยผู้มีอำนาจ

4) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่การบริหารสันทิพย์มีอะไรบ้าง

5) ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการบริหารสันทิพย์มีอะไรบ้าง

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....น.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี พัสดุ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา  
ด้านบริหารการเงิน และสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

โรงเรียน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพและปัญหาด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิตรา พิชะพัฒน

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. อายุ.....
2. วุฒิทางการศึกษา.....
3. ตำแหน่งหน้าที่ ที่รับผิดชอบ .....การเงิน ..... บัญชี ..... พัสดุ
4. ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งข้อ 3.....ปี

**ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเงินและสินทรัพย์**

1. หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน มีอะไรบ้าง
2. สภาพในการปฏิบัติหน้าที่ตาม ข้อ 1 เป็นอย่างไร
3. ปัญหาที่พบในการปฏิบัติหน้าที่ ตามข้อ 1 มีอะไรบ้าง

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....น.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์เอกสาร

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา

.....

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน

1. ชื่อสถานศึกษา.....
2. ที่อยู่.....
3. แผนที่ตั้งโรงเรียน



4. ระดับช่วงชั้นที่เปิดสอน .....
5. จำนวนนักเรียน.....คน เฉลี่ยต่อห้องเรียน .....
6. ข้อมูลบุคลากร.....คน ประกอบด้วย
  - 6.1 ผู้บริหาร.....คน
  - 6.2 จำนวนครู.....คน
  - 6.3 บุคลากรสายสนับสนุน.....คน
  - 6.4 จำนวนลูกจ้าง.....คน
7. จำนวนห้องเรียน .....
8. สภาพชุมชน โดยรอบ

.....

.....

.....

.....

## ส่วนที่ 2 สภาพและปัญหาการบริหารการเงินและสินทรัพย์

### • ด้านการวางแผนทางการเงิน

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
1. นโยบาย และเป้าหมายทางการเงิน	ธรรมนูญโรงเรียน เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา		
2. การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า	-แผนงบประมาณ -งบกระแสเงินสด -งบแสดงฐานะการเงินและงบอื่น ๆ งบประมาณการล่วงหน้า 3 ปี พร้อมหมายเหตุประกอบงบการเงิน - รายงานการประชุมพิจารณาจัดสรรงบประมาณ		
3. การประมาณรายรับและรายจ่าย	ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลทางการเงินบัญชี สินทรัพย์		
4. การคำนวณต้นทุน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	- ระบบสารสนเทศประกอบการคำนวณต้นทุน - หลักเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนเป็นอย่างไร - รายงานการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยการผลิตนักเรียน 1 คน		
5. การพิจารณาโครงการหรือการลงทุน	- แผนงาน โครงการต่างๆ - เกณฑ์การพิจารณาอนุมัติและตัดสินใจเลือกโครงการ หรือการลงทุน		

● ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
1. โครงสร้าง องค์กรและฝ่าย งานการเงิน บัญชี พัสดุ	-ผังโครงสร้างองค์กรและ ฝ่ายงานการเงิน บัญชี พักดู ของสถานศึกษา		
2. การจัดทำคำ พรรณนางานแต่ละ ตำแหน่งไว้ชัดเจน หรือไม่	-คำพรรณนางาน		
3. การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานแต่ ละตำแหน่งงาน	-คู่มือการปฏิบัติงาน		
4. การคัดเลือก บุคลากรปฏิบัติ หน้าที่ในตำแหน่ง ต่างๆ	-คำสั่งการแต่งตั้งบุคลากร เข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ทาง การเงิน บัญชี พักดู		

● ด้านการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
1.แหล่งที่มาของการ จัดหาเงินทุนและ ทรัพยากรทางการ ศึกษา จัดหาจากแหล่ง ใดบ้าง มีอัตราร้อยละ เท่าไร เทียบกับรายรับ รวม	-ทะเบียนคุมเงิน งบประมาณ เงินนอก งบประมาณ ประเภท ต่างๆ -งบรายรับเทียบรายจ่าย - งบดำเนินการ		
2.แหล่งใช้ไปของเงิน งบประมาณ จัดสรรงบประมาณเป็น รายจ่ายต่างๆ อัตราอ้อย ละอย่างไร	-รายงานการจัดสรร งบประมาณ -งบรายรับเทียบรายจ่าย - งบดำเนินการ		



• ด้านการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ (ต่อ)

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
3. การบริหารเงินสด 3.1. การเบิกเงิน 3.2. การรับเงิน 3.3. การจ่ายเงิน 3.4. การเก็บรักษาเงิน 3.5. การนำฝาก 3.6. การนำส่งเงิน	-เอกสารสำคัญ ประกอบการรับ จ่ายเงิน อาทิเช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบแจ้งหนี้ ใบรับเงิน ชั่วคราว ใบสำคัญส่งจ่าย เป็นต้น -สมุดคุมการใช้เช็ค และ เอกสารแทนเงิน อื่น ๆ		
4. การจัดการลูกหนี้	-นโยบายลูกหนี้ -รายงานลูกหนี้ค้างชำระ -รายงานการขี้มเงิน -หลักฐานการติดตามหนี้		
5. การบริหารสินทรัพย์ 5.1 การจัดหา -วิธีการและขั้นตอน การจัดซื้อจัดจ้าง -การจัดทำข้อมูล แหล่งจัดซื้อจัดจ้าง 5.2 การสร้างรายได้จาก สินทรัพย์ ถาวร 5.3 ระบบการบริหาร คลังสินค้า -งานทะเบียน วัสดุ และ สินทรัพย์ -การเบิกจ่าย วัสดุ -การจัดเก็บ 5.4 การดูแลรักษา ซ่อมแซม 5.5 การตรวจนับยอด คงเหลือ 5.6 การตัดจำหน่าย จ่าย โอน	-ใบขออนุมัติการสั่งซื้อ -ใบสั่งซื้อ -สัญญาจ้าง -ใบตรวจรับของ -ข้อมูลสารสนเทศ ทะเบียนร้านค้า -สัญญาเช่าอาคาร สถานที่ อุปกรณ์ -ทะเบียนคุมวัสดุ สินทรัพย์ -ใบ เบิก-จ่ายพัสดุ -รายงานการซ่อมแซม -รายงานการตรวจนับ วัสดุ สินทรัพย์ ประจำปี -รายงานการตัดจำหน่าย จ่ายโอน		

• ด้านการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ (ต่อ)

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี( )/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
6.เรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง 6.1 การคำนวณภาษี หัก ณ ที่จ่าย ร้านค้า ผู้รับจ้าง และบุคลากร ภายใน 6.2 ระบบการจ่าย เงินเดือน ผลตอบแทน และสวัสดิการ 6.3 การประกันภัย - ทำประกันภัย อะไรบ้าง	-เอกสารแสดงรายการ คำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่าย ร้านค้า นำส่งสรรพากร - ระบบข้อมูลบันทึกการ คำนวณ เงินเดือน การหัก ภาระผูกพันของบุคลากร -สัญญาประกันภัย		
7.กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการบริหาร การเงิน	เพิ่มรวบรวมคำสั่ง ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ การเงิน และ สินทรัพย์		

• ด้านการบันทึกบัญชี และรายงานการเงิน

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี( )/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
1.นโยบายบัญชี และ ระบบบัญชีที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน	-หมายเหตุประกอบงบ การเงิน -รหัสผังบัญชี		
2.กระบวนการบันทึก บัญชี	-เอกสารการลงบันทึกบัญชี ประกอบด้วยใบสำคัญจ่าย สมุดรายวัน สมุดเงินสด บัญชีแยกประเภท -งบทดลอง		
3.การจัดทำรายงาน การเงิน -ประเภทของรายงาน การเงินและ ทะเบียน คุมเงินและสินทรัพย์	-งบการเงิน -ทะเบียนคุมเงินประเภทต่าง ๆ -รายงานเงินคงเหลือ -ทะเบียนคุมสินทรัพย์ ต่าง ๆ		

● ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายใน

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
1.การควบคุมงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนงาน 1.1 ผู้รับผิดชอบการใช้ จ่ายเงินตามแผน 1.2 วิธีการควบคุมการ ใช้เงินตามแผน	-แผนการจัดสรร งบประมาณ -รายงานคุมงบประมาณ แต่ละฝ่าย/แผนงาน/ โครงการ		
2.การควบคุมเงินสด 2.1 การแบ่งแยกหน้าที่ ที่ชัดเจน รับ จ่าย ลงบัญชี 2.1 การรับเงิน - การออกใบเสร็จ รับเงินทุกครั้งที่มีการ รับเงิน -การเก็บใบเสร็จรับเงิน ที่ยังไม่ได้ใช้ เก็บไว้ใน ที่ปลอดภัย 2.2 การจ่ายเงิน -การพิจารณาการลงนาม ของผู้อนุมัติ - การจ่ายเงินมากกว่า 2,000 บาทจ่ายเป็นเช็ค - การประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว”บน หลักฐานประกอบการ จ่ายทุกใบ -การจ่ายเงินทุกครั้ง ได้รับใบเสร็จประกอบ -มีการจัดทำทะเบียน คุมเช็คสั่งจ่าย	-คู่มือการปฏิบัติงาน -คำสั่งมอบหมายงาน -รายงานเงินคงเหลือ -งบทียบยอดคงเหลือเงิน ฝากธนาคาร -งบประมาณเงินสด -เอกสารการนำส่งเงิน -ใบสำคัญจ่าย -ใบเสร็จรับเงิน -ทะเบียนคุมเช็ค -คำสั่งแต่งตั้งผู้มีอำนาจลง นามอนุมัติจ่ายเงิน		

● ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
2.3 การเก็บรักษาเงินสด -การเก็บรักษาเงินเก็บ ในตู้নিরক্ষหรือที่ ปลอดภัยและมี ผู้รับผิดชอบดูแล -การเปรียบเทียบยอดเงิน คงเหลือในรายงานกับเงิน คงเหลือจริง -จัดทำรายงานเงิน คงเหลือเป็นปัจจุบัน 2.4 การนำส่งเงิน 2.5 การฝากเงิน มีการทำงบทบยอด ทุกเดือน	-รายงานยอดเงินคงเหลือ -เอกสารการนำส่งเงิน		
3.การควบคุมลูกหนี้ 3.1การกำหนดนโยบาย ลูกหนี้ 3.2 การทำทะเบียน ลูกหนี้ 3.3 มีการติดตามทวงหนี้	-รายงาน(บัญชี)ลูกหนี้ -หลักฐานการเป็นหนี้ -หลักฐานการติดตามทวงหนี้		
4.การควบคุมการบริหารวัสดุ และ สินทรัพย์ถาวร ให้ เป็นไปตามระเบียบ 4.1 การแบ่งแยกหน้าที่ ชัดเจน ผู้สั่งซื้อ ตรวจสอบ รับ บันทึกบัญชี 4.2 การหมุนเวียน เปลี่ยนผู้จัดซื้อ 4.3 การกำหนดผู้มี อำนาจอนุมัติการจัดซื้อ วงเงิน และผู้อนุมัติ	- คำสั่งแต่งตั้งบุคลากร ดำรงตำแหน่งทางการเงิน และสินทรัพย์ - เอกสารแสดงการ กำหนดอำนาจอนุมัติการ สั่งซื้อสั่งจ้าง		

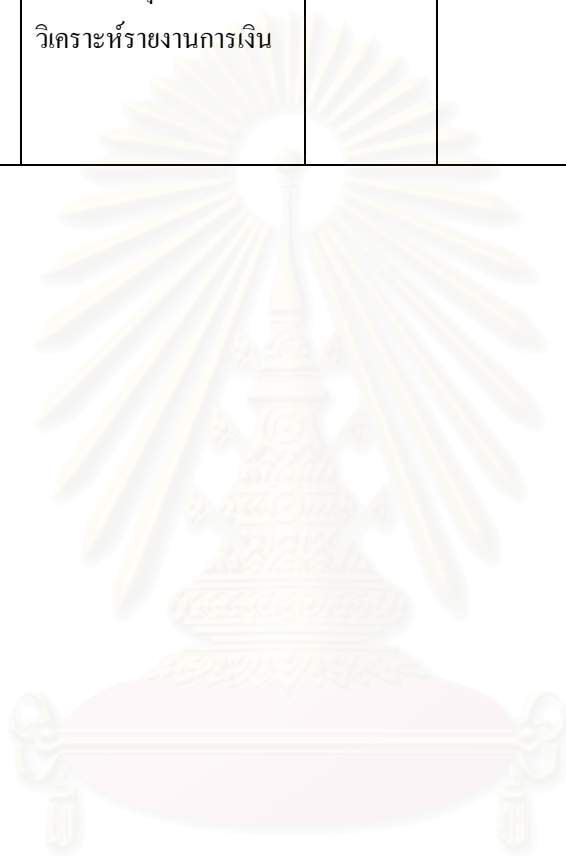
● ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
4.4 ปฏิบัติตามระเบียบ คู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง 4.5 การบันทึกบัญชี พัสดุเป็นปัจจุบัน 4.6 การเบิก โอน ชิม วัสดุ มีการอนุมัติโดยผู้ มีอำนาจ 4.7 จัดเก็บพัสดุใน สถานที่เหมาะสม 4.8 มีบัตรกำกับและ ทะเบียนคุมยอดวัสดุ แสดงการรับ-จ่ายและ ยอดคงเหลือ 4.9 มีระเบียบปฏิบัติใน การตรวจนับสินทรัพย์ 4.10 มีการให้รหัสและ ติดป้ายรหัสสินทรัพย์ 4.11 มีทะเบียน สินทรัพย์ถาวรแสดง ราคาทุน วันที่ได้มาและ ที่ตั้งของสินทรัพย์ 4.12 มีการกำหนด ระเบียบการใช้ สินทรัพย์ คู่มือรักษา ซ่อมบำรุงชัดเจน 4.13 การตัดจำหน่าย สินทรัพย์อนุมัติโดยผู้มี อำนาจ	- คู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง - คำสั่งแต่งตั้งคณะ กรรมการตรวจรับของ - ใบอนุมัติสั่งซื้อ - ระเบียบการใช้สินทรัพย์ - การลงบันทึก รายงาน การใช้สินทรัพย์ - เอกสารการรับ จ่าย พัสดุ - บัตรคุมยอดพัสดุ - บัญชีพัสดุ - คำสั่งแต่งตั้งคณะ กรรมการตรวจนับพัสดุ - รายงานการตัดจำหน่าย จ่ายโอน วัสดุ สินทรัพย์		
5.ระบบการเก็บสำรอง ข้อมูลทางการเงิน	เพิ่มข้อมูลสำรอง		
6. การควบคุมให้มีการ ปฏิบัติตามระเบียบ	นโยบาย กฎ ระเบียบ ต่างๆ		

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
7.การประเมินความเสี่ยง	รายงานแสดงการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกิจกรรมควบคุม		
8. การตรวจสอบภายใน 8.1. การตรวจสอบการดำเนินงาน -การตรวจรับพัสดุ ว่าจ้าง -การตรวจสอบจำนวนและสภาพของพัสดุ 8.2 การตรวจสอบทางการเงิน -การตรวจนับเงินสดย่อย -การตรวจสอบเงินคงเหลือกับรายงานเงินคงเหลือ -ตรวจสอบการอนุมัติสั่งซื้อ สั่งจ่ายเงิน/ เช็ค -ตรวจสอบก่อนเบิกจ่ายเงิน 8.3 การตรวจสอบการบันทึกบัญชี -การตรวจสอบความถูกต้องการลงบันทึกตัวเลข - การตรวจสอบเอกสารการลงบัญชี 8.4.การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 8.5 การตรวจสอบการทุจริต	-คำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ -แผนการตรวจสอบ - รายงานการตรวจสอบ		
9.การตรวจสอบจากภายนอก	-รายงานการเข้าตรวจจากสพท. และ สตง.		

● ด้านการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

ประเด็นศึกษา	แหล่งเอกสารประกอบ	มี(/)/ ไม่มี(x)	สภาพและปัญหา
1.การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน - การกำหนดตัวชี้วัด - เกณฑ์การประเมิน 2. การวิเคราะห์รายงานการเงิน	- หลักฐานที่แสดงถึงตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผล - รายงานสรุปผลการวิเคราะห์รายงานการเงิน		



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา**  
**การวิจัย เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรม : ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์**  
**สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

---

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรม : ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ข้อ
- ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับความรู้และทักษะ และระดับความต้องการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 47 ข้อ
- ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบชุดฝึกอบรมที่ต้องการ จำนวน 4 ข้อ
- ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นอื่นๆและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับชุดฝึกอบรม จำนวน 2 ข้อ

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารการเงิน การบัญชี และสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นางสาวจิตรา พิชะพัฒน์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

30 สิงหาคม 2548



### คำจำกัดความประกอบการตอบแบบสอบถาม

1. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน หมายถึง การดำเนินงานที่รายรับรวมเท่ากับรายจ่ายรวม
2. งบดุล หมายถึง รายงานการเงินที่แสดงสถานะทางการเงิน ณ วันสิ้นงวด หรือ สิ้นเดือน
3. งบรายรับเทียบรายจ่าย หมายถึง งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินรายรับ-รายจ่าย ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยส่วนใหญ่จะสิ้นสุด ณ วันสิ้นปี หรือ สิ้นเดือน หรือ ณ วันที่ ออกรายงาน
4. งบกระแสเงินสด หมายถึง รายงานแสดงการเคลื่อนไหวของเงินสด รับ และเงินสดจ่าย ยอดเงินสดคงเหลือ (ขาด) ณ วัน สิ้นงวด
5. การพิจารณาโครงการ/การลงทุน หมายถึง การพิจารณาประเมินเลือกโครงการ หรือการลงทุนโดยพิจารณา ด้านความเป็นไปได้ทางการเงิน ความคุ้มค่า และความเป็นไปได้ เหมาะสมทางการดำเนินงาน
6. การจัดการลูกหนี้ หมายถึง นโยบายการให้สินเชื่อ ระยะเวลาและวิธีการเก็บชำระหนี้จากลูกหนี้
7. การบริหารสินทรัพย์ถาวร หมายถึง การสร้างรายได้จากสินทรัพย์ถาวร การดูแลรักษา การจำหน่าย
8. การกำหนดนโยบายบัญชี หมายถึง หลักการรับรู้รายได้ เกณฑ์เงินสด หรือเกณฑ์คงค้างการตีราคาสินค้าคงเหลือ วิธีการคิดค่าเสื่อมราคา รอบระยะเวลาบัญชี เป็นต้น
9. การวางระบบบัญชี หมายถึง ระบบการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน อันประกอบด้วยแบบฟอร์ม เอกสารต่างๆ บันทึกทางการบัญชี รายงาน อุปกรณ์เพื่อการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการเงินของกิจการ
10. การกำหนด ผังบัญชี หมายถึง การกำหนดรหัสให้หมวดหมู่บัญชี ชื่อบัญชีประเภทต่างๆ เช่น หมวดสินทรัพย์ จะขึ้นต้นด้วยเลข 1 ส่วนรหัสตัวที่ 2 หมายถึงประเภทของสินทรัพย์ เช่น 11 หมายถึงสินทรัพย์ประเภทเงินสด รหัสตัวถัดไป หมายถึงประเภทเงินสด เช่น 1101 หมายถึงเงินสดในมือ 1102 หมายถึงเงินสดฝากธนาคารกรุงไทย เป็นต้น ซึ่งต้องใช้รหัสเดียวกับที่กำหนดโดยกรมบัญชีกลาง
11. การจัดทำรายงานทางการเงิน หมายถึง การจัดทำงบดุล งบรายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่าย งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ทะเบียนคุมเงินประเภทต่างๆ
12. การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ตรวจสอบภายใน คำนึงความเสี่ยงที่อาจทำให้เป้าหมายไม่บรรลุวัตถุประสงค์
13. การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การระบุวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดจนทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินความสำคัญ และโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในแต่ละความเสี่ยง และการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้น
14. การตรวจสอบการเงิน หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้องในการบันทึกรายการ ตรวจสอบหลักฐานทางการเงินว่าถูกต้อง ครบถ้วน ตรวจสอบยอดคงเหลือความมีอยู่จริงของทรัพย์สินตามรายงานการเงิน เป็นต้น
15. การตรวจสอบการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบ เพื่อวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการดำเนินงาน และความประหยัด
16. การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงิน หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนขณะที่คุณภาพ ปริมาณคงเดิม หรือการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพ ได้มากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป รวมถึงการลดเวลาการทำงาน และข้อผิดพลาด เป็นต้น

### ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) < 35 ปี ( ) 35-40 ปี ( ) 41-45 ปี ( ) > 46 ปี

3. ประสบการณ์ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

( ) < 5 ปี ( ) 5-10 ปี ( ) 10-15 ปี ( ) มากกว่า 15 ปี

4. วุฒิทางการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) ประกาศนียบัตรบัณฑิต  
( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

### ตอนที่ 2 ระดับความรู้ ทักษะ และระดับความต้องการพัฒนาตนเองด้านบริหารการเงิน บัญชี และสินทรัพย์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐฯ

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

**เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้**

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นมากที่สุด
- ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นมาก
- ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นปานกลาง
- ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นน้อย
- ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นน้อยที่สุด
- ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อยที่สุด

1. ความรู้และทักษะในการวางแผนทางการเงิน	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ของสถานศึกษา										
2. การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน										
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการทางการเงิน										
4. กระบวนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ										
5. การคำนวณต้นทุน										
6. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน										
7. การจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้า										
8. การจัดทำบคูลงบรายรับเทียบรายจ่ายล่วงหน้า										
9. การจัดทำกระแสเงินสดล่วงหน้า										
10. การพิจารณาโครงการ/การลงทุน										
11.ความรู้และทักษะอื่น ๆ (กรุณาระบุ)										
11.1.....										
11.2.....										
11.3.....										
2. ความรู้และทักษะการจัดวางผังโครงสร้างองค์การ	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การจัดวางผัง โครงสร้างองค์การ										
2.การกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากรทางการเงิน บัญชี พัสดุ (คำพรรณนางาน)										
3.อื่น ๆ (กรุณา ระบุ).....										
3.1.....										
3.2.....										
3.3.....										

3.ความรู้ทักษะด้านการดำเนินงานการเงินและสินทรัพย์	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การจัดการเงินทุน และการระดมทรัพยากรทางการศึกษา										
2.การจัดการและบริหารกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา										
3. การจัดการเงินสด (การเบิก รับ จ่าย เก็บรักษา นำฝาก นำส่ง)										
4. การจัดการลูกหนี้										
5. การจัดการพัสดุ										
6. การบริหารสินทรัพย์ถาวร										
7. การจัดซื้อ จัดจ้าง										
8.การดำเนินงานเรื่องภาษี หัก ณ ที่จ่าย										
9.การดำเนินงานเรื่องการทำและการเอาประกันภัย										
10.การดำเนินการเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ										
11.การดำเนินการอื่นๆ (กรณีระบุ)										
11.1.....										
11.2.....										
11.3.....										
4.ความรู้ทักษะด้านการบัญชี และรายงานการเงิน	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การกำหนดนโยบายบัญชี										
2. การวางระบบบัญชี										
3.การกำหนด ผังบัญชี										
4. กระบวนการบันทึกบัญชี และจัดทำบัญชีแยกประเภท										
5. การจัดทำรายงานทางการเงิน และทะเบียนต่าง ๆ										
6. ความรู้และทักษะอื่น ๆกรณีระบุ										
6.1.....										
6.2.....										
6.3.....										

5.ความรู้ทักษะด้านการควบคุมและการตรวจสอบภายใน	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การควบคุมภายใน										
1.1 การควบคุมให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ										
1.2 การควบคุมเกี่ยวกับเงินสด										
1.3 การควบคุมเกี่ยวกับลูกหนี้										
1.4 การควบคุมเกี่ยวกับวัสดุ										
1.5 การควบคุมเกี่ยวกับ ครุภัณฑ์ และสินทรัพย์ถาวร										
1.6 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง										
1.7 การจัดการความเสี่ยง										
1.8. ความรู้และทักษะอื่น ๆ ทุกรุ่นระบุ										
1.8.1.....										
1.8.2.....										
2. การตรวจสอบภายใน										
2.1 การตรวจสอบการเงิน การบัญชี										
2.2 การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ										
2.3 การตรวจสอบการดำเนินงาน										
2.4 การตรวจสอบการทุจริต										
2.5. ความรู้และทักษะอื่น ๆ ทุกรุ่นระบุ										
2.5.1.....										
2.5.2.....										
6.ความรู้ทักษะด้านประเมินผลการดำเนินงานการเงิน	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การวิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน										
2 การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงิน										
3. ความรู้และทักษะอื่น ๆ ทุกรุ่นระบุ										
3.1.....										
3.2.....										
3.3.....										

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของชุดฝึกอบรมที่ต้องการ

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย / ใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. นอกจากการนำเสนอเนื้อหาสาระ ชุดฝึกอบรมควรประกอบด้วยอะไรบ้างเพื่อให้ท่านเข้าใจเนื้อหาสาระมากขึ้น (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

<input type="checkbox"/> แบบทดสอบก่อนศึกษาชุดฝึกอบรม	<input type="checkbox"/> แบบทดสอบหลังศึกษาชุดฝึกอบรม
<input type="checkbox"/> ตัวอย่างประกอบ	<input type="checkbox"/> กิจกรรม/แบบฝึกหัดท้ายบท
<input type="checkbox"/> บทสรุปท้ายบท	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ.....
2. รูปแบบสื่อของชุดฝึกอบรมที่ท่านคิดว่าช่วยให้ท่านศึกษาได้ดีที่สุดคืออะไร (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)
 

<input type="checkbox"/> สิ่งพิมพ์	<input type="checkbox"/> CD-ROM
<input type="checkbox"/> เทปคาสเสท	<input type="checkbox"/> วิดีโอ
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ 1.....2.....	
3. นอกจากสื่อดังกล่าว ในข้อ 2 ท่านต้องการให้มีรูปแบบสื่ออื่น เพื่อช่วยให้ท่านศึกษาด้วยตนเองได้เข้าใจมากขึ้นควรเป็นสื่อใด
 

<input type="checkbox"/> สิ่งพิมพ์	<input type="checkbox"/> CD-ROM
<input type="checkbox"/> เทปคาสเสท	<input type="checkbox"/> วิดีโอ
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ 1.....2.....	
4. กรณีที่ชุดฝึกอบรมถูกผลิตเป็นสิ่งพิมพ์ รูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ที่ท่านคิดว่าเหมาะสม คือ
 

<input type="checkbox"/> แยกเป็นเล่มย่อย ๆ เพื่อสะดวกต่อการเลือกอ่าน
<input type="checkbox"/> รวมเป็นเล่มใหญ่เล่มเดียว

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นอื่น และข้อเสนอแนะ

4.1 ความคิดเห็นอื่นๆ ให้ท่านเขียนเพิ่มเติมในกรณีแบบสอบถาม ตอนที่ 2-3 ยังถาม ไม่ครอบคลุม หรือท่านต้องการแสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุดฝึกอบรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

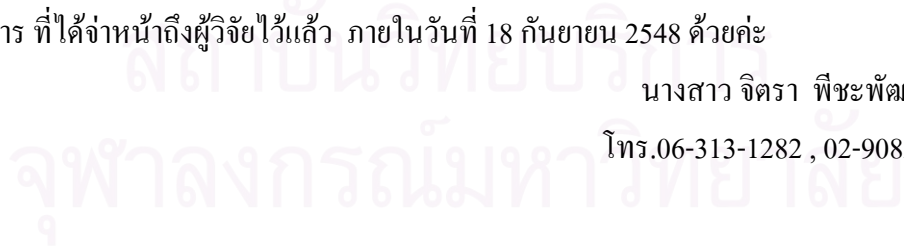
.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามจนครบถ้วน และกรุณาส่งแบบสอบถามนี้  
ใส่ซองเอกสาร ที่ได้จำหน่ายถึงผู้วิจัยไว้แล้ว ภายในวันที่ 18 กันยายน 2548 ด้วยค่ะ

นางสาว จิตรา พิชะพัฒน์  
โทร.06-313-1282 , 02-9082413



แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยหัวหน้างานการเงิน บัญชี พัสดุ  
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรม : ประมวลสาระสำคัญด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ
  - ตอนที่ 2 ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับความรู้และทักษะของผู้อำนวยการสถานศึกษา และระดับความต้องการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพัฒนาตนเองในด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์จำนวน 47 ข้อ
  - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นอื่นๆและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับชุดฝึกอบรมจำนวน 2 ข้อ

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารการเงิน การบัญชี และสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นางสาวจิตรา พิชะพัฒน  
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

30 สิงหาคม 2548



### คำจำกัดความ

1. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน หมายถึง การดำเนินงานที่รายรับรวมเท่ากับรายจ่ายรวม
2. งบดุล หมายถึง รายงานการเงินที่แสดงสถานะทางการเงิน ณ วันสิ้นงวด หรือ สิ้นเดือน
3. งบรายรับเทียบรายจ่าย หมายถึง งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินรายรับ-รายจ่าย ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยส่วนใหญ่จะสิ้นสุด ณ วันสิ้นปี หรือ สิ้นเดือน หรือ ณ วันที่ ออกรายงาน
4. งบกระแสเงินสด หมายถึง รายงานแสดงการเคลื่อนไหวของเงินสด รับ และเงินสดจ่าย ยอดเงินสดคงเหลือ (ขาด) ณ วัน สิ้นงวด
5. การพิจารณาโครงการ/การลงทุน หมายถึง การพิจารณาประเมินเลือกโครงการ หรือการลงทุนโดยพิจารณา ด้านความเป็นไปได้ทางการเงิน ความคุ้มค่า และความเป็นไปได้ เหมาะสมทางการดำเนินงาน
6. การจัดการลูกหนี้ หมายถึง นโยบายการให้สินเชื่อ ระยะเวลาและวิธีการเก็บชำระหนี้จากลูกหนี้
7. การบริหารสินทรัพย์ถาวร หมายถึง การสร้างรายได้จากสินทรัพย์ถาวร การดูแลรักษา การจำหน่าย
8. การกำหนดนโยบายบัญชี หมายถึง หลักการรับรู้รายได้ เกณฑ์เงินสด หรือเกณฑ์คงค้างการตีราคาสินค้า คงเหลือ วิธีการคิดค่าเสื่อมราคา รอบระยะเวลาบัญชี เป็นต้น
9. การวางระบบบัญชี หมายถึง ระบบการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน อันประกอบด้วยแบบฟอร์ม เอกสารต่างๆ บันทึกทางการบัญชี รายงาน อุปกรณ์เพื่อการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการเงินของกิจการ
10. การกำหนด ฝั่งบัญชี หมายถึง การกำหนดรหัสให้หมวดหมู่บัญชี ชื่อบัญชีประเภทต่างๆ เช่น หมวดสินทรัพย์ จะขึ้นต้นด้วยเลข 1 ส่วนรหัสตัวที่ 2 หมายถึงประเภทของสินทรัพย์ เช่น 11 หมายถึงสินทรัพย์ประเภทเงินสด รหัสตัวถัดไป หมายถึงประเภทเงินสด เช่น 1101 หมายถึงเงินสดในมือ 1102 หมายถึงเงินสดฝากธนาคารกรุงไทย เป็นต้น ซึ่งต้องใช้รหัสเดียวกับที่กำหนดโดยกรมบัญชีกลาง
11. การจัดทำรายงานทางการเงิน หมายถึง การจัดทำงบดุล งบรายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่าย งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ทะเบียนคุมเงินประเภทต่างๆ
12. การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ตรวจสอบภายใน ค้นหาความเสี่ยงที่อาจทำให้เป้าหมายไม่บรรลุวัตถุประสงค์
13. การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การระบุวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดจนทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินความสำคัญ และโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในแต่ละความเสี่ยง และการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้น
14. การตรวจสอบการเงิน หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้องในการบันทึกรายการ ตรวจสอบหลักฐานทางการเงินว่าถูกต้อง ครบถ้วน ตรวจสอบยอดคงเหลือความมีอยู่จริงของทรัพย์สินตามรายงานการเงิน เป็นต้น
15. การตรวจสอบการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบ เพื่อวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการดำเนินงาน และความประหยัด
16. การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงิน หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนขณะที่คุณภาพ ปริมาณคงเดิม หรือการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพ ได้มากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป รวมถึงการลดเวลาการทำงาน และข้อผิดพลาด เป็นต้น

**ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง

( ) หัวหน้างานการเงิน      ( ) หัวหน้างานบัญชี      ( ) หัวหน้างานพัสดุ

2. เพศ

( ) ชาย      ( ) หญิง

3. อายุ

( ) < 35 ปี      ( ) 35-40 ปี      ( ) 41-45 ปี      ( ) > 46 ปี

4. ประสบการณ์ตำแหน่งตามข้อ 1.

( ) < 5 ปี      ( ) 5-10 ปี      ( ) 10-15 ปี      ( ) มากกว่า 15 ปี

5. วุฒิทางการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี      ( ) ปริญญาตรี      ( ) ประกาศนียบัตรบัณฑิต  
( ) ปริญญาโท      ( ) ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2 ระดับความรู้และทักษะ และระดับความต้องการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารการเงินการบัญชี และ  
สินทรัพย์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

**เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้**

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นมากที่สุด
- ต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นมาก
- ต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นปานกลาง
- ต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นน้อย
- ต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้และทักษะในเรื่องนั้นน้อยที่สุด
- ต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อยที่สุด

1. ความรู้และทักษะในการวางแผนทางการเงิน	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ของสถานศึกษา										
2. การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน										
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการทางการเงิน										
4. กระบวนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ										
5. การคำนวณต้นทุน										
6. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน										
7. การจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้า										
8. การจัดทำบุคคล/งบรายรับเทียบรายจ่ายล่วงหน้า										
9. การจัดทำกระแสเงินสดล่วงหน้า										
10. การพิจารณาโครงการ/การลงทุน										
11.ความรู้และทักษะอื่น ๆ (กรุณาระบุ)										
11.1.....										
11.2.....										
11.3.....										
2. ความรู้และทักษะการจัดวางผังโครงสร้างองค์การ	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การจัดวางผัง โครงสร้างองค์การ										
2.การกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากรทางการเงิน บัญชี พัสดุ (คำพรณงาน)										
3.อื่น ๆ (กรุณา ระบุ).....										
3.1.....										
3.2.....										
3.3.....										

3.ความรู้ทักษะด้านการดำเนินงานการเงินและสินทรัพย์	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การจัดการเงินทุน และการระดมทรัพยากรทางการศึกษา										
2.การจัดการและบริหารกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา										
3. การจัดการเงินสด (การเบิก รับ จ่าย เก็บรักษา นำฝาก นำส่ง)										
4. การจัดการลูกหนี้										
5. การจัดการพัสดุ										
6. การบริหารสินทรัพย์ถาวร										
7. การจัดซื้อ จัดจ้าง										
8.การดำเนินงานเรื่องภาษี หัก ณ ที่จ่าย										
9.การดำเนินงานเรื่องการทำและการเอาประกันภัย										
10.การดำเนินการเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ										
11.การดำเนินการอื่นๆ (กรณีระบุ)										
11.1.....										
11.2.....										
11.3.....										
4.ความรู้ทักษะด้านการบัญชี และรายงานการเงิน	ระดับความรู้และทักษะในปัจจุบัน					ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การกำหนดนโยบายบัญชี										
2. การวางระบบบัญชี										
3.การกำหนด ผังบัญชี										
4. กระบวนการบันทึกบัญชี และจัดทำบัญชีแยกประเภท										
5. การจัดทำรายงานทางการเงิน และทะเบียนต่าง ๆ										
6. ความรู้และทักษะอื่น ๆกรณีระบุ										
6.1.....										
6.2.....										
6.3.....										



**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นอื่น และข้อเสนอแนะ**

3.1 ความคิดเห็นอื่นๆ ให้ท่านเขียนเพิ่มเติมในกรณีแบบสอบถาม ตอนที่ 2-3 ยังถามไม่ครอบคลุม หรือท่านต้องการแสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

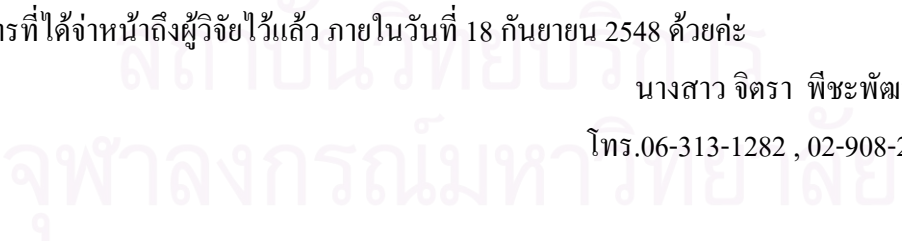
.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามจนครบถ้วน และกรุณาส่งแบบสอบถามนี้  
ใส่ซองเอกสารที่ได้จำหน่ายถึงผู้วิจัยไว้แล้ว ภายในวันที่ 18 กันยายน 2548 ด้วยค่ะ

นางสาว จิตรา พิชะพัฒน์

โทร.06-313-1282 , 02-908-2413



**แบบประเมินความคิดเห็นการศึกษาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญ**  
**ด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

**ส่วนที่ 1: การประเมินความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรม**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่าน  ลงในช่องที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านหรือเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

(5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ/ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบชุดฝึกอบรม</b>					
<b>■ แนวทางการศึกษา</b>					
1. วัตถุประสงค์รวมมีความชัดเจน					
2. อธิบายวิธีการศึกษาได้ชัดเจน					
3. การนำเสนอแผนผังแนวคิดรวม 7 โมดูล เข้าใจง่าย					
4. ความเหมาะสมของแบบประเมินตนเอง <b>ก่อน</b> ศึกษาชุดฝึกอบรม					
4.1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
4.2 จำนวนข้อสอบ					
4.3 การให้คำเฉลย					
4.4 คุณภาพของแบบทดสอบ					
5. ความเหมาะสมของแบบประเมินตนเอง <b>หลัง</b> ศึกษาชุดฝึกอบรม					
5.1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
5.2 จำนวนข้อสอบ					
5.3 การให้คำเฉลย					
5.4 คุณภาพของแบบทดสอบ					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ/ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>■ โมดูลที่ 1 ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์ฯ</b>					
1. วัตถุประสงค์ย่อย มีความชัดเจน					
2. แผนผังแนวคิดสามารถสื่อให้เข้าใจภาพรวมเนื้อหาในโมดูล					
3. เนื้อหาสาระ 3.1 มีความเพียงพอ เหมาะสมของเนื้อหา 3.2 การลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม 3.3 ความเหมาะสมในการใช้ภาษา 3.4 ความเหมาะสมในการนำเสนอ แผนภาพ ตาราง ประกอบ					
4. บทสรุป มีความครบถ้วน เหมาะสม					
5. กิจกรรมท้ายโมดูล 5.1 ช่วยให้ท่านทบทวนและเข้าใจเนื้อหาได้ 5.2 มีความเพียงพอ ไม่มาก หรือน้อยเกินไป 5.3 มีความเหมาะสม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป					
<b>■ โมดูลที่ 2 การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์</b>					
1. วัตถุประสงค์ย่อย มีความชัดเจน					
2. แผนผังแนวคิดสามารถสื่อให้เข้าใจภาพรวมเนื้อหาในโมดูล					
3. เนื้อหาสาระ 3.1 ความเพียงพอ เหมาะสมของเนื้อหา 3.2 การลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม 3.3 ความเหมาะสมในการใช้ภาษา 3.4 ความเหมาะสมในการนำเสนอ แผนภาพ ตาราง ประกอบ					
4. บทสรุป มีความครบถ้วน เหมาะสม					
5. กิจกรรมท้ายโมดูล 5.1 ช่วยให้ท่านทบทวนและเข้าใจเนื้อหาได้ 5.2 มีความเพียงพอ ไม่มาก หรือน้อยเกินไป 5.3 มีความเหมาะสม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป					



รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ/ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>■ โมดูลที่ 3 โครงสร้างและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน</b>					
1. วัตถุประสงค์ย่อย มีความชัดเจน					
2. แผนผังแนวคิดสามารถสื่อให้เข้าใจภาพรวมเนื้อหาในโมดูล					
3. เนื้อหาสาระ 3.1 ความเพียงพอ เหมาะสมของเนื้อหา 3.2 การลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม 3.3 ความเหมาะสมในการใช้ภาษา 3.4 ความเหมาะสมในการนำเสนอ แผนภาพ ตาราง ประกอบ					
4. บทสรุป มีความครบถ้วน เหมาะสม					
5. กิจกรรมท้ายโมดูล 5.1 ช่วยให้ท่านทบทวนและเข้าใจเนื้อหาได้ 5.2 มีความเพียงพอ ไม่มาก หรือน้อยเกินไป 5.3 มีความเหมาะสม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป					
<b>■ โมดูลที่ 4 การดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์</b>					
1. วัตถุประสงค์ย่อย มีความชัดเจน					
2. แผนผังแนวคิดสามารถสื่อให้เข้าใจภาพรวมเนื้อหาในโมดูล					
3. เนื้อหาสาระ 3.1 ความเพียงพอ เหมาะสมของเนื้อหา 3.2 การลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม 3.3 ความเหมาะสมในการใช้ภาษา 3.4 ความเหมาะสมในการนำเสนอ แผนภาพ ตาราง ประกอบ					
4. บทสรุป มีความครบถ้วน เหมาะสม					
5. กิจกรรมท้ายโมดูล 5.1 ช่วยให้ท่านทบทวนและเข้าใจเนื้อหาได้ 5.2 มีความเพียงพอ ไม่มาก หรือน้อยเกินไป 5.3 มีความเหมาะสม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ/ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>■ โมดูลที่ 5 การบัญชีและการรายงานการเงิน</b>					
1. วัตถุประสงค์ย่อย มีความชัดเจน					
2. แผนผังแนวคิดสามารถสื่อให้เข้าใจภาพรวมเนื้อหาในโมดูล					
3. เนื้อหาสาระ 3.1 ความเพียงพอ เหมาะสมของเนื้อหา 3.2 การลำดับเนื้อหา มีความเหมาะสม 3.3 ความเหมาะสมในการใช้ภาษา 3.4 ความเหมาะสมในการนำเสนอ แผนภาพ ตาราง ประกอบ					
4. บทสรุป มีความครบถ้วน เหมาะสม					
5. กิจกรรมท้ายโมดูล 5.1 ช่วยให้ท่านทบทวนและเข้าใจเนื้อหาได้ 5.2 มีความเพียงพอ ไม่มาก หรือน้อยเกินไป 5.3 มีความเหมาะสม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป					
<b>■ โมดูลที่ 6 การควบคุมและตรวจสอบภายใน</b>					
1. วัตถุประสงค์ย่อย มีความชัดเจน					
2. แผนผังแนวคิดสามารถสื่อให้เข้าใจภาพรวมเนื้อหาในโมดูล					
3. เนื้อหาสาระ 3.1 ความเพียงพอ เหมาะสมของเนื้อหา 3.2 การลำดับเนื้อหา มีความเหมาะสม 3.3 ความเหมาะสมในการใช้ภาษา 3.4 ความเหมาะสมในการนำเสนอ แผนภาพ ตาราง ประกอบ					
4. บทสรุป มีความครบถ้วน เหมาะสม					
5. กิจกรรมท้ายโมดูล 5.1 ช่วยให้ท่านทบทวนและเข้าใจเนื้อหาได้ 5.2 มีความเพียงพอ ไม่มาก หรือน้อยเกินไป 5.3 มีความเหมาะสม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ/ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>■ โมดูลที่ 7 การประเมินผลและการดำเนินงานทางการเงิน</b>					
1. วัตถุประสงค์ย่อย มีความชัดเจน					
2. แผนผังแนวคิดสามารถสื่อให้เข้าใจภาพรวมเนื้อหาในโมดูล					
3. เนื้อหาสาระ 3.1 ความเพียงพอ เหมาะสมของเนื้อหา 3.2 การลำดับเนื้อหา มีความเหมาะสม 3.3 ความเหมาะสมในการใช้ภาษา 3.4 ความเหมาะสมในการนำเสนอ แผนภาพ ตาราง ประกอบ					
4. บทสรุป มีความครบถ้วน เหมาะสม					
5. กิจกรรมท้ายโมดูล 5.1 ช่วยให้ผู้ทบทวนและเข้าใจเนื้อหาได้ 5.2 มีความเพียงพอ ไม่มาก หรือน้อยเกินไป 5.3 มีความเหมาะสม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป					
<b>กระบวนการศึกษาชุดฝึกอบรม</b>					
1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา วันละ 1 ตอน มีความเหมาะสม					
2. ลำดับขั้นตอนในวิธีการศึกษาชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
3. การให้ผลย้อนกลับของแนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลเหมาะสม					
4. การให้ผลย้อนกลับของแบบประเมินตนเองหลังศึกษาชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
<b>ประโยชน์ที่ได้รับ</b>					
1. ประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ					
2. ประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาสถานศึกษา					
3. ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด					
<b>รูปแบบของสื่อชุดฝึกอบรมฯ</b>					
<b>1.ความพึงพอใจต่อสื่อสิ่งพิมพ์</b>					
1.1 รูปแบบปก 1) สีที่ใช้มีความเหมาะสม 2) กราฟิกและภาพประกอบมีความเหมาะสม 3) ขนาดและการจัดวางตัวอักษรมีความเหมาะสม					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ/ ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.2 รูปแบบการนำเสนอเนื้อหาสาระ 1) การจัดวางข้อความและภาพประกอบมีความเหมาะสม 2) สีที่ใช้มีความเหมาะสม 3) ขนาดตัวอักษรนำอ่านมองเห็นได้ชัดเจน					
<b>2.ความพึงพอใจต่อสื่อซีดี</b>					
2.1 ความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน					
2.2 เทคนิคในการเปลี่ยนหน้าจอไปยังหน้าจออื่น ใช้งานง่าย					
2.3 การจัดองค์ประกอบภาพของหน้าจอน่าสนใจ					
2.4 ความสวยงามของ สี กราฟิคที่ใช้ชวนให้น่าติดตาม					
2.5 เพลงประกอบมีความไพเราะ เหมาะสม					
2.6 กิจกรรมท้ายโมดูลให้การตอบสนองคำตอบที่ถูกต้อง รวดเร็ว					
2.7 แบบประเมินตนเองหลังการศึกษาชุดฝึกอบรมให้การตอบสนองคำตอบที่เหมาะสม					
<b>2.ความพึงพอใจต่อสื่อซีดี (ต่อ)</b>					
2.8 การเชื่อมโยงหลายมิติภายในชุดฝึกอบรมฯ มีความเหมาะสม					
2.9 การเชื่อมโยงหลายมิติสู่เว็บไซต์ภายนอก มีความเหมาะสม					
<b>การประเมินโดยภาพรวม</b>					
1. ความรู้และทักษะที่ได้รับตรงกับความต้องการของท่าน					
2. ชุดฝึกอบรมนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปให้ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยทั่วไปได้ศึกษา					
3. ความเพียงพอ ครบถ้วนของเนื้อหา					
4. รูปเล่มสื่อสิ่งพิมพ์มีความเหมาะสม					
5. สื่อ ซีดี มีความเหมาะสม					

## ส่วนที่ 2 การประเมินกระบวนการศึกษา

คำชี้แจง: ขอให้ท่าน  หรือเติมค่าลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่าน

1. ท่านให้เวลากับการศึกษาชุดฝึกอบรวมรวม ..... ชั่วโมง
2. ท่านคิดว่าเวลาที่เหมาะสมในการศึกษาชุดฝึกอบรวมคือ ..... ชั่วโมง
3. ท่านได้ใช้เวลาศึกษาชุดฝึกอบรวมตามที่ได้แนะนำในวิธีการศึกษา  
..... ใช่ ..... ไม่ใช่
4. ท่านได้ทำกิจกรรมเมื่อศึกษาจบแต่ละโมดูลทันที  
..... ใช่ ..... ไม่ใช่

เพราะ.....

5. สื่อที่ท่านเลือกใช้ในการศึกษา เป็นหลักคือ สื่อใด เพราะเหตุใด  
..... สิ่งพิมพ์ ..... สื่อ ซีดี

เพราะ.....

## ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงชุดฝึกอบรวมฯ

1. เนื้อหาสาระ

.....

.....

.....

2. กิจกรรมท้ายโมดูล

.....

.....

.....

3. แบบทดสอบประเมินตนเอง

3.1 ก่อนศึกษาชุดฝึกอบรวม

.....

.....

.....

3.2 หลังศึกษาชุดฝึกอบรวม

.....

.....

## 4.รูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์

.....

.....

.....

## 5.รูปแบบสื่อซีดี

.....

.....

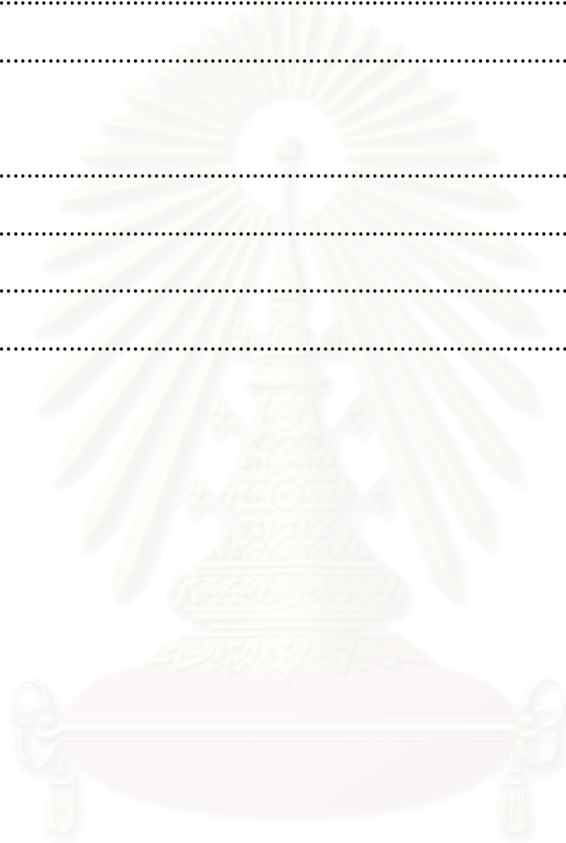
.....

## 6.เรื่องอื่น ๆ

.....

.....

.....



ขอขอบคุณในความร่วมมือน  
จิตรา พิชะพัฒน์  
นิสิตครุศาสตร์คุษฎีบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# แนวทางการศึกษา

ชุดฝึกอบรม: **ประมวลสาระสำคัญ**  
**ด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์**  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

The Training Modules:  
The Essential Content on Financial and  
Asset Management for Public Basic School  
Administrators

## คำนำ

จากการปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐ การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบทางการเงิน บัญชี พัสดุต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผลกระทบของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่มุ่งกระจายอำนาจการ บริหารจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัว มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจการบริหารจัดการการเงินและ สินทรัพย์มากขึ้น

ผู้เขียนจึงเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านการ บริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร สถานศึกษาในการทำความเข้าใจในหน้าที่ ภารกิจในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารงานตามหน้าที่ ภารกิจที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะสร้างความ เชื่อมั่นให้กับผู้บริหารในการบริหารการเงินและสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

จิตรา พิชะพัฒน์

มกราคม 2549

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของชุดฝึกอบรมนี้ เกิดขึ้นจากความเมตตา กรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รวมทั้งคำแนะนำอันทรงคุณค่าของ รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ คณาจารย์จาก สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา และผู้สนับสนุน ข้อมูลประกอบการพัฒนาชุดฝึกอบรมจากสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ร่วมกัน เสียสละเวลา ความรู้ คำแนะนำอันทรงคุณค่า ดังมีรายนามต่อไปนี้

1. ศาสตราจารย์ ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์ ประธานฝ่ายเทคโนโลยีวิทยาลัยศึกษาทางไกล มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สุกกรี รอดโพธิ์ทอง อาจารย์ประจำภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ หัวหน้าภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ วรินทรา วัชรสิงห์ โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัชรวัลย์ ชัยปาณี หัวหน้าภาควิชาการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาพร เชิงเอี่ยม อาจารย์ประจำภาควิชาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมถวิล วิจิตรวรรณма สำนักทะเบียนและประเมินผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
8. มล. ปรียดา ดิศกุล ผู้อำนวยการบริหาร โรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา
9. นางพนิตย์ มีสุนทร ผู้อำนวยการสำนักกองคลังและทรัพย์สิน สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. นายสายัณห์ รุ่งป่าสัก ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3
11. นางรพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1

12. นาย เติบ ไยเจริญ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2
13. ดร. มานะ อัครบัณฑิต รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3
14. นายชวน เฉลิม โนม รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2
15. อาจารย์ ดร. ดิเรก วรรณเศียร อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
16. อาจารย์ ดร. ทศนี วงศ์ยืน ข้าราชการบำนาญ อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
17. อาจารย์ ดร. กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์ อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
18. ดร.ปิติชาย ต้นปิติ ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองบางปิ้ง
19. ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโชคชัยพัฒนา
20. ดร.สุวิทย์ สรณารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบวรมงคล
21. นางสาวศรีบังอร พัวพงษ์ไพโรจน์ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน นักวิชาการการเงินและบัญชี 8 ว.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2
22. นายสมเจตน์ ประชากริช ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา
23. นายถาวร ชัยจักร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
24. นายสมพงษ์ รุจิรวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
25. นายวัฒนา เพ็ญพวงสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศิริจันทาราม
26. นายศักดิ์ สถาพรวงษา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิเทศน์
27. นายอัศรายุทธ ศรีใจอินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาชาว
28. นางเพลินใจ พุกกษชาติรัตน์ คศ.3

และผู้อำนวยการสถานศึกษา 24 โรงเรียน ซึ่งได้ร่วมกันเสียสละเวลา ทดลองศึกษาชุดฝึกอบรม และให้คำแนะนำ จนทำให้ชุดฝึกอบรมฯ เสร็จสมบูรณ์ ผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

คุณค่าของชุดฝึกอบรมนี้ผู้เขียนขอบแต่ คุณพ่อประเสริฐ คุณแม่วนิดา พิชะพัฒน์ ผู้มีพระคุณอันสูงสุดและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

จิตรา พิชะพัฒน์

## สารบัญ

	หน้า
<b>แนวทางการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ</b> .....	<b>1</b>
เนื้อหาสาระชุดฝึกอบรมฯ	1
วัตถุประสงค์ชุดฝึกอบรมฯ.....	1
แผนผังแนวคิดชุดฝึกอบรมฯ.....	2
องค์ประกอบชุดฝึกอบรมฯ.....	3
วิธีการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ.....	4
<b>แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ</b>	<b>5</b>
<b>กิจกรรมท้ายโมดูล</b>	<b>19</b>
กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 1.....	19
แนวตอบกิจกรรม โมดูลที่ 1.....	21
กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 2.....	24
แนวตอบกิจกรรม โมดูลที่ 2.....	26
กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 3.....	31
แนวตอบกิจกรรม โมดูลที่ 3.....	32
กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 4.....	34
แนวตอบกิจกรรม โมดูลที่ 4.....	36
กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 5.....	39
แนวตอบกิจกรรม โมดูลที่ 5.....	43
กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 6.....	45
แนวตอบกิจกรรม โมดูลที่ 6.....	47
กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 7.....	49
แนวตอบกิจกรรม โมดูลที่ 7.....	52
<b>แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ</b>	<b>53</b>
<b>เฉลยแบบทดสอบประเมินตนเอง</b>	<b>67</b>

แนวทางการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

## แนวทางการศึกษาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

### ▶ เนื้อหาสาระชุดฝึกอบรมฯ

ชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญ ด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 7 โมดูล คือ

โมดูลที่ 1 ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

โมดูลที่ 2 การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์

โมดูลที่ 3 โครงสร้างและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน

โมดูลที่ 4 การดำเนินการทางการเงิน และสินทรัพย์

โมดูลที่ 5 การบัญชี และการรายงานการเงิน

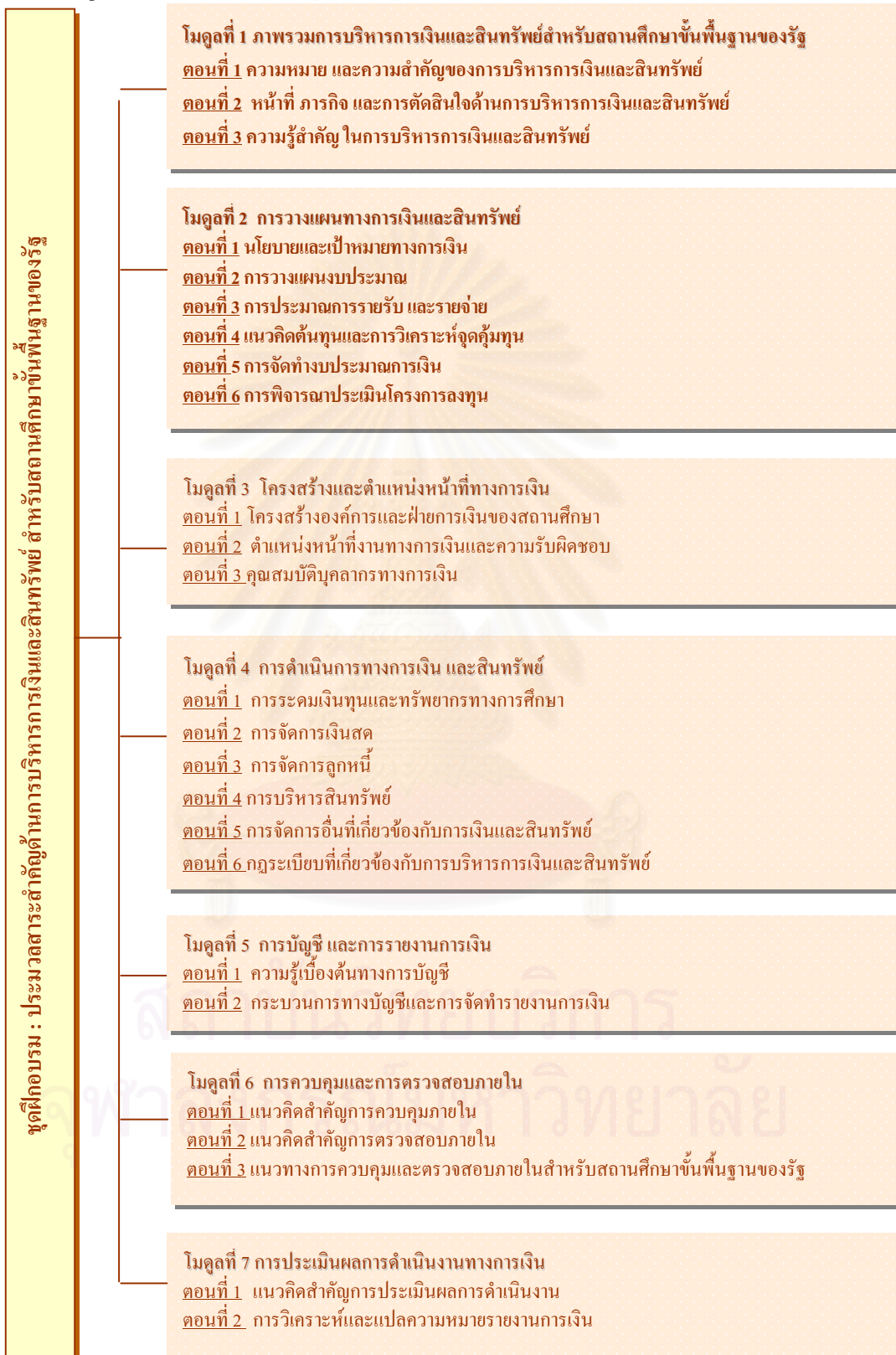
โมดูลที่ 6 การควบคุมและการตรวจสอบภายใน

โมดูลที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

### ▶ วัตถุประสงค์ชุดฝึกอบรมฯ

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจใน หน้าที่ ภารกิจสำคัญในการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ ความสามารถในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ในด้านต่อไปนี้
  - 2.1. วางแผนการเงินและสินทรัพย์ได้
  - 2.2. ออกแบบผังโครงสร้างองค์การและกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและสินทรัพย์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง
  - 2.3. จัดการการเงินและสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ
  - 2.4. ตรวจสอบการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงินได้
  - 2.5. การควบคุม ตรวจสอบภายในได้
  - 2.6. ประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินและวิเคราะห์รายงานการเงินได้

▶ **แผนผังเนื้อหาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**



► **องค์ประกอบของชุดฝึกอบรมฯ**

1. สื่อสิ่งพิมพ์ประมวลสาระ ประกอบด้วย แนวทางการศึกษาและเนื้อหาสาระ 7 โมดูล

1.1. แนวทางการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมฯ
- 2) แผนผังแนวคิดรวม 7 โมดูล
- 3) องค์ประกอบของชุดฝึกอบรม
- 4) วิธีการศึกษาชุดฝึกอบรม
- 5) แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรม
- 6) สรุปแนวคิดและกิจกรรมแต่ละ โมดูล พร้อมแนวตอบกิจกรรม
- 7) แบบทดสอบประเมินตนเองหลังศึกษาชุดฝึกอบรม

1.2. ประมวลสาระด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยแบ่งเป็น 3 เล่มย่อย ดังนี้

เล่มที่ 1 ประกอบด้วย

โมดูลที่ 1 ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

โมดูลที่ 2 การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์

โมดูลที่ 3 โครงสร้างและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน

เล่มที่ 2 ประกอบด้วย

โมดูลที่ 4 การดำเนินการทางการเงิน และสินทรัพย์

โมดูลที่ 5 การบัญชี และการรายงานการเงิน

เล่มที่ 3 ประกอบด้วย

โมดูลที่ 6 การควบคุมและการตรวจสอบภายใน

โมดูลที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

ในแต่ละโมดูลจะประกอบด้วย แนวคิด วัตถุประสงค์ แผนผังแนวคิด เนื้อหาสาระ บทสรุป และบรรณานุกรม

## 2. สื่อ CD-Rom ประกอบด้วย

- 2.1. แนวทางการศึกษา
- 2.2. ประมวลสาระ 7 โมดูล
- 2.3. แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนและหลังศึกษาชุดฝึกอบรบ
- 2.4. กิจกรรมและแนวการตอบกิจกรรมแต่ละโมดูล
- 2.5. เนื้อหาที่เกี่ยวข้องที่ไม่สามารถจัดพิมพ์ในสื่อสิ่งพิมพ์ได้ เช่นรายละเอียดของกฎระเบียบต่าง ๆ มาตรฐานการตรวจสอบภายใน และ เว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้อง

### ► วิธีการศึกษาชุดฝึกอบรบฯ

1. การเตรียมตัวของผู้ศึกษา ผู้ศึกษาควรจัดทำตารางการศึกษา โดยใช้เวลาศึกษาวันละ 1 ตอน โดยใช้เวลาศึกษาประมาณ 50-60 นาที หากตอนใดมีเนื้อหาสามารถเลือกศึกษาหัวข้อย่อยได้ตามความเหมาะสม
2. ทำแบบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรบฯ โดยใช้เวลา ไม่ควรเกิน 60 นาที เพื่อประเมินระดับความรู้ในปัจจุบัน จาก สื่อซีดี โดยจดบันทึกผลคะแนนที่ได้ก่อนเริ่มศึกษาชุดฝึกอบรบฯ
3. ดำเนินการศึกษาเนื้อหาโดยตนเองโดยเลือกสื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่อซีดี ตามความสนใจ และความพร้อมของอุปกรณ์ ในวัน เวลา และสถานที่ที่อำนวย
4. ทำกิจกรรมตามที่กำหนดในทุกโมดูล เมื่อศึกษาจบแต่ละโมดูล ตามคำชี้แจงแต่ละกิจกรรม และตรวจดูแนวการตอบกิจกรรมท้ายบท จากสื่อซีดี หรือสื่อสิ่งพิมพ์
5. ทำแบบประเมินตนเองหลังการศึกษาชุดฝึกอบรบฯ พร้อมตรวจคำตอบและแนวการตอบ จากสื่อซีดี และสื่อสิ่งพิมพ์
6. ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสาร ตำรา หรือแหล่งที่อ้างอิง ในบรรณานุกรม และการเชื่อมโยงสู่ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง
7. นำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ ความชำนาญยิ่งขึ้นไป

แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

## แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ



คำชี้แจง: ให้เลือกคำตอบข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์
  - ก) ทำให้มีข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนงาน
  - ข) ทำให้ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารโครงการ
  - ค) ทำให้หน่วยงานต้นสังกัดเชื่อมั่นในความสามารถผู้บริหาร
  - ง) ทำให้มีทรัพยากรที่เพียงพอในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์
  
2. ผอ.สมชาติได้ขอรายงานการเงินจากหัวหน้างานบัญชีเพื่อวิเคราะห์ว่าปีนี้มีรายจ่ายใดที่เกินจากแผนที่ตั้งไว้หรือไม่ ผอ.สมชาติกำลังปฏิบัติหน้าที่การบริหารการเงินและสินทรัพย์ด้านใด
  - ก) การบัญชีและรายงานการเงิน
  - ข) การดำเนินการการเงินและสินทรัพย์
  - ค) การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์
  - ง) การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน
  
3. ในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาท่านได้เรียกประชุมหัวหน้าชั้นปีทุกชั้นเพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจทำให้แผนงานที่กำหนดไว้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ท่านกำลังปฏิบัติหน้าที่ใดในการบริหารการเงินและสินทรัพย์
  - ก) การควบคุมและตรวจสอบภายใน
  - ข) การดำเนินการการเงินและสินทรัพย์
  - ค) การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์
  - ง) การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน
  
4. สถานศึกษาท่านเปิดโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ( English Program) หลังจากบริหารไป 1 ปีการศึกษา ประสพภาวะขาดทุน ท่านควรศึกษาหาความรู้ใดเพิ่มเติม
  - ก) การประมาณการรายรับรายจ่าย
  - ข) การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน
  - ค) การพิจารณาประเมินโครงการลงทุน
  - ง) การคำนวณต้นทุน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน



แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

5. จงวิเคราะห์ว่าข้อใดกำหนดเป้าหมายทางการเงินได้ดีที่สุด
  - ก) รับนักเรียนเพิ่มอีก 5 % ในปีหน้า
  - ข) ลดค่าสาธารณูปโภคลง 10 %
  - ค) เพิ่มงบประมาณพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพอีก 3 %
  - ง) เพิ่มอัตราการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักเรียนให้สูงขึ้น
6. ข้อความใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับประโยชน์ของการวางแผนงบประมาณ
  - ก) เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม
  - ข) เป็นเครื่องมือการจัดหารายรับ และจัดสรรวงเงินรายจ่าย
  - ค) เป็นเครื่องมือในการประสานความร่วมมือภายในองค์กรทุกระดับ
  - ง) เป็นเครื่องมือในการควบคุมและวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน
7. ผู้อำนวยการท่านใดจัดเตรียมงบประมาณตามขั้นตอนได้ถูกต้อง
  - ก) ผอ.เทิด เริ่มจากกำหนดเป้าหมาย งบประมาณการรายรับ-รายจ่าย แล้วจึงจัดทำร่างงบประมาณ
  - ข) ผอ.ไท เริ่มจากวิเคราะห์นโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วจัดทำร่างงบประมาณ
  - ค) ผอ. ชิน เริ่มโดยกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์การจัดการศึกษา กำหนดเป้าหมายการจัดทำแผน แล้วจึงจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ
  - ง) ผอ. ชอบ เริ่มจากกำหนดผลผลิต จัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ
8. รายการข้อใดต่อไปนี้จะเหมาะสมกับการใช้เทคนิควิธีประมาณการรายรับ รายจ่ายโดยวิธีทางตรง
  - ก) การประมาณการรายจ่ายค่าวัสดุการสอน
  - ข) การประมาณการรายจ่ายค่าโทรศัพท์
  - ค) การประมาณการรายรับเงินงบดำเนินการ
  - ง) การประมาณการรายรับเงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์วิชาคอมพิวเตอร์

แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

9. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการคำนวณจุดคุ้มทุน

- ก) จุดคุ้มทุน คือ จุดที่รายจ่ายเท่ากับรายรับ
  - ข) จำนวนหน่วยที่จุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่ ÷ อัตราเรียกเก็บ
  - ค) จุดที่กำไรผันแปรต่อหน่วย = อัตราเรียกเก็บ(ราคา) - ต้นทุนผันแปร
  - ง) จุดคุ้มทุนคือ ต้นทุนคงที่ = จำนวนหน่วย x กำไรผันแปรต่อหน่วย
10. หัวหน้างานบัญชีมาปรึกษาท่านเพื่อจัดทำงบประมาณรายรับเทียบรายจ่าย ท่านจะแนะนำให้หัวหน้างานนำข้อมูลจากแหล่งใดมาประกอบการจัดทำดังกล่าว
- ก) งบเงินสดรับ งบเงินสดจ่าย
  - ข) งบรายรับ และงบดำเนินงาน
  - ค) งบรายรับ และงบแสดงสินทรัพย์
  - ง) งบแสดงฐานะการเงิน งบกระแสเงินสด
11. ในการบริหารงานท่านประสบภาวะเงินสดไม่พอจ่ายในบางช่วงเวลา จำเป็นต้องจัดทำกระแสเงินสด ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร
- ก) วิเคราะห์ข้อมูลจากงบดุล และงบรายรับเทียบรายจ่าย ของปีก่อน
  - ข) วิเคราะห์หารายการรับและจ่ายเงินจากงบดำเนินงาน ของปีก่อน
  - ค) ประมาณการรายรับ รายจ่ายจากแผนการดำเนินงาน ล่วงหน้า 3 ปี
  - ง) ประมาณการรับจ่ายเงินจาก กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมการหาเงิน
12. เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวที่รัฐจัดสรรให้สถานศึกษาจัดเป็นเงินรายรับประเภทใด
- ก) เป็นเงินรายได้แผ่นดินเพราะหากคงเหลือต้องนำส่งคืน
  - ข) เป็นเงินนอกงบประมาณ เพราะหากบริหารแล้วมีเงินคงเหลือสามารถเก็บไว้ใช้ในปีงบประมาณถัดไปได้
  - ค) เป็นเงินรายได้สถานศึกษา เนื่องจากมีอิสระที่จะจัดสรรเพื่อการศึกษาและนำฝากเป็นรายได้สถานศึกษา
  - ง) เป็นเงินงบประมาณ เพราะเป็นรายรับของสถานศึกษาที่ให้จัดสรรเป็นค่าวัสดุ ใช้สอย ค่าสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็น

แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

13. ท่านกำลังพิจารณาเปิดโครงการ “เด็กไทยก้าวสู่สากล” ซึ่งเน้นวิชาคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ โดยโครงการนี้ต้องใช้เงินลงทุนต่อเติมอาคาร ซึ่อุปกรณ์ และจ้างครูผู้สอนพิเศษจากภายนอก และค่าใช้จ่ายการดำเนินงานอื่นๆ รวม 20 ล้านบาท มีต้นทุนเงินลงทุนร้อยละ 8 ซึ่งจากการคำนวณวิเคราะห์โครงการได้ข้อมูลปรากฏดังตารางที่กำหนดให้ท่านจะตัดสินใจเลือกลงทุนหรือไม่

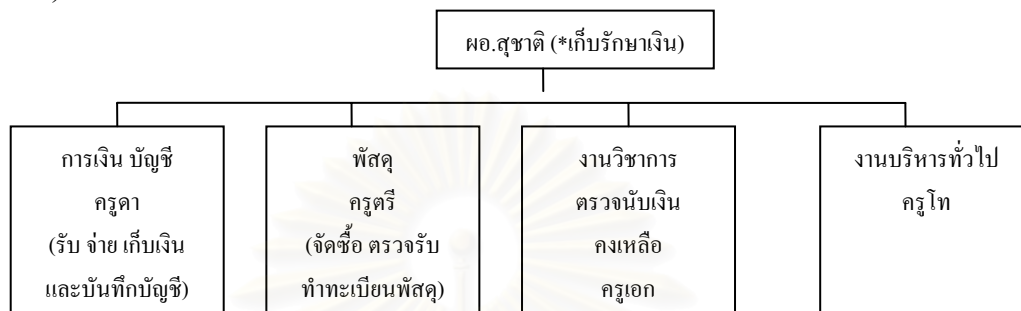
วิธีที่ใช้คำนวณ	
ระยะเวลาคืนทุน (payback period)	12 ปี
มูลค่าปัจจุบันของรายรับที่คาดว่าจะได้รับ (PV)	20 ล้านบาท
ดัชนีการทำกำไร (PI)	0.9

- ก) ไม่ลงทุนเพราะค่า PI ต่ำกว่า 1
- ข) ไม่ลงทุนเพราะระยะเวลาคืนทุนนานเกิน 10 ปี
- ค) ลงทุนเพราะมูลค่ากระแสเงินสดรับสุทธิไม่ติดลบ
- ง) ลงทุนเพราะเรื่องการศึกษาไม่สามารถคิดเพียงมูลค่าผลตอบแทนเป็นเงินเพียงอย่างเดียว
14. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์
- ก) ชี้แจงข้อเท็จจริงการใช้งบประมาณของ สำนักงบประมาณ
- ข) จัดให้มีการควบคุมและตรวจสอบภายใน เพราะเป็นหน้าที่ สพท.
- ค) ชี้แจงและขออนุมัติงบประมาณจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ง) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อวางแผนและพิจารณาจัดสรรงบประมาณ
15. บุคคลใดเหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งทางการเงิน
- ก) ครูต้อง มีความรู้พื้นฐานในงานทางการเงิน
- ข) ครูต่อ สำเร็จการศึกษาปริญญาโท และใจเย็น
- ค) ครูตา มีความสนใจในการปฏิบัติงานทางการเงิน
- ง) ครูตรี เป็นคนเก่งมีคุณสมบัติสูง สามารถทำงานได้ไม่ผิดพลาด

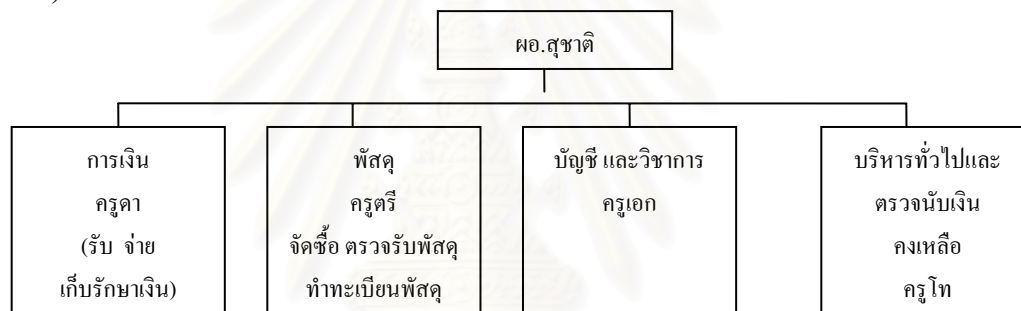
แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

16. ผอ. สุชาติ เพิ่งได้รับการบรรจุเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง ซึ่งมีครูเพียง 4 คน ได้มาขอคำแนะนำจากท่านในการจัดผังโครงสร้างองค์การ และการแบ่งงานที่ถูกต้องตามหลักการบริหารการเงินและสินทรัพย์ท่านจะแนะนำให้ใช้ผังโครงสร้างและแบ่งงานตามข้อใด

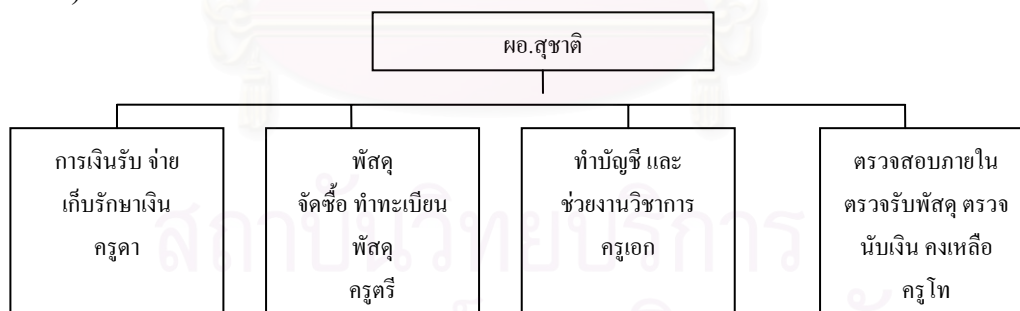
ก)



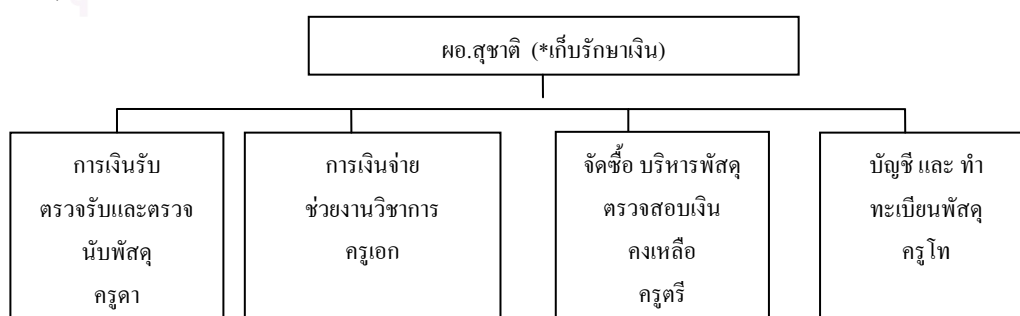
ข)



ค)



ง)



แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

17. ข้อใดกล่าว**ไม่ถูกต้อง**เกี่ยวกับหลักการดำเนินการทางการเงิน
- การจ่ายเงินซื้อสินค้าที่มากกว่า 2,000 บาท ควรจ่ายเป็นเช็ค
  - การจัดการเงินสดให้ออกใบเสร็จในทุกกรณี ไม่ว่าจะมูลค่ามากหรือน้อย
  - การจ่ายเงินสดทุกครั้งต้องขอใบเสร็จรับเงินแนบใบสำคัญจ่ายเสมอเว้นแต่การจ่ายเงินมูลค่าต่ำกว่า 10 บาท
  - การออกใบเสร็จรับเงินให้ส่งฉบับจริงให้ผู้จ่ายเงินและเก็บสำเนาไว้ในเล่มเพื่อจัดส่งให้ฝ่ายบัญชี
18. ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเจ้าหน้าที่การเงิน เตรียมเช็คให้ท่านเพื่อลงนามส่งจ่ายในสถานการณ์ใดต่อไปนีที่ท่านเห็นสมควรลงนาม
- เช็คขีดคร่อม ชิดฆ่าหรือผู้ถือ ส่งจ่าย “ร้านอินทร์” เพื่อซื้อวัสดุการศึกษา จำนวน 1,200 บาท
  - อ. ศิริพร ขอเบิกเงินสดเพื่อซื้อวัสดุ 3,000 บาท เจ้าหน้าที่การเงินจัดทำเช็ค “เงินสด” เนื่องจาก อ.ศิริพร ไม่มีบัญชี โดยขีดหรือผู้ถือออก
  - เช็คขีดคร่อมส่งจ่ายบริษัท รวมชัย จำกัด มูลค่า 20,000 บาท เป็นค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ ลงวันที่ย้อนหลัง เพราะค้างจ่ายมา 1 เดือน ชิดฆ่าหรือผู้ถือออก
  - เช็คลงวันที่ล่วงหน้าเพื่อจ่าย “นายทาสี” เป็นค่าจ้างทาสีอาคาร 10,000 บาท ชิดคร่อมเข้าบัญชี ไม่ขีดหรือผู้ถือ เนื่องจาก นายทาสีเป็นผู้มารอรับด้วยตัวเอง
19. การเปลี่ยนจากเกณฑ์เงินสดมาใช้เกณฑ์คงค้างทำให้สถานศึกษาต้องมีการตั้งบัญชีลูกหนี้ การจัดการลูกหนี้**ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง**
- นโยบายลูกหนี้ต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
  - ฝ่ายบัญชีจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้ เพื่อตรวจสอบยอดหนี้คงเหลือ
  - นโยบายลูกหนี้ที่ดีต้องกำหนด หลักเกณฑ์การอนุญาตเป็นลูกหนี้ ระยะเวลาการใช้คืนหนี้ และบทลงโทษกรณีไม่ชำระตามกำหนดที่ชัดเจน
  - การติดตามหนี้เริ่มจากการทวงถามโดยวาจา การทวงถามโดยลายลักษณ์อักษร และการเรียกพบเพื่อสอบถาม หากไม่สามารถติดตามได้ให้ตัดบัญชีเป็นหนี้สูญ

20. จากประโยคต่อไปนี้ ข้อใดที่กล่าวได้ถูกต้องสมบูรณ์

- 1) การทำใบสั่งซื้อ ต้องตอบคำถามอย่างน้อย 3 ประการคือ คุณลักษณะเฉพาะของสินค้าปริมาณที่ต้องการ และราคา
  - 2) การจัดซื้อจัดจ้างต้องวิเคราะห์ความต้องการประกอบกับ แผนการอนุมัติวงเงินงบประมาณที่ได้กำหนดไว้
  - 3) การจัดซื้อจัดจ้าง ให้พิจารณาเลือกผู้เสนอราคาที่ต่ำที่สุด
  - 4) การซื้อสินค้ามูลค่า 4,000 บาท อาจใช้วิธีสืบราคาทางโทรศัพท์ เนื่องจากสะดวกกว่า
  - 5) การซื้อสินค้ามูลค่ามากกว่า 100,000 บาท จะใช้วิธีสอบราคา หรือ วิธีกรณีพิเศษก็ได้
- ก) ข้อ 1), 2) ถูก
- ข) ข้อ 1), 2), 3) ถูก
- ค) ข้อ 1), 2), 4) ถูก
- ง) ข้อ 3), 4), 5) ถูก

21. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ไม่ต้องดำเนินการ ดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ ข้อใด

- ก) การร้องเรียนค่าประกันภัยอุบัติเหตุให้นักเรียน
- ข) การนำส่งภาษีมูลค่าเพิ่ม จากการซื้อสินค้า
- ค) การคำนวณเงินเดือนและคำนวณหักภาษี ณ ที่จ่ายของบุคลากรนำส่ง สพท.
- ง) การหัก ภาษี ณ ที่จ่าย จากการซื้อ การจ้างตั้งจากบุคคลธรรมดา และนิติบุคคล และนำส่งกรมสรรพากร

22. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการเงิน

- ก) ทำให้ทราบผลการดำเนินงานทางการเงิน
- ข) ทำให้ทราบฐานะทางการเงินของสถานศึกษา
- ค) ทำให้ทราบความเคลื่อนไหวที่มาและที่ไปของเงินสด
- ง) ทำให้ทราบแผนกลยุทธ์การใช้งบประมาณทางการเงิน

23. สถานการณ์ใดต่อไปนี้เป็นกรณีงานที่ไม่ขัดต่อระเบียบในปัจจุบัน

- ก) เจ้าหน้าที่การเงินนำเงินค่าธรรมเนียมในการขายแบบเพื่อประกวดราคาการก่อสร้างอาคารเรียน 5,000 บาท นำส่งคลังเพราะเป็นเงินรายได้แผ่นดิน
- ข) เมื่อสิ้นปีงบประมาณเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานคงเหลือ 5,000 บาท เจ้าหน้าที่การเงินได้นำไปจ่ายเป็นค่าสาธารณูปโภคเนื่องจากมีหนี้ค้างอยู่ 1,000 บาท
- ค) นายทาสี รับจ้างทำงานให้แต่ไม่เสร็จตามกำหนด ทำให้สถานศึกษาเสียหาย จึงต้องเสียค่าปรับ 2,000 บาท เจ้าหน้าที่การเงิน นำฝากเข้าเป็นเงินรายได้ค่าปรับเข้าบัญชีสถานศึกษา
- ง) สถานศึกษาต้องการซื้อเครื่องถ่ายเอกสารใหม่ 50,000 บาท แต่ไม่มีงบประมาณ ท่านเห็นว่าเงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์เป็นค่าวิชาคอมพิวเตอร์คงเหลือ 80,000 บาท จึงนำมาจ่ายแทน

24. ข้อใดกล่าวสรุปได้ถูกต้องเกี่ยวกับการบัญชีบริหารและการบัญชีการเงิน

- ก) การจัดทำบรารับเทียบรายจ่ายเป็นการบัญชีบริหาร การวิเคราะห์รายงานการเงินเป็นการบัญชีการเงิน
- ข) ข้อมูลการบัญชีการเงินเป็นข้อมูลอดีต ปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลการบัญชีบริหารเป็นข้อมูลสะท้อนการบริหารงานในอดีต และปัจจุบัน
- ค) ทั้งการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหารต้องทำเป็นรายเดือน ราย ไตรมาสหรือ รายปี
- ง) การบัญชีบริหารไม่ต้องจัดทำตามมาตรฐานทางการบัญชี แต่การบัญชีการเงินต้องจัดทำตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป

25. แนวคิดและข้อสมมติฐานทางการบัญชีข้อใดไม่ถูกต้อง

- ก) ต้องมีหลักฐานที่ยอมรับและเชื่อถือได้จึงจะบันทึกบัญชี
- ข) ข้อมูลทางบัญชีไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลขแต่ต้องบันทึกตามหลักที่ถูกต้อง
- ค) รอบระยะเวลาบัญชี อาจเป็น 1 เดือน หรือ 3 เดือน ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็น 1 ปี
- ง) ในงวดเวลาหนึ่งต้องบันทึกรายรับ รายจ่ายที่เกิดขึ้นในงวดนั้นไม่ว่ารายการนั้นจะมีการรับเงินสดหรือจ่ายเงินสดในงวดเวลานั้นหรือไม่ก็ตาม

แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

26. หลังจากรวบรวมเอกสารทางบัญชีแล้ว ขั้นตอนต่อไปจนถึงการจัดทำรายงานการเงินเป็นอย่างไร จงเรียงลำดับให้ถูกต้อง

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| A. ปรับปรุงรายการ        | D. วิเคราะห์รายการ            |
| B. จัดทำกระดาษทำการ      | E. ผ่านรายการไปบัญชีแยกประเภท |
| C. ลงบันทึกใน สมุดรายวัน | F. จัดทำบททดลอง               |

ก) A - C - D - B - E - F

ข) C - E - D - A - B - F

ค) D - C - E - F - A - B

ง) D - A - C - E - B - F

27. วิเคราะห์รายการบัญชี ต่อไปนี้และเลือกคำตอบที่ถูกต้อง

- 1) เงินสด เพิ่มขึ้น ให้ลงบันทึกบัญชีเงินสดด้านเดบิต
- 2) เจ้าหนี้ ลดลง ให้ลงบันทึกบัญชีเจ้าหนี้ด้านเดบิต
- 3) รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่ายสะสม ลดลง ลงบันทึกด้านเครดิต
- 4) รายรับค่าเช่าเพิ่มขึ้น ลงบันทึกบัญชีรายรับค่าเช่าด้านเครดิต
- 5) รายรับรับล่วงหน้า เพิ่มขึ้น ลงบัญชีรายรับรับล่วงหน้าด้านเดบิต

ก) ข้อ 1), 2), 3) ถูก

ข) ข้อ 1), 2), 4), ถูก

ค) ข้อ 2), 3), 4) ถูก

ง) ข้อ 3), 4), 5) ถูก

28. ข้อใดไม่ใช่รายการที่ต้องนำมาปรับปรุงในวันสิ้นงวดบัญชี

- ก) หนี้สงสัยจะสูญ ค่าเสื่อมราคาอาคารเรียน
- ข) ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์ ค่าวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป
- ค) รายรับเงินบริจาควิชาคอมพิวเตอร์รับล่วงหน้า ค่าสาธารณูปโภคค้างจ่าย
- ง) รายรับเงินบริจาคค่าจ้างครูต่างประเทศค้างจ่าย เงินค่าจ้างครูต่างประเทศจ่ายล่วงหน้า



## 29. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการเงิน

- ก) รายการที่ไม่สำคัญของงบการเงินจะระบุไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน
- ข) การจัดทำงบดุลต้องรวบรวม รายการเงินสดรับ เงินสดจ่าย เพื่อสรุปว่าขาดดุลหรือเกินดุล
- ค) การจัดทำงบกระแสเงินสดจะต้องปรับปรุงรายการรับและจ่ายตามเกณฑ์เงินสด
- ง) การจัดทำงบรายรับเทียบรายจ่ายจะรวบรวมรายรับที่รับเป็นเงินสดและรายจ่ายที่จ่ายเป็นเงินสดแล้วเท่านั้น

## 30. ผู้บริหารท่านใดนำแนวคิดการควบคุมภายในของ COSO มาใช้

- ก) ผอ.บุญมี รมรงค์ ให้มีการควบคุมรายจ่าย
- ข) ผอ.บุญส่ง จัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน
- ค) ผอ.บุญพา ประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และไม่บรรลุวัตถุประสงค์
- ง) ผอ.บุญดี จัดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี สะอาด นำทำงาน ปลอดภัย และให้อิสระบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น

## 31. การประเมินการควบคุมตนเอง (Control Self Assessment: CSA) มีหลักการสำคัญอย่างไร

- ก) การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินการควบคุมโดยตนเอง
- ข) การควบคุมภายในที่ใช้ระบบการทำงานให้มีการปฏิบัติงานและแก้ไขปรับปรุงได้ด้วยตนเอง
- ค) กระบวนการที่ผู้ตรวจสอบภายในกำหนดมาตรฐานและแนวทางเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการควบคุมตนเอง
- ง) กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการค้นหา ความเสี่ยง และวางแผนควบคุมป้องกันความเสี่ยงร่วมกับผู้บริหาร

## 32. ขั้นตอนแรกของการประเมินความเสี่ยงคือข้อใด

- ก) ทำความเข้าใจเรื่องที่จะตรวจสอบ, กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยง, จัดทำมาตรฐาน และประเมินผลความเสี่ยง
- ข) กำหนดเรื่องและทำความเข้าใจ, กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยง, ประเมิน ความเสี่ยง, จัดทำมาตรฐานการประเมิน
- ค) ทำความเข้าใจเรื่องที่จะตรวจสอบ, จัดทำมาตรฐานการประเมิน, ตรวจสอบ ระดับความเสี่ยง และรายงานผลการประเมิน
- ง) ศึกษาให้เข้าใจโครงสร้างองค์กร งาน กิจกรรมที่จะตรวจสอบ , กำหนดเกณฑ์วัด ความเสี่ยง, ประเมินความเสี่ยง,สรุปผลการประเมิน

## 33. วิธีการจัดการความเสี่ยงข้อใดไม่เหมาะสม

- ก) หากเป็นงานที่องค์กรไม่ชำนาญควรใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงให้ผู้อื่น
- ข) ความเสี่ยงมีผลกระทบสูงต่อเป้าหมายขององค์กร ควรวางระบบควบคุมเพื่อลด ความเสี่ยง
- ค) หลังจากทีประเมินความเสี่ยงพบว่ามีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบไม่รุนแรง ท่านจึงใช้วิธียอมรับความเสี่ยงนั้น
- ง) เหมาะสมทุกข้อ

## 34. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน

- ก) ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ข) นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี การดำเนินงาน โปร่งใส
- ค) เป็นเครื่องมือในการแสวงหาจุดอ่อนของการควบคุมภายใน
- ง) ส่งเสริมให้การบันทึกบัญชีและรายงานบัญชีมีความน่าเชื่อถือตรวจสอบได้

## 35. การนำหลักฐานเอกสารทางบัญชีมาทำการตรวจสอบเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ยอดรวม ด้านเดบิตและด้านเครดิตไม่ตรงกันในงบทดลอง ควรใช้การตรวจสอบประเภทใด

- ก) การทำงานพิสูจน์ยอด
- ข) การตรวจสอบทางการเงิน
- ค) การทดสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือ
- ง) การตรวจสอบโดยตรง เพื่อหาความมืออยู่จริง

36. กิจกรรมการควบคุมใดต่อไปนี้เป็นวิธีการตรวจสอบไม่เหมาะสม
- 1) การตรวจสอบให้มั่นใจว่าการสั่งซื้อกระทำโดยใคร ให้ใช้วิธีขอข้อมูลจากผู้ขาย
  - 2) การตรวจรับของก่อนลงนามต้องตรวจสอบว่าของที่รับตรงกับเงื่อนไขที่สั่งซื้อหรือไม่
  - 3) การตรวจสอบว่าเงินทุกรายการได้ลงบัญชีอย่างครบถ้วนหรือไม่ ใช้วิธีการสอบทานการปฏิบัติงาน
  - 4) การตรวจยอดเงินฝาก และถอนเงิน ให้ใช้วิธีการเปรียบเทียบกับยอดคงเหลือตามหนังสือแจ้งยอดเงินฝากจากธนาคาร
    - ก) ข้อ 1) ข้อเดียว
    - ข) ข้อ 1) และ ข้อ 2)
    - ค) ข้อ 2) และ ข้อ 3)
    - ง) เหมาะสมทุกข้อ
37. ท่านควรเริ่มต้นอย่างไรเมื่อต้องการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน
- ก) กำหนดตัวบ่งชี้
  - ข) เก็บรวบรวมข้อมูล
  - ค) กำหนดเกณฑ์ประเมิน
  - ง) กำหนดเป้าหมายการประเมิน
38. ข้อใดไม่ใช่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในมุมมองทางการเงิน
- ก) รายรับรายจ่าย
  - ข) ต้นทุนการจัดการเรียนการสอน
  - ค) ฐานะทางการเงินของผู้ปกครอง และชุมชน
  - ง) ความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการเงิน

ให้ศึกษาข้อมูลงบรายรับเทียบรายจ่ายนี้ และตอบคำถามข้อ 3-4

<b>งบรายรับเทียบรายจ่าย</b>					
<b>ประจำงวดสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 และ 2547</b> หน่วย:บาท					
	ร้อยละของ		ร้อยละของ		เกณฑ์
	โรงเรียน A	รายรับรวม	โรงเรียน B	รายรับรวม	มาตรฐาน
<b>รายรับเงินงบประมาณ</b>	7,725,300	74.62	5,216,100	70.75	72.00
<b>รายรับเงินรายได้แผ่นดิน</b>	5,200	0.09	6,300	0.09	0.10
<b>รายรับเงินนอกงบประมาณ</b>					
งบอุดหนุนรายหัว	1,980,000	19.13	1,900,000	25.8	20.00
รายได้สถานศึกษา	120,000	1.16	10,000	0.14	1.50
เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์	500,000	4.83	200,000	2.71	3.00
เงินบริจาคอื่น	22,000	0.21	40,000	0.54	1.40
<b>รวมรายได้</b>	<u>10,352,100</u>	<u>100.00</u>	<u>7,372,400</u>	<u>100.00</u>	<u>100.00</u>
<b>รายจ่าย</b>					
เงินเดือนและสวัสดิการ	7,560,000	73.03	5,500,000	74.60	75.00
ค่าสาธารณูปโภค	230,000	2.22	400,000	5.43	6.00
ค่าอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	0.16	16,100	0.22	0.20
ค่าวัสดุใช้สอยการสอน	550,000	5.31	600,000	8.14	9.00
ค่าวัสดุใช้สอยสำนักงาน	240,000	2.32	120,000	1.63	1.70
ค่าใช้จ่ายอื่น	100,000	0.97	140,000	1.90	1.80
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์	282,000	2.72	500,000	6.78	6.30
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<u>8,994,200</u>	<u>86.88</u>	<u>7,276,100</u>	<u>98.69</u>	<u>100.00</u>
<b>รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย</b>	<u>1,357,900</u>	13.12	96,300	1.31	0

ข้อสมมุติฐานเพิ่มเติม : สถานศึกษาทั้ง 2 มีลักษณะใกล้เคียงกันทุกประการ ทั้ง  
ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ขนาดโรงเรียน จำนวนบุคลากร สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและ  
ชุมชน

แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

39. ท่านจะวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานในมุมมองทางการเงินของสถานศึกษา

A และ B ได้ว่าอย่างไร

- ก) สถานศึกษาทั้งสองบริหารค่าใช้จ่ายค่าวัสดุใช้สอยการสอนได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
- ข) สถานศึกษา B ต้องวางมาตรการลดค่าสาธารณูปโภคเพราะสูงกว่าสถานศึกษา A
- ค) เมื่อเทียบอัตราร้อยละของรายรับรวมแล้ว สถานศึกษา A ระดมรายรับจากการบริจาคอื่นได้ดีกว่า
- ง) สถานศึกษา A สามารถระดมรายรับจากการบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
40. จากข้อมูลงบรายรับเทียบรายจ่ายนี้ ข้อใดแปลผลการดำเนินงานทางการเงินไม่ถูกต้อง
- ก) ทั้งสองสถานศึกษาสามารถบริหารค่าใช้จ่ายการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ข) สถานศึกษา B ควรศึกษาวิธีการระดมรายได้จากสถานศึกษา A เพราะ สามารถระดมรายได้มากกว่า
- ค) สถานศึกษา A บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะมีรายรับมากกว่ารายจ่ายสูงกว่า
- ง) สถานศึกษา B มีค่าใช้จ่ายอื่นที่น่าเป็นกังวล เพราะอัตราร้อยละเทียบกับรายรับรวมสูงกว่าสถานศึกษา A ถึง 2 เท่า



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิจกรรมท้ายโมดูล

**กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 1:**

**กิจกรรมที่ 1:** จงสรุป ความหมาย และความสำคัญการบริหารการเงินและสินทรัพย์  
ในทฤษฎีของท่านมาพอสังเขป

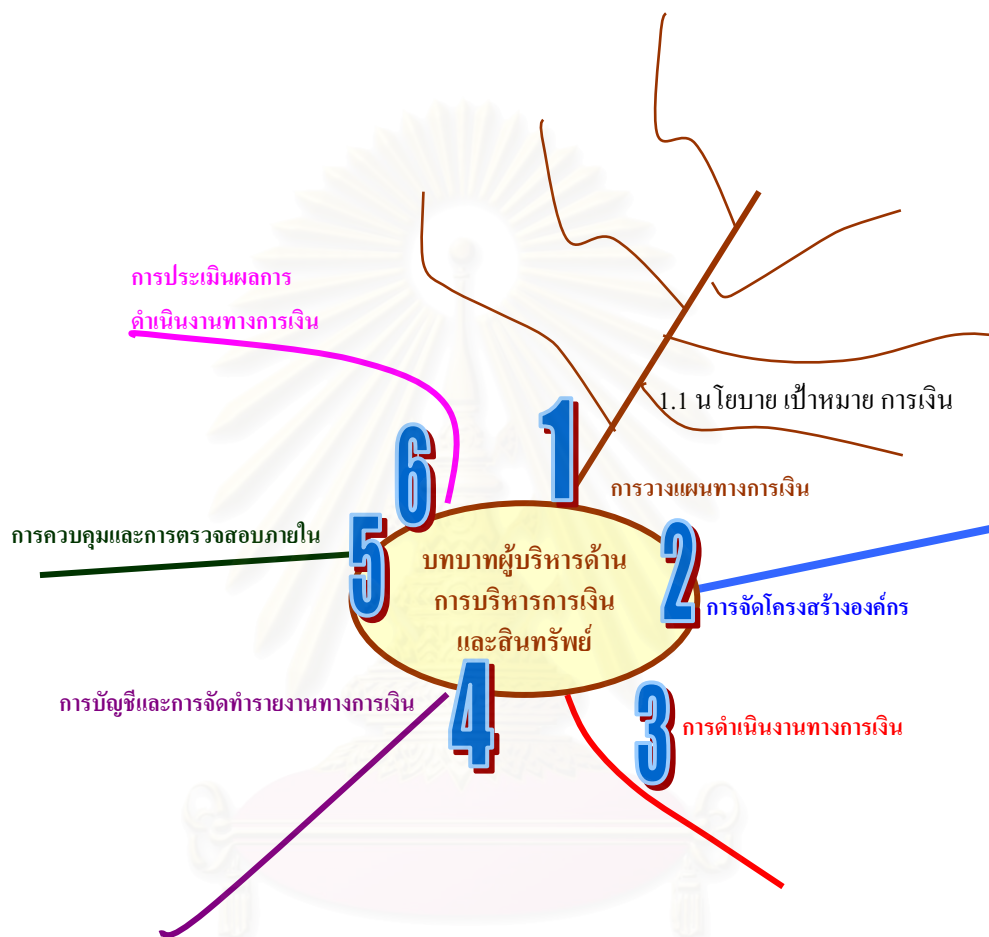
ความหมาย:.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ความสำคัญ: .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**กิจกรรมที่ 2:** หน้าที่สำคัญในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ประกอบด้วย  
อะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

กิจกรรมที่ 3:ขอให้ท่านสรุป ความรู้สำคัญแต่ละหน้าที่ ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ โดยเขียนเป็นแผนที่ความคิด (mind mapping) ที่จะทำให้ท่านจดจำได้ง่าย หรืออาจใช้แผนที่ความคิดที่ได้เสนอเป็นตัวอย่างนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 1: กิจกรรมที่ 1

### ■ ความหมาย

งานบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความหมายที่รวมถึง การวางแผนการเงิน ซึ่งจะต้องจัดทำงบประมาณ งบการเงินล่วงหน้า วิเคราะห์ต้นทุน และประเมินโครงการลงทุน การจัดโครงสร้างองค์การ โดยออกแบบผังโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการเงินและสินทรัพย์ การดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งรวมถึงการจัดหาและจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา การจัดการเกี่ยวกับเงินสด การจัดการพัสดุและสินทรัพย์ การจัดซื้อจัดจ้าง การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงิน การควบคุมตรวจสอบภายใน และการวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

### ■ ความสำคัญ

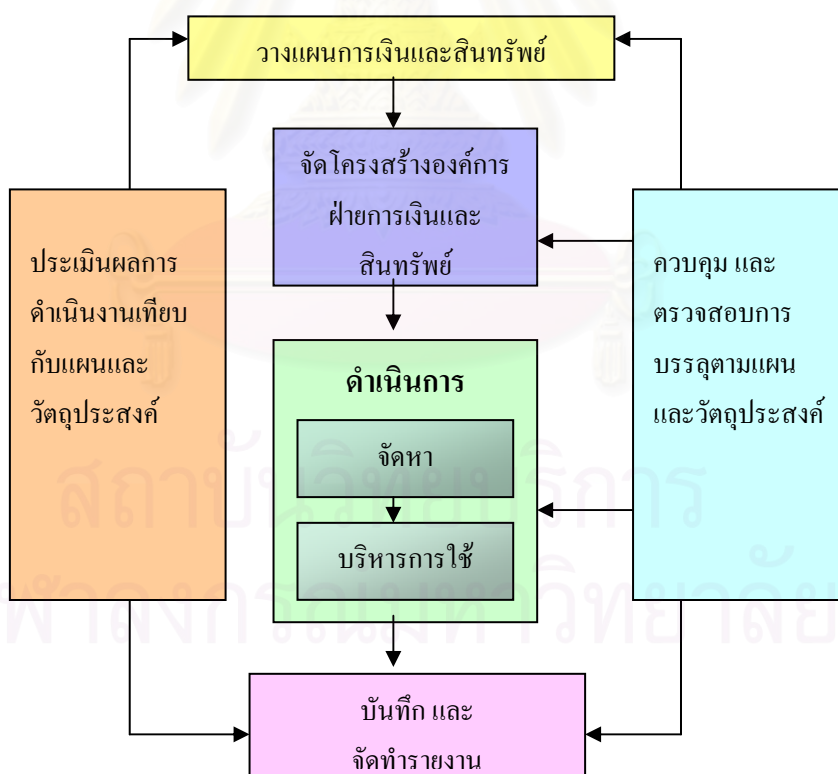
1. ช่วยวางพื้นฐานระบบข้อมูล เพื่อนำไปสู่การวางแผน
2. ช่วยให้องค์การมีทรัพยากรที่เพียงพอ มีสภาพคล่องและความมั่นคงที่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
3. ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ จะสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารการเงิน เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจลงทุนและการกำหนดราคา
4. ช่วยลดความเสี่ยงในการบริหารโครงการที่ลงทุนใหม่
5. ช่วยให้กิจการเจริญรุ่งเรือง มีมูลค่าที่สูงขึ้น
6. การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานการเงินอย่างเป็นระบบ จะช่วยควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานทางการเงินได้
7. ระบบการบริหารการเงินและสินทรัพย์ที่ดีทำให้องค์การได้รับความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและยังสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการบริหารงานได้
8. ข้อมูลทางการเงิน บัญชี สามารถนำไปใช้ประเมินผลการดำเนินงานได้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่
9. ระบบการเงินที่ดีจะช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตได้



## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 1: กิจกรรมที่ 2

1. หน้าที่การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์
2. หน้าที่การจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบทางการเงิน
3. หน้าที่การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์
4. หน้าที่ด้านการบัญชีและการรายงานการเงิน
5. หน้าที่ด้านการควบคุมและการตรวจสอบภายใน
6. หน้าที่ด้านการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

สรุป หน้าที่ การบริหารการเงินและสินทรัพย์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ดังแผนภาพที่ 1-3 หน้า 1-18 ดังนี้



แผนภาพ สรุปหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 1: กิจกรรมที่ 3

### 1. ความรู้สำคัญเพื่อการวางแผนการเงิน

- 1.1 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน
- 1.2 งบประมาณและกระบวนการงบประมาณ
- 1.3 การประมาณการรายรับ รายจ่าย
- 1.4 แนวคิดต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
- 1.5 ประเภทและการจัดทำงบประมาณ
- 1.6 การพิจารณาประเมินโครงการหรือการลงทุน

### 2. ความรู้สำคัญเพื่อการจัดผังโครงสร้างองค์การและกำหนดตำแหน่งหน้าที่

- 2.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การ และโครงสร้างฝ่ายการเงิน
- 2.2 ตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง
- 2.3 คุณสมบัติบุคลากรทางการเงิน บัญชี พัสดุ

### 3. ความรู้สำคัญเพื่อการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์

- 3.1 แหล่งที่มาของเงินทุนและการระดมเงินทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 3.2 การจัดการเงินสด
- 3.3 การจัดการลูกหนี้
- 3.4 การดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงิน
- 3.5 การจัดการสินทรัพย์
- 3.6 ฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์

### 4. ความรู้สำคัญเพื่อการบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานการเงิน

- 4.1 ความรู้เบื้องต้นทางการบัญชี
- 4.2 กระบวนการทางบัญชี
- 4.3 การจัดทำรายงานการเงิน

### 5. ความรู้สำคัญเพื่อการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

- 5.1 แนวคิดสำคัญการควบคุมภายใน
- 5.2 แนวคิดการตรวจสอบภายใน
- 5.3 แนวปฏิบัติการควบคุมและตรวจสอบภายใน โดย สพฐ.

### 6. ความรู้สำคัญเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

- 6.1 การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน
- 6.2 การวิเคราะห์ และการแปลความหมายรายงานการเงิน

กิจกรรมท้ายโมดูล

**กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 2:**

**กิจกรรมที่ 1:** ให้ท่านวิเคราะห์ปัญหาทางการเงินและสินทรัพย์ในสถานศึกษาของท่านและกำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายทางการเงินและสินทรัพย์มา 1 นโยบาย  
นโยบาย .....

เป้าหมาย 1.1.....

1.2 .....

**กิจกรรมที่ 2:** ให้ท่านทดลองประมาณการรายรับ รายจ่ายล่วงหน้า 1 ปี โดยใช้ตัวอย่างรายการจากแบบฟอร์มตามหน้า 2- 41 ถึง 2-42 (ปรับรายการตามความเหมาะสมของสถานศึกษาของท่าน) พร้อมทั้งบอกเทคนิควิธีและแสดงการคำนวณรายการสำคัญ ๆ มา 3 รายการ คือ รายรับจากเงินอุดหนุนรายหัว รายจ่ายค่าสาธารณูปโภค และรายจ่ายค่าวัสดุการสอน (บอกชื่อสมมุติฐานประกอบการคำนวณเท่าที่จำเป็น)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**กิจกรรมที่ 3:** จากตัวอย่างหน้า 2-35 ถ้าท่านต้องใช้ต้นทุนคงที่ 6 ล้านบาท และ  
ต้นทุนผันแปรเฉลี่ยต่อคนคือ 18,000 บาท และท่านประมาณว่าจะมีจำนวนนักเรียน  
สมัครเรียน 300 คน ท่านจะต้องเรียกเก็บค่าเรียนคนละเท่าไรจึงจะคุ้มทุน ให้แสดง  
วิธีคำนวณประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**กิจกรรมที่ 4:** โครงการหนึ่งมีมูลค่าการลงทุน 20 ล้านบาท หากท่านต้องหาเงินมา  
ลงทุนโดยมีต้นทุนเงินลงทุน ร้อยละ 10 โดยคาดว่าจะมีเงินสดรับสุทธิที่หักรายจ่าย  
ในแต่ละปี ดังนี้ ปีที่ 1 ได้รับเงินสดสุทธิ 3 ล้านบาท ปีที่ 2 ได้รับ 4 ล้านบาท ปีที่  
3 ถึงปีที่ 5 ได้รับปีละ 5 ล้านบาท ให้ท่านแสดงการคำนวณหาค่า NPV ของโครงการ  
นี้ และพิจารณาว่าโครงการนี้น่าลงทุนหรือไม่ (โดยใช้สูตรหน้า 2-54 และเปิดค่า  
PVIF ด้วยตาราง A-1 ที่  $i = 10\%$  ในภาคผนวกท้ายเล่ม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ศึกษาแนวตอบกิจกรรมใน CD-Rom )

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 2: กิจกรรมที่ 1

นโยบายเป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงทิศทาง การตัดสินใจ และเป็นกรอบในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารใช้อำนาจการบริหารอย่างถูกต้อง และมีเหตุผล โดยทำให้ทราบว่าจะทำอะไร อย่างไร และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทางการบริหารหรือไม่ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจภารกิจขององค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานต่อไป

### 1. ลักษณะของนโยบายที่ดี

- 1) ต้องเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- 2) แสดงทิศทางที่ชัดเจน ว่าให้ทำอะไร อย่างไร
- 3) เป็นงานที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานโดยตรง
- 4) สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง และนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีความเป็นไปได้ ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการในการพัฒนา
- 6) ใช้คำที่แสดงจุดเน้นและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เช่น เร่งรัดให้มีการ

ประกันคุณภาพภายใน **ปรับปรุงหลักสูตร**ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน **ลดอัตรา**การลาออกกลางคันของนักเรียน **เพิ่ม**รายรับจากแหล่งเงินนอกงบประมาณ **สนับสนุน**ให้ผลิตสื่อการเรียนการสอน โดยวัสดุจากสิ่งรอบตัวโดยลดการสั่งซื้อ เป็นต้น

### 2. ขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย

1) การกำหนดประเด็นปัญหา ต้องแยกให้ชัดถึงอาการและสาเหตุ ความเร่งด่วน ความสำคัญ และความเชื่อมโยงเนื่องถึงปัญหาอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น

1.1) สิ้นทรัพย์เสียหาย ต้องซ่อมแซมบ่อย เนื่องจาก การใช้งานอุปกรณ์ผิดวิธี การใช้งานโดยไม่ดูแลรักษา เท่าที่ควร ส่งผลให้ไม่มีอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งาน

1.2) เงินสดสูญหาย ปิดบัญชีไม่ลง เพราะยอดเงินคงเหลือ ไม่ตรงกับเอกสารรายงานการเงิน ซึ่งอาจเกิดจากขาดความรอบคอบในการบันทึก การตรวจสอบความถูกต้อง หรือการทุจริต เป็นต้น

1.3) เกิดความผิดพลาด ในด้านคุณภาพของการจัดการศึกษา เช่น นักเรียนลาออกกลางคัน นักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทำให้ต้องเรียนซ้ำชั้น ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองต้นทุนการจัดการศึกษา

2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

3) เสนอทางเลือกนโยบายเพื่อแก้ปัญหา โดยพิจารณาทางเลือก และทำประชาพิจารณ์ ทั้งนี้ควรให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอ เพื่อสร้างการยอมรับในนโยบายตั้งแต่เริ่มต้น

4) เขียนเป็นนโยบาย ซึ่งควรวิเคราะห์และศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้ละเอียดก่อนตัดสินใจกำหนดเป็นนโยบาย

5) ประกาศใช้เป็นนโยบาย เพื่อทราบและปฏิบัติทั่วกัน

ตัวอย่าง เช่นกำหนดเป็นนโยบายรณรงค์การประหยัดน้ำ ไฟ และโทรศัพท์ นโยบายการเพิ่มอัตราการรับนักเรียน นโยบายเร่งรัดให้มีการชำระหนี้ตามกำหนด เป็นต้น

#### การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน

หลักการกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องมีลักษณะ SMART คือ ระบุชัดเจน (Specific) วัดได้ (Measurable) ปฏิบัติได้จริง (Actual) มีเหตุมีผล (Reasonable) และกำหนดเวลาชัดเจน (Timing) ตัวอย่างเช่น

- 1) การเพิ่มมูลค่ารวมของสถานศึกษา อีก 5 % ภายใน 3 ปี
- 2) การเพิ่มรายรับของสถานศึกษา อีก 10 % ภายในปี 2549
- 3) การมุ่งเน้นลดต้นทุนลง 10 % ภายใน 3 ปี แต่ได้ผลผลิตเหมือนเดิม
- 4) การลดความผิดพลาดและความเสียหาย ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ลง 3 % ภายในปี พ.ศ.2550
- 5) เพิ่มรายได้จากการให้เช่าพื้นที่ทำร้านค้า 5%ของรายรับค่าเช่า
- 6) ระดมทรัพยากรจากชุมชน องค์กรเอกชน เพิ่มขึ้น 5 % ของรายรับเงิน

นอกงบประมาณ

- 7) ลดยอดลูกหนี้ให้เป็นศูนย์ ภายในปี พ.ศ. 2549

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 2: กิจกรรมที่ 2

แสดงการคำนวณ รายรับจากเงินอุดหนุนรายหัว รายจ่ายค่าสาธารณูปโภค และรายจ่ายค่าวัสดุการสอน

แสดงการคำนวณงบอุดหนุนรายหัว ใช้เทคนิคประมาณโดยวิธีทางตรง

ข้อมูลประกอบการคำนวณ

1.สถานศึกษา มีนักเรียนปัจจุบัน 500 คน คาดว่าจะรับเพิ่มในปี 2549 10 %

2.สถานศึกษามีข้อจำกัดคือรองรับได้เพียง 550 คน

ปี 2548 นักเรียน 500 คน คนละ 1,100 บาท รวม 550,000 บาท

ปี 2549 นักเรียน 550 คน คนละ 1,100 บาท รวม 605,000 บาท

แสดงการคำนวณรายจ่ายค่าสาธารณูปโภค ใช้เทคนิควิธีอาศัยประสบการณ์

ข้อมูลประกอบการคำนวณ ใช้ข้อมูลในอดีต

	ปี 2546	2547	2548	2549 (ประมาณการ)
ค่าไฟฟ้า	180,000	180,000	182,000	190,000
ค่าน้ำ	60,000	60,000	62,000	68,000
ค่าโทรศัพท์	24,000	23,500	24,500	24,000
ค่าอินเทอร์เน็ต	36,000	36,000	36,000	36,000
รวม	300,000	299,500	304,500	<b>318,000</b>

แสดงการคำนวณค่าวัสดุการสอน ใช้เทคนิควิธีอัตราร้อยละของรายรับรวม

	2548	ร้อยละ	2549
รายรับรวม	5,300,000	100	5,400,000
ค่าวัสดุการสอน	265,000	5	270,000 (5,400,000 x0.05)

สมมติให้ค่าวัสดุการสอนเป็น 5% ของรายรับรวม

กิจกรรมท้ายโมดูล

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 2: กิจกรรมที่ 3

นักเรียนสมัคร 300 คน

ต้นทุนคงที่ 6,000,000 บาท

$$\begin{aligned} \text{กำไรผันแปรต่อหน่วย} &= \text{อัตราเรียกเก็บ} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย} \\ &= Y - 18,000 \end{aligned}$$

$$\text{จำนวนหน่วยผลิตที่เป็นจุดเสมอตัว} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรผันแปรต่อหน่วย}}$$

$$300 = \frac{6,000,000}{Y - 18,000}$$

$$\text{ดังนั้นอัตราเรียกเก็บ } Y = 38,000 \text{ บาท}$$

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 2: กิจกรรมที่ 4

โครงการหนึ่งมีมูลค่าการลงทุน 20 ล้านบาท หากท่านต้องหาเงินมาลงทุนโดยมีต้นทุนเงินลงทุน ร้อยละ 10 โดยคาดว่าจะมีเงินสดรับสุทธิที่หักรายจ่ายในแต่ละปี ดังนี้ ปีที่ 1 ได้รับเงินสดสุทธิ 3 ล้านบาท ปีที่ 2 ได้รับ 4 ล้านบาท ปีที่ 3-5 ได้รับปีละ 5 ล้านบาท ให้ท่านแสดงการคำนวณหาค่า NPV ของโครงการนี้ และพิจารณาว่าโครงการนี้น่าลงทุนหรือไม่

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \end{aligned}$$

$CF_0$  = เงินลงทุนครั้งแรก

$CF_t$  = กระแสเงินสดสุทธิปีที่  $t$

$k$  = ต้นทุนเงินทุนโครงการซึ่งจะใช้เป็นอัตราส่วนลด กรณีนี้ ค่า  $k = 0.10$



$$NPV = -20 + \frac{3}{(1+0.10)^1} + \frac{4}{(1+0.10)^2} + \frac{5}{(1+0.10)^3} + \frac{5}{(1+0.10)^4} + \frac{5}{(1+0.10)^5}$$

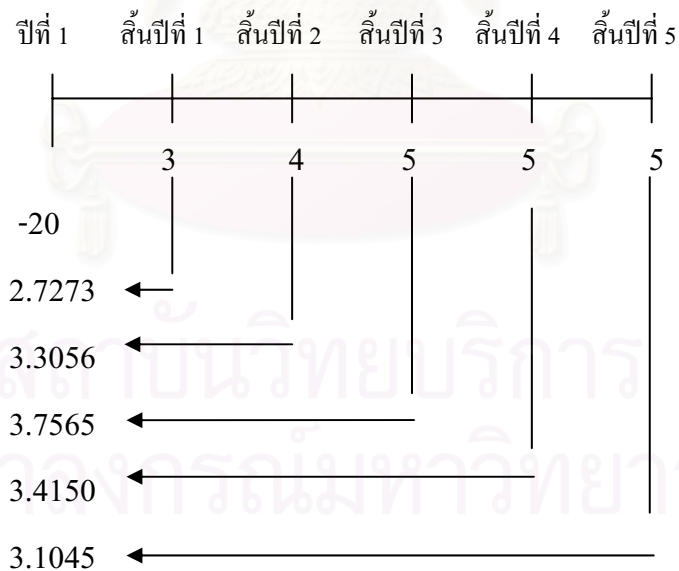
จากตาราง A-1 ภาคผนวก

Period	10%
1	0.9091
2	0.8264
3	0.7513
4	0.6830
5	0.6209

$$NPV = -20 + (3 \times 0.9091) + (4 \times 0.8264) + (5 \times 0.7513) + (5 \times 0.6830) + (5 \times 0.6209)$$

$$= -20 + 16.3089 \text{ ล้านบาท}$$

$$= -3.6911 \text{ ล้านบาท}$$



แสดงว่าโครงการนี้ ไม่น่าลงทุน เพราะขาดทุน คิดเป็นมูลค่าในปีปัจจุบัน

3.6911 ล้านบาท

**กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 3:**

**กิจกรรมที่ 1:** ให้ท่านออกแบบรูปแบบของโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสถานศึกษาของท่านและระบุตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน และสินทรัพย์ ทุกตำแหน่งให้ครบถ้วนและชัดเจน ลงในพื้นที่ที่จัดให้ด้านล่างนี้



**กิจกรรมที่ 2:** ในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาท่านมีภารกิจในการบริหารการเงิน บัญชี พัสดุ ะไรบ้าง กรุณาระบุ มา พอสังเขป

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 3: กิจกรรมที่ 1

คู่มืออย่างรูปแบบการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้า 3-4 ถึง หน้า 3-11

### แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 3: กิจกรรมที่ 2

ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีภารกิจสำคัญในการบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ สรุปได้ดังนี้

1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อวางแผนและพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการจากฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าหมวดสาระ หัวหน้างาน หัวหน้าโครงการ

2) กำหนดนโยบาย เป้าหมายทางการเงิน และแนวระเบียบปฏิบัติที่สอดคล้องกับระเบียบราชการและมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งนโยบายสำคัญประกอบด้วย นโยบายเกี่ยวกับการจัดการเงินสด นโยบายการจัดการลูกหนี้ นโยบายการจัดการพัสดุและสินทรัพย์ นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง นโยบายการเพิ่มรายรับ โดยการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา นโยบายการลดหรือควบคุมรายจ่าย เป็นต้น

3) วางแผนและพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ร่วมกับคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

4) ชี้แจงและขออนุมัติงบประมาณจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

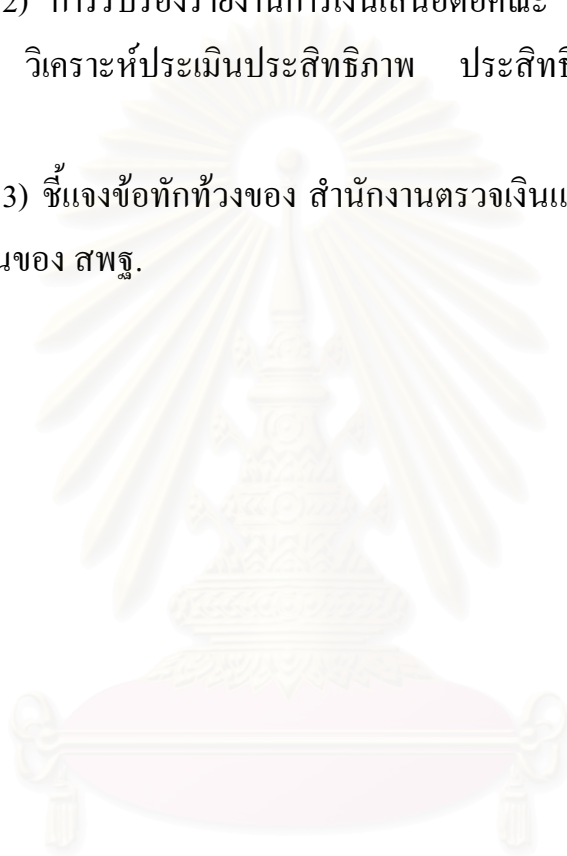
5) ปรับปรุงงบประมาณระหว่างปี ออกแบบผังโครงสร้างองค์กร และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง

6) ระดมทรัพยากร และเงินทุน และจัดหารายได้ ผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งจัดหาทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาและกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

7) การจัดการเงินสด /เช็ค ให้เป็นไปตามระเบียบราชการ กำกับดูแลการรับ เบิก จ่าย เก็บรักษา นำฝาก นำส่ง อนุมัติการจ่ายเงิน /เช็ค

8) ลงนามในเช็ค สัญญา และรับรองรายงานต่าง ๆ

- 9) แต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ เช่น คณะกรรมการตรวจนับเงินสดและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ เป็นต้น
- 10) จัดให้มีการควบคุมและตรวจสอบภายใน
- 11) ควบคุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ควบคุมการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
- 12) การรับรองรายงานการเงินเสนอต่อคณะ กรรมการสถานศึกษาฯ และผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการบริหารการเงินและสินทรัพย์
- 13) ชี้แจงข้อบกพร่องของ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และหน่วยตรวจสอบภายในของ สพฐ.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิจกรรมท้ายโมดูล

#### กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 4 :

กิจกรรมที่ 1. ให้ท่านวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษาของท่าน และนำเสนอโครงการ  
การระดมเงินทุนและทรัพยากรเพื่อใช้จัดการศึกษาที่เหมาะสม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 2. เกิดการทุจริต โดยมีการนำหลักฐานเดิมมาเบิกซ้ำ ท่านจะนำเสนอวิธี  
ป้องกันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**กิจกรรมที่ 3.** เสนอแนวทางการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพมา 5 ข้อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**กิจกรรมที่ 4.** ให้ท่านแสดงวิธีการคำนวณหาจุดสั่งซื้อวัสดุการเรียนการสอนที่เหมาะสมที่สุด โดยมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจคือ ต้นทุนในการสั่งซื้อ ต่อครั้ง 30 บาท มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาวัสดุต่อหน่วย 0.20 บาท ปริมาณการใช้วัสดุต่อปี คือ 3,000 หน่วย

.....

.....

.....

.....

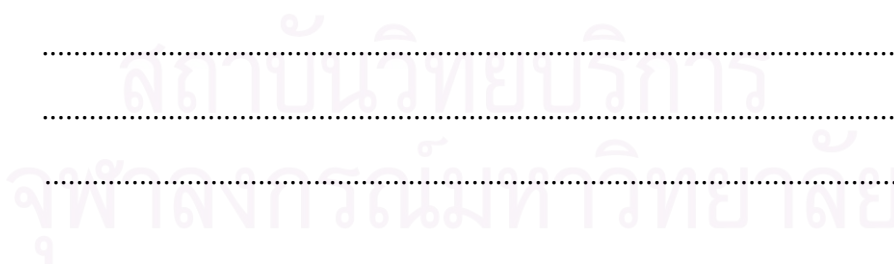
.....

.....

.....

.....

.....



## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 4: กิจกรรมที่ 1

### แนวทางการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา

1. วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาในการดำเนินการจัดหารายได้จากสินทรัพย์ และจากทรัพยากรบุคคล และเวลาที่มีอยู่ เพื่อหารายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพ ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น อาสาสมัคร ในการช่วยงานการศึกษา

3. การประสานงานกับเขตพื้นที่ฯ ในการจัดหาบุคลากรเฉพาะทาง วัสดุ และ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อช่วยในการจัดการการศึกษา เช่น การขอความร่วมมือจากสถานศึกษานานาชาติในการส่งนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมาช่วยบำเพ็ญประโยชน์ หรือสอนภาษาอังกฤษกับเด็กนักเรียนระดับประถมศึกษา หรือการหาบุคลากรสนับสนุนการบริหารสำนักงาน โดยเฉพาะงานบัญชี หรือการจัดหาวิทยากรเพื่อพัฒนาบุคลากรครูและผู้บริหาร เป็นต้น

4. วิเคราะห์รายได้ของสถานศึกษาที่มาจากการดำเนินโครงการ หรือรายได้จากการใช้สินทรัพย์ที่เป็นรายได้สูงสุด และพยายามรักษารายได้นั้นไว้ต่อไป

5. จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

6. เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน และเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงิน เพิ่มเติมให้ เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตาม วัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

7. ติดต่อประสานความร่วมมือในการสนับสนุนจากหน่วยงาน องค์กร ชุมชน อย่างเป็นทางการ

### 8. จัดหากองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติคือ

- 1) สํารวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน
- 2) สํารวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 3) ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- 4) สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม
- 5) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานผลการดำเนินงาน

### 9. จัดหากองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา โดย

- 1) จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการ เพื่อการศึกษา
- 2) วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ
- 3) ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ
- 4) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 4: กิจกรรมที่ 2

เจ้าหน้าที่การเงินจะเก็บใบสำคัญส่งจ่ายเรียงไว้ตามวันที่ครบกำหนดชำระ และเมื่อถึงกำหนดชำระแล้วก็เขียนเช็ค นำเช็คพร้อมทั้งใบสำคัญจ่ายไปให้ผู้มีอำนาจเซ็นจ่าย ซึ่งควรกำหนดไว้ 2 คน โดยให้เซ็นร่วมกันในเช็คทุกฉบับ พร้อมประทับตรา “ จ่ายเงินแล้ว ” ลงบนใบสำคัญจ่ายและเอกสารประกอบการจ่ายทุกฉบับเพื่อป้องกันมิให้นำมาเบิกซ้ำและควรแยกเก็บต่างหากในอีกแฟ้มหนึ่ง ใบสำคัญส่งจ่ายที่ยังเหลืออยู่ในแฟ้มที่ยังไม่ได้ชำระเงินเมื่อรวมกันแล้วจะต้องเท่ากับยอดคงเหลือของบัญชี คุมยอดเจ้าหนี้

นำรายการในเช็คมาลงทะเบียนเช็คหรือสมุดเงินสดจ่าย ให้เขียนเลขที่และวันที่ของเช็คฉบับนั้นลงในช่อง “ การชำระเงิน ” ของใบสำคัญจ่ายและทะเบียนใบสำคัญจ่ายด้วย เมื่อถึงเวลาสิ้นเดือนให้ส่งยอดรวมการจ่ายเช็คให้เจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อลงบัญชีแยกประเภททั่วไป



### แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 4: กิจกรรมที่ 3

#### การบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ

1. มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ หรือ ดูแลอย่างเหมาะสม
2. วางระบบป้องกันการสูญหาย การบันทึก และควบคุมที่ถูกต้อง
3. มีผู้รับผิดชอบสินทรัพย์ที่ชัดเจน
4. ตรวจสอบการซื้อสินทรัพย์ใหม่ โดยสำรวจเดิมก่อนว่ามีสินทรัพย์ใดสามารถใช้งานได้
5. จัดเก็บสินทรัพย์อย่างถูกวิธี ปลอดภัย
6. กำหนดกฎระเบียบในการขาย จำหน่าย สินทรัพย์อย่างเหมาะสม
7. บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาอายุการใช้งานที่แท้จริงของสินทรัพย์
8. วางระบบจัดเก็บและเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท

### แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 4: กิจกรรมที่ 4

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 AD}{C}}$$

$A$  = ค่าใช้จ่ายคงที่ของการสั่งซื้อแต่ละครั้ง (fixed cost of every order)

$D$  = ปริมาณการใช้ตามปกติของวัสดุต่อปี

$C$  = ค่าใช้จ่ายในการดูแลเก็บรักษาวัสดุ ต่อหน่วย (carrying cost)

ตัวอย่างเช่น ต้นทุนในการสั่งซื้อ ต่อครั้ง 30 บาท มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาวัสดุต่อหน่วย 0.20 บาท ปริมาณการใช้วัสดุต่อปี คือ 3,000 หน่วย จากสูตรดังกล่าวสามารถนำมาคำนวณหาจุดสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุดคือ

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 30 \times 3,000}{0.20}}$$

$$= 949 \text{ หน่วย}$$

## กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 5:

### กิจกรรมที่ 1

**คำชี้แจง:** ให้ท่านทดลองบันทึกบัญชีในสมุดรายวันตามเกณฑ์คงค้างในรายการต่อไปนี้ โดยเลือกคำในวงเล็บเติมในช่องว่างให้ถูกต้อง

1) ซื้อวัสดุเป็นเงินสด โดยเก็บวัสดุเป็นวัสดุคงคลัง (ยังไม่นำมาใช้ทันที) จะบันทึกบัญชีเมื่อสถานศึกษาจ่ายชำระเงินให้ร้านค้า ให้บันทึกบัญชีดังนี้ (วัสดุ, ค่าวัสดุ, เงินสด)

เดบิต .....

เครดิต .....

2) ซื้อวัสดุเป็นเงินเชื่อ โดยนำวัสดุไปใช้ทันที ไม่เก็บเป็นวัสดุคงคลัง จะบันทึกบัญชีเมื่อสถานศึกษาได้รับวัสดุ และได้รับใบแจ้งหนี้ ให้บันทึกบัญชี ดังนี้ (เจ้าหนี้, ค่าวัสดุ, วัสดุ)

เดบิต .....

เครดิต .....

3) จ่ายชำระค่าวัสดุให้เจ้าหนี้ จะบันทึกบัญชีเมื่อสถานศึกษาจ่ายชำระเงินให้ร้านค้า ให้บันทึกบัญชี ดังนี้ (เจ้าหนี้, ค่าวัสดุ, เงินสด)

เดบิต .....

เครดิต .....

4) เมื่อบุคลากรขอยืมเงินราชการไปซื้อ วัสดุมาใช้ในการสอน และนำใบเสร็จรับเงินจากร้านค้ามาขอเคลียร์เงินยืม โดยจำนวนเงินในใบเสร็จเท่ากับจำนวนเงินที่ยืมไป ให้บันทึกบัญชี ดังนี้ (เจ้าหนี้, ค่าวัสดุ, ลูกหนี้เงินยืมราชการ)

เดบิต .....

เครดิต .....

5) เมื่อซื้อครุภัณฑ์เป็นเงินเชื่อ จะบันทึกบัญชีเมื่อสถานศึกษาได้รับทรัพย์สินและได้รับใบแจ้งหนี้แล้ว ให้บันทึกบัญชีดังนี้ (ครุภัณฑ์, เจ้าหนี้, เงินสด)

เดบิต .....

เครดิต .....

- 6) สิ้นงวดบัญชีให้บันทึกค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงานที่สถานศึกษาเป็นเจ้าของ และยังมีอายุการใช้งานเหลืออยู่และยังใช้งานอยู่ (ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน, ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องใช้สำนักงาน, เครื่องใช้สำนักงาน)

เดบิต .....

เครดิต .....

- 7) ครุภัณฑ์ที่ยังมีอายุการใช้งานทางบัญชีเหลืออยู่เกิดสูญหาย หรือชำรุดจนใช้การไม่ได้ และไม่สามารถขายได้ เมื่อได้รับอนุมัติให้ตัดบัญชี ให้บันทึกบัญชีดังนี้ (ค่าเสื่อมราคา, ค่าเสื่อมราคาสะสมครุภัณฑ์, ขาดทุนจากการตัดบัญชีทรัพย์สิน, ครุภัณฑ์)

เดบิต .....

เดบิต .....

เดบิต .....

เครดิต .....

เครดิต .....

- 8) เมื่อสถานศึกษา ทำสัญญาให้บุคคลอื่น เช่าทรัพย์สินของสถานศึกษา โดยระบุงวดเวลารับเงินแน่นอน เช่น รายเดือน ดังนั้นถ้าสิ้นเดือนสถานศึกษายังไม่ได้รับเงินค่าเช่า ให้บันทึกบัญชีดังนี้ (รายรับค้างรับ, รายรับค่าเช่า)

เดบิต .....

เครดิต .....

- 9) เมื่อสถานศึกษาจ่ายเงิน ค่าเช่า ค่าจ้างทำของ ค่าจ้างเหมา หรือค่าบริการ สถานศึกษาต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายไว้ในอัตราร้อยละ 1 โดยบันทึกบัญชีดังนี้ (ค่าเช่า, เงินสด หรือ เงินฝากธนาคาร, ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้างจ่าย)

เดบิต .....

เดบิต .....

เครดิต .....

เครดิต .....

- 10) เมื่อรายรับมากกว่ารายจ่าย ให้บันทึกบัญชีดังนี้ (รายรับมากกว่ารายจ่าย, ทุนสะสม)

เดบิต .....

เครดิต .....

**กิจกรรมที่ 2 :** ทบทวนการปรับปรุงรายการและการจัดทำบทดลอง และงบการเงิน

**คำชี้แจง:** จากกระดาษทำการในหน้า 43 และข้อมูลเพิ่มเติมข้างล่างนี้ ให้ท่านปรับปรุงรายการเพิ่มเติมและจัดทำบทดลองหลังปรับปรุง งบรายรับเทียบรายจ่าย งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนทุนและงบดุล ในตารางที่จัดเตรียมไว้ให้

ข้อมูลเพิ่มเติมในการปรับปรุงประกอบการทำงานการเงิน

1. วัสดุสิ้นเปลืองใช้ไปในปี 2548 จำนวน 3,700 บาท
2. ค่าเสื่อมราคา 20% ต่อปี ราคาซาก 1,000 บาท (ปีละ 282,000)
3. ค่าสาธารณูปโภคค้างจ่าย 16,500 บาท



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระดาษรายการ

ข้อบัญญัติ	งบทดลอง		รายการปรับปรุง		งบทดลองหลังปรับปรุง		งบรายรับเทียบรายจ่าย		บัญชีรายรับมากกว่า (น้อยกว่า)รายจ่ายสะสม		งบดุล	
	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต
เงินคงเหลือฝาก	468,000											
ลูกหนี้	18,000											
วัสดุสิ้นเปลือง	18,000			1)								
ครุภัณฑ์	1,411,000											
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์สะสม		282,000		2)								
เจ้าหนี้		5,000										
ทุนประเดิม		1,480,000										
รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่ายสะสม		3,000										
รายรับเงินงบประมาณ		6,550,000										
รายรับเงินนอกงบประมาณ		100,000										
ค่าใช้จ่ายงบผูกพัน	6,000,000											
ค่าสาธารณูปโภค	125,000		3)									
ค่าวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	300,000		1)									
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	80,000											
	8,420,000	8,420,000										
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์			2)									
ค่าสาธารณูปโภคค้างจ่าย				3)								
รายรับน้อยกว่ารายจ่าย												

รับโอนเมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๓

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิจกรรมท้ายใบสุทธิ

จิรา พะพัฒน์

### แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 5: กิจกรรมที่ 1

- 1) เดบิต วัสดุ.....(บันทึกเป็นบัญชีวัสดุ เพราะเป็นสินทรัพย์ยังไม่ได้นำไปใช้)  
 เครดิต เงินสด หรือ เงินฝากธนาคาร ..... (เงินสดลดลง)
- 2) เดบิต ค่าวัสดุ.....(บันทึกเป็นบัญชีรายจ่าย เพราะนำไปใช้ทันที)  
 เครดิต เจ้าหนี้.....(เจ้าหนี้เพิ่มขึ้น)
- 3) เดบิต เจ้าหนี้.....(เจ้าหนี้ลดลง)  
 เครดิต เงินสดหรือเงินฝากธนาคาร ..... (เงินสดลดลง)
- 4) เดบิต ค่าวัสดุ .....( ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น)  
 เครดิต ลูกหนี้เงินยืมราชการ .....(ลูกหนี้ลดลง)
- 5) เดบิต ครุภัณฑ์ .....(สินทรัพย์เพิ่มขึ้น)  
 เครดิต เจ้าหนี้.....(เจ้าหนี้ลดลง)
- 6) เดบิต ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน..... (ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น)  
 เครดิต ค่าเสื่อมราคาสะสมเครื่องใช้สำนักงาน (ค่าเสื่อมราคาสะสมเพิ่มขึ้น)
- 7) เดบิต ค่าเสื่อมราคา .....(ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น)  
 (คำนวณตั้งแต่วันที่บันทึกค่าเสื่อมราคาครั้งสุดท้ายจนถึงวันที่ตัดบัญชี)  
 เดบิต ค่าเสื่อมราคาสะสมครุภัณฑ์.....(ตัดรายการค่าเสื่อมราคาสะสมออก)  
 เดบิต ขาดทุนจากการตัดบัญชีทรัพย์สิน.....(ขาดทุนทำให้ส่วนทุนลดลง)  
 เครดิต ครุภัณฑ์.....(สินทรัพย์ลดลง)
- 8) เดบิต รายรับค้างรับ .....(รายรับค้างรับเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน)  
 เครดิต รายรับค่าเช่า .....(รายรับเพิ่มขึ้น)
- 9) เดบิต ค่าเช่า.....(ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น)  
 เครดิต เงินสด หรือ เงินฝากธนาคาร .....(เงินสดลดลง)  
 ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้างจ่าย.....(หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น)
- 10) เดบิต รายรับมากกว่ารายจ่าย .....(ยกยอดรายการกำไรไปบัญชีสะสม)  
 เครดิต ทุนสะสม..... ( ทำให้ส่วนทุนเพิ่ม)

## แผนวกรอบกิจกรรมโมดูลที่ 5: กิจกรรมที่

ข้อบัญญัติ	งบแสดง		รายการปรับปรุง		งบแสดงหลังปรับปรุง		งบรายรับเทียบรายจ่าย		บัญชีรายรับมากกว่า (น้อยกว่า)รายจ่ายสะสม		งบดุล	
	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต	เดบิต	เครดิต
เงินคงเงินฝาก	468,000				468,000						468,000	
ลูกหนี้	18,000				18,000						18,000	
วัสดุสิ้นเปลือง	18,000			3,700	14,300						14,300	
ครุภัณฑ์	1,411,000				1,411,000						1,411,000	
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์		282,000		282,000		564,000						564,000
เช่าหนี้		5,000				5,000						5,000
ทุนประเดิม		1,480,000				1,480,000						1,480,000
รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่ายสะสม		3,000				3,000				3,000		
รายรับเงินงบประมาณ		6,550,000				6,550,000		6,550,000				
รายรับเงินนอกงบประมาณ		100,000				100,000		100,000				
ค่าใช้จ่ายงบกลาง	6,000,000				6,000,000		6,000,000					
ค่าสาธารณูปโภค	125,000		16,500		141,500		141,500					
ค่าวัสดุทั่วไป	300,000		3,700		303,700		303,700					
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	80,000				80,000		80,000					
	8,420,000	8,420,000										
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์			282,000		282,000		282,000					
ค่าสาธารณูปโภคค้างจ่าย				16,500		16,500						16,500
			302,200	302,200	8,718,500	8,718,500	6,807,200	6,650,000				
รายรับน้อยกว่ารายจ่าย								157,200	157,200			
							6,807,200	6,807,200				
รายรับน้อยกว่ารายจ่ายรวม									157,200	157,200		
										154,200	154,200	
											2,065,800	2,065,800

กิจกรรมท้ายโมดูล

### กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 6

**กิจกรรมที่ 1:** การควบคุมภายในมีความสำคัญกับสถานศึกษาของท่านอย่างไร และองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**กิจกรรมที่ 2:** การตรวจสอบภายในมีกี่ประเภท อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**กิจกรรมที่ 3:** ในการตรวจสอบภายในสถานศึกษาของท่านในกิจกรรมการควบคุมต่อไปนี้อย่างน้อยท่าน จะเลือกใช้ เทคนิคการตรวจสอบทางการเงินใดใน 9 วิธี กรุณาระบุคำตอบที่เหมาะสม

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| A) การสังเกตการณ์            | F) การคำนวณ                |
| B) การตรวจนับ                | G) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ |
| C) การรวบรวมข้อมูลและหลักฐาน | H) การตรวจสอบการผ่านรายการ |
| D) วิธีการสอบทานยืนยัน       | I) การหารายการผิดปกติ      |
| E) การสอบถาม                 |                            |

.....3.1 การตรวจสอบว่ามีการสับเปลี่ยนหน้าทำงานในตำแหน่งทางการเงินบ้างหรือไม่

.....3.2 การตรวจสอบเอกสารการอนุมัติจ่ายเงิน

.....3.3 ตรวจสอบยอดเงินสดคงเหลือและเอกสารแทนเงิน

.....3.4 การตรวจสอบว่ามีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่

.....3.5 ตรวจสอบงบกระแสเงินสดกับความถี่การใช้เงินสดในอนาคต

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 6: กิจกรรมที่ 1

### การควบคุมภายในจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

- 1) การดำเนินงานของกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 3) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า ปลอดภัย และลดข้อผิดพลาด
- 4) มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ทันเวลา เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งายงาน และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้
- 5) การปฏิบัติงานเป็นไปตาม ระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับขององค์กรและส่วนราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแล

### องค์ประกอบสำคัญของการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. สร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี
2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม
4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร
5. การติดตามประเมินผล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 6: กิจกรรมที่ 2

### การตรวจสอบภายในมี 7 ประเภท สำคัญ คือ

1. การตรวจสอบทางการเงิน
2. การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ
3. การตรวจสอบการดำเนินงาน
4. การตรวจสอบการทุจริต
5. การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. การตรวจสอบการบริหาร
7. การตรวจสอบพิเศษ (รายละเอียดเพิ่มเติมศึกษาจาก โมดูล 6 หน้า 6-17 ถึง 6-24)

## แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 6: กิจกรรมที่ 3

- ...E...3.1 การตรวจสอบว่ามีการสับเปลี่ยนหน้าที่งานในตำแหน่งทางการเงินบ้างหรือไม่
- ...C...3.2 การตรวจสอบเอกสารการอนุมัติจ่ายเงิน
- ...B...3.3 ตรวจสอบยอดเงินสดคงเหลือและเอกสารแทนเงิน
- ...D...3.4 การตรวจสอบว่ามีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่
- ...G...3.5 ตรวจสอบงบกระแสเงินสดกับความต้งการใช้เงินสดในอนาคต

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กิจกรรมท้ายโมดูลที่ 7

### กิจกรรมที่ 1: ลองทำกิจกรรมเพื่อทบทวนกันหน่อยนะคะ

คำชี้แจง: ให้ท่านเสนอตัวอย่างกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของเป้าหมายทางการเงิน “การสร้างความร่วมมือในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบการระดมทรัพยากรการศึกษาของชุมชนท้องถิ่น ผู้ปกครอง และองค์กรเอกชน” โดยระบุ ตัวชี้วัด เกณฑ์การวัด เครื่องมือการเก็บข้อมูลแหล่งข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยทำในตารางที่จัดให้ข้างล่างนี้ ( 5 คะแนน )

ตัวชี้วัด	เกณฑ์การวัด	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

### กิจกรรมที่ 2 : กิจกรรมสุดท้ายแล้วค่ะ ทบทวนการวิเคราะห์รายงานการเงินสักนิดนะคะ

คำชี้แจง: ให้ท่านวิเคราะห์ งบดุล และงบรายรับเทียบรายจ่าย ในหน้า 59-60 และแปลความหมาย ในประเด็นสำคัญที่เน้นสีเทา มาพอสังเขป (ตัวเลข อาจดูมาก แต่ว่าง่ายนิดเดียวค่ะท่านทำได้แน่นอนค่ะ) ( 5 คะแนน)

ข้อมูลเพิ่มเติม: สถานศึกษา C และสถานศึกษา D มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ทั้งขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน ความเจริญทางเศรษฐกิจ ฐานะและการศึกษาของผู้ปกครองไม่ต่างกัน และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนใกล้เคียงกัน

**งบรายรับเทียบรายจ่าย**  
**ประจำงวดสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2548**

	ร้อยละ		ร้อยละ		เกณฑ์ มาตรฐาน
	ของ รายรับ โรงเรียน C	รวม	ของ รายรับ โรงเรียน D	รวม	
<b>รายรับ</b>					
<b>เงินงบประมาณ</b>					
งบบุคลากร	7,560,000	73.03	6,500,000	67.27	70.00
งบดำเนินการ	144,000	1.39	300,000	3.10	2.00
งบอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	0.16	16,100	0.17	0.20
<b>เงินรายได้แผ่นดิน</b>	<b>5,200</b>	<b>0.09</b>	<b>6,300</b>	<b>.07</b>	<b>0.10</b>
<b>เงินนอกงบประมาณ</b>					
งบอุดหนุนรายหัว	1,980,000	19.13	1,950,000	20.18	20.00
รายได้สถานศึกษา	120,000	1.16	20,000	0.21	1.50
<b>เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์</b>	<b>500,000</b>	<b>4.83</b>	<b>800,000</b>	<b>8.28</b>	<b>3.00</b>
เงินบริจาคอื่น	20,000	0.19	20,000	0.21	0.40
เงินรายได้อื่น	<u>2,000</u>	<u>0.02</u>	<u>50,000</u>	<u>0.52</u>	<u>1.00</u>
<b>รวมรายได้</b>	<b><u>10,352,100</u></b>	<b><u>100.00</u></b>	<b><u>9,662,400</u></b>	<b><u>100.00</u></b>	<b><u>100.00</u></b>
<b>รายจ่าย</b>					
เงินเดือนและสวัสดิการ	7,560,000	73.03	7,000,000	72.45	75.00
ค่าสาธารณูปโภค	230,000	2.22	600,000	6.21	5.00
ค่าอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	0.16	16,100	0.17	0.20
<b>ค่าวัสดุใช้สอยการสอน</b>	<b>550,000</b>	<b>5.31</b>	<b>800,000</b>	<b>8.28</b>	<b>10.00</b>
ค่าวัสดุใช้สอยสำนักงานและบริหาร	240,000	2.32	180,000	1.86	4.00
ค่าใช้จ่ายอื่น	100,000	0.97	160,000	1.66	2.80
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์	282,000	2.72	500,000	5.17	3.00
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b><u>8,994,200</u></b>	<b><u>86.88</u></b>	<b><u>9,256,100</u></b>	<b><u>95.80</u></b>	<b><u>100.00</u></b>
<b>รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย</b>	<b>1,357,900</b>	<b>13.12</b>	<b>406,300</b>	<b>4.20</b>	<b>0</b>

หมายเหตุ: เกณฑ์มาตรฐานนี้เป็นเกณฑ์สมมติ ซึ่งควรมีการทำวิจัยเพื่อหาเกณฑ์มาตรฐานที่แท้จริง

**งบดุล (งบแสดงฐานะการเงิน)**  
**สิ้นสุด ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2548**

สินทรัพย์	โรงเรียน C	ร้อยละของ สินทรัพย์รวม	โรงเรียน D	ร้อยละของ สินทรัพย์รวม
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>				
เงินสด	50,000	0.24	20,000	0.08
เงินสดย่อย	10,000	0.10	8,000	0.03
เงินฝากธนาคาร	413,000	2.01	1,351,000	5.50
ลูกหนี้เงินยืมราชการ	13,000	0.06	5,000	0.02
ลูกหนี้ผู้ปกครองค้างชำระ	12,000	0.06	60,000	0.24
วัสดุคอมพิวเตอร์	35,800	0.17	100,000	0.41
วัสดุการศึกษา	4,200	0.02	25,000	0.10
<b>สินทรัพย์ถาวร</b>				
ที่ดิน อาคาร และครุภัณฑ์สุทธิ	20,00,000	97.33	23,000,000	93.61
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>20,538,000</b>	<b>100</b>	<b>24,569,000</b>	<b>100.00</b>
<b>หนี้สินและทุน</b>				
<b>หนี้สิน</b>				
เจ้าหนี้	15,000	0.08	30,000	0.12
เงินวางค้ำประกัน	50,000	0.24	0	0
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>65,000</b>	<b>0.32</b>	<b>30,000</b>	<b>0.12</b>
<b>ทุน</b>				
ทุนประเดิม	20,000,000	97.33	23,000,000	93.61
ทุนสะสม	415,000	2.02	1,132,700	4.61
รายรับมากกว่ารายจ่าย	1,357,900	0.33	406,300	1.65
<b>รวมทุน</b>	<b>20,473,000</b>	<b>99.68</b>	<b>24,539,000</b>	<b>99.88</b>
<b>รวมหนี้สินและทุน</b>	<b>20,538,000</b>	<b>100</b>	<b>24,569,000</b>	<b>100</b>

### แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 7: กิจกรรมที่ 1

ตัวชี้วัด	เกณฑ์การวัด	เครื่องมือเก็บข้อมูล	แหล่งข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล
1.การบริจาคเงินและทรัพย์สินของผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน	.....%ของรายรับเงินนอกงบประมาณ	รายงานการรับเงินบริจาค	ฝ่ายบัญชี	คำร้อยละ
2.การอาสาเข้าช่วยงานของผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน	จำนวน.....คน ความถี่.....ครั้ง	แบบสำรวจ	หัวหน้ากลุ่มสาระ/ หัวหน้าโครงการ	ค่าความถี่
3.การเข้าร่วมประชุม/ร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง	.....%ของจำนวนผู้ปกครอง	แบบสำรวจ	สมุดลงนามเข้าร่วมประชุม	คำร้อยละ

### แนวตอบกิจกรรมท้ายโมดูลที่ 7: กิจกรรมที่ 2

1. สถานศึกษา D มีความสามารถมากกว่าสถานศึกษา C ในการระดมเงินจากการบริจาค โดยมีวัตถุประสงค์ แต่ทั้ง 2 สถานศึกษา มีความสามารถสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
2. ทั้ง สองสถานศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารค่าวัสดุการสอน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยสถานศึกษา C มีประสิทธิภาพในการใช้วัสดุได้ประหยัดกว่า ทำให้ต้นทุนต่ำกว่า
3. ทั้งสองสถานศึกษามีความสามารถในการดำเนินงาน โดยมีรายรับมากกว่ารายจ่าย และสถานศึกษา C มีความสามารถในการดำเนินงานที่สูงกว่า
4. สถานศึกษา C มีความสามารถในการติดตามการชำระหนี้ได้ดีกว่า
5. สถานศึกษา D มีความสามารถในดำเนินงานในอดีตสูงกว่า เพราะมีเงินทุนสะสมสูงกว่า แต่หากนับรวมปีปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษา C สามารถบริหารงานจนกระทั่งมีเงินทุนสะสมรวมสูงกว่า

แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาคณิตศาสตร์

แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาคณิตศาสตร์



คำชี้แจง ให้เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดไม่ใช่วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์
  - ก) ทำให้สถานศึกษามีมูลค่ารวมเพิ่มสูงขึ้น
  - ข) ทำให้บริหารงานต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - ค) ทำให้ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงาน
  - ง) ทำให้มีข้อมูลที่ต้องการในการกำหนดอัตรางบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัว
2. ท่านกำลังพิจารณาว่าจะซื้อรถโรงเรียนหรือไม่ ท่านกำลังปฏิบัติหน้าที่การบริหารการเงินและสินทรัพย์ในข้อใด
  - ก) การวิเคราะห์โครงการลงทุน
  - ข) การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์
  - ค) การประเมินการดำเนินงานทางการเงิน
  - ง) การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์
3. ท่านแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อระดมความคิดประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ท่านกำลังปฏิบัติหน้าที่ใดในการบริหารการเงินและสินทรัพย์
  - ก) การวางแผนควบคุมความเสี่ยง
  - ข) การควบคุมและตรวจสอบภายใน
  - ค) การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์
  - ง) การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน
4. ท่านกำลังศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินในการเปิดโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) ท่านควรรหาความรู้ใดเพิ่มเติม
  - ก) การประมาณการรายรับรายจ่าย
  - ข) การพิจารณาประเมินโครงการลงทุน
  - ค) การคำนวณต้นทุน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
  - ง) ถูกทุกข้อ



แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

5. จงวิเคราะห์ว่าข้อใดกำหนดเป้าหมายทางการเงินได้ดีที่สุด
  - ก) เพิ่มจำนวนนักเรียน 5 %
  - ข) ครุมีความเป็นมืออาชีพ ภายใน 2 ปี
  - ค) ลดค่าสาธารณูปโภคลง 5 % ภายใน 2 ปี
  - ง) เพิ่มอัตราการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักเรียนให้สูงขึ้น
6. ข้อใดกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนงบประมาณไม่ถูกต้อง
  - ก) ช่วยควบคุมและวัดผลการดำเนินงาน
  - ข) ช่วยให้เกิดการประสานงาน ร่วมมือกัน ภายในองค์กรทุกระดับ
  - ค) ช่วยให้ผู้บริหารจัดการลำดับความสำคัญของกิจกรรมการดำเนินงาน
  - ง) ช่วยให้ผู้บริหารจัดการรายรับและจัดสรรรายจ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ผู้อำนวยการท่านใดจัดเตรียมงบประมาณตามขั้นตอนได้ถูกต้อง
  - ก) ผอ.ชิต เริ่มจากกำหนดเป้าหมาย งบประมาณการรายรับ-รายจ่าย แล้วจึงจัดทำร่างงบประมาณ
  - ข) ผอ.ชอบ เริ่มจากวิเคราะห์หนี้ โยบาย กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วจัดทำร่างงบประมาณ
  - ค) ผอ. เท็ด เริ่มโดยกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์การจัดการศึกษา กำหนดเป้าหมายการจัดทำแผน แล้วจึงจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ
  - ง) ผอ. ไท เริ่มจากกำหนดผลผลิต จัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ
8. หากท่านต้องการประมาณการรายรับเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์วิชาคอมพิวเตอร์ ท่านควรใช้เทคนิคใดในการประมาณการ
  - ก) วิธีหาค่าเฉลี่ย
  - ข) วิธีอาศัยประสบการณ์
  - ค) วิธีประมาณโดยตรง
  - ง) วิธีอัตราส่วนร้อยละของรายรับรวม

## 9. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับการคำนวณจุดคุ้มทุน

- ก) จุดที่กำไรรวม = รายรับ - ต้นทุนรวม
- ข) จุดคุ้มทุน คือ จุดที่รายรับ หัก รายจ่าย แล้วเป็นศูนย์
- ค) จำนวนหน่วยที่จุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่ ÷ อัตราเรียกเก็บ
- ง) จุดคุ้มทุนคือ ต้นทุนผันแปร = จำนวนหน่วยผลิต x กำไรผันแปรต่อหน่วย

## 10. ในการจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน (งบดุล) ท่านจะแนะนำให้หัวหน้าฝ่ายบัญชีเก็บข้อมูลจากรายการตามข้อใด

- ก) งบกระแสเงินสดและงบดำเนินงาน
- ข) บัญชีสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนทุน ทุกบัญชี
- ค) รายจ่ายจากการดำเนินงาน และรายรับ ทุกรายการ
- ง) รายรับมากกว่า(น้อยกว่า) รายจ่าย และบัญชีสินทรัพย์

## 11. ท่านต้องการจัดทำงบกระแสเงินสด ท่านมีวิธีดำเนินการจัดทำได้อย่างไร

- ก) วิเคราะห์ข้อมูลจากงบดุล และงบรายรับเทียบรายจ่าย ของปีก่อน
- ข) วิเคราะห์หารายการรับและจ่ายเงินจากงบดำเนินงาน ของปีก่อน
- ค) ประมาณการรายรับ รายจ่ายจากแผนการดำเนินงาน ล่วงหน้า 3 ปี
- ง) ประมาณการรับจ่ายเงินจาก กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมการหาเงิน

## 12. เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจัดเป็นเงินรายรับของสถานศึกษาประเภทใด

- ก) เป็นเงินรายได้แผ่นดิน หากคงเหลือต้องนำส่งคืน
- ข) เป็นเงินงบประมาณ เพราะเป็นรายรับที่รัฐจัดสรรให้เป็นค่าดำเนินงาน
- ค) เป็นเงินรายได้สถานศึกษา เนื่องจากมีอิสระที่จะจัดสรรเพื่อการศึกษาและนำฝากธนาคาร
- ง) เป็นเงินนอกงบประมาณ หากบริหารแล้วมีเงินคงเหลือสามารถเก็บไว้ใช้ในปีงบประมาณถัดไปได้

13. ท่านกำลังพิจารณาเปิดโครงการ “เด็กปัญญาเลิศ” ซึ่งเน้นวิชาเทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ โดยโครงการนี้ต้องใช้เงินลงทุนต่อเติมอาคาร ซึ่อุปกรณ์ และจ้างครูผู้สอนพิเศษจากภายนอก และค่าใช้จ่ายการดำเนินงานอื่นๆ รวม 18 ล้านบาท มีต้นทุนเงินลงทุนร้อยละ 9 ซึ่งจากการคำนวณวิเคราะห์โครงการได้ข้อมูลปรากฏดังตารางที่กำหนดให้ท่านจะตัดสินใจเลือกลงทุนหรือไม่

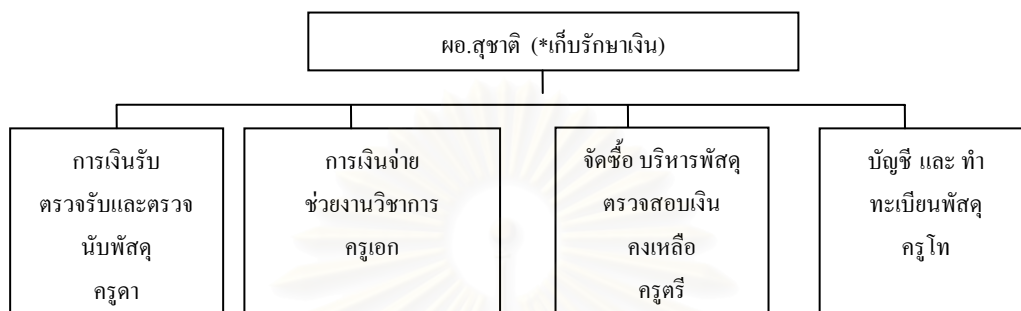
วิธีที่ใช้คำนวณ	
ระยะเวลาคืนทุน (payback period)	11 ปี
มูลค่าปัจจุบันของรายรับที่คาดว่าจะได้รับ (PV)	18.5 ล้านบาท
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR )	9.8

- ก) ลงทุนเพราะค่า IRR มากกว่า ต้นทุนเงินลงทุน  
 ข) ไม่ลงทุนเพราะระยะเวลาคืนทุนนานเกิน 10 ปี  
 ค) ลงทุนเพราะการศึกษาไม่ต้องคิดเรื่องความคุ้มค่าหรือไม่  
 ง) ไม่ลงทุนเพราะมูลค่ากระแสเงินสดรับสุทธิสูงกว่าเงินลงทุนเพียง 5 ล้านบาท
14. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารการเงินของผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 ก) ชี้แจงข้อเท็จจริงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน  
 ข) จัดให้มีการสภาพแวดล้อมการควบคุมและตรวจสอบภายในที่ดี  
 ค) ชี้แจงและขออนุมัติงบประมาณจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ง) แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อวางแผนและพิจารณาจัดสรรงบประมาณ
15. คุณสมบัติของบุคคลในข้อใดที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งงานทางการเงินมากที่สุด  
 ก) ครูกอบกิจ เป็นผู้ทำงานละเอียดรอบคอบ  
 ข) ครูผ่องใสมีความรู้พื้นฐานในงานการเงิน  
 ค) ครูกานต์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท  
 ง) ครูนิตยา มีความสนใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานทางการเงิน

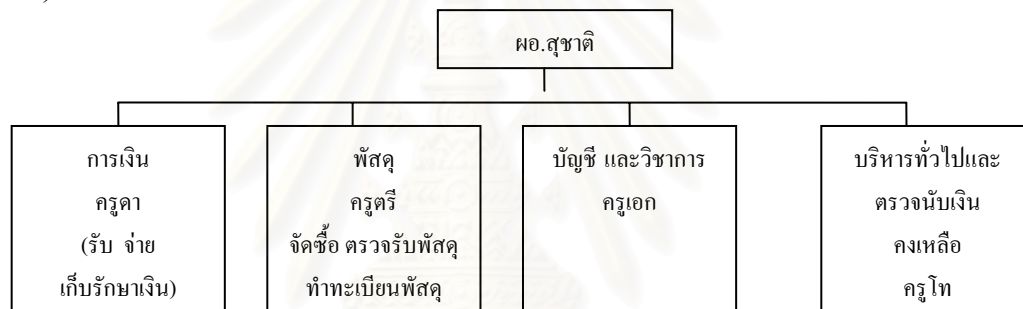
แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาคู่มือประกอบการ

16. ผอ. สุชาติ เพิ่งได้รับการบรรจุเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง ซึ่งมีครูเพียง 4 คน ได้มาขอคำแนะนำจากท่านในการจัดผังโครงสร้างองค์การ และการแบ่งงานที่ถูกต้องตามหลักการบริหารการเงินและสินทรัพย์ ท่านจะแนะนำให้ใช้ผังโครงสร้างและแบ่งงานตามข้อใด

ก)



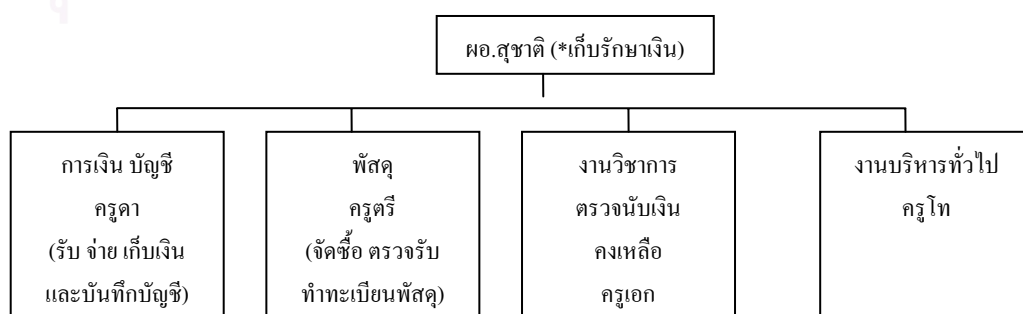
ข)



ค)



ง)



17. การดำเนินการทางการเงินข้อใดไม่เหมาะสม

- ก) เจ้าหน้าที่การเงินทำเช็คจ่ายค่าสินค้า 1,800 บาท ท่านแนะนำให้จ่ายเป็นเงินสด เพราะไม่เกิน 2,000 บาท
- ข) เจ้าหน้าที่การเงินออกไปเสร็จรับเงิน โดยส่งต้นฉบับให้ผู้บริจาคและส่งสำเนาให้ฝ่ายบัญชี
- ค) ครูสาจ่ายเงินสดซื้อเครื่องเขียน 80 บาท แต่ลืมขอใบเสร็จ จากร้านค้า เมื่อมาเบิกเงิน เจ้าหน้าที่การเงินขอให้ครูสากลับไปขอใบเสร็จมาประกอบการเบิก
- ง) เจ้าหน้าที่การเงินไม่ได้ออกไปเสร็จ ให้ผู้ปกครองเป็นคำวิชาชีพพิเศษคอมพิวเตอร์ 400 บาท โดยให้เหตุผลว่าจำนวนนักเรียนมากการออกไปเสร็จจะเสียเวลาและสิ้นเปลือง แต่ใช้วิธีจดบันทึกและเซ็นรับทราบ

18. ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเจ้าหน้าที่การเงิน เตรียมเช็คให้ท่านเพื่อลงนามส่งจ่ายในสถานการณ์ใดต่อไปนี่ที่ท่านไม่ควรลงนาม

- ก) อ. ศิริพร ขอเบิกเงิน 5,000 บาท เพื่อซื้ออุปกรณ์จัดงานวันเด็กโดยเร่งด่วน เจ้าหน้าที่การเงินจัดทำเช็คสั่งจ่าย “เงินสด” เพื่อสะดวกต่อการเบิกเงิน
- ข) เช็คไม่ขีดคร่อมเข้าบัญชี แต่ ขีดฆ่าหรือผู้ถือ สั่งจ่าย “นายอินทร์” เพื่อซื้อวัสดุการศึกษา จำนวน 2,200 บาท
- ค) เช็คลงวันที่ล่วงหน้า ขีดคร่อมเข้าบัญชี สั่งจ่ายบริษัท รวมชัย จำกัด มูลค่า 20,000 บาท เป็นค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ ขีดหรือผู้ถือออก
- ง) เช็คสั่งจ่าย “นายทาสี” เป็นค่าจ้างทาสีอาคาร 10,000 บาท ขีดคร่อมเพื่อเข้าบัญชี ขีดฆ่าหรือผู้ถือออก

19. เมื่อเปลี่ยนระบบการรับรู้รายได้จากจากเกณฑ์เงินสดมาใช้เกณฑ์คงค้างทำให้สถานศึกษาต้องมีการตั้งบัญชีลูกหนี้ การจัดการลูกหนี้ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง

- ก) นโยบายลูกหนี้ต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
- ข) ฝ่ายบัญชีจัดทำบัญชีลูกหนี้ เพื่อตรวจสอบยอดหนี้คงเหลือ
- ค) นโยบายลูกหนี้ที่ดีต้องกำหนดชัดเจน ว่ามีหลักเกณฑ์การอนุญาตเป็นลูกหนี้ อย่างไร ระยะเวลาการใช้นี้ และบทลงโทษกรณีไม่ชำระตามกำหนด
- ง) การติดตามหนี้ เริ่มด้วยการ โทรศัพท์ทวงถาม ก่อนส่งหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นการรักษาน้ำใจลูกหนี้

20. จากข้อความที่กำหนดให้ ข้อใดกล่าวได้ถูกต้อง

- 1) การจะทำใบสั่งซื้อ ต้องตอบคำถามอย่างน้อย 3 ประการคือ คุณลักษณะเฉพาะของสินค้า ปริมาณที่ต้องการ และราคา
- 2) การจัดซื้อจัดจ้างต้องวิเคราะห์ความต้องการประกอบกับ แผนการอนุมัติวงเงินงบประมาณที่ได้กำหนดไว้
- 3) การจัดซื้อจัดจ้าง ให้เลือกผู้เสนอราคาที่ต่ำที่สุด
- 4) การซื้อสินค้าจากส่วนราชการที่มี มติ ครม. กำหนดให้ซื้อ ต้องจัดซื้อโดยวิธีพิเศษเท่านั้น ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ใด
- 5) การซื้อสินค้ามูลค่ามากกว่า 100,000 บาท จะใช้วิธีสอบราคาหรือวิธีกรณีพิเศษก็ได้

- ก) ข้อ 1), 2) ถูก
- ข) ข้อ 3), 4) ถูก
- ค) ข้อ 1), 2), 3) ถูก
- ง) ข้อ 2), 3), 5) ถูก



21. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต้องดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด

- ก) การนำส่งภาษีมูลค่าเพิ่ม จากการขายสินค้า
- ข) การร้องเรียนค่าประกันภัยอุบัติเหตุให้นักเรียน
- ค) การคำนวณเงินเดือนและคำนวณหักภาษี ณ ที่จ่ายของบุคลากรนำส่ง สพท.
- ง) การหัก ภาษี ณ ที่จ่าย จากการซื้อ การจ้างทั้งจากบุคคลธรรมดา และนิติบุคคล

22. ข้อใด ไม่ใช่ ความสำคัญของงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (งบรายรับเทียบรายจ่าย)

- ก) ทำให้ทราบที่มาของรายรับรวม
- ข) ทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีสินทรัพย์รวมมูลค่าเท่าไร
- ค) ทำให้ทราบว่ารายรับมากกว่าหรือน้อยกว่ารายจ่ายอยู่เท่าไร
- ง) ทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีรายการค่าใช้จ่ายอะไรบ้างและเท่าไร

23. สถานการณ์ใดต่อไปนี้เป็นกรณีงานที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบในปัจจุบัน
- เจ้าหน้าที่การเงินนำเงินค่าธรรมเนียมในการขายแบบเพื่อประกวดราคาการก่อสร้างอาคารเรียน 5,000 บาท นำส่งคลังเพราะเป็นเงินรายได้แผ่นดิน
  - เมื่อสิ้นปีงบประมาณท่านสามารถบริหารเงินงบบุคณรรายหัวคงเหลือ 100,000 บาท จึงได้นำส่งคืนคลังเป็นเงินงบประมาณคงเหลือ
  - นายทาสี รับจ้างทำงานให้แต่ไม่เสร็จตามกำหนด ทำให้สถานศึกษาเสียหาย จึงปรับนายทาสี 2,000 บาท และนำส่งคลัง เป็นเงินรายได้แผ่นดิน
  - สถานศึกษาไม่มีงบบุคลากรเพียงพอจึงจัดสรรเงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสอนวิชาภาษาจีนเป็นเงินเดือนครูภาษาจีน
24. ข้อใดกล่าวสรุปไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการบัญชีบริหารและการบัญชีการเงิน
- ความถี่ในการจัดทำบัญชีการเงินอาจทำเป็นรายเดือนรายไตรมาสและรายปี แต่การบัญชีบริหารจัดทำเมื่อต้องการใช้ข้อมูล
  - การจัดทำงบรายรับเทียบรายจ่ายเป็นการบัญชีการเงิน การวิเคราะห์รายงานการเงินเป็นการบัญชีบริหาร
  - ลักษณะข้อมูลการบัญชีการเงินเป็นข้อมูลสะท้อนอดีตและปัจจุบันเท่านั้น ข้อมูลการบัญชีบริหารเป็นข้อมูลทั้งในอดีต ปัจจุบันและเพื่อใช้งานอนาคต
  - ข้อมูลจากบัญชีบริหารนำไปใช้เพื่อตัดสินใจต้องจัดทำตามมาตรฐานทางการบัญชี การบัญชีการเงินจัดทำให้บุคคลภายนอกดู ไม่ต้องจัดทำตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป
25. แนวคิดและข้อสมมติฐานทางการบัญชีข้อใดไม่ถูกต้อง
- การบันทึกบัญชีต้องมีหลักฐานที่ยอมรับและเชื่อถือได้เท่านั้น
  - ข้อมูลทางบัญชีไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลขแต่ต้องบันทึกตามหลักที่ถูกต้อง
  - รอบระยะเวลาบัญชี อาจเป็น 1 เดือน หรือ 3 เดือน ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็น 1 ปี
  - ในงวดเวลาหนึ่งต้องบันทึกรายรับ รายจ่ายที่เกิดขึ้นในงวดนั้น โดยไม่คำนึงถึงว่ารายการนั้นจะมีการรับเงินสดหรือจ่ายเงินสดในงวดเวลานั้นหรือไม่ก็ตาม

แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาคู่มืออบรมฯ

26. หลังจากรวบรวมเอกสารทางบัญชีแล้ว ขั้นตอนต่อไปจนถึงการจัดทำรายงานการเงินเป็นอย่างไร จงเรียงลำดับให้ถูกต้อง

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| A. ปรับปรุงรายการ        | D. วิเคราะห์รายการ            |
| B. จัดทำกระดาษทำการ      | E. ผ่านรายการไปบัญชีแยกประเภท |
| C. ลงบันทึกใน สมุดรายวัน | F. จัดทำงบทดลอง               |

ก) D - C - E - F - A - B

ข) D - A - C - E - B - F

ค) A - C - D - B - E - F

ง) C - E - D - A - B - F

27. ขอให้ท่านวิเคราะห์รายการบัญชี ต่อไปนี้และเลือกคำตอบที่ถูกต้อง

- 1) เจ้าหนี้ ลดลง ให้ลงบันทึกบัญชีเจ้าหนี้ด้านเดบิต
- 2) เงินสด เพิ่มขึ้น ให้ลงบันทึกบัญชีเงินสดด้านเดบิต
- 3) รายรับค่าเช่าเพิ่มขึ้น ลงบันทึกบัญชีรายรับค่าเช่าด้านเครดิต
- 4) รายรับรับล่วงหน้า เพิ่มขึ้น ลงบัญชีรายรับรับล่วงหน้าด้านเดบิต
- 5) รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่ายสะสม ลดลง ลงบันทึกด้านเครดิต

ก) ข้อ 1), 2), 3) ถูก

ข) ข้อ 1), 2), 4) ถูก

ค) ข้อ 2), 3), 4) ถูก

ง) ข้อ 3), 4), 5) ถูก

28. ในวันสิ้นงวดบัญชีท่านต้องปรับปรุงรายการข้อใดบ้าง

- ก) ดอกเบี้ยค้างรับ ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์
- ข) รายรับเงินค่าปรับ รายจ่ายงบบุคลากร
- ค) รายรับเงินอุดหนุนรายหัว รายจ่ายค่าจ้างครูต่างประเทศ
- ง) รายรับเงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ รายจ่ายค่าสาธารณูปโภค

29. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับการจัดทำงบการเงิน

- ก) รายการสำคัญในงบกระแสเงินสดประกอบด้วย เงินสด สินทรัพย์ หนี้สิน และทุน
- ข) การจัดทำงบดุลต้องรวบรวม รายการเงินสดรับ เงินสดจ่ายเพื่อหาว่าขาดดุลหรือเกินดุล
- ค) หมายเหตุประกอบงบการเงินแนบท้ายงบการเงิน จะระบุ หรือไม่ก็ได้
- ง) การจัดทำงบรายรับเทียบรายจ่ายต้องรวบรวมข้อมูลรายรับและรายจ่ายทั้งหมดของสถานศึกษา ไม่ว่ารายการนั้นจะได้รับเงิน หรือจ่ายเงินสด แล้วหรือไม่ก็ตาม



แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาศูคฝึกรวมๆ

30. ผู้บริหารท่านใดจัดให้มีองค์ประกอบควบคุมภายในตามแนวคิดของCOSO
- ก) ผอ.บุญดี ส่งเสริมให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน
  - ข) ผอ.บุญพา ตรวจจับให้มีกิจกรรมการควบคุมค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง
  - ค) ผอ.บุญมี ประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และไม่บรรลุวัตถุประสงค์
  - ค) ผอ.บุญส่ง จัดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี สะอาด นำทำงาน ปลอดภัย และให้อิสระบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น
31. ข้อใดกล่าวถึง หลักการสำคัญของ การประเมินการควบคุมตนเอง Control Self Assessment :CSA) ได้อย่างสมบูรณ์
- ก) เป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานวางระบบควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  - ข) เป็นการควบคุมภายในที่ใช้ระบบการทำงานให้มีการปฏิบัติงานและแก้ไขปรับปรุงได้ด้วยตนเอง
  - ค) เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา ความเสี่ยง และวางแผนควบคุมป้องกันความเสี่ยงร่วมกับผู้บริหาร
  - ง) กระบวนการการควบคุมของผู้ตรวจสอบภายในซึ่งจะกำหนดมาตรฐาน การควบคุมและการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้
32. ข้อใดเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสม
- ก) ท่านพบว่ามีความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อเป้าหมายองค์กร จึงวางระบบ ควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง
  - ข) หลังจากทีประเมินความเสี่ยงพบว่ามีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบไม่รุนแรง ท่านจึงใช้วิธียอมรับความเสี่ยงนั้น
  - ค) หากเป็นงานที่บุคลากรของท่านไม่ชำนาญท่านตัดสินใจใช้เทคนิคการลดความ เสี่ยง
  - ง) เหมาะสมทุกข้อ

33. ข้อใดกล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

- ก) ทำความเข้าใจเรื่องที่จะตรวจสอบ กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยง จัดทำมาตรฐาน และประเมินผลความเสี่ยง
- ข) กำหนดเรื่องและทำความเข้าใจ กำหนดเกณฑ์วัดความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดทำมาตรฐานการประเมิน
- ค) ทำความเข้าใจเรื่องที่จะตรวจสอบ จัดทำมาตรฐานการประเมิน ตรวจสอบ ระดับความเสี่ยง และรายงานผลการประเมิน
- ง) ศึกษาให้เข้าใจโครงสร้างองค์กร งาน กิจกรรมที่จะตรวจสอบ กำหนดเกณฑ์วัด ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง สรุปผลการประเมิน

34. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน

- ก) นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี การดำเนินงานโปร่งใส
- ข) ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ค) เป็นเครื่องมือในการแสวงหาจุดอ่อนของการควบคุมภายใน
- ง) ส่งเสริมให้การบันทึกบัญชีและรายงานบัญชีมีความน่าเชื่อถือตรวจสอบได้

35. การนำหลักฐานเอกสารทางบัญชีมาทำการตรวจสอบเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ยอดรวม ด้านเดบิตและด้านเครดิตไม่ตรงกันในงบทดลอง ควรใช้การตรวจสอบประเภทใด

- ก) การทำงานพิสูจน์ยอด
- ข) การตรวจสอบทางการเงิน
- ค) การทดสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือ
- ง) การตรวจสอบโดยตรง เพื่อหาความมืออยู่จริง

สถาบันนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบทดสอบประเมินตนเองหลังการศึกษาคู่มือประกอบฯ

36. กิจกรรมการควบคุมใดต่อไปนี้เป็นวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสม
- 1) การตรวจสอบให้มั่นใจว่าการสั่งซื้อกระทำโดยใคร ให้ใช้วิธีขอข้อมูลจากผู้ขาย
  - 2) การตรวจรับของก่อนลงนามต้องตรวจสอบว่าของที่รับตรงกับเงื่อนไขที่สั่งซื้อหรือไม่
  - 3) การตรวจสอบว่าเงินทุกรายการได้ลงบัญชีอย่างครบถ้วนหรือไม่ ใช้วิธีการสอบถามเจ้าหน้าที่บัญชี
  - 4) การตรวจยอดเงินฝาก และถอนเงิน ให้ใช้วิธีการเปรียบเทียบกับยอดคงเหลือตามหนังสือแจ้งยอดเงินฝากจากธนาคาร
    - ก) ข้อ 2) ข้อเดียว
    - ข) ข้อ 1) และ ข้อ 2)
    - ค) ข้อ 2) และ ข้อ 4)
    - ง) เหมาะสมทุกข้อ
37. ขั้นตอนแรกของการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินคือขั้นตอนใด
- ก) กำหนดตัวบ่งชี้
  - ข) เก็บรวบรวมข้อมูล
  - ค) กำหนดเกณฑ์ประเมิน
  - ง) กำหนดเป้าหมายการประเมิน
38. ข้อใดไม่ใช่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในมุมมองทางการเงิน
- ก) รายรับเงินบริจาค
  - ข) ต้นทุนการจัดการเรียนการสอน
  - ค) ฐานะทางการเงินของผู้ปกครอง
  - ง) ความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการเงิน

ให้ศึกษาข้อมูลงบรายรับเทียบรายจ่ายนี้ และตอบคำถามข้อ 3-4

<b>งบรายรับเทียบรายจ่าย</b>					
<b>ประจำงวดสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 และ 2547</b>					
หน่วย: บาท					
	โรงเรียน A	ร้อยละของ รายรับรวม	โรงเรียน B	ร้อยละของ รายรับรวม	เกณฑ์ มาตรฐาน
<b>รายรับเงินงบประมาณ</b>	7,725,300	74.62	5,216,100	70.75	72.00
<b>รายรับเงินรายได้แผ่นดิน</b>	5,200	0.09	6,300	0.09	0.10
<b>รายรับเงินนอกงบประมาณ</b>					
งบอุดหนุนรายหัว	1,980,000	19.13	1,900,000	25.8	20.00
รายได้สถานศึกษา	120,000	1.16	10,000	0.14	1.50
เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์	500,000	4.83	200,000	2.71	3.00
เงินบริจาคอื่น	22,000	0.21	40,000	0.54	1.40
<b>รวมรายได้</b>	<u>10,352,100</u>	<u>100.00</u>	<u>7,372,400</u>	<u>100.00</u>	<u>100.00</u>
<b>รายจ่าย</b>					
เงินเดือนและสวัสดิการ	7,560,000	73.03	5,500,000	74.60	75.00
ค่าสาธารณูปโภค	230,000	2.22	400,000	5.43	6.00
ค่าอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	0.16	16,100	0.22	0.20
ค่าวัสดุใช้สอยการสอน	550,000	5.31	600,000	8.14	9.00
ค่าวัสดุใช้สอยสำนักงาน	240,000	2.32	120,000	1.63	1.70
ค่าใช้จ่ายอื่น	100,000	0.97	140,000	1.90	1.80
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์	282,000	2.72	500,000	6.78	6.30
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<u>8,994,200</u>	<u>86.88</u>	<u>7,276,100</u>	<u>98.69</u>	<u>100.00</u>
<b>รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย</b>	1,357,900	13.12	96,300	1.31	0

ข้อสมมุติฐานเพิ่มเติม : สถานศึกษาทั้ง 2 มีลักษณะใกล้เคียงกันทุกประการ ทั้ง  
ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ขนาดโรงเรียน จำนวนบุคลากร สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและ  
ชุมชน

39. จากข้อมูลงบประมาณรายรับเทียบรายจ่ายนี้ ข้อใดแปลผลการดำเนินงานทางการเงินไม่ถูกต้อง

ก) สถานศึกษา A สามารถบริหารค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกรายการ

ข) สถานศึกษา B ควรศึกษาวิธีการระดมรายได้จากสถานศึกษา A เพราะ สามารถระดมรายได้มากกว่า

ค) สถานศึกษา B บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถบริหารงานให้มีรายรับมากกว่ารายจ่าย ขณะที่สถานศึกษาโดยส่วนใหญ่ไม่สามารถทำได้

ง) สถานศึกษา B มีค่าใช้จ่ายอื่นที่น่าเป็นกังวล เพราะอัตราร้อยละเทียบกับรายรับรวมสูงกว่าสถานศึกษา A ถึง 2 เท่า และสูงกว่ามาตรฐาน

40. ท่านจะวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานในมุมมองทางการเงินของสถานศึกษา A และ B ได้อย่างไร

ก) สถานศึกษาทั้งสองบริหารค่าใช้จ่ายการสอนได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ข) สถานศึกษา B ต้องวางมาตรการลดค่าสาธารณูปโภคเพราะสูงกว่าสถานศึกษา A

ค) เมื่อเทียบอัตราร้อยละของรายรับรวมแล้ว สถานศึกษา A ระดมรายรับจากการบริจาคอื่นได้ดีกว่า

ง) สถานศึกษา A สามารถระดมรายรับจากการบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ได้ดีต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เฉลยแบบทดสอบประเมินตนเอง

## ก่อนการศึกษาชุดฝึกอบรม

- |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|
| 1. ค)  | 11. ง) | 21. ข) | 31. ง) |
| 2. ง)  | 12. ข) | 22. ง) | 32. ง) |
| 3. ก)  | 13. ก) | 23. ก) | 33. ก) |
| 4. ง)  | 14. ก) | 24. ง) | 34. ค) |
| 5. ก)  | 15. ก) | 25. ข) | 35. ค) |
| 6. ข)  | 16. ง) | 26. ค) | 36. ก) |
| 7. ก)  | 17. ข) | 27. ข) | 37. ก) |
| 8. ง)  | 18. ค) | 28. ง) | 38. ค) |
| 9. ข)  | 19. ง) | 29. ค) | 39. ก) |
| 10. ข) | 20. ค) | 30. ค) | 40. ง) |

## หลังการศึกษาชุดฝึกอบรม

- |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|
| 1. ง)  | 11. ง) | 21. ก) | 31. ค) |
| 2. ข)  | 12. ง) | 22. ข) | 32. ค) |
| 3. ข)  | 13. ก) | 23. ข) | 33. ง) |
| 4. ง)  | 14. ง) | 24. ง) | 34. ค) |
| 5. ค)  | 15. ข) | 25. ข) | 35. ค) |
| 6. ง)  | 16. ก) | 26. ก) | 36. ค) |
| 7. ก)  | 17. ง) | 27. ก) | 37. ก) |
| 8. ค)  | 18. ก) | 28. ก) | 38. ค) |
| 9. ข)  | 19. ง) | 29. ง) | 39. ก) |
| 10. ข) | 20. ก) | 30. ค) | 40. ก) |



**1** ชุดฝึกอบรม: **ประมวลสาระสำคัญ**  
**ด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์**  
**สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

The Training Modules:  
The Essential Content on Financial and  
Asset Management for Public Basic School  
Administrators

การ  
วิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
แนวทางการศึกษาชุดฝึกอบรม.....	(6)
<b>โมดูลที่ 1 ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ</b>	<b>1-1</b>
วัตถุประสงค์.....	1-1
แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 1.....	1-2
<b>ตอนที่ 1</b> ความหมาย และความสำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์	1-3
<b>ตอนที่ 2</b> บทบาท ภารกิจ หน้าที่ และการตัดสินใจด้านการบริหารการเงินและ สินทรัพย์.....	1-11
<b>ตอนที่ 3</b> ความรู้สำคัญในการบริหารงานการเงินและสินทรัพย์.....	1-18
บทสรุป.....	1-20
บรรณานุกรม.....	1-21
<b>โมดูลที่ 2 การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์</b> .....	<b>2-1</b>
วัตถุประสงค์.....	2-2
แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 2.....	2-3
<b>ตอนที่ 1</b> การกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน.....	2-4
1. การกำหนดนโยบาย.....	2-5
2. การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน.....	2-7
<b>ตอนที่ 2</b> การวางแผนงบประมาณ.....	2-8
1. ความหมายและประโยชน์ของงบประมาณ.....	2-8
2. ระบบงบประมาณ.....	2-10
3. กระบวนการงบประมาณ.....	2-12
4. ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนงบประมาณ.....	2-20
<b>ตอนที่ 3</b> การประมาณการรายรับและรายจ่าย.....	2-21



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>ตอนที่ 4</b> แนวคิดเรื่องต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน.....	2-26
1. การจำแนกต้นทุน.....	2-27
2. องค์ประกอบของต้นทุน.....	2-29
3. หลักเกณฑ์การปันส่วนต้นทุน.....	2-29
4. วิธีการคิดต้นทุน.....	2-31
5. ประโยชน์ของการคิดต้นทุน.....	2-34
6. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน.....	2-35
<b>ตอนที่ 5</b> การจัดทำงบประมาณการเงิน.....	2-39
<b>ตอนที่ 6</b> การพิจารณาประเมินโครงการ/การลงทุน.....	2-51
บทสรุป.....	2-59
บรรณานุกรม.....	2-60
<b>โมดูลที่ 3</b> โครงสร้างและตำแหน่งหน้าที่ทางการเงิน.....	3-1
วัตถุประสงค์.....	3-1
แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 3.....	3-2
<b>ตอนที่ 1</b> โครงสร้างองค์การและฝ่ายการเงิน.....	3-3
<b>ตอนที่ 2</b> ตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและความรับผิดชอบ.....	3-9
1. ตำแหน่งหน้าที่ในระดับวางแผนนโยบาย ควบคุม และติดตามและประเมินผล.....	3-9
2. ตำแหน่งหน้าที่ในระดับประสานงาน สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล.....	3-11
3. ตำแหน่งหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ.....	3-15
<b>ตอนที่ 3</b> คุณสมบัติบุคลากรทางการเงิน.....	3-20
บทสรุป.....	3-21
บรรณานุกรม.....	3-22

# 1

## ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ An Overview of Financial and Asset Management for Public Basic School



### ► หัวเรื่อง

- ◎ ความหมาย และความสำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์
- ◎ ภารกิจ หน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเงินและสินทรัพย์
- ◎ ความรู้สำคัญ ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์

### ► แนวคิด

1. การบริหารการเงินและสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย มูลค่ารวมของสถานศึกษาเพิ่มสูงขึ้น เกิดความมั่นคงทางการเงิน ลดปัจจัยเสี่ยง ป้องกันปัญหาการทุจริต และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ภารกิจ หน้าที่ และการตัดสินใจที่สำคัญ ใน 6 ด้านคือ การวางแผนการเงินและสินทรัพย์ การจัดโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งหน้าที่ทางการเงิน การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์ การบันทึกบัญชีและรายงานการเงิน การควบคุมและตรวจสอบภายใน และการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

3. การศึกษาถึงความรู้สำคัญทางการเงินในแต่ละภารกิจ หน้าที่ จะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถบริหารการเงินและสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

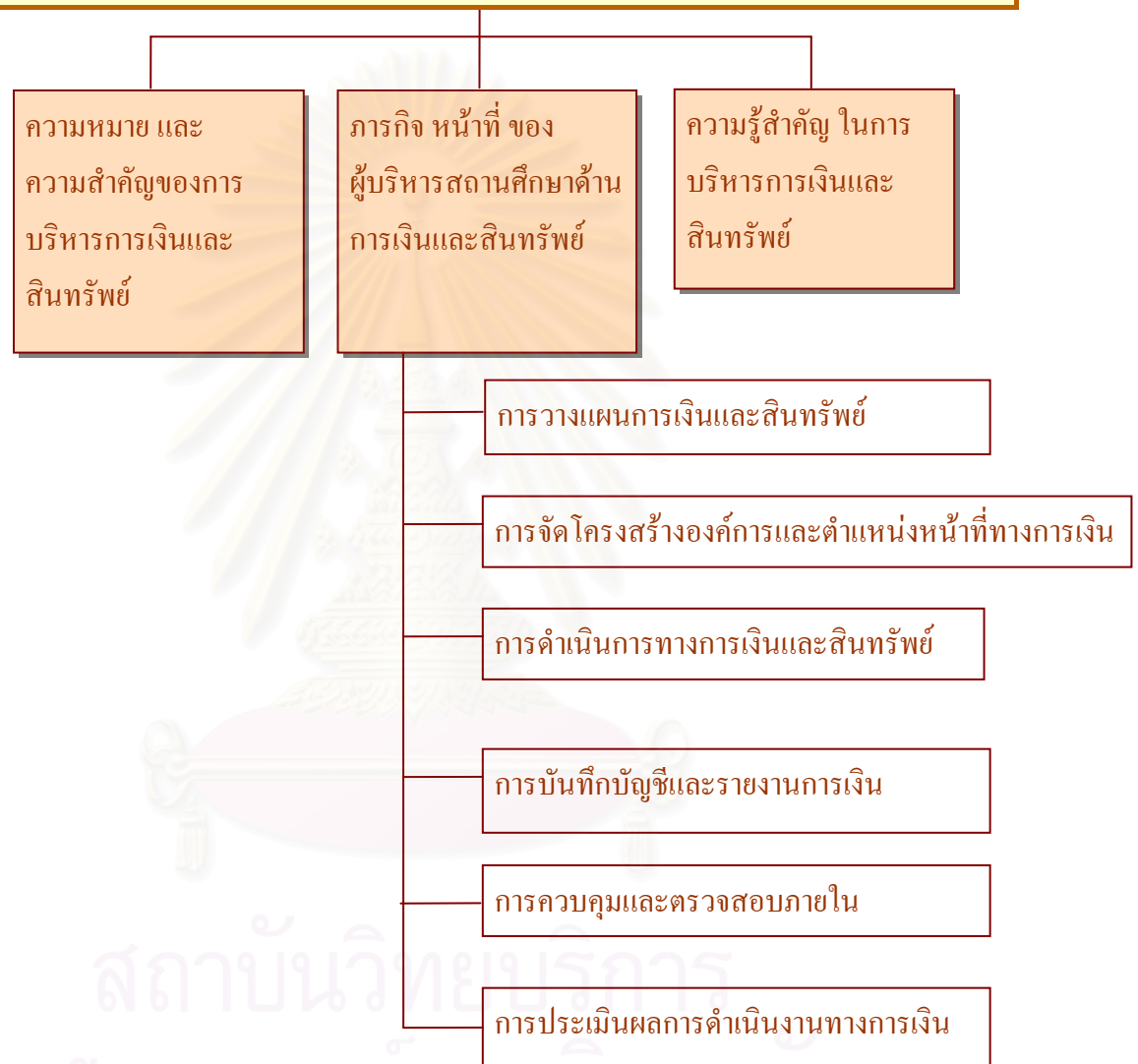
### ► วัตถุประสงค์

1. เข้าใจความหมายและความสำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์ในสถานศึกษา

2. เพื่อให้ตระหนักและสามารถปฏิบัติงานได้ตาม ภารกิจ หน้าที่ ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ ได้อย่างถูกต้อง

3. ทราบถึงความรู้สำคัญในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

### โมดูลที่ 1: ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ



แผนภาพที่ 1-1 แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 1

## ตอนที่ 1 ความหมาย และความสำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์

องค์กรต่างๆ จัดตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น จำเป็นต้องประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน 4 ด้านหลัก คือ 1) งานบริหารบุคคล เพื่อจัดหาจัดสรรคนเข้าทำงานในฝ่ายต่างๆ 2) งานบริหารการผลิตหรือการบริการ เพื่อให้ได้สินค้าหรือการบริการ 3) งานบริหารการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์และนำสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายสู่มือผู้บริโภค และ 4) งานบริหารการเงินซึ่งมีหน้าที่จัดหาเงินบริหารเงิน และควบคุมตรวจสอบการใช้เงิน แต่ในปัจจุบันนอกจากงาน ดังกล่าวแล้วยังมีงานที่สำคัญอีก 2 ฝ่ายคือ 1) งานวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการอยู่ตลอดเวลา และ 2) งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวก และให้เกิดความรวดเร็วในการบริหารจัดการในฝ่ายต่างๆ

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการการศึกษาแก่เยาวชน โดยทุกสถานศึกษาต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายการพัฒนาประเทศ ซึ่งการจะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ประกอบด้วยภารกิจสำคัญ 4 งานหลัก คือ

1. งานบริหารวิชาการ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารจัดการวิชาการ พัฒนาผู้เรียนให้ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยรวมถึงงานบริหารกิจกรรมนักเรียนและงานปกครองด้วย

2. งานบริหารบุคคล ทำหน้าที่จัดหา จัดจ้าง รวมถึงงานพัฒนาและประเมินผลบุคลากรในองค์กร

3. งานบริหารการเงิน งบประมาณ รวมถึงสินทรัพย์ ต่างๆ แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ไม่ได้เป็นผู้จัดหาทรัพยากรทางการศึกษาด้วยตนเองทั้งหมด เนื่องจากได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐ แต่อย่างไรก็ตามงบประมาณที่ได้รับนั้นยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องระดมงบประมาณและทรัพยากรภายนอกเข้ามาสนับสนุน ดังนั้นงานหลักของงานบริหารการเงินและสินทรัพย์ของผู้บริหารก็คือ การวางแผนการใช้เงินงบประมาณและสินทรัพย์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ

การจัดสรรเงินและสินทรัพย์ไปยังหน่วยงานต่างๆอย่างเหมาะสม การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์ให้เป็นไปตามแผนงาน การบันทึกบัญชีจัดทำรายงานการเงิน การควบคุม ตรวจสอบ และการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

4. งานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการ งานทะเบียน งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยและพัฒนา งานสร้างสัมพันธ์กับชุมชน งานการตลาดและประชาสัมพันธ์

งานบริหารการเงินและสินทรัพย์ นับเป็นงานที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการศึกษา เพราะเงินเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ และหากบริหารการเงินและสินทรัพย์ผิดพลาด ผู้บริหารอาจมีความผิดต่อโทษจำคุกได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

### 1. ความหมายของการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ในภาคธุรกิจ การบริหารการเงินจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) การจัดหาเงินจากตลาดเงินและตลาดทุน (money and capital markets) 2) การจัดการการเงิน (financial management) ซึ่งครอบคลุมถึงการตัดสินใจขยายกิจการ แหล่งที่มาของการระดมทรัพยากร การบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย เงินสด ลูกหนี้ สินค้าคงคลัง การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น และ 3) การนำเงินไปลงทุน (investment) ในหลักทรัพย์ซึ่งต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุน

Shall, Lawrence D. and Haley, Charles W.(1991:10-11), Van Horne (1995: 5), สัจวร ปัญญาธิกุลและคณะ (2529:17), และสุมาลี จิระมิตร (2544: 7) ได้กล่าวถึงงานบริหารการเงิน (financial management) สรุปได้ว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผนทางการเงิน การพิจารณาโครงการลงทุน การจัดหาเงินทุน การบริหารจัดการสรรเงินและสินทรัพย์ การบัญชี การจัดทำรายงานการเงิน การควบคุม และการวิเคราะห์รายงานการเงิน

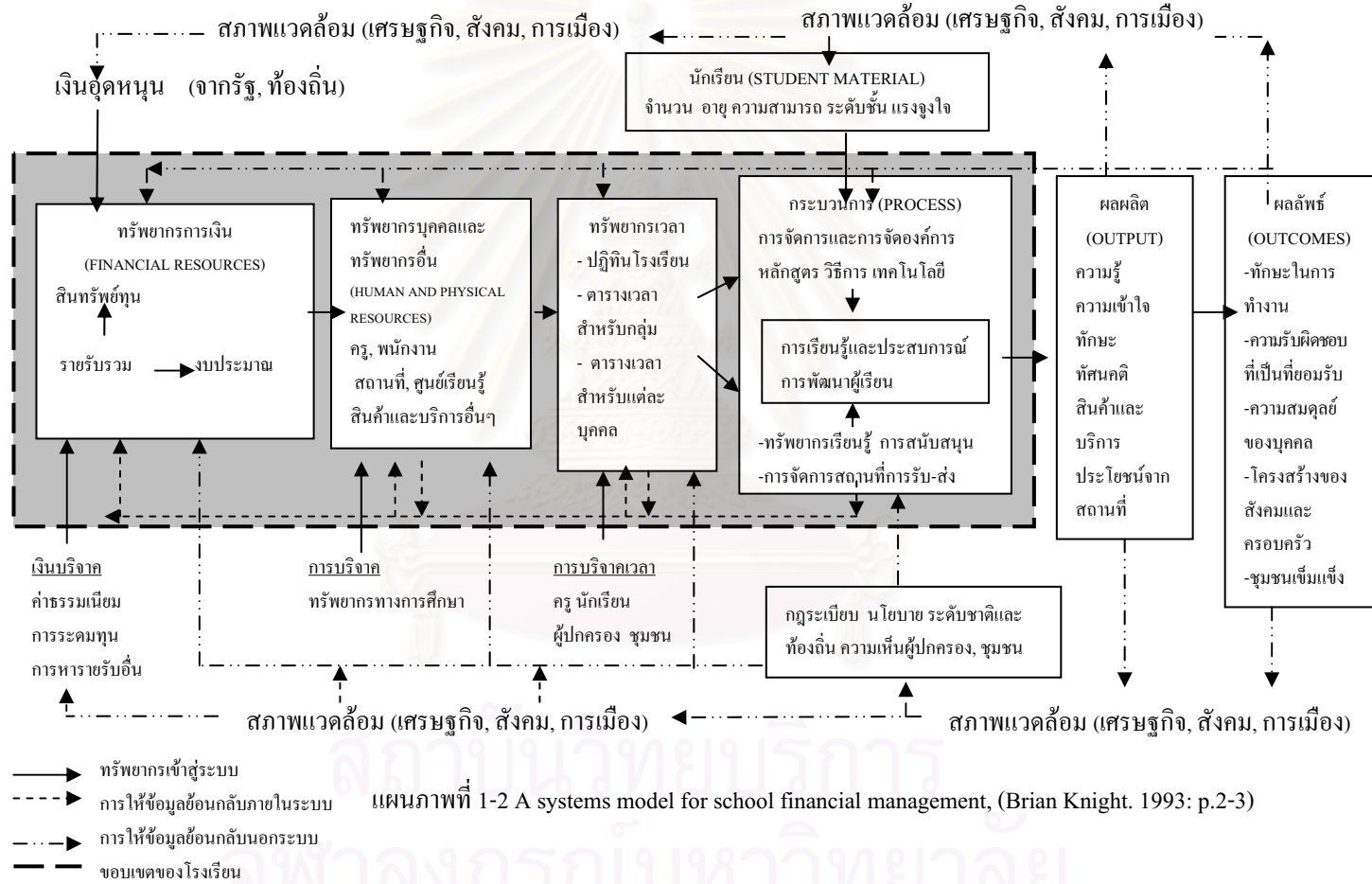
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เป็นองค์กรที่ให้บริการการจัดการศึกษา โดยมีได้มุ่งแสวงหากำไร ซึ่งตามอำนาจของกฎหมายในปัจจุบัน ไม่สามารถก่อหนี้โดยการกู้เงิน ออกหุ้นกู้ หรือออกหุ้นสามัญเพื่อขายสู่ตลาดมหาชนได้ ไม่ต้องตัดสินใจเรื่อง

เงินปันผล ไม่สามารถนำเงินไปลงทุนในหลักทรัพย์อื่น ไม่ต้องสนใจเรื่องการซื้อขาย แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การรวมการควบคุมกิจการหรือลงทุนใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษาได้ แต่จากการวิเคราะห์ภาระงานการเงินตามมาตรฐานการจัดการ การเงิน 7 hurdles งานบริหารการเงินของสถานศึกษาจะครอบคลุมภาระงานไปถึง งาน วางแผนงบประมาณ งานคำนวณต้นทุน งานจัดซื้อจัดจ้าง งานบริหารการเงินและ ควบคุมงบประมาณ งานบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และงานตรวจสอบภายใน

เมื่อวิเคราะห์ถึงหน้าที่งานในการบริหารซึ่งประกอบด้วยงานวางแผน งานจัด โครงสร้างองค์การ งานดำเนินงาน การรายงาน การควบคุม และประเมินผล จึงสามารถ กล่าวได้ว่างานบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความหมายที่ รวมถึง การวางแผนการเงินและสินทรัพย์ ซึ่งจะต้องจัดทำงบประมาณ งบการเงิน ล่วงหน้า วิเคราะห์ต้นทุน และประเมินโครงการลงทุน การจัดโครงสร้างองค์การ โดย ออกแบบผังโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการเงินและสินทรัพย์ การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์ ซึ่งรวมถึงการจัดหาและจัดสรรเงินทุนและ ทรัพยากรทางการศึกษา การจัดการเกี่ยวกับเงินสด การจัดการพัสดุและสินทรัพย์ การ จัดซื้อจัดจ้าง การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงิน การควบคุมตรวจสอบภายใน และการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

## 2 ความสำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์

เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของทุกกิจการ เปรียบเสมือนเลือดที่หล่อ เลี้ยงให้ทุกอวัยวะดำรงอยู่ได้ และเงินยังเป็นปัจจัยเบื้องต้นของการได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้า อื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี อาคาร สถานที่ รวมทั้งเป็นเครื่อง หล่อเลี้ยงให้งานดำเนินไปด้วยดี Brian Knight (1993:2) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีระบบ สำหรับการบริหารการเงินโรงเรียน อธิบายได้ดังแผนภาพที่ 1-2 ในหน้า 1-6



แผนภาพที่ 1-2 A systems model for school financial management, (Brian Knight, 1993: p.2-3)

จากแผนภาพที่ 1-2 จะเห็นได้ว่า เงินเป็นปัจจัยแรกที่นำมาซึ่งทรัพยากรอื่น ๆ และนำไปสู่การจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่เป็นกลไกสำคัญและควบคุมระบบ การเปลี่ยนแปลงปริมาณของเงินจะส่งผลกระทบต่อทรัพยากร และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เหลือ ทั้งหมด

การบริหารการเงินมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารการเงินจะถูกเฟื่องเลี้ยงจากผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ คือ ผู้ปกครอง จะพิจารณาว่า ผู้บริหารสามารถบริหารเงินอย่างคุ้มค่า และใช้จ่ายไปเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือไม่ คือ มุ่งที่ ประสิทธิภาพ ส่วนหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารหรือจัดสรรเงินให้ จะพิจารณาเพิ่ม ประเด็นไปอีกว่าการใช้เงินของสถานศึกษามีประสิทธิภาพหรือไม่

การบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ จะทำให้การบริหารงานด้านอื่น ๆ ราบรื่นด้วย เพราะเงินเป็นปัจจัยนำเข้าไปที่สำคัญในการ หล่อเลี้ยงดังที่กล่าวข้างต้นแล้วนั้น หากพิจารณาในมุมกลับ การบริหารการเงินและ สินทรัพย์ที่ผิดพลาด โดยเฉพาะการผิดพลาดอันเนื่องมาจาก การทุจริต ซึ่งจะมีผลต่อ การถูกลงโทษทางวินัยได้ และอาจเกิดความสูญเสียหลายอย่าง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งในการบริหารงานการเงิน เพื่อให้สถานศึกษา ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย อันจะทำให้มูลค่ารวมของสถานศึกษาเพิ่ม สูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง มีสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงินที่ดี ปราศจากการทุจริต และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นสถานศึกษาหลายแห่ง ต้องประสบกับปัญหาการขาด แคลนเงินและทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาผู้เรียนและ ผลผลิตในที่สุด หากผู้บริหารมีความสามารถในการระดมทรัพยากร ซึ่งเป็นหนึ่งในงาน บริหารการเงิน ย่อมนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สถานศึกษาบาง แห่งมีปริมาณเงินเพียงพอ แต่บริหารเงินสดขาดสภาพคล่องในบางช่วงเวลา เนื่องจาก ขาดการวางแผนทางการเงิน ไม่ได้จัดทำกระแสเงินสด และงบการเงินล่วงหน้าไว้ นอกจากนี้การบริหารการเงินยังช่วยให้ผู้บริหารทราบต้นทุนที่แท้จริง สามารถกำหนด ราคา อัตราค่าธรรมเนียมพิเศษ พิจารณาเลือกที่ละลงทุนหรือไม่ลงทุนในโครงการใหม่ เลือกที่จะให้เช่าหรือไม่ให้เช่าทรัพย์สินของสถานศึกษา สามารถกำหนดอัตราค่าเช่าได้ อย่างเหมาะสม สามารถบริหารเงินสดและสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบันทึกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจและเพื่อการตรวจสอบ



ยืนยันข้อมูลซึ่งกันและกัน ป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต การจัดทำรายงานการเงินจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ เช่น การเพิ่มทรัพยากรหรือเงินเข้าไปอีก 10 % จะส่งผลต่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือพัฒนาคุณภาพให้มากขึ้นได้มากกว่า 10 % หรือไม่

Office of Standard Education (OFSTED) ประเทศอังกฤษ ได้นำปัจจัยทางการเงิน เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิภาพในการบริหารงานที่สำคัญ โดยสามารถใส่ข้อมูลในตารางตัวอย่างที่ 1-1 แล้วเลือกเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่มีเงื่อนไขเดียวกัน ทั้งในด้านขนาดของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้ง ระดับชั้นที่เปิดสอน และมาตรฐานของนักเรียน

จากตัวอย่างข้อมูลในตารางที่ 1-1 สามารถนำไปสู่การคำนวณ หาต้นทุนต่อการผลิตนักเรียน 1 คน หรือต้นทุนต่อช่วงชั้นเรียนได้ เพื่อวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางการเงินของสถานศึกษาที่มีขนาดและเงื่อนไขเดียวกันว่า สถานศึกษาใดบริหารค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่า หรือมีความสามารถในการระดมทุนได้มากกว่า

นอกจากนี้ ข้อมูลในตารางยังสามารถเปรียบเทียบโครงสร้างรายรับและรายจ่ายของแต่ละสถานศึกษาได้อีกด้วย โดยเกณฑ์ที่ใช้สำหรับเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการเงินของ OFSTED ประกอบด้วย จำนวนนักเรียน ระดับชั้นที่สอน สังกัดของสถานศึกษา เช่น เทศบาล รัฐบาล เอกชน เขตพื้นที่ตั้งของสถานศึกษา เช่น ชนบท ในเมือง จำนวนร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐาน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ค่าเฉลี่ยของคะแนนนักเรียนแต่ละช่วงชั้น เป็นต้น

ตัวอย่างการเปรียบเทียบ เช่น สถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 400 คน เมื่อเทียบกับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับเดียวกัน จำนวนนักเรียนใกล้เคียงกัน สภาพที่ตั้งใกล้เคียงกัน และมาตรฐานคะแนนคุณภาพนักเรียนไม่แตกต่างกัน แล้วพบว่า ค่าใช้จ่ายสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสถานศึกษาที่มีเงื่อนไขเดียวกันมาก แสดงว่าสภาพการบริหารการเงินมีประสิทธิภาพต่ำกว่า เป็นต้น

ตารางที่ 1-1 แสดงข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพด้านการบริหาร

ข้อมูลสถานศึกษา			
จำนวนนักเรียน	420	จำนวนครู	18
<b>รายรับ</b>			
เงินทุนจากรัฐท้องถิ่น (I01)	849,100	เงินทุนจากน.ร. ม.4-6 (I02)	0
เงินทุนช่วยน.ร พิเศษ (I03)	87,900	เงินทุนจากน.ร.ที่ไม่ใช่คริสเตียน (I04)	9,100
เงินทุนมาตรฐาน (I05)	75,000	เงินอุดหนุนอื่นจากรัฐ (I06)	2,500
รายรับค่าอาหาร (I07)	3,500	รายรับค่าสาธารณูปและบริการ (I08)	17,700
รายรับอื่น (I09)	5,600	รายรับจากการเยี่ยมชม ร.ร. (I10)	4,400
การบริจาค (I11)	10,700		
<b>ค่าใช้จ่าย</b>			
เงินเดือนครูผู้สอน (E01)	596,400	เงินเดือนครูเสริม (E02)	27,700
เงินเดือนบุคลากรสนับสนุนการสอน(E03)	116,700	เงินเดือนพนักงานดูแลอาคาร (E04)	25,000
พนักงานสำนักงาน(E05)	39,500	เงินเดือนพนักงานทำอาหาร (E06)	900
พนักงานอื่นๆ (E07)	19,700	ลูกจ้างชั่วคราว (E08)	3,000
ค่าอบรมพัฒนา (E09)	7,400	ค่าประกันภัยครู (E10)	7,400
ค่าประกันภัย พนักงาน (E11)	1,600	ค่าซ่อมบำรุงอาคาร (E12)	18,100
ค่าพัฒนางานสนาม (E13)	8,500	ค่าทำดูแลรักษาความสะอาด (E14)	11,500
ค่าน้ำประปาและค่าน้ำบาดน้ำเสีย(E15)	2,300	ค่าไฟฟ้า (E16)	9,200
ค่าพาหนะ ค่าบรรทุก ค่าโดยสาร(E17)	14,700	ค่าแรงงานอื่น ๆ (E18)	2,900
ค่าอุปกรณ์ศูนย์เรียนรู้ (E19)	44,300	ค่าอุปกรณ์ ICT (E20)	12,000
ค่าธรรมเนียมการจัดสอบ (E21)	0	ค่าวัสดุสำนักงาน (E22)	11,700
ค่าประกันภัย (E23)	6,500	ค่าสาธารณูปโภคอื่นๆ (E24)	2,000
ค่าวัสดุงานครัว (E25)	17,700	ค่าตัวแทนการหาครูเสริม (E26)	21,900
ค่าบริการมืออาชีพเพื่อการสอน (E27)	13,600	ค่าบริการมืออาชีพ ด้านอื่น ๆ(E28)	18,800
ดอกเบี้ยเงินกู้ (E29)	0	ค่าสินเชื่อ	1,900
<b>รายรับงบลงทุน</b>			
งบลงทุน (CI 01)	27,000	เงินกู้ (CI 02)	0
รายรับจากบริจาค (CI 03)	400	สินเชื่อ	1,900
<b>ค่าใช้จ่ายงบลงทุน</b>			
ค่าที่ดิน อาคาร (CE 01)	400	ค่าต่อเติม ปรับปรุงอาคาร(CE 02)	16,300
ค่าพาหนะ ต้นไม้ อุปกรณ์และเครื่องจักร (CE 03)	1,000	ค่าเทคโนโลยี ICT (CE04)	6,400
<b>เงินคงเหลือ</b>			
เงินคงเหลือที่ได้รับแน่นอน (B01)	4,100	เงินคงเหลือที่ยังไม่ยืนยัน (B02)	68,700

ที่มา: แปลจาก Department for Education and Skill. *School Financial Benchmarking* [online] Available from:

<http://sfb.teachernet.gov.uk/MetricStage.aspx>

การวัดความสำเร็จขององค์กรในอดีต มักจะวัดที่ด้านการเงินเสมอ โดยพิจารณาที่ความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้เพียงใด แม้กระทั่งในปัจจุบันด้านการเงินก็ยังเป็น 1 ใน เกณฑ์วัดผลสำเร็จขององค์กร ตามแนวคิดการบริหารองค์กรแบบสมดุล (balance score card) ของ Kaplan R. S และ Norton, D. P ซึ่งจะมุ่งวัดผลตอบแทนต่อการลงทุน และผลตอบแทนต่อการใช้สินทรัพย์ แม้ว่างานการเงินไม่ใช่งานที่ทำให้เกิดรายได้หลัก เช่นเดียวกับงานการผลิตหรืองานการตลาด ซึ่งเป็นงานที่นำรายได้เข้าองค์กร แต่งานการเงินยังคงเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งงานหนึ่งขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นกับการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพคือบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ มีสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงินที่ดี

**กล่าวโดยสรุปการบริหารการเงินมีความสำคัญ ดังนี้**

1. ช่วยวางพื้นฐานระบบข้อมูล เพื่อนำไปสู่การวางแผน
2. ช่วยให้องค์กรมีทรัพยากรที่เพียงพอ มีสภาพคล่องและความมั่นคงที่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
3. ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ จะสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารการเงิน เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจลงทุนและการกำหนดราคา
4. ช่วยลดความเสี่ยงในการบริหาร โครงการที่ลงทุนใหม่
5. ช่วยให้กิจการเจริญรุ่งเรือง มีมูลค่าที่สูงขึ้น
6. การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานการเงินอย่างเป็นระบบ จะช่วยควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานทางการเงินได้
7. ระบบการบริหารการเงินและสินทรัพย์ที่ดีทำให้องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและยังสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการบริหารงานได้
8. ข้อมูลทางการเงิน บัญชี สามารถนำไปใช้ประเมินผลการดำเนินงานได้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่
9. ระบบการเงินที่ดีจะช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตได้

## ตอนที่ 2 ภารกิจ หน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า งานการเงินเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ควรมีความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับ ภารกิจ หน้าที่ ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจทางการเงินที่สำคัญว่า ประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง

### 1. ด้านการวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์

แผนทางการเงินและสินทรัพย์ จะต้องเป็นแผนที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งภารกิจ ที่สำคัญในการวางแผนทางการเงินจะประกอบด้วย

1.1 กำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการเงิน

1.2 จัดทำงบประมาณ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประมาณการรายรับและเงินทุนที่ต้องการ การประมาณรายจ่าย การคำนวณต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

1.3 จัดทำงบการเงินล่วงหน้า เพื่อทราบสถานะทางการเงิน ทราบแนวโน้มของผลการดำเนินงาน ทราบการเคลื่อนไหวของเงินสดล่วงหน้า และป้องกันการขาดสภาพคล่อง

1.4 วางแผนการลงทุน วางแผนโครงการ เช่นการก่อสร้างอาคารใหม่ การซื้ออุปกรณ์ การตัดสินใจให้เช่าพื้นที่ ร้านค้า และการเปิดโครงการหลักสูตรสองภาษา เป็นต้น โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและความเป็นไปได้ทางการเงิน ความคุ้มค่าทางการเงิน ประโยชน์และผลตอบแทนที่จะได้รับ ตลอดจนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

จากภารกิจ หน้าที่ในการวางแผนดังกล่าว ผู้บริหารมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจที่สำคัญ ดังนี้

1) นโยบายและเป้าหมายทางการเงินควรเป็นเช่นไร

2) จำนวนนักเรียนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงบุคลากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด หรือเป็นจุดที่มีรายรับมากกว่ารายจ่ายที่สูงที่สุด

- 3) สินทรัพย์หรือทรัพยากรทางการศึกษาอะไรบ้าง และจำนวนเท่าไร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้แผนงานที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย
- 4) แหล่งที่มาของรายรับและเงินทุน จะจัดหาจากที่ใด ในสัดส่วนเท่าใด
- 5) การจัดสรรงบประมาณ เงินทุน จะจัดสรรไปกับรายการใด จำนวนเท่าไร
- 6) การตัดสินใจเลือกที่จะลงทุนในโครงการต่างๆ เช่น หากต้องใช้สินทรัพย์ที่มูลค่าสูง จะพิจารณาว่า ควรเช่า ควรซื้อ หรือ เช่าซื้อจึงจะคุ้มค่าและได้รับประโยชน์สูงสุด หรือการตัดสินใจเรื่องพื้นที่ทำร้านค้าเพื่อจำหน่ายสินค้า อาหาร จะเป็นแบบสถานศึกษาดำเนินการจำหน่ายสินค้า อาหารเอง หรือให้บุคคลอื่นเช่า เป็นต้น
- 7) การกำหนดอัตราราคาที่เหมาะสม เช่น ค่าวิชาพิเศษ โครงการพิเศษ กิจกรรมพิเศษต่างๆ รวมทั้งโปรแกรมภาคฤดูร้อน ค่าเช่า และค่าขอใช้บริการอาคารสถานที่ เป็นต้น

## 2. ด้านการจัดโครงสร้างองค์การและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน

โครงสร้างองค์การ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างกันของแต่ละหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งสายการบังคับบัญชา ซึ่งภารกิจ ที่สำคัญในด้านนี้ ประกอบด้วย

2.1 การจัดผังโครงสร้างองค์การทางการเงิน ซึ่งแสดงถึงตำแหน่งหน้าที่ทางการเงิน บัญชี และพัสดุ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

2.2 การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้รับผิดชอบงานการเงินและสินทรัพย์

การตัดสินใจทางการเงินของผู้บริหารที่สำคัญในหน้าที่นี้คือ

1) ตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานการเงิน และสินทรัพย์ที่เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา ควรประกอบด้วยตำแหน่งใดบ้าง มีสายการบังคับบัญชาของตำแหน่งทางการเงิน และสินทรัพย์ควรอยู่ภายใต้การกำกับดูแล และความรับผิดชอบของฝ่ายใด รายงานตรงต่อใคร

2) แต่ละตำแหน่งควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

3) บุคคลที่เหมาะสมในการรับผิดชอบดำรงตำแหน่งทางการเงินและสินทรัพย์ควรเป็นใคร

### 3. ด้านการดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์

เพื่อให้การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีภารกิจที่สำคัญดังนี้

3.1 จัดหาเงินทุน รายได้ และการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จากแหล่งต่าง ๆ

3.2 จัดการเงินสดและเอกสารแทนเงิน โดยวางระบบการรับเงิน จ่ายเงิน เก็บรักษา นำฝาก และนำส่งเงิน อย่างมีประสิทธิภาพถูกต้องตามกฎหมาย และรักษาสภาพคล่อง ไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนเงิน

3.3 การจัดการลูกหนี้ การอนุมัติให้เป็นหนี้ได้ กำหนดวิธีการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ค้างชำระ การตัดจำหน่ายหนี้สูญ

3.4 บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ โดยวางระบบการรับ จ่าย การเก็บรักษา การใช้งาน การซ่อมแซม และการจำหน่าย ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบ

3.5 การจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา ทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

3.6 บริหารสินทรัพย์ถาวรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การหารายได้จากสินทรัพย์ การดูแลรักษา การซ่อมบำรุง

3.7 ดำเนินการทางการเงินอื่น ๆ เช่น เงินเดือน ภาษี และประกันภัย

การตัดสินใจทางการเงินที่สำคัญของผู้บริหาร ในหน้าที่นี้ประกอบด้วย

1) การดำเนินการเพื่อจัดหาเงินทุน การเพิ่มรายรับ และทรัพยากรทางการศึกษามีวิธีการดำเนินการอย่างไร

2) ระบบการรับ จ่าย เบิก นำฝาก นำส่ง เก็บรักษา ที่เหมาะสมกับสถานศึกษา และไม่ขัดต่อกฎระเบียบ ควรเป็นอย่างไร ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนเป็นใคร และเอกสารทางการเงินที่สำคัญควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

3) การบริหารลูกหนี้ ระยะเวลาที่อนุญาตให้ค้างชำระหนี้ และเทคนิควิธีการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ ที่เหมาะสม และเมื่อไรที่สมควรพิจารณาจำหน่ายลูกหนี้ให้เป็นหนี้สูญ

4) การบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ และสินทรัพย์ ประกอบด้วย ขั้นตอน กฎระเบียบอะไรบ้าง ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนควรเป็นใคร เอกสารที่จำเป็น

ประกอบด้วยอะไรบ้าง ปริมาณ วัสดุที่เหมาะสมในการเก็บรักษา วิธีการเก็บรักษา และหลักเกณฑ์ในการตัดจำหน่ายพัสดุ เป็นอย่างไร

5) การจัดซื้อจัดจ้าง ควรเลือกใครเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการ คุณสมบัติของสินค้าหรือบริการ และจำนวนที่เหมาะสมในการจัดซื้อจัดจ้าง เอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยอะไรบ้าง ผู้ลงนามในเอกสารต่างๆ และผู้รับผิดชอบในการจัดซื้อจัดจ้างควรเป็นใคร และมีขั้นตอนอย่างไร

6) สินทรัพย์ถาวรที่สามารถเพิ่มรายได้ให้สถานศึกษาได้มีอะไรบ้าง เพื่อให้การบริหารสินทรัพย์ถาวรที่มีอยู่ เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4. ด้านการบัญชีและการรายงานการเงิน

แม้ผู้บริหารจะมีใช้ผู้ลงบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงินด้วยตนเอง แต่ผู้บริหารมีภารกิจที่สำคัญที่เกี่ยวกับการบัญชีดังนี้คือ

4.1 การปฏิบัติตามนโยบายบัญชีที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งประกอบด้วย รอบระยะเวลาบัญชี เกณฑ์การรับรู้รายได้ รายจ่าย เกณฑ์การตีราคาวัสดุ ครุภัณฑ์ เกณฑ์การคิดค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

4.2 การกำหนดให้มีผังบัญชี และรหัสบัญชีแยกประเภทต่างๆ

4.3 การจัดให้มีแบบฟอร์ม และจำนวนสำเนาที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลทางบัญชี สมุดรายวันทั่วไป สมุดรายวันเฉพาะ บัญชีแยกประเภท และทะเบียนสำคัญต่างๆ

4.5 กำหนดรายงานที่ต้องใช้ เพื่อการวางแผนและตัดสินใจรายงานที่นำเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และบุคคลภายนอก และรายงานเพื่อการวางแผนตัดสินใจ

4.6 กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

4.7 จัดให้มีเครื่องทุนแรง โปรแกรมทางบัญชี การเงิน เพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และป้องกันข้อผิดพลาด

การตัดสินใจทางการเงินของผู้บริหารที่สำคัญของหน้าที่นี้ คือการวางระบบบัญชีของสถานศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

1) จะใช้แบบฟอร์มเอกสารทางบัญชีและการเงินอะไรบ้างมีรูปแบบและ

ข้อความเป็นอย่างใด จำนวนสำเนาเท่าใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบเก็บสำเนาต่างๆ และจะจัดเก็บเอกสารเหล่านี้ได้อย่างไร อย่างไรก็ตาม เอกสารบางอย่างจะต้องใช้ตามรูปแบบที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด

2) สมุดรายวันทั่วไป สมุดรายวันเฉพาะ และประเภทของบัญชีแยกประเภทต่างๆ ที่ควรจัดให้มีประกอบด้วยอะไรบ้าง มีรูปแบบ และรายการใดบ้าง

3) ทะเบียนและรายงานทางการเงินที่ต้องใช้เพื่อการวางแผนและตัดสินใจภายในหรือรายงานที่เสนอต่อบุคคลภายนอก ควรประกอบด้วยรายงานอะไรบ้าง และรายการใดบ้างที่สมควรปรากฏอยู่ในรายงานนั้น

4) แนวปฏิบัติในการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ควรเป็นอย่างใด

5) ควรมีอุปกรณ์ เครื่องทุนแรง เช่นเครื่องรับเงินสด คอมพิวเตอร์ เครื่องออกใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น หรือโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชี การเงินอะไรบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ ตรวจสอบง่าย และป้องกันความผิดพลาด

## 5. ด้านการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

ปัจจุบันระบบควบคุมและตรวจสอบภายในได้ขยายขอบเขตบทบาทหน้าที่ออกไปกว้างขวางขึ้น ซึ่งมีใช่เฉพาะการควบคุมและตรวจสอบการบันทึกบัญชี และความน่าเชื่อถือของรายงานการเงินเท่านั้น แต่จะต้องควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในด้านนี้คือ

### 5.1 การควบคุมด้านการบริหาร ประกอบด้วย

1) ควบคุมให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผล เป็นไปตามนโยบายและแผน ซึ่งรวมถึงการควบคุมการใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนงานด้วย

2) ควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประหยัดสุด ประโยชน์สูง การใช้สินทรัพย์และทรัพยากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และใช้งานอย่างถูกวิธี ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมเงินสด ลูกหนี้ วัสดุ สินทรัพย์ เป็นต้น

5.2 การควบคุมทางบัญชี ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดูแลรักษาทรัพย์สิน และความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชีและรายงานการเงิน ประกอบด้วย



1) การควบคุมพื้นฐาน ว่ามีการบันทึกไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน เป็นรายการที่เกิดขึ้นจริง และได้รับอนุมัติแล้ว มีหลักฐานเอกสารเพียงพอ รวมถึงการควบคุมป้องกันทรัพย์สินไม่ให้เสียหาย สูญหาย หรือถูกโจรกรรม

2) การควบคุมสนับสนุนว่า มีการปฏิบัติตามการควบคุมพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม การป้องกันการสูญหายของข้อมูลทางบัญชี

### 5.3 การควบคุมให้ปฏิบัติตามหน้าที่ ภาวะเบี่ยง ที่กำหนด ประกอบด้วย

1) การควบคุมให้มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสมและบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

2) การควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

5.4 จัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมกับสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบทางการเงิน ตรวจสอบการดำเนินงาน ตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ตรวจสอบการทุจริต ตรวจสอบการบริหาร ตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ และตรวจสอบพิเศษ (ถ้าจำเป็นต้องมี)

การตัดสินใจทางการเงินของผู้บริหาร เพื่อการควบคุมและตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

1) ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ระบบการควบคุมทางบัญชี เพื่อให้ข้อมูลเชื่อถือได้ รวมถึงการควบคุมป้องกันทรัพย์สินไม่ให้เสียหาย สูญหาย หรือถูกโจรกรรม ควรเป็นอย่างไร ระบบการป้องกันข้อมูลมิให้มีการแก้ไขภายหลัง หรือสูญหาย ควรเป็นอย่างไร

3) กิจกรรมควบคุมให้มีการปฏิบัติตามหน้าที่ ภาวะเบี่ยง ที่กำหนด ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

4) การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ควรมีแผนงานการตรวจสอบอย่างไร ใช้ข้อมูลอะไรบ้าง รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร การติดตามผลการตรวจสอบภายในควรดำเนินการอย่างไร

## 6. ด้านการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

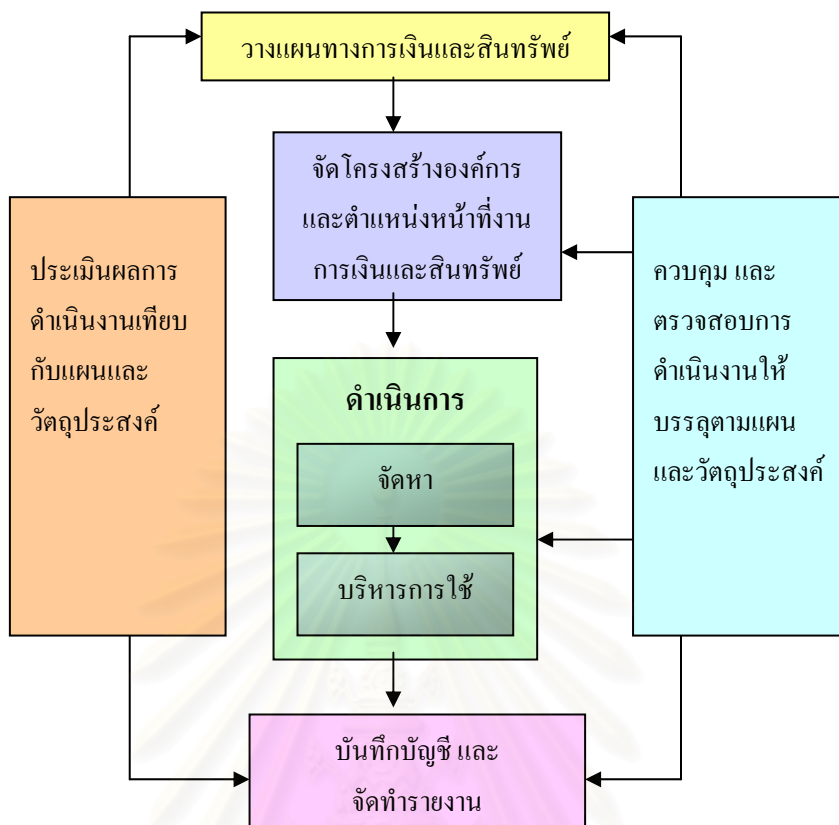
การประเมินผลเป็นหน้าที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทราบว่า การดำเนินงานทางการเงินบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงไร ภารกิจที่สำคัญในหน้าที่นี้ประกอบด้วย

6.1 ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ เกณฑ์วัดผลที่ชัดเจน เปรียบเทียบ แผนกับผลที่ได้ ในการประเมินเปรียบเทียบอาจเปรียบเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน

6.2 วิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน รายงานการเงินจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำข้อมูลไปปรับปรุง พัฒนาองค์การต่อไป นอกจากนี้จะเป็นข้อมูลที่บ่งบอกสถานะทางการเงินของสถานศึกษาทั้งในอดีตและปัจจุบัน ความสามารถในการชำระหนี้เป็นอย่างไร มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร และมีสภาพคล่องเพียงใดอีกด้วย

การตัดสินใจที่สำคัญของการประเมินผลการดำเนินงาน คือ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินควรประกอบด้วยอะไรบ้าง รายการทางการเงินใดบ้างที่ต้องวิเคราะห์ประเมินผลเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ สำหรับปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดเป้าหมาย แผนงานและ ผลงานในปีต่อไป

สรุปภารกิจ หน้าที่สำคัญในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ตั้งแผนภาพที่ 1-3 หน้า 1-18 ดังนี้



แผนภาพที่ 1-3 สรุปหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์

### ตอนที่ 3 ความรู้สำคัญในการบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

การบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีลักษณะที่เฉพาะแตกต่างจากองค์กรทางธุรกิจโดยทั่วไป ซึ่งจากการรวบรวมตำรา เอกสารจากนักวิชาการทางการบริหารการเงินและสินทรัพย์หลายท่านสามารถสรุปความรู้และทักษะสำคัญเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ทางการเงินทั้ง 6 ด้านได้อย่างสมบูรณ์ ประกอบด้วย

#### 1. ความรู้สำคัญเพื่อการวางแผนการเงิน

- 1.1 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน
- 1.2 งบประมาณและกระบวนการงบประมาณ
- 1.3 การประมาณการรายรับ รายจ่าย
- 1.4 แนวคิดต้นทุน การคำนวณต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
- 1.5 ประเภทและการจัดทำงบประมาณการเงิน ซึ่งประกอบด้วย 3 งบประมาณสำคัญ คือ งบแสดงฐานะทางการเงิน(งบดุล) งบรายรับเทียบรายจ่าย(งบกำไรขาดทุน)และงบกระแสเงินสด
- 1.6 การพิจารณาประเมินโครงการหรือการลงทุน

## 2. ความรู้สำคัญเพื่อการจัดผังโครงสร้างองค์การและกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและสินทรัพย์

- 2.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การ และ โครงสร้างฝ่ายการเงิน
- 2.2 ตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน บัญชี พัสดุและความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง
- 2.3 คุณสมบัติบุคลากรทางการเงิน บัญชี พัสดุ

## 3. ความรู้สำคัญเพื่อการดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์

- 3.1 แหล่งที่มาของเงินทุนและการระดมเงินทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 3.2 การจัดการเงินสด การรับ เบิกจ่าย การเก็บรักษา การนำฝาก นำส่ง
- 3.3 การจัดการลูกหนี้ นโยบายและวิธีการติดตามหนี้
- 3.4 การบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการ การจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง การใช้ประโยชน์ การดูแลรักษา และการตัดจำหน่าย
- 3.5 การดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ประกอบด้วย เรื่อง ภาษี การดำเนินการเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการ และการทำประกันภัย
- 3.6 กฎระเบียบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์

## 4. ความรู้สำคัญเพื่อการบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานการเงิน

- 4.1 ความรู้เบื้องต้นทางการบัญชี ประกอบด้วย คำศัพท์สำคัญทางการบัญชี ประเภทบัญชี แนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองโดยทั่วไป นโยบายทางการบัญชี สมการบัญชี ผังบัญชีและรหัสบัญชี
- 4.2 กระบวนการทางบัญชี และ การจัดทำรายงานการเงินและสินทรัพย์

## 5. ความรู้สำคัญเพื่อการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

- 5.1 แนวคิดสำคัญการควบคุมภายใน ประกอบด้วย แนวคิดการควบคุมภายใน การประเมินการควบคุมตนเอง และ การจัดการความเสี่ยง
- 5.1 การตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย แนวคิดเบื้องต้นการตรวจสอบภายใน ประเภทการตรวจสอบภายใน กระบวนการและเทคนิคการตรวจสอบภายใน
- 5.2 แนวปฏิบัติการควบคุมและตรวจสอบภายในโดย สพฐ.

## 6. ความรู้สำคัญเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

- 6.1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานทางการเงิน
- 6.2 การวิเคราะห์ และการแปลความหมายรายงานการเงิน

### บทสรุป

การบริหารการเงินและสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การตัดสินใจวางแผนได้อย่างถูกต้อง มีทรัพยากรเพียงพอ และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาได้อย่างคุ้มค่า ช่วยลดความเสี่ยง ทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และมีมูลค่ารวมที่สูงขึ้น ช่วยควบคุม ตรวจสอบ ป้องกันปัญหาการทุจริต สร้างความน่าเชื่อถือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการบริหารงานได้

ภารกิจหน้าที่ สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ จะครอบคลุมหน้าที่สำคัญ 6 ด้านคือ 1) ด้านการวางแผนการเงินและสินทรัพย์ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน จัดทำงบประมาณ การประมาณการรายรับรายจ่าย วิเคราะห์ต้นทุน จัดทำงบประมาณการเงิน และพิจารณาประเมินโครงการ การลงทุน 2) ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารควรทราบรูปแบบการจัดผังโครงสร้างองค์การทางการเงิน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสม 3) ด้านการดำเนินการการเงินและสินทรัพย์ ผู้บริหารควรมีความรู้ในการระดมเงินและทรัพยากรทางการศึกษา การจัดการเงินสด ลูกหนี้ สินทรัพย์ต่างๆ การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดการเงินเดือน ภาษี และประกันภัย รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง 4) ด้านการบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งต้องมีความรู้ขั้นต้นทางบัญชี ขั้นตอนการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน และสินทรัพย์ 5) ด้านการควบคุมและตรวจสอบ ความรู้สำคัญคือ แนวคิดการควบคุมภายใน การควบคุมตนเอง การจัดการความเสี่ยง ประเภทการตรวจสอบภายใน กระบวนการและเทคนิคการตรวจสอบภายใน และแนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในของ สพฐ. 6) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งต้องมีความรู้ในการประเมินผล และการวิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน

### บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา, สวัสดิการกองคลัง. 2544. การบริหารงานการเงิน บัญชี และพัสดุ. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- คืออน, อาร์เธอร์ เจ และคณะ. 2545. การเงินธุรกิจ. แปลโดย โสภณ พองเพชร. กรุงเทพมหานคร: บ.เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- จันทนา สาขากรและคณะ. 2548. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.
- เจริญ เกษภูววัลย์. 2545. การปฏิบัติที่ดีที่สุดในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน : ตอน 2 การนำเสนอ ทิศทางใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี จำกัด.
- ชูศรี เที้ยศิริเพชร. (มปพ.) แนวคิดการบัญชีเบื้องต้น. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเวิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ฐาปนา ฉิ่งไพศาล. 2547. การเงินธุรกิจ (ฉบับสมบูรณ์). พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- दनัย เทียนพุดี. 2546. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจและการประเมินองค์กรแบบสมดุล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดี เอน ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- บริกแฮม ยูจีน เอฟ และ ฮุสตัน โจเอล เอฟ. 2001. การจัดการการเงิน. พิมพ์ครั้งที่ 9. แปลโดย เรืองรัก จำปาเงิน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คเน็ท จำกัด.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2537. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิชัย เสี่ยงมจิตรต์. 2542. การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เพชร ชุมทรัพย์. 2529. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพรัช ศรีวิไลฤทธิ์. 26 พฤษภาคม 2548. หัวหน้าตรวจสอบภายใน บง. ทิสโก้ (มหาชน) จำกัด เลขาธิการ สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน. สัมภาษณ์.
- วรินตรา วัชรสิงห์. 2523. การบริหารธุรกิจและการเงินของโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรินตรา วัชรสิงห์. 10 กันยายน 2546. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจการเงินโรงเรียนสาธิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์.
- วัฒนา ศิวะเกื้อและคณะ. 2548. การบัญชีขั้นต้น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิไล วีรปรีย และ จงจิตต์ หลีกภัย. 2544. ระบบบัญชี. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สังวร ปัญญาติติก และคณะ. 2529. การเงินธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
สมเจตน์ ประชากริช. 15 มกราคม 2546. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี โรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา.  
สัมภาษณ์.
- สุมาลี จิระมิตร. 2544. การบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2542. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน  
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาแห่งชาติ.
- อมรศรี วัชรพิบูลย์. 2539. หลักการบัญชีจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อภิชาติ พงศ์พัฒน์. 2544. การเงินธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอินโฟไมนิ่งจำกัด
- อุไร ชุตินเตร. 2529. การเงินโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Brealey, R.A., Myers, S.C. and Marcus, A. J.. 1995. Fundamental of Corporate Finance. The  
United States of America: McGraw-Hill.
- Brian Knight. 1993. Financial Management for Schools: The Thinking Manager's Guide. Oxford:  
Heinemann Publishers.
- Brigham, Eugene F. 1992. Fundamentals of Financial Management. 6<sup>th</sup>.ed. United State of  
America :The Dryden Press.
- Drake, T.L., and Roe, W.H. 1994. School Business Management. The United States of America :  
Allyn and Bacon.
- Green, Howard. 1994. The School Management Handbook. London : KoganPage.
- Lawrence P. Grayson. 2004. An Example : A Management Strategy for a Private School  
[on line]. Washington D.C.: Balance Scorecard Institute. [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)  
[9 October 2005]
- Office for Standards in Education. 2005. School Financial Benchmarking. [Electronic]. London.  
the Value for Money Unit. Source: <http://sfb.teachernet.gov.uk/MetricStage.aspx> [18  
September 2005].
- Rebore, Ronald W. 1985. Educational Administration: A Management Approach. New Jersey :  
Prentice-Hall.
- Richard A.B, Stewart C.M., and Alan J.M. 1995. Fundamentals of corporate finance. The United  
States of America : McGraw-Hill.
- Richard Coates. Financial Controller Bangkok Patana International School. Interview, 14 January  
2003.
- Roe, W.H.. 1961. School Business Management. New York : McGraw-Hill.
- Schall, L D., Haley C.W.. 1991. Introduction to Financial Management. International Ed.  
Singapore: McGraw-Hill.
- The Institute of Internal Auditors, Inc. 2001. Operational Auditing. The United States of America:  
The Institute of Internal Auditors, Inc.
- Van Horne, J.C.. 1995. Financial Management and Policy(10<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

# 2

## การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์ Financial and Asset Planning



### หัวข้อเรื่อง

- ◎ นโยบายและเป้าหมายทางการเงิน
- ◎ การวางแผนงบประมาณ
- ◎ การประมาณการรายรับ รายจ่าย
- ◎ แนวคิดต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
- ◎ การจัดทำงบประมาณการเงิน
- ◎ การพิจารณาประเมินโครงการ/การลงทุน

### แนวคิด

1.การกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน วัดได้ ปฏิบัติได้จริง มีเหตุผล ระบุช่วงเวลาของเป้าหมายชัดเจน จะทำให้เป็นแนวทางในการบริหารงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจภารกิจในทิศทางเดียวกัน

2.การวางแผนงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ เป็นการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม โดยมีกระบวนการสำคัญคือ การจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติ การบริหาร การตรวจสอบ การประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณ

3.การประมาณการรายรับรายจ่ายเป็นกิจกรรมสำคัญในการจัดเตรียมงบประมาณ หากสามารถประมาณได้ใกล้เคียงความจริงจะส่งผลต่อการบริหารงานได้ตามแผนงาน และมีสภาพคล่องที่ดี โดยเทคนิควิธีโดยทั่วไปมี 5 วิธีคือ วิธีประมาณโดยตรง วิธีหาค่าเฉลี่ย วิธีใช้ตัวเลขจริงของปีที่ผ่านมา วิธีอัตราส่วนร้อยละของรายรับรวม และวิธีอาศัยประสบการณ์

4.การเข้าใจในองค์ประกอบต้นทุน การจัดสรรปันส่วนต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน จะช่วยให้การตัดสินใจวางแผนงานการเงิน และการควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลับด้านบน



5.การจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้า เป็นการแปลแผนกลยุทธ์มาสู่แผนการเงินทำให้ทราบทิศทางของสถานะทางการเงิน ทราบผลการดำเนินงานล่วงหน้าว่าจะมีรายรับมากกว่า หรือน้อยกว่ารายจ่าย จะมีสภาพคล่องทางการเงินเป็นอย่างไร เพื่อจัดหาเงินและทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการตามแผนกลยุทธ์

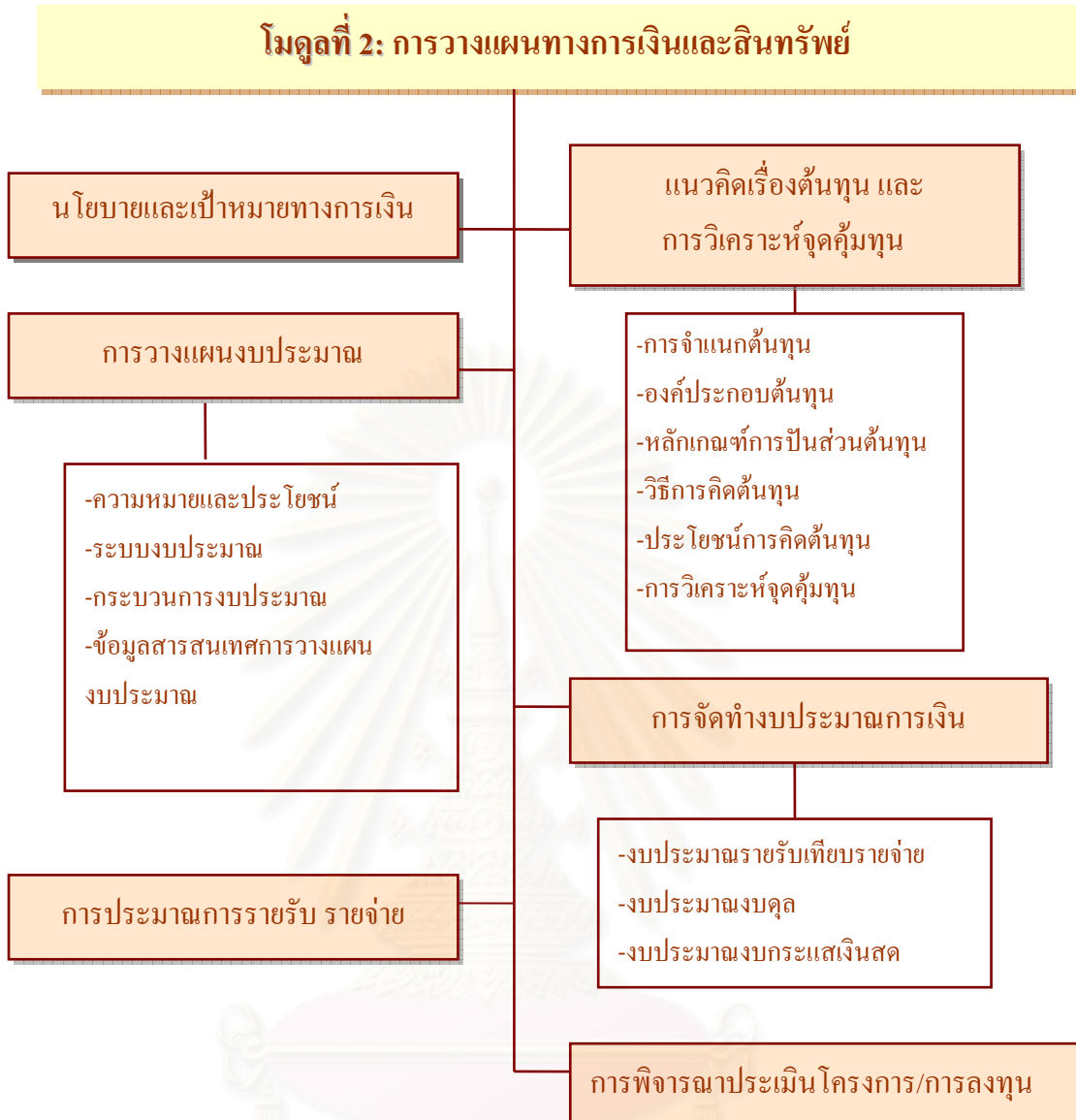
6.การพิจารณาโครงการหรือการลงทุน เป็นหนึ่งในงานวางแผนการจัดสรรทรัพยากร และเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มมูลค่า หรือนำไปสู่ความล้มเหลวได้ โดยจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในด้านต่าง ๆ คือ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ ความเป็นไปได้ทางเทคนิค การบริหาร ทางกฎหมาย และทางการเงิน โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับจากแต่ละโครงการ และตัดสินใจเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สุด

### วัตถุประสงค์

1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินได้
2. อธิบายแนวคิดการวางแผนงบประมาณและกระบวนการงบประมาณได้
3. งบประมาณการรายรับและรายจ่ายของสถานศึกษาได้
4. อธิบายแนวคิดต้นทุนและวิเคราะห์จุดคุ้มทุนได้
5. จัดทำงบประมาณการเงินได้
6. เข้าใจกระบวนการพิจารณาประเมินโครงการ การลงทุน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้พิจารณาโครงการ ของสถานศึกษาได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]



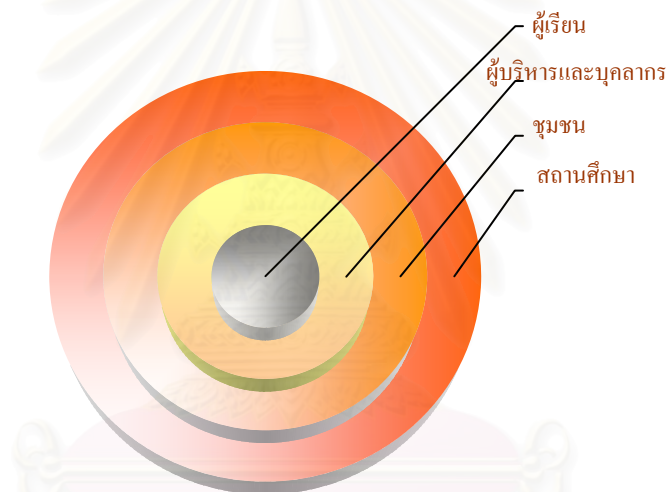
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2-1 แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 2

## ตอนที่ 1 นโยบายและเป้าหมายทางการเงิน

องค์การโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น การให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน การเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ก็คือ การเพิ่มกำไร การขยายกิจการให้เจริญเติบโต การสร้างความมั่นคงทางการเงิน การลดต้นทุนในการดำเนินการให้ต่ำที่สุด การเป็นผู้นำในสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมเดียวกัน การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตลอดจน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และการให้บริการแก่สังคม

สำหรับวัตถุประสงค์ขององค์การทางการศึกษา คือการเพิ่มมูลค่าใน 4 มิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 2-2 แสดงเป้าหมายขององค์การทางการศึกษา

1. การเพิ่มมูลค่าด้านผู้เรียน หมายถึง สถานศึกษามีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีมูลค่าที่สูงขึ้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล มีศักยภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคม เพื่อรองรับการพัฒนาของเทคโนโลยี และ โลกไร้พรมแดน

2. การเพิ่มมูลค่าด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพ โดยมีคุณสมบัติตรงตามบทบาทหน้าที่ของตน มีทัศนคติ มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัว ให้เท่าทันกับสิ่งแวดล้อม

3. การเพิ่มมูลค่าด้านสถานศึกษา หมายถึง มีระบบการบริหารจัดการที่ดีในทุกด้าน มีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีทรัพยากรการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก มีเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารที่เพียงพอ มีต้นทุนดำเนินการต่ำ มีสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพ มีภาพพจน์ที่ดี เป็นที่น่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับสรรเสริญและการสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งผ่านการประเมินมาตรฐานจากหน่วยงานภายนอกและเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ

4. การเพิ่มมูลค่าด้านชุมชน หมายถึง การผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพสู่ชุมชนและสังคม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในทิศทางที่ดียิ่งขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์รวมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสถานศึกษา แล้วควรกำหนด นโยบายและเป้าหมายเฉพาะทางการเงินและสินทรัพย์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารการเงินและสินทรัพย์และใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจ ที่ทุกคนในองค์กรต้องถือปฏิบัติร่วมกัน

## 1. การกำหนดนโยบาย



นโยบายเป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงทิศทางการตัดสินใจ และเป็นกรอบในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารใช้อำนาจการบริหารอย่างถูกต้อง และมีเหตุผล โดยทำให้ทราบว่าทำอะไร อย่างไร และส่งผลต่อการพัฒนาทางการบริหารหรือไม่ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจภารกิจขององค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานต่อไป

### 1.1. ลักษณะของนโยบายที่ดี

- 1) ต้องเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- 2) แสดงทิศทางที่ชัดเจน ว่าให้ทำอะไร อย่างไร
- 3) เป็นงานที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน โดยตรง
- 4) สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง และนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีความเป็นไปได้ ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการในการพัฒนา

[กลับด้านบน]

6) ใช้คำที่แสดงจุดเน้นและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เช่น เร่งรัดให้มีการประกันคุณภาพภายใน **ปรับปรุงหลักสูตร**ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน **ลดอัตราการลาออกกลางคัน**ของนักเรียน **เพิ่มรายรับ**จากแหล่งเงินนอกงบประมาณ **สนับสนุน**ให้ผลิตสื่อการเรียนการสอน โดยวัสดุจากสิ่งรอบตัวโดยลดการสั่งซื้อ เป็นต้น

## 1.2 ขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย

1) การกำหนดประเด็นปัญหา ต้องแยกให้ชัดถึงอาการและสาเหตุ ความเร่งด่วน ความสำคัญ และความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องถึงปัญหาอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น

1.1) สินทรัพย์เสียหาย ต้องซ่อมแซมบ่อย เนื่องจาก การใช้งานอุปกรณ์ผิดวิธี การใช้งานโดยไม่ดูแลรักษาเท่าที่ควร ส่งผลให้ไม่มีอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งาน

1.2) เงินสดสูญหาย ปิดบัญชีไม่ลง เพราะยอดเงินคงเหลือ ไม่ตรงกับเอกสารรายงานการเงิน ซึ่งอาจเกิดจากขาดความรอบคอบในการบันทึก การตรวจสอบความถูกต้อง หรือการทุจริต เป็นต้น

1.3) เกิดความผิดพลาด ในด้านคุณภาพของการจัดการศึกษา เช่น นักเรียนลาออกกลางคัน นักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทำให้ต้องเรียนซ้ำชั้น ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองต้นทุนการจัดการศึกษา

2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

3) เสนอทางเลือกนโยบายเพื่อแก้ปัญหา โดยพิจารณาทางเลือก และทำประชาพิจารณ์ ทั้งนี้ควรให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอ เพื่อสร้างการยอมรับในนโยบายตั้งแต่เริ่มต้น

4) เขียนเป็นนโยบาย ซึ่งควรวิเคราะห์และศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้ละเอียดก่อนตัดสินใจกำหนดเป็นนโยบาย

5) ประกาศใช้เป็นนโยบาย เพื่อทราบและปฏิบัติทั่วกัน

ตัวอย่าง การกำหนดนโยบายทางการเงินของสถานศึกษา

สถานศึกษาประสบปัญหา ค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น กว่าปีที่ผ่านมา 5 % เริ่มจากการหาสาเหตุ รวบรวมข้อมูลรายจ่ายทั้งหมดทุกรายการ วิเคราะห์รายจ่าย พบว่า สาเหตุหลักค่าสาธารณูปโภค และค่าวัสดุใช้สอย เพิ่มสูงขึ้น ผู้บริหารควรเรียกประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหา เมื่อที่ประชุมสรุปวิธีการแก้ปัญหา ให้กำหนดเป็นนโยบาย และประกาศใช้ต่อไป เช่น กำหนดเป็นนโยบายรณรงค์การประหยัดน้ำ ไฟ และ โทรศัพท์ เป็นต้น

## 2. การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าของขององค์กร และให้สอดคล้องกับนโยบายทางการเงินและสินทรัพย์ ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายทางการเงินและสินทรัพย์ ซึ่งหลักการกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องมีลักษณะ SMART คือ ระบุชัดเจน (Specific) วัดได้ (Measurable) ปฏิบัติได้จริง (Actual) มีเหตุผล (Reasonable) และกำหนดเวลาชัดเจน (Timing)

หลังจากได้เป้าหมายทางการเงินแล้ว ก็ควรนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการทางการเงินที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินต่อไป ในที่นี้จะขอเสนอประเด็นตัวอย่างเพื่อนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายทางการเงินต่อไป

- 1) การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน
- 2) การเพิ่มมูลค่ารวมของสถานศึกษา
- 3) การเพิ่มรายรับของสถานศึกษา
- 4) การมุ่งเน้นลดต้นทุน ขณะที่ผลผลิตยังเท่าเดิม แต่มีการใช้ทรัพยากร ทรัพย์สิน บุคลากร และเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประหยัดที่สุด
- 5) การมุ่งเพิ่มผลผลิต ขณะที่ใช้ทรัพยากรเท่าเดิม
- 6) การลดความผิดพลาดและความเสียหาย ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์
- 7) การลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น ขณะเดียวกันเพิ่มประสิทธิภาพให้ดำเนินงานได้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น
- 8) การป้องกันการทุจริต
- 9) การปกป้องรักษาทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อมให้ปลอดภัย

จากแนวทางเป้าหมายข้างต้น สถานศึกษาสามารถนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการให้ทำอะไร โดยต้องวัดได้ มีความเป็นไปได้จริง มีเหตุผลที่เหมาะสม และกำหนดเวลาของเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ต้องการลดต้นทุนลง 3 % ในปีหน้า เป็นต้น

หากสถานศึกษาไม่มีการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย ก็ไม่สามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายทางการเงินได้ชัดเจน เมื่อมิได้กำหนดเป้าหมายไว้ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทางการเงินก็ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ด้วย ดังนั้น ผู้บริหาร จึงควรให้ความสำคัญกับ การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการเงินก่อนที่จะเริ่มวางแผนทางการเงินต่อไป

### ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายทางการเงินของสถานศึกษา

ตัวอย่างที่ 1 ปี พ.ศ.2549 เพิ่มรายรับให้มากขึ้นจากปีที่แล้ว 5 % โดยการเพิ่มกิจกรรมเสริมพิเศษที่สนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียนและสามารถสร้างรายได้ให้สถานศึกษา

ตัวอย่างที่ 2 การลดต้นทุนการจัดการศึกษาต่อนักเรียน 1 คน ลง 3% (จากจุดมุ่งหมายนี้สามารถนำไปแตกเป็นแผนกลยุทธ์และแผน ปฏิบัติการได้หลายข้อ เช่น โครงการประหยัดการใช้ไฟ น้ำ และค่าสาธารณูปโภค อื่นๆ โครงการร่วมด้วยช่วยกันผลิตสื่อ อุปกรณ์บางอย่างเอง หรือจัดหาวัสดุจากธรรมชาติ การขอยืมจากชุมชน องค์การท้องถิ่น กรณีที่ได้มีการใช้งานบ่อย เพื่อทดแทนการซื้อ โครงการประสานงานโรงเรียนเครือข่าย เพิ่มอำนาจต่อรองกับร้านค้า ในการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากขึ้น ท่านสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและศักยภาพของโรงเรียนเพื่อลดความผิดพลาด ความเสียหาย ให้เป็นศูนย์)

## ตอนที่ 2 การวางแผนงบประมาณ

### 1. ความหมายและประโยชน์ของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณเริ่มขึ้นครั้งแรกในประเทศอังกฤษในประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 16-17 โดยคำว่า “งบประมาณ” ในภาษาอังกฤษคือ “budget” ซึ่งมาจากภาษาฝรั่งเศสโบราณ "bougette" แปลว่าถุงเงินหรือกระเป๋าเงิน เพราะในสมัยก่อนเมื่อรับเงินมาแล้วก็เก็บใส่ถุง เมื่อจะจ่ายเงินก็จ่ายจากเงินที่รวบรวมไว้ในถุง ปัจจุบันถุงเงินได้เปลี่ยนมาเป็นเอกสารทางการเงินที่ระบุแผนการรับจ่ายเงิน ภายในระยะเวลาหนึ่ง โดยบอกที่มา และการใช้ไปของเงิน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง เพื่อบังคับให้ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางและวางแผนล่วงหน้า เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรของหน่วยงานในทุกๆด้าน ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของงบประมาณได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน ทำให้ได้แผนปฏิบัติการ แสดงให้เห็นทิศทางการปฏิบัติงานในอนาคต และช่วยกำหนดลำดับความสำคัญของงาน/กิจกรรมของโรงเรียน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2) ด้านการดำเนินงาน เป็นการประเมินค่าใช้จ่ายและรายรับ ซึ่งช่วยกำหนดการแบ่งส่วนและวงจำกัดของการใช้จ่าย

3) ด้านการประสานงาน เป็นแนวทางการร่วมมือในการวางแผนและการประสานงานภายในองค์กร ระหว่างครูใหญ่/ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และกลุ่มองค์กรของผู้ปกครอง ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้ปกครองเกิดความตระหนักถึงแหล่งเงิน ที่โรงเรียนจะจัดหารายได้มาใช้

4) ด้านการรายงาน เป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจให้ความช่วยเหลือ

5) ด้านการควบคุม เป็นการสร้างระบบการควบคุม การบริหารจัดการในองค์การ

6) ด้านการประเมินผล สามารถนำงบประมาณไปใช้วิเคราะห์การปฏิบัติงานทางด้านการเงิน เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า งบประมาณมีความสำคัญ เนื่องจากการแปลแผนความจำเป็นของหน่วยงานออกเป็นแผนทางการเงิน ทำให้ทราบจำนวนเงินที่ประมาณว่าจะได้รับ และใช้จ่ายเพื่อการต่าง ๆ ภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการควบคุมและวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงินขององค์การ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เรียกว่า การวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ เป็นการสร้างระบบที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญในช่วงระยะเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว มีความครบถ้วน ครอบคลุม มีเกณฑ์การจัดสรรที่เหมาะสม มีกระบวนการที่เป็นระบบ มีรายละเอียดค่าของงบประมาณที่มีเหตุผล มีระบบการจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดสรรทรัพยากรลงสู่หน่วยปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับแผน การดำเนินงาน รวมทั้งมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม มีเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

[กลับด้านบน]



การวางแผนงบประมาณ ประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ และ กรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางโดยจะเป็นการคาดคะเนวงเงินที่จะใช้ในแต่ละปีได้แก่ งบประมาณสำหรับรักษางานประจำเดิม และสำหรับโครงการตามแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องกระทำอย่างรอบคอบ และคำนึงถึงหลักการสำคัญในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งมี 6 หลักการ คือ

- 1) หลักการการณ์ไกล (foresight)
- 2) หลักประชาธิปไตย (democracy)
- 3) หลักดุลยภาพ (balance)
- 4) หลักสารัตถประโยชน์ (utility)
- 5) หลักยุติธรรม (equity)
- 6) หลักสมรรถภาพ (efficiency)

## 2. ระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณหากพิจารณาจากวิธีการจัดทำ และวัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณ อาจแบ่งได้เป็น 4 ระบบ คือ

2.1 ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (line-item budgeting) เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 19 เป็นแนวคิดที่เน้นการควบคุมติดตาม ตรวจสอบค่าใช้จ่ายเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย จึงต้องกำหนดโครงสร้างค่าใช้จ่ายและจำแนกรายการอย่างละเอียดโดยจำแนกค่าใช้จ่ายเป็นหมวดหมู่ เช่น หมวดเงินเดือน หมวดวัสดุ ครุภัณฑ์ หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น

2.2 ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ (zero-based budgeting) ผู้พัฒนาระบบนี้คือ ปีเตอร์ ไพเออร์ (Peter Pyhrr) ในปี ค.ศ. 1969 ต่อมาในปีค.ศ. 1972 นาย จิมมี คาร์เตอร์ ผู้ว่าการรัฐ จอร์เจียขณะนั้น ได้นำมาใช้ และเมื่อดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีก็ได้นำมาใช้กับประเทศสหรัฐอเมริกา โดยแนวคิดของระบบนี้คือ เน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากร โดยมุ่งขจัดความซ้ำซ้อนของโครงการต่างๆ การพิจารณาจะเน้นหนักด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เน้นความจำเป็นและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงาน ไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายปีก่อน แต่จะเริ่มต้นคิดจากฐานศูนย์

2.3 ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (planning-programming budgeting system) เริ่มใช้ในหน่วยงานกระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกาในปี 1963 โดยเป็นระบบที่พัฒนามาจากระบบงบประมาณแบบเน้นผลงาน สำหรับประเทศไทยได้นำระบบนี้มาใช้ในปีพ.ศ. 2525 แนวคิดของระบบนี้คือ เน้นวัตถุประสงค์ ในการจัดทำงบประมาณกำหนดโครงสร้างแผนงานเป็น 3 ส่วน คือ 1) แผนงานหลัก 2) แผนงานรอง และ 3) งาน/โครงการ ทั้งนี้การพิจารณาด้านประสิทธิภาพจะคำนึงว่าโครงการ หรือแผนงานนั้นควรดำเนินการหรือไม่

2.4 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance-based budgeting) เริ่มใช้ครั้งแรกที่ นิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา และเป็นระบบงบประมาณที่รัฐบาลไทยเลือกนำมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งจะขอกกล่าวถึงรายละเอียดสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานพอสังเขปดังนี้

1) ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ กับผลงานที่เกิดขึ้น โดยมีกระบวนการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การติดตามประเมินผลว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ขณะเดียวกันก็พิจารณาถึงวิธีการใช้จ่ายเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูง แต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำกว่าได้หรือไม่ ดังนั้นการจัดทำงบประมาณจึงต้องอาศัยโครงการ/กิจกรรมในการพิจารณาจำแนกงบประมาณในแต่ละหน่วยงาน อย่างไรก็ตามงานบางอย่างไม่สามารถนับผลงานเป็นหน่วย หรือไม่สามารวัดในเชิงปริมาณได้ จึงต้องวัดจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการแทน โดยหลักของการจัดทำงบประมาณระบบนี้มุ่งเน้นให้หน่วยงานรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ผลผลิต (output) คือ สิ่งของ หรือ บริการเพื่อให้ประชาชนได้ใช้ประโยชน์ ส่วนผลลัพธ์ (outcome) คือ ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

2) หลักการสำคัญในการจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน คือ

2.1) ให้ความสำคัญกับนโยบาย เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะ 1 ปี ระยะกลาง และระยะยาว

2.2) ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่อิสระคล่องตัว ตอบสนองต่อความต้องการของแผนงาน ลดการควบคุมจากส่วนกลาง เน้นกระจายอำนาจแก่หน่วยปฏิบัติควบคู่กับ

ระบบการติดตามและประเมินผลโดยหน่วยงานกลาง เพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ลดขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่าย แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์

2.3) ให้ความสำคัญกับผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไปกระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานว่าบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ จะปรับปรุงผลลัพธ์ได้อย่างไร

2.4) กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพของการดำเนินงานว่าจะบรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดได้หรือไม่ หรือปรับปรุงผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิมได้หรือไม่ ลดเวลาขั้นตอนการดำเนินงานได้หรือไม่

2.5) ผลักดันงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นแผนงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์

2.6) เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ ของการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตที่เกิดขึ้นต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย และ นโยบายรัฐบาล การกำหนดผลผลิตที่ต้องการกำหนดเป็นหน่วยนับชัดเจน ครอบคลุมทั้งปริมาณ ราคา คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ที่เหมาะสมและกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการพึงพอใจในประโยชน์ที่ได้รับ ในเวลาตามที่ต้องการ มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

2.7) จำกัดรายจ่ายภายในวงเงินที่จำกัด

2.8) ยึดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า

2.9) เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นทำงานตามพันธกิจขององค์กร

2.10) นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ เพื่อเป็นกลไกในการติดตามและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. กระบวนการงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากร ที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอนคือ

[กลับด้านบน]

**ขั้นที่ 1 การจัดเตรียมงบประมาณ (budget preparation)**เป็นการจัดเตรียมทั้งด้านรายรับและรายจ่าย ประกอบด้วย

1) กำหนดแนวเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนกลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้ ผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำรงตำแหน่งประธาน คณะกรรมการพิจารณางบประมาณ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระ หรือหัวหน้าชั้นปี หัวหน้าโครงการหรือแผนงาน ซึ่งจำนวนคณะกรรมการขึ้นกับขนาดของโรงเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1) การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย มีแนวทาง ดังนี้

(1) วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติ ราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะ ข้อตกลงผลผลิต และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่ทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.)

(3) วิเคราะห์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของ สพท.และตามความต้องการของสถานศึกษา

(4) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในอดีตตามข้อตกลงที่ทำกับ สพท.ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์การ และผลผลิตงาน/โครงการ

(5) จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาของสถานศึกษา

(6) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้ สพท. และสาธารณชนรับทราบ

1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาโดยเปิดโอกาสให้ ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม โดยมีแนวทางดังนี้

(1) ทบทวนภารกิจของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

(2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT analysis) โดยแยกเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ทั้งปัจจัยนำเข้า เช่น นักเรียน บุคลากร เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี และกระบวนการบริหารจัดการ ที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยมุ่งศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม รวมทั้ง สภาพชุมชน ความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนประชากรวัยเรียน อัตราการเรียนต่อ โดยพิจารณาแยกเป็นปัจจัยที่เป็นโอกาส Opportunity ที่เอื้อให้หน่วยงานดำเนินการสำเร็จ และอุปสรรค Threats ที่ขัดขวางการดำเนินงานของสถานศึกษา

(3) กำหนดวิสัยทัศน์(vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (objective) และปัจจัยสู่ความสำเร็จ (key success factors หรือ KSFs) ของสถานศึกษา ซึ่งวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์การจะมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัวแตกต่างกัน และต้องมาจากการร่วมกันจินตนาการจากสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ต่อภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์กร เข้าด้วยกัน มีทิศทางที่ชัดเจน ทำหาย และมีความเป็นไปได้ มีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับนักเรียน และเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพกลับสู่สังคม

(4) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายใน ภายนอกแล้ว ขึ้นต่อมาสถานศึกษาต้องทราบสถานะของสถานศึกษาว่าอยู่ในช่วงใด ช่วงเริ่มต้น ช่วงเจริญเติบโต ช่วงคงที่ หรืออยู่ในระยะกำลังจะตาย คือไม่สามารถจะรักษาสถานภาพไว้ได้ เมื่อทราบสถานะภาพแล้ว ควรนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ทั้งระดับองค์การ และระดับฝ่ายหรือหน่วยงาน

ในทางธุรกิจการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย 3 ระดับคือ

ก) ระดับองค์การ ในอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินการอยู่ จะใช้กลยุทธ์ใดเช่น มุ่งเน้น เติบโต คงที่ หรือล่าถอย

ข) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งเน้นว่าจะแข่งขันกับกิจการอื่นที่เป็นคู่แข่งได้ด้วยอะไร เช่น กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนถูก หรือด้านมีสินค้าที่แตกต่าง เป็นต้น

ค) ระดับหน้าที่หรือฝ่ายงานแต่ละแผนกเช่น แผนกการตลาด แผนกการเงิน แผนกบุคคลจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้สำเร็จได้อย่างไร

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐเป็นองค์การที่ให้บริการสาธารณะผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แม้ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไร แต่ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นตามศักยภาพที่จะกระทำได้ โดยจำเป็นต้องวางกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น เด็บโต (คือขยายจำนวนนักเรียนให้มีปริมาณที่จะบริหารงานได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด) หรือบางสถานศึกษาที่นักเรียนมีมากเกินไป อาจใช้กลยุทธ์คงที่ หรือลดจำนวนลง

สำหรับกลยุทธ์ระดับกิจการ เพื่อแข่งขันกับสถานศึกษาอื่น หรือแข่งขันกับตัวเอง โดยเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานให้สูงขึ้น อาจใช้กลยุทธ์ เพิ่มประสิทธิภาพโดยการลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน หรือกลยุทธ์สร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง มีภาพลักษณ์ จุดเด่นที่ชัดเจนต่อสายตาของบุคคลภายนอก เช่นนักเรียนที่จบออกไป มีความเป็นสากล มีความเด่นด้านกริยา มารยาท เป็นต้น หรือการกลยุทธ์สร้างพันธมิตรเครือข่าย เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจใช้ กลยุทธ์ร่วมมือกันหลาย ๆ สถานศึกษาในหลายด้าน หรือขอความช่วยเหลือ สนับสนุนจากโรงเรียนเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นต้น หลังจากนั้นนำไปวางกลยุทธ์สนับสนุนในระดับฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การ

(5) กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ ที่ชัดเจนเพื่อการวัดและประเมินผล

(6) กำหนดเป้าหมายระยะกลางของผลผลิตเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับ สพท.

(7) จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมหลักที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

(8) จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

(9) เผยแพร่ ประกาศต่อสาธารณชน และผู้เกี่ยวข้อง

### 1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

(1) จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน/โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน /โครงการ

(2) จัดทำกรอบประมาณการรายจ่าย ระยะปานกลาง โดยการวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

(3) จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง เสนอต่อ สพท. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิงนโยบาย

(4) จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิต (ร่างข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน) ของสถานศึกษาที่จะต้องทำกับ สพท.เมื่อได้รับงบประมาณ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2) ประมาณการรายรับรายจ่าย โดยฝ่ายแผนงานหรือฝ่ายบัญชี จัดทำประมาณการรายรับและแผนการระดมทรัพยากร โดยพิจารณาแยกให้ชัดเจน รายรับจากเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณแต่ละประเภทอย่างละเอียด ขณะเดียวกันหน่วยงานภายในสถานศึกษาทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องประมาณการรายจ่ายโดยพิจารณาทรัพยากรที่ต้องใช้ทั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานประจำ (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในตอนที 3)

3) จัดทำคำร่างงบประมาณตามที่หน่วยงานต่างๆ เสนอขอมา และจัดทำงบประมาณการเงิน

ในการจัดทำคำของบประมาณต้องศึกษา กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 3.1) พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545
- 3.2) พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546
- 3.3) หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544
- 3.4) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2545

กลับด้านบน

3.5) ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง:สำนักงานนโยบายและแผนของสพฐ.

**ขั้นที่ 2 การอนุมัติงบประมาณ (budget approval)** โดยคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา พิจารณาร่างงบประมาณ กำหนดวงเงินที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติคือ ความสำคัญจำเป็น ความเร่งด่วน และความสอดคล้องกับนโยบาย แผนกลยุทธ์และการดำเนินงานประจำ ความยุติธรรม ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวิเคราะห์แก้ไขและเปลี่ยนแปลงบที่นำเสนอได้ หลังจากทีอนุมัติแล้วให้สื่อสารลงไปยังทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบทั่วกัน และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบควบคุมงบประมาณ โดยส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้าฝ่ายแผนงาน หรือฝ่ายบัญชี และต้องสื่อสารให้หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ ทราบทุกระยะที่มีการเปลี่ยนแปลงยอดเงินคงเหลือของงบประมาณแต่ละฝ่าย เพื่อการควบคุมวงเงินงบประมาณ โดยมีแนวทางปฏิบัติในรายละเอียดดังนี้

- 1) จัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษากับ สพท. เมื่อได้รับงบประมาณ
- 2) ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) แจ้งผ่าน สพท.
- 3) ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่ สพท.แจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร
- 4) วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน ตามแผนงาน งาน/โครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณทรัพยากรของแต่ละสายงาน งาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร
- 5) ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ
- 6) จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน/โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร



7) จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบรับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

8) นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิตขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาโดยกำหนดกิจกรรมที่จะทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานพร้อมงบประมาณ และทรัพยากรที่ต้องการใช้ แยกเป็นรายเดือน แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส โดยแยกเป็น ประเภทงบประมาณให้ชัดเจน เช่นงบบุคลากร บอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นค่าครุภัณฑ์และค่าก่อสร้าง) งบดำเนินการ งบตามนโยบาย โครงการพิเศษ เป็นต้น

9) เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวมเพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดผ่านสพท. ไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวบรวมเสนอต่อสำนักงบประมาณ

10) แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผน

**ขั้นที่ 3 การบริหารงบประมาณ (budget execution)** เป็นการจัดสรรและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ประกอบด้วย

1) ดำเนินการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการ โดยขออนุมัติตามระเบียบของหน่วยงาน

2) เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี และอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับมอบหมาย

3) การโอนเงินงบประมาณ (ถ้ามี) ให้ศึกษาแนวปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

**ขั้นที่ 4 การตรวจสอบงบประมาณ (budget audit)** เป็นการ ติดตามการใช้จ่ายเงินว่ามี การใช้จ่ายจริงตามที่เบิกไปหรือไม่ มีการรั่วไหลหรือไม่ ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบทางการเงินหรือไม่ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1) จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้งบประมาณ รายงานการศึกษา และรายปี

2) จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้งบประมาณรายภาคการศึกษา และรายปี

3) จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

4) ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

5) จัดทำข้อสรุป ผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อเร่งแก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์

**ขั้นที่ 5 การประเมินผลการใช้งบประมาณและผลการดำเนินงาน (budget evaluation)**  
ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้หรือไม่ และยังทำให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานว่ามีผลเป็นประการใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับความเป็นจริง หรือสภาพปัจจุบันยิ่งขึ้น การติดตามผลที่ดีจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต้องรายงานผลการติดตามเป็นระยะ ซึ่งอาจจะเป็นรายเดือน รายไตรมาส รายภาคการศึกษา หรือ รายปี

**ขั้นที่ 6 การรายงานผลงบประมาณ (budget reporting)** ซึ่งควรจัดทำเป็นระยะ ๆ เช่น รายไตรมาส รายภาคการศึกษา รายปี ทำให้ผู้บริหารสามารถทบทวนผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ว่ามีความคืบหน้าไปแค่ไหน คงเหลืองบประมาณเท่าไร มีความผิดพลาดใดเกิดขึ้นบ้าง เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ ซึ่งประกอบด้วย

1) การรายงานการติดตามการใช้งบประมาณ เพื่อทราบว่าการใช้งบประมาณไม่เกินวงเงินตามที่ได้รับอนุมัติ

2) การรายงานผลการตรวจสอบการใช้งบประมาณ

3) การรายงานการประเมินผลการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ

ผู้บริหารควรจัดทำสรุปรายงานดังกล่าวรายไตรมาส รายภาคการศึกษาและรายปี ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สพท.และสาธารณชนและสรุปข้อมูลสารสนเทศของ

สถานศึกษาประกอบ การรายงาน พร้อมทั้งนำรายงานไปใช้เป็นแนวทางในการจัดตั้ง และบริหารงบประมาณในปีต่อไป

#### 4. ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนงบประมาณ

หัวใจสำคัญในการวางแผนงบประมาณ คือ ระบบข้อมูลสารสนเทศซึ่ง สถานศึกษาควรมีข้อมูลที่สำคัญดังนี้

4.1 ข้อมูลนักเรียน แสดงจำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้น ห้องเรียน นักเรียนที่เข้ามาใหม่ นักเรียนที่ลาออกกลางคันนักเรียนเลื่อนชั้น ซ้ำชั้น จำนวนนักเรียนที่สำเร็จ การศึกษา จำนวนนักเรียนที่เรียนต่อ นักเรียนยากจน นักเรียนพิการ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ นักเรียนแยกตามหลักสูตรพิเศษ เช่นบางสถานศึกษาอาจมีหลักสูตร สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่อง นักเรียนความสามารถพิเศษ หลักสูตรสองภาษา เป็นต้น

4.2 ข้อมูลบุคลากร แสดงจำนวนบุคลากร วุฒิการศึกษา แยกเป็นรายละเอียดข้าราชการครู ที่ปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา ครูอัตราจ้าง ลูกจ้าง ครูพิเศษ เป็นต้น

4.3 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แสดงผลสัมฤทธิ์ด้านทักษะการเรียนรู้ จำแนก ตามกลุ่มสาระและช่วงชั้นเรียน จำนวนที่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป และ ผลสัมฤทธิ์ด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์

4.4 ข้อมูลสถานศึกษา ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป ที่ตั้งหรือพื้นที่การให้บริการ ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนกลยุทธ์ ข้อมูลทางการเงิน บัญชี และ แผนงบประมาณในอดีตย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี รวมทั้งข้อมูลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เช่นอาคารเรียน ห้องเรียน อุปกรณ์การเรียน

4.5 ข้อมูลชุมชน ประกอบด้วย สภาพชุมชน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมใน ท้องถิ่น หน่วยงาน องค์กรที่สำคัญ ๆ ที่จะสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งที่ เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน รวมทั้งบุคลากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลับด้านบน

### ตอนที่ 3 การประมาณการรายรับและรายจ่าย

ในการจัดเตรียมงบประมาณ ขั้นตอนสำคัญคือ การประมาณการรายรับและรายจ่าย ซึ่งหากสามารถประมาณการได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงจะส่งผลต่อสภาพคล่องในการบริหารการเงิน เนื่องจากทราบล่วงหน้าว่าจะจัดหาเงินจากแหล่งใดในปริมาณเท่าไร จัดสรรไปกับหมวดรายจ่ายใด ปริมาณเท่าใด จะมีเงินเกินหรือขาดอีกเท่าไร เพื่อจะได้เตรียมการจัดหาจากแหล่งสำรองอื่นได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งการประมาณการรายรับและจ่ายมี 5 วิธี คือ วิธีประมาณโดยตรง วิธีหาค่าเฉลี่ย วิธีใช้ตัวเลขจริงของปีที่ผ่านมา วิธีใช้อัตราส่วนร้อยละของยอดรายรับรวม และวิธีอาศัยประสบการณ์

#### 1. วิธีประมาณโดยตรง

เป็นการศึกษาแหล่งที่มาจากรายรับรายจ่ายต่าง ๆ อย่างละเอียด แล้วจึงนำมาคำนวณรายรับ เช่น การประมาณ รายรับเงินอุดหนุนรายหัว ตัวแปรตามที่สำคัญคือ จำนวนนักเรียน และ ช่วงชั้นเรียน ซึ่งรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวให้แตกต่างกัน เช่น ช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวนเงิน 1,100 บาท ช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 1,800 บาท ช่วงชั้นที่ 4 จำนวน 2,700 บาท วิธีการประมาณคือ นำจำนวนนักเรียนคูณด้วยเงินอุดหนุนรายหัว สำหรับการประมาณรายจ่าย ซึ่ง สพฐ. กำหนดกรอบการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปให้จัดสรรเป็นงบวิชาการ งบดำเนินการ งบบริหารงานทั่วไป และงบลงทุนได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

#### การประมาณจำนวนนักเรียนสามารถประมาณได้จาก

- 1.1 จำนวนนักเรียนปัจจุบัน สถิติการลาออกและการศึกษาต่อที่อื่นของนักเรียนในอดีต โดยเฉพาะชั้น ป.6 ชั้น ม.1 หรือ ม.3 ขึ้น ม.4 เป็นต้น
- 1.2 จิตความสามารถของสถานศึกษาในการรองรับนักเรียนในอนาคต ทั้งจำนวนนักเรียนต่อห้อง จำนวนห้องเรียน และจำนวนบุคลากรครูผู้สอน
- 1.3 ปัจจัยภายนอก เช่น ความนิยมของผู้ปกครอง สภาพการแข่งขันกับโรงเรียนอื่น จำนวนประชากรวัยเรียน โครงการจ้างงานของชุมชนในอนาคต ซึ่งส่งผลต่อการอพยพเข้าและออกของ ประชากรในชุมชนนั้น จัดทำเป็นตารางประมาณการจำนวนนักเรียนได้ ดังตารางที่ 2-1

การประมาณการจำนวนนักเรียนที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงจะส่งผลต่อการประมาณการรายรับ ทั้งเงินอุดหนุน และเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ รวมทั้งการประมาณการรายจ่ายที่เป็นต้นทุน ผันแปรโดยตรงกับจำนวนนักเรียน ได้แม่นยำมากขึ้น

หากสถานศึกษาจัดทำข้อมูลสารสนเทศ EMIS ไว้แล้วและใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยคำนวณจะทำให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างการประมาณการจำนวนนักเรียน

ระดับชั้น	ปีปัจจุบัน (2548)	ปีประมาณ การ (2549)	ปีประมาณ การ (2550)	ปีประมาณ การ (2551)
ม.1	150	180	180	180
ม.2	130	150	180	180
ม.3	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>150</b>	180
ม.4	120	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>138</b>
ม.5	120	120	120	120
ม.6	120	120	120	120
รวม	770	820	870	918

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างข้อมูลประมาณการเงินอุดหนุน โรงเรียน A

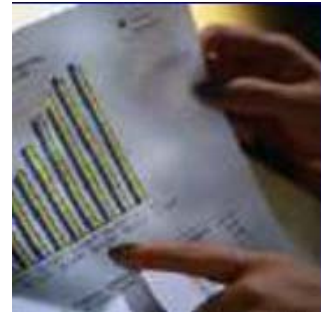
ชั้น เรียน	ปีปัจจุบัน (2548)		ประมาณการปีที่ 1 (2549)		ประมาณการปีที่ 1 (2550)		ประมาณการปีที่ 1 (2551)	
	จำนวน น.ร (คน)	เงิน อุดหนุน (บาท)	จำนวน น.ร (คน)	เงิน อุดหนุน (บาท)	จำนวน น.ร (คน)	เงิน อุดหนุน (บาท)	จำนวน น.ร (คน)	เงิน อุดหนุน (บาท)
ม.1	150	270,000	180	324,000	180	324,000	180	324,000
ม.2	130	234,000	150	270,000	180	324,000	180	324,000
ม.3	<b>130</b>	234,000	<b>130</b>	234,000	<b>150</b>	270,000	180	324,000
ม.4	120	324,000	<b>120</b>	324,000	<b>120</b>	324,000	<b>138</b>	372,600
ม.5	120	324,000	120	324,000	120	324,000	120	324,000
ม.6	120	324,000	120	324,000	120	324,000	120	324,000
รวม	770	1,710,000	820	1,800,000	870	1,890,000	918	1,992,600

หมายเหตุ: ปี พ.ศ.2548 อัตราเงินอุดหนุนรายหัว ช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวนเงิน 1,100 บาท ช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 1,800 บาท และช่วงชั้นที่ 4 จำนวน 2,700 บาท



## 2. วิธีหาค่าเฉลี่ย

เป็นนารายรับ รายจ่าย จากแหล่งต่าง ๆ มาหาค่าเฉลี่ย จะใช้ปีก็ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งเหมาะกับการประมาณการรายการที่ยอดเงินแตกต่างกันในแต่ละปี และไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอนว่าปีต่อไป จะมีปริมาณเท่าใด ตัวอย่างเช่น



การคำนวณเงินรายรับโครงการอาหารกลางวัน เงินจำหน่ายสินค้าร้านค้าสวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งใช้ค่าเฉลี่ย 3 ปี ย้อนหลัง

ตาราง 2-4 แสดงตัวอย่างการคำนวณโดยใช้วิธีเฉลี่ย 3 ปี

รายการ	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548 (ปีปัจจุบัน)	ปี 2549 (ประมาณการ)
รายรับโครงการอาหารกลางวัน	940,000	960,350	958,600	952,983
รายรับร้านค้าสวัสดิการ	529,000	594,000	565,000	562,666

การคำนวณปี 2549 มาจาก การนำตัวเลข ข้อมูล 3 ปีก่อน คือ ปี 2546 – ปี 2548 มาบวกกัน แล้วหาร 3 เพื่อหาค่าเฉลี่ย เช่น

$$\begin{aligned} \text{เงินค่าอาหารกลางวัน} &= (940,000 + 960,350 + 958,600) \div 3 \\ &= 2,858,950 \div 3 = 952,983 \text{ บาท} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{เงินรายรับร้านค้าสวัสดิการ} &= (529,000 + 594,000 + 565,000) \div 3 \\ &= 1,688,000 \div 3 = 562,666 \text{ บาท} \end{aligned}$$

## 3. วิธีใช้ตัวเลขจริงของปีที่ผ่านมา

เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดไม่ต้องใช้เทคนิคอะไร เหมาะกับข้อมูลรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย เช่น เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ เงินทุนการศึกษา ซึ่งอาจใช้วิธีการนี้มาคำนวณได้ ดังนี้

## ตารางที่ 2-5 แสดงตัวอย่างการคำนวณ โดยใช้ตัวเลขของปีที่ผ่านมา

รายการรับ	ปีปัจจุบัน		ปีที่ประมาณการ	
	ภาคเรียนที่ 1	ภาคเรียนที่ 2	ภาคเรียนที่ 1	ภาคเรียนที่ 2
<u>เงินนอกงบประมาณ</u>				
-เงินอุดหนุนจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	50,700	50,700	50,700	50,700
-เงินทุนการศึกษา	30,000	30,000	30,000	30,000

### 4. วิธีใช้อัตราส่วนร้อยละของยอดรายรับรวม

เป็นวิธีการคำนวณ ที่ต้องประมาณการรายรับรวม โดยพิจารณาจากงบรายรับ เทียบรายจ่ายของปีก่อน ย้อนหลัง 3 ปี เพื่อหาอัตราร้อยละเทียบกับของยอดรายรับรวมที่เหมาะสม และนำมาประมาณการ ตัวอย่างเช่น งบอุดหนุนที่ได้รับแต่ละปี เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 88 ของรายรับรวม เมื่อทราบรายรับรวมแล้ว นำไปประมาณการรายรับอื่น ตามอัตราร้อยละเฉลี่ยของปีก่อน ๆ เช่น งบบริจาคตัวไปคิดเป็นร้อยละ 5 ของรายรับรวม งบรายจ่ายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 65 ของรายรับรวม นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดข้อยกเว้นลงไปในแต่ละหมวด เช่นหมวดวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 5 ของงบวิชาการ หมวดภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ 3 ของงบวิชาการ เป็นต้น

### ตัวอย่าง แสดงการคำนวณ โดยวิธีร้อยละของรายรับรวม

	ปี 2548		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
<b>รายรับรวม</b>	30,829,300	100	31,952,350	100
งบบุคลากร	21,580,510	70	22,366,645	70
งบอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว	6,165,860	20	6,390,470	20
รายรับงบบริจาคตัวแบบมีวัตถุประสงค์	924,879	3	958,571	3
รายรับจากการจำหน่ายอาหาร	616,586	2	639,047	2
รายรับจากการบริจาคตัวไป	924,879	3	958,570	3
รายรับอื่น	616,586	2	639,047	2
<b>รายจ่าย</b>				
งบบุคลากร	21,580,510	70	22,366,645	70
งบวิชาการ (65% ของงบอุดหนุน)	4,007,809	13	4,153,860	13
งบดำเนินการ (25 %ของงบอุดหนุน)	1,541,465	5	1,597,618	5
งบแผนงาน / โครงการ	3,082,930	10	3,195,235	10
งบสำรอง (10 % ของงบอุดหนุน)	616,586	2	639,047	2



## 5. วิธีอาศัยประสบการณ์

สำหรับรายการที่ไม่สามารถประมาณการล่วงหน้าโดยเทคนิคดังกล่าวได้ เพราะเป็นความต้องการเฉพาะกิจในการใช้งบประมาณ เช่น รายรับจากเงินบริจาคโดยไม่ระบุวัตถุประสงค์ จากสมาคมผู้ปกครอง การจัดกิจกรรมระดมทุน เช่น การทอดผ้าป่า หรือเป็นการพิจารณาจัดสรรของเขตพื้นที่ เช่นงบค่าตอบแทน วัสดุ ใช้สอย งบค่าสาธารณูปโภค ซึ่งได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินอุดหนุน เป็นต้น ในการประมาณการเงินทุนส่วนนี้ ต้องอาศัยประสบการณ์และการคาดหมายจากแผนงานที่ได้กำหนดไว้

สำหรับแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนต่างๆ หรือแผนงานของฝ่ายสำนักงาน ควรให้รหัสโครงการ เพื่อง่ายต่อการบันทึกข้อมูลลงในตารางประมาณการรายจ่าย และหากสามารถแยกให้ชัดเจน จัดสรรลงหน่วยต้นทุนได้ จะทำให้การนำไปคำนวณต้นทุนที่จะได้กล่าวต่อไปง่ายขึ้น เช่น โครงการรณรงค์รักการอ่าน ซึ่งจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนหมวดภาษาไทย ก็ควรเป็นค่าใช้จ่ายของหมวดภาษาไทย เป็นต้น

ในการประมาณการรายรับ-รายจ่าย ผู้บริหารสถานศึกษาควรประมาณการล่วงหน้า 3 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผน นอกจากนี้หากต้องการประมาณการให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อใช้ในการควบคุมแผนงานเป็นระยะ ๆ ก็ประมาณการแยกเป็นรายเดือน รายไตรมาสและรายภาคการศึกษา ที่มีการรับและจ่ายจริง

การจะเลือกใช้เทคนิคใดประมาณการควรต้องพิจารณาว่า รายการใดมีข้อมูลครบถ้วน และสามารถใช้ในการคำนวณโดยตรงได้ เช่น การประมาณการงบเงินอุดหนุนสามารถคำนวณได้ โดยใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนแต่ละประเภท แต่ละระดับชั้น โดยการพิจารณาอัตราการขยายตัวของสถานศึกษา หรือแบบบุคลากรก็สามารถคำนวณได้โดยตรง เนื่องจากทราบจำนวนบุคลากร และอัตราเงินเดือนที่ชัดเจน

### ตอนที่ 4 แนวคิดเรื่องต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

ต้นทุน หมายถึง มูลค่าที่วัดได้เป็นเงินและทรัพยากรที่เสียไป หรือคาดว่าจะเสียไปเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต หรือบริการ โดยต้นทุนถูกนำมาใช้ในการวางแผนการจัดทำงบประมาณ การตัดสินใจและการควบคุม ผู้บริหารจำเป็นต้องประมาณการต้นทุนต่างๆ ให้แม่นยำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทราบต้นทุนที่แท้จริงจะช่วยให้สามารถกำหนดราคา อัตราค่าธรรมเนียมได้อย่างเหมาะสมและไม่

ขาดทุน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการติดตามวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยสามารถบริหารต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำลงได้

## 1. การจำแนกต้นทุน

ต้นทุนหนึ่งรายการสามารถจำแนกได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ใช้ โดยการจำแนกต้นทุนที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

### 1.1 ต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม ( direct and indirect costs )

ต้นทุนทางตรงจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการผลิต สำหรับสถานศึกษาคือ ต้นทุนที่เกิดจากการเรียนการสอน เช่น ค่าวัสดุการสอน ค่าเงินเดือนครูผู้สอน เป็นต้น ถือเป็นต้นทุนทางตรง

ต้นทุนทางอ้อม คือ สิ่งที่ไม่สามารถระบุชี้ถึงความสัมพันธ์โดยตรงกับการจัดการสอน เช่น ดอกเบี้ย เงินเดือนผู้บริหาร ค่าโทรศัพท์สำนักงาน เป็นต้น

1.2 ต้นทุนการผลิต (manufacturing costs) หรือทางการศึกษาอาจเรียก ต้นทุนการสอน (academic cost) ประกอบด้วย

1) ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง (direct material costs) คือ ต้นทุนสำคัญในการสอน เช่น ค่าวัสดุฝึก ค่าข้อสอบ ที่จัดให้นักเรียนแต่ละคน หรือหากเป็นการผลิตอาหารกลางวันสำหรับนักเรียน ผัก เนื้อสัตว์ ข้าว ถือเป็นต้นทุนวัตถุดิบทางตรง เป็นต้น

2) ต้นทุนแรงงานทางตรง (direct labor costs) คือ ค่าแรงงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอน หรือการผลิต เช่น ค่าเงินเดือนครูผู้สอน สำหรับโครงการอาหารกลางวัน ต้นทุนแรงงานทางตรงคือ ค่าจ้างแม่ครัว บุคลากรทำความสะอาดครัว เป็นต้น

3) ต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิต (manufacturing overhead costs) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการสอน หรือการผลิต แต่ไม่ใช่ วัตถุดิบทางตรงหรือค่าแรงทางตรง เช่น ค่าอุปกรณ์การสอน ค่าสาธารณูปโภค เงินเดือนผู้บริหาร เป็นต้น

1.3 ต้นทุนคงที่ (fixed costs) ต้นทุนผันแปร (variable costs) และต้นทุนกึ่งคงที่ กึ่งผันแปร (semi-variable costs)

ต้นทุนคงที่ คือ ต้นทุนที่ไม่แปรผันไปตามจำนวนสินค้าหรือบริการที่ผลิต ไม่ว่าจะผลิตสินค้าเท่าใดก็ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าเงินเดือนพนักงานทำความสะอาด เป็นต้น

กลับด้านบน

ต้นทุนผันแปร คือ ต้นทุนที่แปรตามปริมาณผลผลิตหรือบริการ เช่น ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง

ต้นทุนกึ่งคงที่ที่ผันแปรคือต้นทุนที่มีบางส่วนคงที่ บางส่วนแปรตามอัตราการใช้ เช่น ค่าโทรศัพท์ ต้องจ่ายรายเดือน คงที่ 100 บาท และตามปริมาณการใช้งานคิดเป็นนาที เป็นต้น

#### 1.4 ต้นทุนที่ควบคุมได้ (controllable costs) และต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (uncontrollable costs)

ต้นทุนที่ควบคุมได้ คือ ต้นทุนที่ฝ่ายจัดการสามารถควบคุมได้ เช่น ต้นทุนค่าอาหาร ซึ่งสามารถควบคุมปริมาณของวัตถุดิบได้

ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ คือ ต้นทุนที่เราไม่ได้เป็นผู้กำหนด เช่น อัตราเงินเดือนบุคลากร ซึ่งกำหนดโดยส่วนงานราชการ อัตราค่าแรงรายวันขั้นต่ำ เป็นต้น

#### 1.5 ต้นทุนส่วนเพิ่ม (marginal costs) และต้นทุนถัวเฉลี่ย (average costs)

ต้นทุนส่วนเพิ่ม คือ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการตัดสินใจเพิ่มกิจกรรม หรือเพิ่มจำนวนการรับนักเรียน เพิ่มการขยายโครงการ เช่น การเปิดสอนหลักสูตรสองภาษา มีต้นทุนส่วนเพิ่มจากหลักสูตรปกติ หรือการขยายการรับนักเรียนเข้าค่ายช่วงปิดภาคฤดูร้อน จากเดิม 300 คน เป็น 350 คน ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับนักเรียน 50 คน เป็นต้น การคำนวณต้นทุนส่วนเพิ่มจะเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าจะเพิ่มผลผลิตหรือไม่ หากต้นทุนส่วนเพิ่มมากกว่า รายรับส่วนเพิ่ม (marginal revenue) จึงสมควรรับโครงการหรือเพิ่มการผลิตนั้น ๆ เป็นต้น

ต้นทุนถัวเฉลี่ย คือ ต้นทุนรวมทั้งหมดหารด้วยจำนวนผลผลิตทั้งหมด

1.6 ต้นทุนจม (sunk costs) คือ ต้นทุนในอดีตที่จ่ายไปแล้ว ที่ไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจ เพราะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เนื่องจากจ่ายไปแล้ว เช่น การพิจารณาขยายหลักสูตร 2 ภาษา แต่ใช้อาคารเรียนเดิมซึ่งมี โต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์การสอน และว่างจากการใช้งาน ซึ่งต้นทุนอาคาร โต๊ะ เก้าอี้ เหล่านี้จะถือเป็นต้นทุนจมเพราะไม่ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายเพิ่ม

1.7 ต้นทุนค่าเสียโอกาส (opportunity costs) เป็นต้นทุนที่เกิดจากการประเมินประโยชน์ที่เสียไป เนื่องจากเลือกทำกิจกรรมอีกอย่างหนึ่ง เช่น การฝากเงินไว้ในบัญชีกระแสรายวัน แทนที่การฝากในบัญชีออมทรัพย์ซึ่งได้รับดอกเบี้ย รายรับดอกเบี้ยที่เสียโอกาสได้รับนั้น ถือเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาส เป็นต้น

## 2. องค์ประกอบของต้นทุน

หากพิจารณาตามลักษณะของรายจ่าย องค์ประกอบต้นทุนของสถานศึกษาจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ต้นทุนรวม = ต้นทุนงานการสอน + ต้นทุนการดำเนินงานสำนักงาน ซึ่งต้นทุนงานการสอน จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญ คือ ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายในการจัดการสอนการพัฒนาผู้เรียน

ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง หมายถึง มูลค่าของวัสดุที่ใช้ในการผลิตนักเรียนโดยตรง และเป็นส่วนสำคัญที่สามารถคิดเข้าเป็นต้นทุนต่อหน่วยได้โดยง่าย และผันแปรโดยตรงกับจำนวนนักเรียน เช่น ค่าข้อสอบ วัสดุฝึกเฉพาะส่วนบุคคล ค่าบัตรประจำตัว บัตรห้องสมุด ค่าใบรับรอง และค่าอาหาร เป็นต้น

ค่าแรงงานทางตรง หมายถึง ค่าแรงเงินเดือนหรือสวัสดิการที่จ่ายให้ครู และบุคลากรสายการสอน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการผลิตนักเรียนโดยตรงและสามารถนำมาคิดรวมเป็นต้นทุนต่อหน่วยได้โดยง่าย

ค่าใช้จ่ายการจัดการสอนการพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการสอน ที่ไม่ใช่ค่าวัตถุดิบทางตรง และค่าแรงงานทางตรง เช่น ค่าสื่อการสอนวิชาต่างๆ ค่ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ค่าพาหนะเดินทางไปทัศนศึกษา ค่าอุปกรณ์กีฬา ค่าครุภัณฑ์การสอน ค่าแรงบุคลากรห้องสมุด ห้องแนะแนว และค่าพัฒนาครู เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คำนวณเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงต่อหน่วยได้ยาก

ต้นทุนการดำเนินงานสำนักงาน หมายถึง ต้นทุนทางอ้อมเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น ค่าใช้จ่ายสำนักงานบริหาร เงินเดือนพนักงานทำความสะอาด ค่าสาธารณูปโภค ค่าพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่สายการสอน และค่าอุปกรณ์ ครุภัณฑ์สำนักงาน เป็นต้น

## 3. หลักเกณฑ์การปันส่วนต้นทุน

การปันส่วนต้นทุน (Allocation) คือ การแบ่งส่วนต้นทุนไปให้กิจกรรมกระบวนการผลิต หรือผลิตภัณฑ์ตามเกณฑ์ประโยชน์ที่ได้รับ เช่น การจ้างครูภาษาต่างประเทศเข้าสอนนักเรียนโครงการสองภาษา แต่เนื่องจากนักเรียนยังมีจำนวนไม่มากพอ และเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สามารถจัดครูเข้าสอนนักเรียน

หลักสูตรปกติ ได้ กรณีนี้ ต้นทุนค่าจ้างครูภาษาต่างประเทศ ควรเป็นส่วนเข้าหลักสูตรปกติด้วย เพื่อให้เห็นต้นทุนที่แท้จริงของหลักสูตรสองภาษาซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดอัตรา ค่าธรรมเนียมพิเศษของหลักสูตรสองภาษา และเรียกเก็บค่าบริการเป็นค่าจ้างครูภาษาต่างประเทศ จากเด็กหลักสูตรปกติ เป็นต้น โดยมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการปันส่วนดังนี้

3.1 การแบ่งต้นทุนโดยใช้วิธีการหารต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ (unit of outputs) เมื่อทราบต้นทุน ทราบจำนวนผลิตภัณฑ์ ก็สามารถนำมาหารเป็นต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์

3.2 การแบ่งต้นทุนโดยใช้เกณฑ์ต่อวัตถุดิบที่ใช้ (raw material consumer) ทั้งนี้ต้องทราบจำนวนหน่วยวัตถุดิบ (unit of raw material) และ มูลค่าวัตถุดิบ (value of raw material) จากนั้นนำจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ คูณด้วยมูลค่าของวัตถุดิบ

3.3 การแบ่งต้นทุนตามชั่วโมงแรงงานทางตรง (direct labor hour) เช่น ครูสอนภาษาต่างประเทศ อัตราค่าจ้าง 10,000 บาทต่อสัปดาห์ ซึ่งใช้เวลาสอน ป. 1 จำนวน 6 คาบ ป.2 จำนวน 8 คาบ และป.3 จำนวน 10 คาบ ดังนั้นการคำนวณต้นทุนค่าแรงครูภาษาต่างประเทศแต่ละชั้นปี จึงจะไม่เท่ากัน เพราะเกิดจากการแบ่งตามจำนวนคาบที่สอน

3.4 การแบ่งตามชั่วโมงการทำงานของเครื่องวัดที่ใช้ในการผลิต (direct machine hour) อุปกรณ์บางอย่างมีเครื่องวัดจำนวน ชั่วโมงที่ใช้ไป ซึ่งสามารถนำมาคำนวณต้นทุนตามชั่วโมงที่ใช้ได้

3.5 การแบ่งตามพื้นที่ใช้งาน (usable area) เช่น การคำนวณต้นทุนค่าอาคาร ค่าพนักงานทำความสะอาด ที่ดูแลพื้นที่ แบ่งตามอัตราส่วนการใช้พื้นที่ โดยใครใช้มาก ก็จะได้รับผิชอบค่าใช้จ่ายมากกว่า

3.6 การแบ่งตามหน่วยการใช้ค่าสาธารณูปโภค (ได้แก่ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า) ควรคิดมิเตอร์วัดให้ชัดเจน เช่น ค่าไฟ ห้องคอมพิวเตอร์ ซึ่งต้องนำมาคำนวณเป็นต้นทุนการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ หรือบางสถานศึกษาเรียกเก็บเงินค่าบริการสาธารณูปโภค เนื่องจากติดตั้งเครื่องปรับอากาศให้นักเรียนในบางห้องเรียน

3.7 การแบ่งตามจำนวนเวลาที่ใช้งาน ต้นทุนบางรายการสามารถคำนวณการใช้งานเป็น จำนวนวัน เดือน ปี ชั่วโมง ได้อย่างชัดเจนเช่น การใช้ห้องคอมพิวเตอร์ จะพบว่าในแต่ละชั้นเรียนมีปริมาณการใช้ไม่เท่ากัน หากเราสารถทราบจำนวน ชั่วโมง วัน เดือน ที่ใช้ ก็จะทำให้การจัดสรรต้นทุนมีความแม่นยำขึ้น

3.8 การแบ่งตามจำนวนครั้งที่ใช้งานหรือได้รับบริการ เช่นปริมาณการใช้พาหนะของโรงเรียน ระดับมัธยมต้นมีกิจกรรมทัศนศึกษาภาคการศึกษา ละ 4 ครั้ง ในขณะที่ระดับประถมศึกษา ใช้พาหนะ ภาคละ 2 ครั้ง เป็นต้น

3.9 การแบ่งตามจำนวนครุผู้ใช้งานหรือได้รับบริการเช่นการคำนวณการใช้ห้องสมุด การใช้ศูนย์ ICT หากใครใช้บริการมากก็จะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่มากกว่า เป็นต้น

#### 4. วิธีการคิดต้นทุน

การคิดต้นทุน เป็นการคำนวณหาต้นทุนของกิจกรรมหรือผลผลิตต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การ วิธีการคิดต้นทุนมีหลายวิธี และแต่ละวิธีอาจจะเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไป โดยจะนำเสนอเฉพาะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาได้ดังนี้

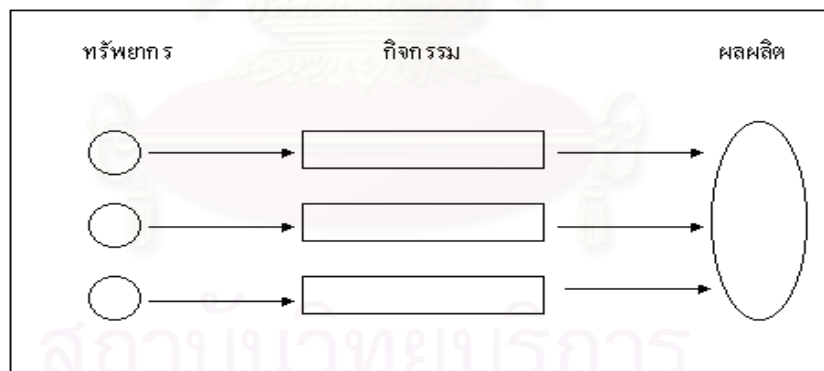
4.1. ระบบต้นทุนตรง (direct costing) และ ระบบต้นทุนเต็มหรือต้นทุนข้างาน (absorption costing) เป็นวิธีการคำนวณต้นทุนโดยใช้แนวคิดในเชิงพฤติกรรมของต้นทุน ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนทางตรงที่เกิดขึ้นผันแปรตามปริมาณการผลิต และต้นทุนคงที่ซึ่งเกิดขึ้นเป็นงวดและไม่แปรตามปริมาณการผลิต การใช้ระบบต้นทุนตรงจะคิดเฉพาะต้นทุนผันแปร โดยไม่รวมต้นทุนคงที่ ส่วนใหญ่นำมาช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น หากสถานศึกษามีโครงการขยายหลักสูตร ก็สามารถใช้ต้นทุนเงินเดือนครูผู้สอน ค่าอาคารสถานที่ อุปกรณ์ ซึ่งเป็นต้นทุนคงที่ ที่ต้องจ่ายอยู่แล้ว คำนวณเฉพาะต้นทุนตรง จะทำให้ตัดสินใจง่ายขึ้นว่าควรขยายหรือไม่ คຸ້มค่าหรือไม่ ส่วนระบบต้นทุนเต็มหรือต้นทุนข้างาน จะคำนวณต้นทุนของผลิตภัณฑ์ โดยนำต้นทุนคงที่รวมเข้าไปในการคำนวณต้นทุนของผลิตภัณฑ์ด้วย เพื่อเป็นการแสดงต้นทุนที่แท้จริงต่อบุคคลภายนอก การคิดต้นทุนข้างานจะทำให้ทราบอัตรา ราคาที่เหมาะสม

4.2 ระบบต้นทุนช่วงหรือต้นทุนกระบวนการ (process costing system) เป็นระบบการสะสมต้นทุน สำหรับการผลิตจำนวนมาก หรือการผลิตแบบต่อเนื่อง (continuous processing) มีการสะสมต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกหรือศูนย์ต้นทุน (cost centers) ที่กิจการได้กำหนดไว้ในกระบวนการผลิต เมื่อแผนกใดผลิตเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะทำการโอนต้นทุนพร้อมงานระหว่างผลิตนั้น ไปให้แก่แผนกถัดไป ในกรณีที่เป็น

แผนกผลิตสุดท้าย การโอนต้นทุนและงานที่ทำเสร็จแล้ว ก็จะกลายเป็นสินค้าหรือบริการพร้อมออกสู่ตลาด สำหรับสถานศึกษาที่สอนระดับมัธยมศึกษา นักเรียนที่เข้ามาผ่านกระบวนการผลิต ตั้งแต่ชั้น ม.1 ต้นทุนจะสะสมจนกระทั่งนักเรียนจบชั้นม.6 ก็จะทำให้ทราบว่าต้นทุนการผลิตนักเรียนแต่ละรุ่นมีต้นทุนมากน้อยเพียงใด และเมื่อทำการเปรียบเทียบกับรุ่นต่อไป จะทำให้ทราบประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้ว่าดีขึ้น หรือต้องปรับปรุง

ข้อดีของ ทั้ง 2 วิธีคือ ทำได้ง่ายไม่ซับซ้อน แต่ข้อจำกัดคือ ไม่มีรายละเอียดของต้นทุนรายการกิจกรรม ดังนั้นหากต้องการที่จะบริหารจัดการกิจกรรมโดยลดต้นทุน ก็เป็นเรื่องยากที่จะระบุแหล่งที่จะลดต้นทุน เพราะไม่มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับผลผลิตเอาไว้

4.3 ระบบต้นทุนกิจกรรม (activity based costing system) เป็นต้นทุนที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรเพื่อทำกิจกรรม ซึ่งส่งผลทำให้ได้ผลผลิต และในปัจจุบันเป็นระบบที่นำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ และแผนกิจกรรม ซึ่งแนวคิดของระบบต้นทุนกิจกรรมแสดงเป็นแผนภาพที่ 2-3 ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2-3 แสดงแนวความคิดต้นทุนกิจกรรม

ข้อดีของระบบต้นทุนกิจกรรม คือ มีการระบุว่ากิจกรรมใดบ้างที่ก่อให้เกิดผลผลิต แต่ละกิจกรรมใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ต้นทุนเท่าไร และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร ทำให้เห็นโครงสร้างต้นทุนที่ชัดเจน ช่วยลดความสูญเปล่าของต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ช่วยระบุสาเหตุหรือตัวผลักดันที่ทำให้ต้นทุนเปลี่ยนแปลง และเป็นการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ของกิจการเข้ากับการตัดสินใจ เพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งแก้ที่ต้นเหตุมากกว่าปลายเหตุ นำไปสู่

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) ทำให้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ได้เป็นอย่างดี

### 1) ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ประกอบด้วย

1.1) กำหนดผลผลิตและเป้าหมายผลผลิตของสถานศึกษา โครงการ แผนงาน และกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (key success factors)

1.2) วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมที่ส่งผลต่อผลผลิตโดยพิจารณาคุณค่าของกิจกรรมจากความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมนั้นๆ

1.3) ระบุต้นทุนทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรมอย่างละเอียด ทั้งที่เป็นเงินสดและไม่ได้อยู่ในรูปของเงินสด

1.4) ปันส่วน/กระจายต้นทุนทรัพยากรไปยังผลผลิตโดย กำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนทรัพยากรไปยังกิจกรรม และต้นทุนกิจกรรมส่งผลไปยังผลผลิต หากสามารถระบุให้ชัดเจนว่า ส่วนใดเป็นต้นทุนทางตรง เกิดขึ้นเพื่อการจัดการเรียนการสอน หรือการจัดกิจกรรมนั้นๆ เช่น ค่าเงินเดือนครู ค่าอุปกรณ์ การเรียนการสอน ในแต่ละระดับชั้น ส่วนใดเป็นต้นทุนทางอ้อม เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม เช่น เงินเดือนผู้บริหาร ค่าสาธารณูปโภค ค่าเครื่องเขียนสำนักงาน และค่าพนักงานทำความสะอาด เป็นต้น ก็ต้องจัดสรรโดยใช้การปันส่วนต้นทุน ซึ่งอาจปันส่วนตามชั่วโมงแรงงาน ปันส่วนตามพื้นที่การใช้งาน ปันส่วนตามวัตถุดิบที่ใช้ ปันส่วนตามหน่วยค่าสาธารณูปโภค หรือปันส่วนตามจำนวนครั้งที่ให้บริการ เป็นต้น

1.5) หาต้นทุนรวมของผลผลิต ซึ่งเป็นผลรวมของต้นทุนทางตรง (direct cost) และต้นทุนทางอ้อม (indirect cost)

1.6) หาต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) อย่างไรก็ตามการประเมินผลการบริหารงานไม่ได้มุ่งที่ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการผลิตผลผลิต และคุณภาพของผลผลิตด้วย

2) การระบุตัวผลักดันต้นทุน (cost driver) เป็นปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนรวมของกิจกรรมเปลี่ยนไป เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครู เวลาการทำงาน ขนาดพื้นที่ใช้งาน และสภาพของหน่วยงาน เป็นต้น ในกิจกรรมหนึ่งอาจมีตัวผลักดันต้นทุนได้มากกว่า 1 ตัว ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีจัดการกับตัวผลักดันต้นทุนนั้นให้ได้ คือ การพยายามควบคุมต้นทุนไม่ให้เปลี่ยนแปลงไป



การวิเคราะห์ตัวหลักค้ำต้นทุน จะเน้นไปที่สาเหตุของการเกิดค้ำต้นทุน โดยมุ่งเน้นความสนใจไปที่ตัวหลักค้ำต้นทุน ซึ่งส่งผลที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงและอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม วิธีการคิดค้ำต้นทุนโดยวิธีนี้ หากจะดำเนินการให้เกิดผลดีแล้ว ระบบบัญชีค้ำต้นทุนและการจำแนก ตรวจสอบกิจกรรมก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพก่อน ด้วยเหตุนี้หน่วยงานหลายแห่งจึงคิดว่าเป็นวิธีที่ยุงยาก

## 5. ประโยชน์ของการคิดค้ำต้นทุน

การคิดค้ำต้นทุนมีความสำคัญ ต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งทั้งนี้ประโยชน์ของการคิดค้ำต้นทุนมี 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

5.1. การวางแผนงบประมาณ การคิดค้ำต้นทุนจะเป็นข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา การขอตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม และหากงบประมาณไม่เพียงพอ ก็จะได้พิจารณาระดมทรัพยากรเพิ่มเติม เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณแตกต่างกัน เพราะกิจกรรมการพัฒนานักเรียนแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการพิจารณาอนุมัติโครงการ การกำหนดราคา อัตราที่เหมาะสม และการเลือกที่จะดำเนินโครงการต่อ หรือลี้มเลิกโครงการ แผนงานหากมีค้ำต้นทุนที่สูงและไม่สามารถยอมรับค้ำต้นทุนนั้นได้

5.2. การควบคุมค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์และทราบค้ำต้นทุนการดำเนินงานอย่างละเอียด จะทำให้ช่วยลดความสูญเปล่า เพราะกิจกรรมบางอย่างหากไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อผลผลิต ก็จะต้องถูกขจัดออกไปจากกระบวนการผลิต เนื่องจากทำให้ค้ำต้นทุนสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น

5.3. การประเมินประสิทธิภาพ กิจกรรมหรือโครงการที่ได้ดำเนินการแล้วหากได้ผลเท่ากับผู้อื่น แต่เสียค่าใช้จ่ายสูงกว่า ก็ต้องหาสาเหตุเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการลดค้ำต้นทุนให้เท่ากับหรือต่ำกว่าผู้อื่น หรือหากไม่สามารถทำได้ก็อาจพิจารณาส่งข้อมูลให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจมอบให้ผู้อื่นทำการแทน

## 6. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (break-even point)

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นเทคนิคหนึ่งในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุน ปริมาณ และกำไร เพื่อคำนวณหาจำนวนหน่วยของผลผลิต ที่จะทำให้ยอดขายรับ เท่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้นพอดี ซึ่งเรียกว่า จุดเสมอตัว (break-even point: B.E.P)

$$\text{จุดเสมอตัว} = \text{รายรับ} - \text{ต้นทุนคงที่} - \text{ต้นทุนผันแปร} = 0$$

การคำนวณจุดเสมอตัว จะต้องทราบต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร เพื่อคำนวณกำไรส่วนเกิน และกำไรผันแปรเพื่อชดเชยต้นทุนคงที่ (contribution margin)

### ตัวอย่างที่ 1

การจ้างครูต่างประเทศสอนวิชาภาษาอังกฤษ นักเรียนระดับชั้น ม.1 –ม.3 ชั้นเรียนละ 4 ห้อง รวม 12 ห้อง ห้องเรียนละ 40 คน รวมนักเรียน 480 คน สถานศึกษาเก็บรายรับค่าบริจาคนแบบมีวัตถุประสงค์คนละ 400 บาทต่อภาคการศึกษา ( ปีละ 2 ภาคการศึกษา) โดยนักเรียนเดินมาเรียนที่ห้องศูนย์ภาษา สมมติรายการประกอบการคำนวณดังนี้

#### - ต้นทุนคงที่ประกอบด้วย

1) ค่าปรับปรุงตกแต่งห้องเรียนศูนย์ภาษาอังกฤษ รวมอุปกรณ์ทั้งสิ้น 8 แสนบาท (กรณีนี้ใช้อาคารเดิมไม่ได้ก่อสร้างห้องเรียนใหม่) คิดค่าเสื่อมราคา 5 ปี ภาคการศึกษาละ 80,000 บาท

2) ค่าจ้างครูผู้สอน 1 คน เดือนละ 40,000 บาท ภาคการศึกษาละ 5 เดือน รวมทั้งเวลาเตรียมการสอน และประเมินผลสอบ

3) ค่าไฟของห้องเรียนติดเครื่องปรับอากาศ เดือนละ 1,200 บาท

4) ค่าปันส่วนต้นทุนพนักงานทำความสะอาด ห้องเรียน เดือนละ 300 บาท (สมมติให้พนักงานทำความสะอาด 20 ห้องเรียน)

- ต้นทุนผันแปร ประกอบด้วย ค่าวัสดุการสอนคนละ 100 บาทต่อภาคการศึกษา และ ค่ากิจกรรมพิเศษ คนละ 100 บาท ดังนั้นรวมต้นทุนผันแปรต่อหน่วยคนละ 200 บาท

- อัตราอัตราเรียกเก็บเงินบริจาคคนละ 400 บาท

กลับด้านบน

แสดงวิธีการคำนวณรายรับ

รวมรายรับ (400 x 480)	192,000 บาท
-----------------------	-------------

แสดงวิธีการคำนวณต้นทุนคงที่

ค่าปรับปรุงและอุปกรณ์ห้องเรียน	80,000 บาท
--------------------------------	------------

ค่าครูผู้สอน (5 เดือน )	200,000 บาท
-------------------------	-------------

ค่าไฟ (4 เดือน)	4,800 บาท
-----------------	-----------

รวมต้นทุนคงที่	284,800 บาท
----------------	-------------

แสดงวิธีการคำนวณต้นทุนผันแปร

ค่าวัสดุการสอน (100 x 480)	48,000 บาท
----------------------------	------------

ค่าค่ากิจกรรมพิเศษ (100 x 480)	48,000 บาท
--------------------------------	------------

รวมต้นทุนทั้งสิ้น	380,800 บาท
-------------------	-------------

วิธีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนสามารถคำนวณได้ดังนี้

จากข้อมูล พบว่ามีนักเรียนเพียง 480 คน ที่เข้าเรียน รายรับ 192,000 บาท รายจ่าย 380,800 บาท จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาขาดทุนจากการจัดโครงการนี้ และหากต้องการทราบว่าจะต้องเก็บค่าเรียนเท่าไรจึงจะคุ้มทุน ก็สามารถคำนวณได้ ดังนี้

ให้  $y$  คืออัตราราคาจุดคุ้มทุน

เนื่องจากจุดเสมอตัว = รายรับ - ต้นทุนคงที่ - ต้นทุนผันแปร = 0

$$(480y) - 284,800 - (480 \times 200) = 0$$

$$480y = 284,800 + 96,000$$

$$y = 380,800 / 480$$

$$= 794 \text{ บาท}$$

ดังนั้นสถานศึกษาควรปรับอัตราเป็น 800 บาท ไม่เช่นนั้นต้องหาเงินชดเชย ในส่วนที่ขาดทุน โดยการหาเงินอุดหนุนจากแหล่งอื่น เพื่อให้โครงการเท่าทุน

ในกรณีนี้ยังไม่ได้นำค่าใช้จ่ายในการบริหารงานเข้ามาคำนวณด้วย ซึ่งหากสามารถปันส่วนเข้าโครงการได้ จะทำให้ต้นทุนใกล้เคียงความจริงมากขึ้น

**ตัวอย่างที่ 2** การเปิดโครงการ English Program มีข้อมูลดังนี้

**ต้นทุนคงที่ ประกอบด้วย**

ค่าอาคารห้องเรียน	20,000,000 บาท (กรณีสร้างอาคารใหม่)
(คิดค่าเสื่อมราคา 20 ปี)	500,000 บาท (ต่อภาคการศึกษา)
ค่าอุปกรณ์ ครุภัณฑ์	10,000,000 บาท
(คิดค่าเสื่อมราคา 5 ปี)	1,000,000 บาท (ต่อภาคการศึกษา)
ค่าครูผู้สอน	2,000,000 บาท (ต่อภาคการศึกษา)
ค่าใช้จ่ายการเรียนการสอน	400,000 บาท (ต่อภาคการศึกษา)
ค่าใช้จ่ายการบริหารโครงการ	700,000 บาท (ต่อภาคการศึกษา)
ค่าสาธารณูปโภค	<u>100,000 บาท (ต่อภาคการศึกษา)</u>
<b>ต้นทุนคงที่รวม ภาคการศึกษา ละ</b>	<b>4,700,000 บาท</b>

**ต้นทุนผันแปร ประกอบด้วย**

ค่าวัสดุการสอนคนละ	5,000 บาท
ค่ากิจกรรมคนละ	<u>8,000 บาท</u>
<b>รวมต้นทุนผันแปร</b>	<b>13,000 บาท</b>

หากต้องการพิจารณา ว่าจะต้องมีจำนวนนักเรียนเท่าไร จึงจะคุ้มทุน โดยคาดว่า จะเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษได้ 30,000 บาท ต่อภาคการศึกษา ต่อคน มีวิธีคำนวณดังนี้

**กำไรผันแปรต่อหน่วย = อัตราเรียกเก็บ - ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย**

$$= 30,000 - 13,000$$

$$= 17,000 \text{ บาท}$$

$$\text{จำนวนหน่วยผลิตที่เป็นจุดเสมอตัว} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรผันแปรต่อหน่วย}}$$

$$= \frac{4,700,000}{17,000}$$

$$= 276 \text{ คน}$$

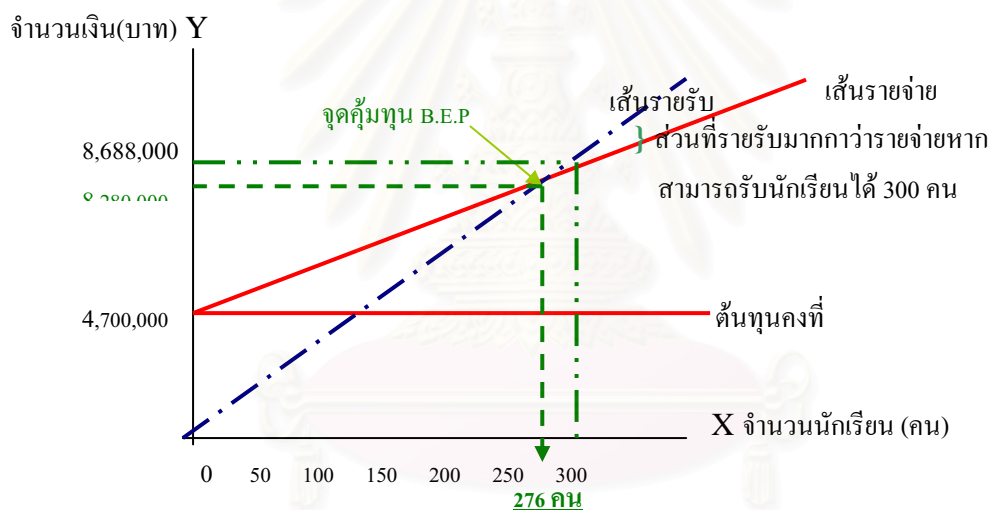
จากข้อมูลอธิบายได้ว่า นักเรียนคนที่ 277 ขึ้นไป จนถึงจำนวนจำกัดที่โครงการ จะรับได้ ถือเป็นกำไรจากการดำเนินโครงการ เช่น โครงการรับได้ 300 คน กำไร เท่ากับ 24 คูณด้วย 17,000 บาท เท่ากับ 408,000 บาท ต่อภาคการศึกษา อย่างไรก็ตาม โครงการ นี้ไม่ได้นำค่าที่ดิน ค่าพื้นที่ส่วนกลางที่ต้องใช้ร่วมกับนักเรียนหลักสูตรปกติมาคำนวณ

ดังนั้นหากสามารถคิดปันส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ครบถ้วน จะทำให้คำนวณได้ใกล้เคียงมากขึ้น

และหากทราบจำนวนหน่วยนักเรียนที่สมัครเข้าโครงการที่ชัดเจน เช่น 300 คน และต้องการกำหนดอัตราที่เหมาะสม ก็สามารถคำนวณได้โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จุดเสมอตัว} &= \text{รายรับ} - \text{ต้นทุนคงที่} - \text{ต้นทุนผันแปร} = 0 \\ 300y - 4,700,000 - (13,000 \times 300) &= 0 \\ 300y &= 4,700,000 + 3,900,000 \\ y &= 28,667 \text{ บาท} \\ \text{กำไรส่วนเกิน} &= 1,333 \text{ บาท ต่อคน} \end{aligned}$$

นอกจากวิธีใช้สูตร ยังสามารถคำนวณโดยใช้กราฟได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2-4 กราฟแสดงการคำนวณจุดคุ้มทุน

จากกราฟ จุดที่เส้นรายรับ ตัดกับเส้นรายจ่าย คือจุดแสดงจุดคุ้มทุน เมื่อลากมาเจอกับแกน X จะทำให้ทราบจำนวนนักเรียนที่ทำให้ต้นทุนกับรายรับเท่ากันคือ 276 คน เมื่อลากเส้นจากจุดตัดไปพบแกน Y จะทำให้ทราบรายรับที่เท่ากับรายจ่ายพอดี คือ 8,280,000 บาท หากโครงการรับนักเรียนได้ 300 คน จะทำให้กำไรเท่ากับ 408,000 บาท ต่อภาคการศึกษา

## ตอนที่ 5 การจัดทำงบประมาณการเงิน

### 1. ประเภทของงบประมาณการเงิน

ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะใช้ระบบงบประมาณแบบใดในการเตรียมจัดสรร บริหาร และควบคุมงบประมาณ จำเป็นต้องจัดทำงบประมาณต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปประเภทของงบประมาณได้เป็น 2 ประเภทหลัก ดังนี้

1.1 งบประมาณการเงิน (financial budgets) เป็นงบประมาณหลักที่แสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 งบประมาณสำคัญ ดังนี้

1) งบประมาณเงินสด (pro-forma statement of cash flow) จะแสดงกระแสเข้าและออกของเงินสด เพื่อทราบสภาพคล่อง และชี้ให้เห็นจุดที่อาจก่อให้เกิดการขาดเงินสด และเงินสดส่วนเกิน เพื่อนำไปลงทุนให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น

2) งบประมาณงบดุล (pro-forma balance sheet) ซึ่งจะแสดงมูลค่ารวมหรือฐานะทางการเงินขององค์กร ณ วันสิ้นงวด และแสดงให้เห็นโครงสร้างการเงินของสถานศึกษา เป็นการสรุปรวมผลจากงบประมาณทั้งหมด

3) งบประมาณกำไรขาดทุน (pro-forma income statement) หรือหากเป็นองค์กรของรัฐ อาจเรียกว่า งบประมาณรายรับเทียบรายจ่าย ซึ่งแสดงความสามารถในการดำเนินงานในการหารายได้ให้มากกว่ารายจ่าย เป็นผลผลิตสุดท้ายที่ได้จากการทำงบประมาณดำเนินงานของงวดงบประมาณ

1.2 งบประมาณดำเนินงาน (operating budgets) เป็นงบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่งบรายรับเทียบรายจ่าย แบ่งออกเป็น 2 งบประมาณหลักคือ

1) งบประมาณรายรับ (revenue budget) แสดงประมาณการรายรับที่คาดหวัง ทั้งจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน แจกแจงรายรับแยกตามแหล่งที่มาให้ชัดเจนว่าเป็นเงินงบประมาณ หรือเงินนอกงบประมาณ

2) งบประมาณรายจ่ายซึ่งแยกย่อยเป็น 2 งบหลักคือ

2.1) งบประมาณการผลิต ซึ่งในสถานศึกษาคืองบเพื่อการจัดการสอน (academic budget) ประกอบด้วย งบย่อยดังนี้

(1) งบประมาณดำเนินการการสอน (academic operation budget) ทั้งค่าวัสดุที่สามารถคำนวณผันแปรโดยตรงกับจำนวนนักเรียน และค่าใช้จ่ายดำเนินการสอนอื่น ๆ เช่นงบประมาณของห้องสมุด ศูนย์เรียนรู้ งบประมาณโครงการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต่าง ๆ โดยแยกเป็นต้นทุนที่ผันแปรโดยตรงกับจำนวนนักเรียน และต้นทุนคงที่ ที่ต้องจ่ายเป็นงวด ไม่ผันแปรตามจำนวนนักเรียน

(2) งบประมาณค่าบุคลากรสายการสอน (academic labor budget) เป็นค่าจ้าง สวัสดิการ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการเรียนการสอน

2.2) งบประมาณค่าใช้จ่ายสำนักงานและงานบริหาร (administrative expenses budget) แสดงค่าใช้จ่ายงานบริหาร งานสำนักงาน งานสนับสนุนอื่นที่เหลือทั้งหมด เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าห้องพยาบาล ค่าวัสดุใช้สอยสำนักงาน ค่าเลี้ยงรับรอง เงินเดือนผู้บริหาร ค่าประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ซึ่งในที่สุดงบประมาณดำเนินการนี้จะนำไปสู่ งบประมาณรายรับเทียบรายจ่าย

## 2. การจัดทำงบประมาณการเงิน

การจัดทำงบประมาณการเงินจะทำให้ผู้บริหารทราบว่า การดำเนินงานในปีหน้า หรืออีก 3 ปีข้างหน้า ผลการดำเนินงานของหน่วยงานจะเป็นอย่างไร สถานะทางการเงินจะเป็นเช่นไร แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสดเป็นอย่างไร จะมีเงินสดขาด หรือเกินในช่วงใดเพื่อเตรียมการจัดหาให้ทันท่วงที ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการในการวางแผนงบประมาณ นอกจากนี้ผู้บริหารที่ไม่ได้จัดทำงบการเงินจะเสียโอกาสในการประเมินผลงาน ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือแผนงานหรือไม่ และยังคงช่วยเป็นเครื่องมือในการควบคุม และวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานอีกด้วย

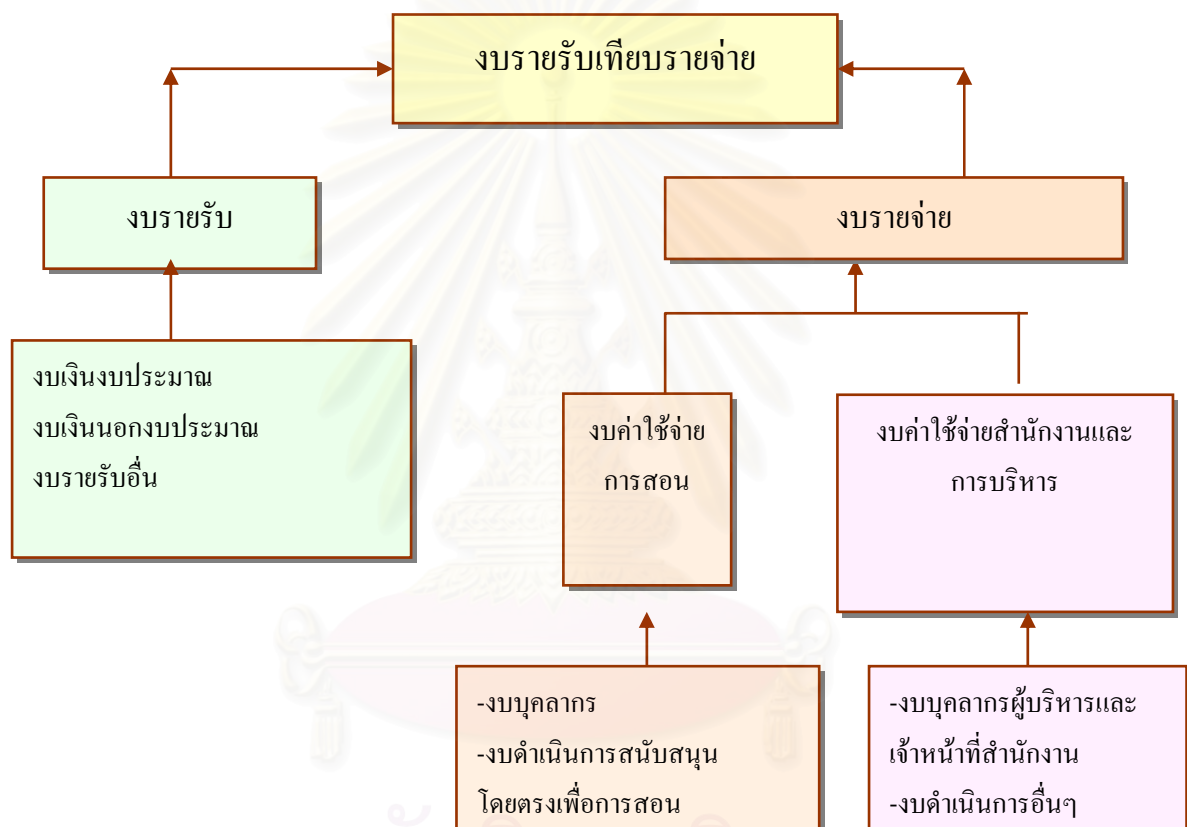
การจัดทำงบการเงินล่วงหน้าของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีขั้นตอนในการจัดทำเริ่มจากการจัดทำงบรายรับเทียบรายจ่าย หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลไปจัดทำงบดุล และงบกระแสเงินสดเป็นงบสุดท้าย

### 2.1 การจัดทำงบประมาณรายรับเทียบรายจ่าย

งบรายรับเทียบรายจ่ายประกอบด้วยงบดำเนินการ 2 งบหลัก คือ งบประมาณรายรับ และงบประมาณรายจ่าย แสดงดังภาพที่ 2-5 และในการจัดทำต้องอาศัยเทคนิคการประมาณการรายรับ รายจ่ายดังที่ได้กล่าวมาในโมดูลที่ 2 ตอนที่ 3 ซึ่งข้อมูลสำคัญใน

การจัดทำ คือ บัญชีแยกประเภทที่รวบรวม รายการรับ จ่ายของสถานศึกษาแยกเป็นประเภทที่ชัดเจน ซึ่งจะได้กล่าวละเอียดต่อไปในโมดูลที่ 5 การบัญชี และรายงานการเงิน

ในแต่ละรายการในงบรายรับเทียบรายจ่าย สามารถปรับ เปลี่ยนรายการตาม ข้อมูลการรับ จ่าย จริงของสถานศึกษาและควรทำงบประมาณย่อย ๆ ที่แสดงรายละเอียด ประกอบแนบท้าย ดังตัวอย่างงบบุคลากร ที่ได้แสดงในหน้า 2-45 หากสามารถแยกให้ละเอียดจะเป็นประโยชน์ต่อการคำนวณต้นทุนได้ละเอียดมากขึ้น



แผนภาพที่ 2-5 แสดงองค์ประกอบงบรายรับเทียบรายจ่าย



## ตัวอย่างการจัดทำงบประมาณรายรับเทียบรายจ่าย

ชื่อสถานศึกษา.....

งบรายรับเทียบรายจ่าย

ข้อมูล ณ วันสิ้นงวด 30 กันยายน 2548 (หน่วย: พันบาท)

	ปี 2548	2549	2550	2551
<b>รายรับ</b>				
-เงินงบประมาณ				
เงินเดือนและค่าจ้าง	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบดำเนินการ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบรายจ่ายอื่น .....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
-เงินนอกงบประมาณ				
งบอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานฯ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รายได้สถานศึกษา	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
เงินลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
เงินจากการให้บริการทรัพย์สิน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
เงินบริจาคทั่วไป	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รายรับ อื่นๆ .....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
-เงินรายได้แผ่นดิน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>รายจ่าย</b>				
-รายจ่ายการจัดการเรียนการสอน				
งบบุคลากรสายการสอน	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบดำเนินการการสอน (ดูรายละเอียดหน้า 2-43).....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
-งบสำนักงานและการบริหาร				
งบงานประกันคุณภาพ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบสาธารณูปโภค	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบบำรุงรักษาอาคาร สิ่งแวดล้อม	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบประชาสัมพันธ์	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบวัสดุสำนักงาน	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบทำความสะอาด	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบรักษาความปลอดภัย	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบประกันภัย	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบเดินทาง พาหนะ	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบเบ็ดเตล็ด	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ค่าเสื่อมราคา	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
หนี้สูญ	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบอื่น ๆ	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รวมรายจ่ายการดำเนินงาน	.....xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

	ปี 2548	2549	2550	2551
-รายรับที่ไม่ได้เกิดจากการดำเนินงานปกติ				
กำไรจากการขายสินทรัพย์	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
หักค่าใช้จ่ายอื่นๆ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ดอกเบี้ย	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์	(xxxx)	(xxxx)	(xxxx)	(xxxx)
รายรับสูงกว่า(ต่ำกว่า)ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดจากการดำเนินงาน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รายรับสูงกว่า(ต่ำกว่า)ค่าใช้จ่ายสุทธิ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบเงินทุนสะสมยกมา	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบเงินทุนสะสมยกไป	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

## รายละเอียดประกอบงบการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ชื่อสถานศึกษา.....

งบดำเนินการจัดการสอน

ข้อมูล ณ วันสิ้นงวด 30 กันยายน 2548

งบดำเนินการจัดการสอน	ปี 2548	2549	2550	2551
งบกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระคณิตศาสตร์	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระวิชาภาษาไทย	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระศิลปะ เทคโนโลยีและออกแบบ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระอาชีพ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระวิชา IT	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบงานแนะแนว	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบกิจกรรมนอกสถานที่	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบพัฒนาแต่ละชั้นปี	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบส่งเสริมเด็กพิเศษ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบส่งเสริมคุณลักษณะผู้เรียน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบประเมินวัดผล	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบห้องสมุดและศูนย์เรียนรู้	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
งบอื่น ๆ .....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
.....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รวมงบดำเนินการจัดการสอน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

ตัวอย่างรายละเอียดงบการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาระดับประถมศึกษา

ชื่อสถานศึกษา.....

งบการจัดการสอน

ข้อมูล ณ วันสิ้นงวด 30 กันยายน 2548

	ปี 2548	2549	2550
งบการจัดการเรียนการสอน			
งบประถมศึกษาปีที่ 1	xxxx	xxxx	xxxx
งบประถมศึกษาปีที่ 2	xxxx	xxxx	xxxx
งบประถมศึกษาปีที่ 3	xxxx	xxxx	xxxx
งบประถมศึกษาปีที่ 4	xxxx	xxxx	xxxx
งบประถมศึกษาปีที่ 5	xxxx	xxxx	xxxx
งบประถมศึกษาปีที่ 6	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระศิลปะเทคโนโลยีและออกแบบ	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระการงานพื้นฐานอาชีพ	xxxx	xxxx	xxxx
งบกลุ่มสาระวิชา IT	xxxx	xxxx	xxxx
งบวิชาดนตรี การแสดง	xxxx	xxxx	xxxx
งบการเรียนรู้สู่ศึกษาและพลศึกษา	xxxx	xxxx	xxxx
งบกิจกรรมนอกสถานที่	xxxx	xxxx	xxxx
งบพัฒนาแต่ละชั้นปี	xxxx	xxxx	xxxx
งบส่งเสริมเด็กพิเศษ	xxxx	xxxx	xxxx
งบส่งเสริมคุณลักษณะผู้เรียน			
โครงการ.....	xxxx	xxxx	xxxx
โครงการ.....	xxxx	xxxx	xxxx
งบประเมินวัดผล	xxxx	xxxx	xxxx
งบนิเทศภายใน	xxxx	xxxx	xxxx
งบพัฒนาคุณภาพการสอน	xxxx	xxxx	xxxx
งบอื่น ๆ .....	xxxx	xxxx	xxxx
รวมงบการจัดการเรียนการสอน	xxxx	xxxx	xxxx

## ตัวอย่างรายการงบประมาณของสถานศึกษา

	ปีปัจจุบัน (2548)	ปีที่คาดว่าจะ ที่ 1 (2549)	ปีที่คาดว่าจะ ที่ 2 (2550)	ปีที่คาดว่าจะ ที่ 3 (2551)
<b>บุคลากรสายการสอน</b>				
1.เงินเดือน				
1.1 ข้าราชการครู	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
1.2 ครูอัตราจ้าง	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
1.3 ครูพิเศษ	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
1.4 บุคลากรสนับสนุนการสอน	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2. ค่ารักษาพยาบาล	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2.1 ข้าราชการครู	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2.2 ครูอัตราจ้าง	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2.3 ครูพิเศษ	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2.4 บุคลากรสนับสนุนการสอน	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
3.เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
4.สวัสดิการอื่นๆ	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
5.งบพัฒนาบุคลากร	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
<b>บุคลากรสำนักงานและบริหาร</b>				
1. เงินเดือน	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
1.1 ผู้บริหาร	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
1.2 เจ้าหน้าที่	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
1.3 พนักงาน	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2. ค่ารักษาพยาบาล	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
3. เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
4. สวัสดิการอื่นๆ	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
4.งบพัฒนาบุคลากร	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
5. งบจัดหาบุคลากร	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
<b>รวมงบประมาณ</b>	<b>xxxxxxxx</b>	<b>xxxxxxxx</b>	<b>xxxxxxxx</b>	<b>xxxxxxxx</b>

## 2.2. การจัดทำงบประมาณบุคคล

การจัดทำงบประมาณบุคคลประกอบด้วยข้อมูลสำคัญคือ สินทรัพย์ หนี้สิน และ ส่วนของเจ้าของ หรือทุน ความสัมพันธ์ของรายการทั้ง 3 รายการ แสดงได้ดังสมการต่อไปนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ส่วนของเจ้าของ (ทุน)}$$

สินทรัพย์ คือ ทรัพยากรของกิจการ ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน และ สินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์หมุนเวียน คือ สินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี และสินทรัพย์ถาวร คือ ทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่สินทรัพย์หมุนเวียน

หนี้สิน คือภาระผูกพันของกิจการที่เกิดจากอดีต โดยจะชำระในอนาคต ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน ซึ่งต้องชำระภายใน 1 ปี และหนี้สินไม่หมุนเวียน ภาระผูกพันชำระเกิน 1 ปี

ส่วนของเจ้าของ หรือทุน คือ ส่วนที่เป็นสิทธิ์ของกิจการคือสินทรัพย์ทั้งหมด ลบ ด้วยภาระผูกพันที่ต้องชำระหนี้สิน ซึ่งจะประกอบด้วยเงินลงทุน หรือทุนประเดิม และ เงินทุนสะสมซึ่งเกิดจากการสะสมของรายรับที่มากกว่ารายจ่ายดังตัวอย่างต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## งบประมาณงบดุล

สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 ..... (หน่วย: พันบาท)

	ปีปัจจุบัน (2548)	ปีที่คาดหวังปี ที่ 1 (2549)	ปีที่คาดหวังปี ที่ 2 (2550)	ปีที่คาดหวังปี ที่ 3 (2551)
<b>สินทรัพย์</b>				
เงินสด	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
เงินฝากธนาคาร	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ลูกหนี้เงินยืมราชการ	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ลูกหนี้อื่น	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
วัสดุคอมพิวเตอร์	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
วัสดุการศึกษา	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>สินทรัพย์ถาวร</b>				
ที่ดิน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
อาคาร	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ครุภัณฑ์	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
สินทรัพย์ถาวรอื่น	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รวมสินทรัพย์	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>หนี้สินและทุน</b>				
เจ้าหนี้	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ทุนประเดิม	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
ทุนสะสม	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
รวมหนี้สินและทุน	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

รายการต่างๆ ในงบดุลสามารถปรับตามความเป็นจริงของแต่ละสถานศึกษาได้

### 2.3 การจัดทำงบประมาณกระแสเงินสด

งบประมาณกระแสเงินสดเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินสด จาก 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมการจัดหาเงิน ซึ่ง Michael W. Maher et. al ได้กล่าวว่า ไม่มีงบประมาณใดสำคัญเท่างบประมาณกระแสเงินสด ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการมีเงินสดเหลือเก็บไว้โดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ โดยหลักสำคัญการจัดทำงบกระแสเงินสด คือ จะใช้เกณฑ์เงินสดในการลงบันทึกการรับและจ่ายเงินสดจริง เช่น จ่ายค่าก่อสร้างอาคาร 20 ล้านบาท จะลงบันทึกเป็นรายจ่าย 20 ล้านบาททั้งจำนวน การรับเงินงบประมาณลงทุน 10 ล้านบาท จะบันทึกเป็นรายรับลงทุน 10 ล้านบาท เป็นต้น

1) สาเหตุที่ทำให้กระแสเงินสดเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งได้เป็น 3 สาเหตุ คือ

1.1) กระแสเงินสดเพิ่มขึ้นหรือลดลงเนื่องจากกิจกรรมดำเนินงาน ถ้าสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้น หรือหนี้สินหมุนเวียนลดลง แสดงว่าต้องมีการซื้อสินทรัพย์ หรือจ่ายชำระหนี้ ผลกระทบคือทำให้เงินสดลดลง ถ้าสินทรัพย์หมุนเวียนลดลง หรือหนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น แสดงว่าต้องมีการขายหรือใช้สินทรัพย์หรือลูกหนี้ นำเงินมาชำระ ผลกระทบคือทำให้เงินสดเพิ่มขึ้น ค่าเสื่อมราคาซึ่งทางบัญชีถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายแต่เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้จ่ายเงินสดออกไปจริง ถ้าค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้น ให้เป็นยอดบวกในงบกระแสเงินสด ถ้าค่าเสื่อมราคาลดลง ให้เป็นยอดหักในงบกระแสเงินสด

1.2) กระแสเงินสดเพิ่มขึ้นหรือลดลงเนื่องจากกิจกรรมลงทุน หมายถึงเงินสดที่สถานศึกษาได้รับจากการขายสินทรัพย์ถาวร หรือเงินสดที่สถานศึกษาจ่ายไปเพื่อซื้อสินทรัพย์ถาวร ถ้าในงบดุลมี ที่ดิน อาคาร หรือครุภัณฑ์ เพิ่มขึ้น แสดงว่าจำเป็นต้องมีการซื้อทรัพย์สินซึ่งจะต้องนำเงินสดไปชำระ ผลกระทบคือทำให้เงินสดลดลง ถ้าในงบดุลมีที่ดิน อาคาร หรือครุภัณฑ์ ลดลง แสดงว่าจำเป็นต้องมีการขายทรัพย์สิน ซึ่งจะได้รับเงิน ผลกระทบคือทำให้เงินสดเพิ่มขึ้น

1.3) กระแสเงินสดเพิ่มขึ้นหรือลดลงเนื่องจากกิจกรรมจัดหาเงิน หมายถึง เงินสดที่สถานศึกษาได้รับจากการกู้ยืม หรือเงินสดที่สถานศึกษาจ่ายชำระหนี้เงินกู้ ถ้าในงบดุลมีเจ้าหนี้เงินกู้เพิ่มขึ้น แสดงว่า ได้รับเงินจากการกู้ ผลกระทบคือทำให้เงินสดเพิ่มขึ้น ถ้าในงบดุลมีเจ้าหนี้เงินกู้ลดลง แสดงว่าต้องมีการจ่ายเงินชำระหนี้เงินกู้ ทำให้เงินสดลดลง

2) ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณกระแสเงินสด

2.1) งบประมาณกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน

(1) ประมาณเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา เช่น เงินงบประมาณ จากบุคคลากร งบดำเนินการ งบอุดหนุน และเงินนอกงบประมาณ ประเภทต่างๆ

(2) ประมาณการเงินสดที่คาดว่าจะจ่ายจริงในการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา เช่น ค่าใช้จ่ายบุคคลากร ค่าใช้จ่ายการสอน ค่าใช้จ่ายสำนักงาน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุใช้สอย

2.2) ประมาณกระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุนเพื่อจัดหาสินทรัพย์ถาวร ที่ดิน

(1) ประมาณเงินสดรับจากกิจกรรมการลงทุน เช่น คาดว่าจะได้รับเงินงบประมาณจากงบลงทุน ในการก่อสร้างอาคารเรียนใหม่ หรือการระดมเงินบริจาคจากผู้ปกครองในการจัดหาคอมพิวเตอร์ รวมทั้งรายรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร เป็นต้น

(2) การประมาณเงินสดจ่ายในกิจกรรมการลงทุน เช่น คาดว่าจะต้องจ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างอาคาร จ่ายค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

### 2.3) ประมาณกระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงิน

(1) ประมาณเงินสดรับจากการจัดหาเงินจากแหล่งอื่น นอกเหนือจากการดำเนินงานตามปกติ เช่น การจัดกิจกรรมการกุศล เพื่อระดมทรัพยากร

(2) ประมาณเงินสดจ่ายในกิจกรรมการจัดหาเงิน นั้นๆ

ตัวอย่างการจัดทำงบประมาณกระแสเงินสดล่วงหน้า 3 ปี

	ปีปัจจุบัน		หน่วย(พันบาท)	
	2548	2549	2550	2551
<b>กิจกรรมการดำเนินงาน</b>				
<b>รายรับจากเงินงบประมาณ</b>				
-เงินเดือนและค่าจ้าง	2,569	2,697	2,832	2,974
-งบดำเนินการ	490	350	350	350
-งบอุดหนุน	680	680	680	680
<b>รายรับเงินนอกงบประมาณ</b>				
<b>รายได้สถานศึกษา</b>				
-รับค่าเช่าสินทรัพย์	60	60	60	60
-กำไรโครงการอาหารกลางวัน	40	40	40	40
-บริจาคมีวัตถุประสงค์	240	240	240	240
รายรับจากการบริจาค	160	100	100	100
รายได้อื่น	40	20	20	20
<b>รายจ่ายการดำเนินงาน</b>				
-ค่าบุคลากร	- 2,569	- 2,697	- 2,832	- 2,974
-ค่าวัสดุใช้สอยดำเนินการสอน	- 465	- 480	- 480	- 480
-ค่าวัสดุใช้สอยสำนักงาน	- 320	- 350	- 350	- 350
-ค่าสาธารณูปโภค	- 120	- 120	- 120	- 120
-ค่าซ่อมบำรุง	- 258	- 20	- 220	- 220
-ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	- 80	- 80	- 80	- 0



**กิจกรรมการลงทุน**

รายรับเงินงบประมาณลงทุน	4,500	-	-	-
ค่าก่อสร้างอาคารใหม่	- 4,500	-	-	-
ค่าครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์	- 600	-	-	-
ค่าครุภัณฑ์อื่น	- 100	- 200	- 200	- 200

**กิจกรรมการหาเงิน**

รายรับจากกิจกรรมระดมทุน	200			
รายจ่ายกิจกรรมระดมทุน	- 30			
<b>กระแสเงินสดรับ (จ่าย) สุทธิ</b>	<b>- 63</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
เงินสดและเงินฝากธนาคารต้นงวด	725	662	702	742
เงินสดและเงินฝากธนาคารปลายงวด	662	702	742	782

การประมาณการงบกระแสเงินสดล่วงหน้า จำเป็นต้องระบุ สมมุติฐานการประมาณการแต่ละรายการประกอบการคำนวณ เช่น รายรับงบบุคลากรมาจากจำนวนบุคลากรเท่าไร อัตราเงินเดือนคนละเท่าไร อัตราการเพิ่มของเงินเดือนเป็นอย่างไร เช่น 5 % เป็นต้น หรือรายรับที่คน เงินบริจาคประมาณจาก จำนวนนักเรียนเท่าไร อัตราคนละเท่าไร อัตราการเพิ่มนักเรียนเป็นเท่าไร อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายร้อยละเท่าไร เป็นต้น เพื่อให้ผู้อ่านทราบที่มาของตัวเลขต่างๆ

## 3) ประโยชน์ที่ได้จากงบกระแสเงินสด

3.1) เพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงินของหน่วยงาน

3.2) เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการเงินสดของหน่วยงาน ซึ่งบ่งแสดงฐานะการเงินและบ่งแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินไม่สามารถแสดงข้อมูลเหล่านี้ให้เห็นได้ เนื่องจากจัดทำบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง

3.3) หน่วยงานกลางสามารถนำข้อมูลที่แสดงในงบกระแสเงินสดไปวิเคราะห์ความจำเป็น ที่จะใช้เงินสดของหน่วยงาน รวมทั้งสามารถตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานได้ด้วย

3.4) หน่วยงานกลางสามารถจัดสรรเงินงบประมาณที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดหากเงินที่มีอยู่ไม่เพียงพอสามารถวางแผนการจัดหาเงินในช่วงเวลาต่างๆ ให้สอดคล้องและเพียงพอกับความต้องการใช้เงินของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพในการจัดการหนี้สินและเงินงบประมาณ

## ตอนที่ 6 การพิจารณาประเมินโครงการ/การลงทุน

การพิจารณาประเมินโครงการลงทุนเป็นหน้าที่สำคัญงานหนึ่งของผู้บริหาร เป็นภารกิจหนึ่งในงานวางแผนเพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากร และเป็นส่วนสำคัญในการนำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่าหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การจะพิจารณาโครงการลงทุน ผู้บริหารจึงต้องให้ความรอบคอบอย่างสูง เช่นการพิจารณาเปิดหลักสูตรใหม่ที่ต้องใช้การปรับปรุง ก่อสร้าง อาคารเรียนใหม่ จัดหาจัดจ้างบุคลากรเฉพาะทาง การลงทุนในอุปกรณ์การสอนที่ใช้เทคโนโลยีสูง การพิจารณาซื้อครุภัณฑ์ใหม่ ทดแทนการซ่อมแซมครุภัณฑ์เดิม การพิจารณาให้เช่าร้านค้าเพื่อจำหน่ายอาหาร หรือ การดำเนินการผลิตและจำหน่ายเอง การพิจารณาเช่ารถหรือการซื้อรถเป็นของโรงเรียน เป็นต้น

การพิจารณาประเมินโครงการลงทุน ควรศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เลือกระเภทโครงการลงทุนและประเมินตัดสินใจเลือกโครงการลงทุน

### 1. การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ (feasibility study)

ในการประเมินก่อนลงทุนโครงการใด ๆ จำเป็นต้องเริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ หรือความเหมาะสมใน 5 ด้านหลักๆ คือ

**1.1. ด้านเทคนิค** มุ่งศึกษาว่า มีทางเลือกใดบ้างที่เป็นไปได้ในการดำเนินการให้ประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่นถ้าต้องการลงทุนปรับปรุงศูนย์เรียนรู้ใหม่ รูปแบบ เทคนิคการก่อสร้าง การออกแบบ ตกแต่ง การจัดวางตำแหน่ง และการเลือกเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ควรเป็นอย่างไร จึงจะเหมาะสม ประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุด

**1.2. ด้านความต้องการของผู้รับบริการ** หรือด้านการตลาด โครงการนั้นเกิดขึ้นมาเพื่อบริการใคร และผู้รับบริการมีความต้องการใช้บริการนั้นอย่างไร ถ้าเกิดโครงการขึ้นมาแล้วจะมีผู้รับบริการให้การตอบรับมากน้อยเพียงใด เช่น การพิจารณาลงทุนปรับปรุงศูนย์เรียนรู้ใหม่ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง มีความคาดหวัง จากศูนย์เรียนรู้ในรูปแบบใด และจะมาใช้บริการมากน้อยเพียงใด

**1.3. ด้านการบริหาร** ความสามารถของผู้รับผิดชอบบริหาร โครงการ ทีมงาน บุคลากร และระบบรองรับการบริหารโครงการ มีความสมบูรณ์ที่เอื้อให้โครงการสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

**1.4. ด้านกฎหมาย** รวมถึงระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเปิดช่อง หรือโอกาสให้สามารถ ดำเนินการได้ หรือศึกษาเพื่อมิให้ดำเนินการผิด หรือขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ กำหนดไว้

**1.5. ด้านการเงิน** ต้องใช้เงินลงทุนเท่าใด จากแหล่งใด มีเพียงพอหรือไม่ และจะ คຸ້ມค่าการลงทุนหรือไม่ รายรับ รายจ่ายที่เกิดขึ้นตลอดโครงการเป็นอย่างไร ต้นทุนการ ดำเนินงานเป็นเท่าไร จะคืนทุนเมื่อไร จุดคุ้มทุนอยู่ที่ใด อัตราผลตอบแทนเป็นเท่าไร โดยเนื้อหาในตอนนี้จะเน้นที่การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินจะพิจารณาที่ 4 ปัจจัยสำคัญที่ เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. จำนวนเงินลงทุน
2. จำนวนเงินของผลประโยชน์จากการลงทุน
3. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
4. กำหนดเวลาของการลงทุนและผลประโยชน์จากการลงทุน

อย่างไรก็ตามบางโครงการผลตอบแทนอาจมิได้อยู่ในรูปของตัวเงิน แต่หากไม่มี โครงการดังกล่าว อาจเกิดผลเสียหาย หรือ เสียทรัพย์สิน หรือส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุ เป้าหมายได้

**หลักสำคัญ**ในการพิจารณาตัดสินใจโครงการลงทุนคือ การลงทุนจะต้องมี ผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนการลงทุน โดยมีขั้นตอนการพิจารณาดังนี้

1. คัดเลือกโครงการหรือข้อเสนอรายจ่ายลงทุน
2. ประมาณกระแสเงินสดแต่ละโครงการ
3. ประเมินมูลค่ากระแสเงินสดแต่ละโครงการ
4. เลือกโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด
5. ติดตามประเมินคุณค่าโครงการลงทุน

กลับด้านบน

## 2. ประเภทของโครงการ การลงทุน

ในการพิจารณาโครงการจำเป็นต้องศึกษาความเป็นอิสระหรือ การทดแทนกันได้ของโครงการ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกที่จะดำเนินโครงการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม สามารถแบ่งประเภทของโครงการได้ 3 ประเภท คือ

- 1.1 โครงการที่ทดแทนกันได้ ถ้าเลือกโครงการใดแล้วจะปฏิเสธโครงการที่เหลือได้
- 1.2 โครงการที่เป็นอิสระต่อกัน เป็นโครงการที่ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์การตัดสินใจสามารถรับได้ทุกโครงการ
- 1.3 โครงการพึ่งพาอาศัยกัน ถ้ารับโครงการหนึ่งแล้วต้องรับอีกโครงการ แต่ถ้าไม่รับ ก็ไม่รับอีกโครงการด้วย

## 3. การประเมินตัดสินใจเลือกโครงการ การลงทุน

ในการประเมินตัดสินใจเลือกโครงการลงทุนโดยอาศัยเทคนิคทางการเงินที่นิยมใช้โดยทั่วไปสรุปได้ 5 วิธี คือ

**3.1 วิธีระยะเวลาคืนทุน (payback period)** เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เมื่อลงทุนไปแล้วได้คืนทุนเมื่อไร หากพิจารณาเปรียบเทียบ 2 โครงการ มีเงินลงทุนเท่ากัน แต่โครงการทั้งสองคืนเงินลงทุนกลับมาไม่พร้อมกัน ให้เลือกโครงการที่คืนผลตอบแทนเร็วกว่า เช่น โครงการแรกลงทุน 10 ล้าน ใช้เวลา คืนเงิน 2 ปี โครงการที่ 2 ลงทุนเท่ากัน แต่ได้เงินคืนครบ 3 ปี ควรเลือกโครงการที่ 1 วิธีนี้คำนวณง่าย และแสดงให้เห็นสภาพคล่องเพราะถ้าคืนทุนเร็วสภาพคล่องย่อมดีกว่า และมีความเสี่ยงต่ำกว่า แต่มีข้อเสียคือไม่ได้พิจารณามูลค่าเงินตามเวลา และไม่ได้คำนึงถึงเงินที่อาจจะเข้ามาในอนาคต บางโครงการคืนเร็วกว่า แต่อาจไม่มีเงินเข้ามาในปีต่อไป ขณะที่อีกโครงการที่เราปฏิเสธ อาจมีเงินเข้ามาอย่างต่อเนื่องในอนาคต ทำให้เสียโอกาสได้

**3.2 วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value =NPV)** พิจารณาโดยคิดมูลค่าของเงินสุทธิ ทั้งกระแสเงินสดรับหักกระแสเงินสดจ่ายแต่ละปี และนำมาคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน โดยเลือกโครงการที่มีค่า NPV เป็นบวกมากกว่า ถ้าค่า NPV เป็นลบ หมายความว่าโครงการนี้กระแสเงินสดออกมากกว่าเข้า แสดงว่าขาดทุน เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$NPV = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

$$= \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$



$CF_0$  = เงินลงทุนครั้งแรก

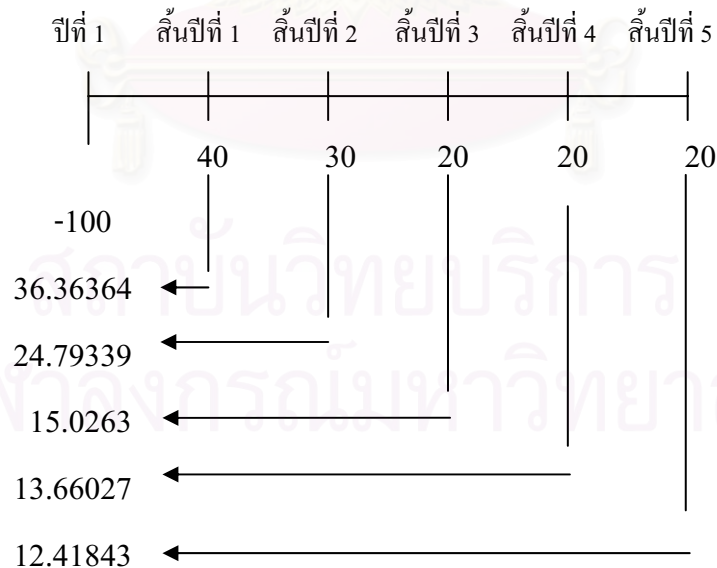
$CF_t$  = กระแสเงินสดสุทธิปีที่  $t$

$k$  = ต้นทุนเงินทุนโครงการซึ่งจะใช้เป็นอัตราส่วนลด เช่น กู้เงินมาลงทุนมีดอกเบี้ย 10 % ค่า  $k = 0.10$  หรือหากหาเงินมาลงทุนโดยมีค่าใช้จ่าย 6 % ของเงินทุนที่ได้มา ค่า  $k = .06$  เป็นต้น

ตัวอย่าง ลงทุน 100 ล้านบาท ต้นทุนเงินลงทุน 10 % ได้เงินสดรับหักเงินสดจ่ายสุทธิ คำนวณได้โดย

$$NPV = -100 + \frac{40}{(1+.10)^1} + \frac{30}{(1+.10)^2} + \frac{20}{(1+.10)^3} + \frac{20}{(1+.10)^4} + \frac{20}{(1+.10)^5}$$

$$= 2.262 \text{ ล้านบาท}$$



แสดงว่าโครงการนี้ น่าลงทุน เพราะมีกำไร คิดเป็นมูลค่าในปีปัจจุบัน 2.262 ล้านบาท (ค่า PV สามารถเปิดได้โดยใช้ตาราง A-1 ในภาคผนวก)

**3.3 วิธีอัตราผลตอบแทนคิดลด (internal rate of return = IRR)** คล้ายวิธี NPV แต่แทนที่จะดูเงินทุนสุทธิที่ได้รับ เทียบกับเงินลงทุน แล้วมีค่าเป็นบวก ให้ดูที่ ค่า  $k$  แทน ว่าได้ค่า  $k$  เท่ากับเท่าไร เมื่อผลตอบแทนสุทธิคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน มีค่าเท่ากับเงินลงทุน ตัวอย่างเช่น ลงทุน 100 ล้านบาท ได้เงินทุนสุทธิลบคืนในปีแรก 40 ล้านบาท ปีที่ 2 เท่ากับ 30 ล้านบาท ปีที่ 3 ถึงปีที่ 5 ปีละ 20 ล้านบาท

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

$$100 = \frac{40}{(1+k)^1} + \frac{30}{(1+k)^2} + \frac{20}{(1+k)^3} + \frac{20}{(1+k)^4} + \frac{20}{(1+k)^5}$$

หาค่า  $k$  ในที่นี้คำนวณได้ 11 % ซึ่ง มากกว่า ต้นทุนเงินลงทุน คือ 10 % โครงการนี้จึงนำลงทุน

**3.4 วิธีดัชนีการทำกำไร (profitability index =PI)** ดัชนีการทำกำไร คือ อัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิ (NPV) ที่คาดว่าจะได้รับ กับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิ (I) ของโครงการนั้น และจะตัดสินใจลงทุนถ้าค่า PI มากกว่า 1

จากตัวอย่างการคำนวณ NPV ข้างต้น เราได้ ค่า NPV = 102.262 ค่า I = 100

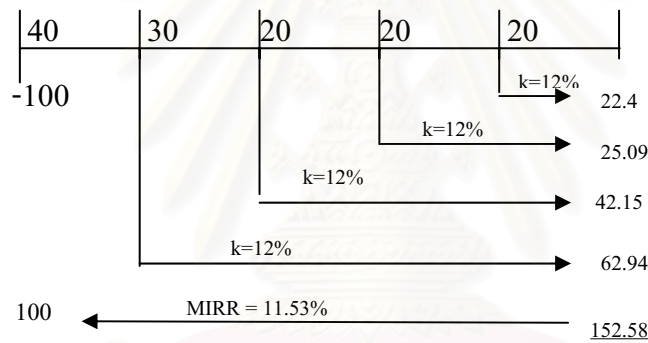
$$\text{ดังนั้น } PI = \frac{102.262}{100} = 1.026 \text{ ซึ่งมากกว่า } 1$$

จากวิธีดังกล่าวข้างต้น เราอาจใช้หลายวิธีร่วมกัน โดยเกณฑ์การพิจารณาถ้าใช้วิธี NPV ค่า NPV ต้องเป็นบวก ถ้าใช้วิธี PI ค่า PI ควรมากกว่า 1 และ ถ้าพิจารณา IRR ค่า IRR ต้องมากกว่าอัตราผลตอบแทนที่กำหนด ซึ่งต้องสูงกว่าต้นทุนเงินลงทุน อย่างไรก็ตาม โครงการหลายโครงการ หากพิจารณาทั้ง 3 วิธี อาจให้คำตอบที่ขัดแย้งกัน เช่น โครงการที่ NPV มากกว่า อาจมีค่า PI ต่ำกว่า หรือโครงการที่ NPV มากกว่า ค่า IRR อาจต่ำกว่า ซึ่งเกิดจาก

- 1) ขนาดโครงการลงทุนต่างกันมาก เช่น 10 ล้านบาทกับ 150 ล้านบาท เป็นต้น
- 2) กระแสเงินสดรับของโครงการต่างกันมาก โครงการหนึ่งเพิ่มขึ้นตลอดเวลา อีกโครงการลดลง
- 3) อายุโครงการต่างกันมาก โครงการแรก 3 ปี โครงการที่ 2 อายุโครงการ 15 ปี เป็นต้น
- 4) ปัญหาเรื่องทุนที่มีจำกัด

### 3.5 วิธีอัตราผลตอบแทนที่มีการปรับแล้ว (modified internal rate of return)

วิธีนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาคัดสินใจที่ค่า IRR และ NPV อาจขัดแย้งกันได้ โดยแนวคิดของ MIRR คือสมมติว่า เงินที่ได้รับเข้ามาในปีแรก ๆ จะนำไปลงทุนต่อ โดยได้รับผลตอบแทนเท่ากับต้นทุนเงินทุน (cost of capital) หลังจากนั้น นำมูลค่าของเงินทุกปีรวมกันเป็นมูลค่า ณ ปีสุดท้าย ของโครงการ และหาอัตราส่วนลดที่ทำให้มูลค่าสุดท้ายกลับมาเท่ากับเงินลงทุนในครั้งแรก เรียกว่า ค่า MIRR เราสามารถคำนวณโดยใช้ spreadsheet โปรแกรม excel โดยใช้ function wizard =MIRR (A4:E4, 10%, 12%) A4:E4 คือ cell ที่มีข้อมูล PV อยู่ โดย A4 คือเงินลงทุนที่มีค่าเป็นลบ เช่นลงทุน 100 ล้านค่าที่นำมาคำนวณ คือ -100 สำหรับ 10 % แรกคือ ต้นทุนเงินลงทุน ส่วน 12% หลังคืออัตราผลตอบแทนเมื่อนำไปลงทุนต่อ แสดงได้ดังภาพข้างล่างต่อไปนี้ MIRR คือ อัตราส่วนลดที่ทำให้เงิน 152.58 ในอนาคตระยะเวลา 5 ปี มีค่าเท่ากับเงิน 100 ในปัจจุบัน



หลังจากตัดสินใจแล้วเมื่อมีการดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งควรมีการติดตามประเมินผล เพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับที่ได้พยากรณ์ไว้ หากพบความแตกต่างควรริบหาสาเหตุและแก้ไข

#### ► การตัดสินใจโครงการลงทุนมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีขนาดโครงการต่างกัน

ค่า NPV, PI และ IRR อาจให้ผลขัดแย้งกันได้ เช่น โรงเรียนเด่น กำลังพิจารณาโครงการอายุ 1 ปีเท่ากัน แต่ขนาดลงทุนต่างกัน ต้องการผลตอบแทนขั้นต่ำ 10% จากตารางพบว่า ถ้าเลือก NPV ต้องเลือกโครงการ B ถ้าพิจารณา PI จะเลือก โครงการ A ถ้าพิจารณา IRR จะเลือกโครงการ A

ตารางที่ 2-6 เปรียบเทียบวิธีการประเมินโครงการแบบต่างๆ

โครงการ	(1) เงินลงทุน (พันบาท)	(2) กระแสเงินสด รับ(พันบาท)	(3) PV ของ กระแสเงินสดรับ (10%)	(4)=(3)-(1) NPV (พันบาท)	(5)=(3)÷(1) PI (เท่า)	(6) IRR (%)
A	1,000	1,250	1,136	136	1.14	24
B	2,000	2,460	2,236	236	1.12	23
C	3,000	3,540	3,218	218	1.07	18
D	4,000	4,600	4,181	181	1.05	15
E	5,000	5,650	5,136	136	1.03	13

จากความขัดแย้งในการตัดสินใจข้างต้น เราสามารถแก้ไขโดยใช้ การหาค่า MRR (marginal rate of return) เข้ามาช่วย โดย จะเลือกโครงการที่มี MRR มากกว่าอัตราผลตอบแทนที่ต้องการเท่านั้น โดย เลือกโครงการที่มี MRR ต่ำกว่า ดังตารางข้างล่าง เราเลือกโครงการที่ MRR สูงกว่า 10 % แต่ต่ำที่สุด คือ 21 % สรุปว่าเลือกโครงการ B

ตารางที่ 2-7 การคำนวณประเมินโครงการโดยวิธี MRR

โครงการ	(1) เงินลงทุน (พันบาท)	(2) เงินลงทุนที่ เพิ่มขึ้น	(3) กระแสเงินสดรับ(พันบาท)	(4) กระแสเงินสดรับส่วน เพิ่ม	(5)=(4)-(2))/ (2) MRR (%)
A	1,000	1,000	1,250	1,250	25
B	2,000	1,000	2,460	1,210	<u>21</u>
C	3,000	1,000	3,540	1,080	8
D	4,000	1,000	4,600	1,060	6
E	5,000	1,000	5,650	1,050	5

► การตัดสินใจลงทุนโครงการสินทรัพย์ถาวรที่มีอายุต่างกัน

หากเราพิจารณาเลือกซื้อครุภัณฑ์ F กับ G สมรรถภาพในการทำงานเท่ากัน ครุภัณฑ์ F ราคา 150,000 บาท อายุการใช้งาน 3 ปี เสียค่าใช้จ่ายการดำเนินงานปีละ 40,000 บาท ครุภัณฑ์ G ราคา 100,000 บาท อายุการใช้งาน 2 ปี เสียค่าดำเนินงานปีละ 60,000 บาท หากสถานศึกษามีต้นทุนค่าเสียโอกาส 10 % จะเลือกครุภัณฑ์ใด



## ตารางที่ 2-8 ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดจ่ายในการซื้อครุภัณฑ์

ครุภัณฑ์	กระแสเงินสดจ่าย(พันบาท)				ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดจ่ายที่ อัตราคิดลด10 %(พันบาท) (PVA)
	ปี 0	ปี 1	ปี 2	ปี 3	
F	150	40	40	40	249.48
G	100	60	60	-	204.16

เราควรเลือกครุภัณฑ์ G แต่เนื่องจากอายุการใช้งานไม่เท่ากัน ปีที่ 3 ต้องซื้อครุภัณฑ์ใหม่ ดังนั้น เราสามารถคำนวณหา ค่าปัจจุบันเป็นรายปี เพื่อเปรียบเทียบอายุการใช้งานให้เท่ากัน โดยวิธี EAC (equivalent annual cost) ใช้สูตรดังนี้

$$\text{EAC ของครุภัณฑ์ F} = \frac{249.48}{(\text{PVIFA}, 10\%, 3\text{ปี})} \quad (\text{PVA})$$

$$\text{มาจากสูตร PMT (ค่าใช้จ่ายงวดละเท่าๆ กัน)} = \frac{\text{PVA}}{(\text{PVIFA}, i\%, n\text{ปี})}$$

$$\text{PVIFA} = \sum_{t=0}^n \frac{1}{(1+i)^t} \quad (\text{ค่า PVIFA สามารถเปิดได้จากตาราง A-2 ในภาคผนวก})$$

$$\text{ครุภัณฑ์ F ค่า PMT} = \frac{249.48}{2.487} = 100.31$$

$$\text{ครุภัณฑ์ G ค่า PMT} = \frac{204.16}{1.736} = 117.60$$

สรุป คือ เลือกครุภัณฑ์ F เพราะค่าใช้จ่ายต่ำกว่า

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทสรุป

การบริหารงานจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้เลยหากขาดการวางแผนการเงินและสินทรัพย์ที่ดี งานวางแผนการเงินที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน ซึ่งแสดงทิศทาง การตัดสินใจ ทำให้บริหารงานอย่างถูกต้อง เป็นเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจภารกิจขององค์กร และเป็นกรอบในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเป้าหมายทางการเงินจะต้อง SMART คือ ชัดเจน วัดได้ ปฏิบัติได้จริง มีเหตุผล ภายในเวลาที่กำหนด 2) การวางแผนงบประมาณ เป็นการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่ได้จัดลำดับความสำคัญลงสู่หน่วยปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการงบประมาณประกอบด้วย การจัดเตรียม การอนุมัติ การบริหารงบประมาณ การตรวจสอบ การประเมินผลการใช้งบประมาณ และการรายงานผลงบประมาณ 3) การประมาณการรายรับ รายจ่าย ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดทำงบประมาณ มี 5 วิธี คือวิธีประมาณโดยตรง วิธีหาค่าเฉลี่ย วิธีใช้ตัวเลขจริงของปีที่ผ่านมา วิธีใช้อัตราส่วนร้อยละของยอดรายรับรวม และวิธีอาศัยประสบการณ์ 4) การคำนวณต้นทุน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน จะเป็นข้อมูลประกอบการวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมค่าใช้จ่าย รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินได้ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของต้นทุนในการจัดการศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ ต้นทุนงานการสอน และต้นทุนการดำเนินงานสำนักงาน ผู้บริหารต้องทราบวิธีการปันส่วนต้นทุนไปยังกิจกรรม และทราบกระบวนการผลิตผู้เรียน เพื่อทราบต้นทุนที่แท้จริง 5) การจัดทำงบประมาณการเงิน ประกอบด้วย 2 งบหลักคือ (1) งบประมาณการเงิน (งบประมาณเงินสด งบประมาณงบดุล และงบประมาณรายรับเทียบรายจ่าย) และ (2) งบประมาณดำเนินงาน (งบประมาณรายรับ และงบประมาณรายจ่าย) 6) การพิจารณาประเมินโครงการลงทุน เป็นหนึ่งในงานวางแผนเพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากร และเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มมูลค่าหรือนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ ซึ่งต้องใช้ความรอบคอบ และศึกษาความเป็นไปได้โครงการทั้งด้านเทคนิค ด้านความต้องการของผู้รับบริการ ด้านการบริหาร และด้านการเงิน โดยวิธีประเมินทางการเงินเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการลงทุนที่นิยมทั่วไปมี 5 วิธี คือ 1) วิธีระยะเวลาคืนทุน 2) วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ 3) วิธีอัตราผลตอบแทนคิดลด 4) วิธีดัชนีการทำกำไร และ 5) วิธีอัตราผลตอบแทนที่มีการปรับแล้ว

**บรรณานุกรม**

- กชกร เกลิมกาญจนนา. 2548. การบัญชีบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมสามัญฯ. 2544. เปิดประตูสู่ PBB: ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.  
กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ การฝึกอบรมและการจ้างงาน มลรัฐออสเตรเลียใต้. 2543. การบริหาร  
การเงินในโรงเรียน: มลรัฐออสเตรเลียใต้. แปลโดย ฌ็อง-หลุยส์ อาร์ปีเรสรีฐสุข  
และสุชาดา อามียะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับ  
การจัดทำงบประมาณระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรฟิล์ม  
และไซเท็กส์ จำกัด.
- ฐาปนา ฉันทไพศาล. 2547. พิมพ์ครั้งที่ 15. การเงินธุรกิจ(ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร:  
บริษัท ซีรฟิล์ม และไซเท็กส์ จำกัด.
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. 2538. การจัดทำอนุมัติและการบริหารงบประมาณแผ่นดิน: ทฤษฎี  
และปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- คูสิต ทิวถนอม. ม.ป.ป. การเงินและงบประมาณโรงเรียน. นครปฐม: ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวัง  
สนามจันทร์นครปฐม.
- เทียนฉาย กิระนันท์. 2530. แผน โครงการ และงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธาริณี พงศ์สุพัฒน์. ม.ป.ป. การบัญชีทั่วไป. ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. แหล่งที่มาข้อมูล: [pirun.ku.ac.th/~fbustnr/ch06-  
lecture.pdf](http://pirun.ku.ac.th/~fbustnr/ch06-lecture.pdf). [6/07/05]
- บริกแฮม ยูจิน เอฟ และ ฮุสตัน โจเอล เอฟ. 2001. การจัดการการเงิน. พิมพ์ครั้งที่ 9.  
แปลโดย เรืองรัก จำปาเงิน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คเน็ต จำกัด.
- เบียร์ โคลิน และ เดวิด เฟลนเดอร์. 2548. การงบประมาณ. แปลโดย กชกร เกลิมกาญจนนา.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.

# 3

## โครงสร้างองค์การและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน Position and Financial Structure Organizing



### หัวเรื่อง

- ◎ การจัดโครงสร้างองค์การและฝ่ายการเงิน
- ◎ ตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและความรับผิดชอบ
- ◎ คุณสมบัติบุคลากรทางการเงิน

### แนวคิด

1. โครงสร้างองค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย แสดงถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงสายงานบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การสามารถจัดได้หลายรูปแบบ โดยพิจารณาความเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา

2. ตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและสินทรัพย์ ที่สำคัญ สามารถแบ่งเป็น 3 ฝ่ายย่อย คือ งานการเงิน งานบัญชี และงานพัสดุ โดยควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และการแบ่งงานที่ชัดเจนของผู้รับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงาน

3. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งงานการเงิน บัญชี พัสดุที่สำคัญคือ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

### วัตถุประสงค์

1. จัดผังโครงสร้างองค์การและโครงสร้างฝ่ายการเงินที่เหมาะสมกับสถานศึกษาได้
2. กำหนดตำแหน่งหน้าที่งานการเงินความรับผิดชอบ และสามารถจัดทำคำพรรณนางานได้
3. คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งงานการเงินได้



แผนภาพที่ 3-1 แผนผังแนวคิดโมดูลที่ 3

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1 โครงสร้างองค์การและฝ่ายการเงิน

การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เหมาะสม โดยทั่วไปโครงสร้างองค์การจะแสดงในรูปของแผนภูมิ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างกันในแต่ละหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ และสายงานบังคับบัญชาว่าใครรายงานต่อใคร โครงสร้างองค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกาย ที่ทำให้การดำเนินงานในส่วน ต่าง ๆ เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบ สามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างองค์การ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การจัดระบบ การทำงาน และการจัดสรรกำลังคนที่เหมาะสม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย และยังทำให้อำนาจสั่งการ หรือความรับผิดชอบ ไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นการป้องกันโอกาสการทุจริตอีกด้วย

ในการบริหารการเงินให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับโครงสร้าง หน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานทางการเงินและสินทรัพย์ โดยรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของกิจการโดยทั่วไป สามารถจัดได้หลายรูปแบบ สำหรับรูปแบบที่นิยมใช้โดยทั่วไปคือ แบบแบ่งตามหน้าที่งานที่สำคัญ เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายวางแผนและวิจัย เป็นต้น หรืออาจจัดโครงสร้างแบบเมตริกซ์ ซึ่งเหมาะกับองค์การที่มีการดำเนินงานเป็นโครงการ โดยในแต่ละโครงการจะมีตัวแทนเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต มาร่วมเป็นทีมงานดำเนินงานตามโครงการด้วย นอกจากนี้ยังอาจจัดโครงสร้างแบบเครือข่าย ซึ่งเหมาะกับการดำเนินงาน ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีสาขาหลายแห่ง เป็นต้น

สำหรับองค์การทางการศึกษา มีภาระงานสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษา 4 ภารกิจ คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งปัจจัยสำคัญในการกำหนดผังโครงสร้างองค์การที่สำคัญคือ ขนาดของสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีผู้รับบริการมาก มีจำนวนบุคลากรมาก และมีปริมาณงานมากกว่า ดังนั้นโครงสร้างองค์การย่อมแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดเล็ก ในที่นี้จะขอนำเสนอตัวอย่างการออกแบบผังโครงสร้างองค์การที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับขนาดและสภาพของสถานศึกษา 5 รูปแบบ โดย 3 รูปแบบ

แรกเป็นรูปแบบที่นำเสนอโดย อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพรรณ (2544 : 91-103) ดังนี้

▶ **แบบที่ 1 : โครงสร้างสถานศึกษาแบบแบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะ**

การจัดโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ งานการเงินทั้งหมดจะอยู่ที่ฝ่ายบริหารทั่วไป โดยงานวางแผนงบประมาณ จะขึ้นกับกลุ่มงานนโยบายและแผน งานการเงิน บัญชี พัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง จะขึ้นกับกลุ่มงานธุรการ งานบริหารทรัพย์สินจะขึ้นกับกลุ่มงานบริหารทรัพย์สิน งานตรวจสอบผลงานและการเงิน จะขึ้นกับกลุ่มงานการตรวจสอบระบบ



แผนภาพที่ 3-2 โครงสร้างแบบแบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะ

▶ **แบบที่ 2 : แบบแบ่งงานตามภารกิจเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ตาม พ.ร.บ.**

**การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**

การจัดโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ ใกล้เคียงกับรูปแบบที่ สพท. กำหนดให้สถานศึกษานำไปใช้ โดย แบ่งเป็น 4 ฝ่ายงาน ซึ่งงานวางแผน งานงบประมาณ งานจัดหารายได้ และบริหารทรัพย์สินจะขึ้นกับฝ่ายงบประมาณ โดยมีหน้าที่ วางแผน จัดสรรงบประมาณ การติดตามและรายงาน การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนสถานศึกษา

การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน ส่วนงานบัญชีและพัสดุจะขึ้นกับฝ่ายบริหารทั่วไป



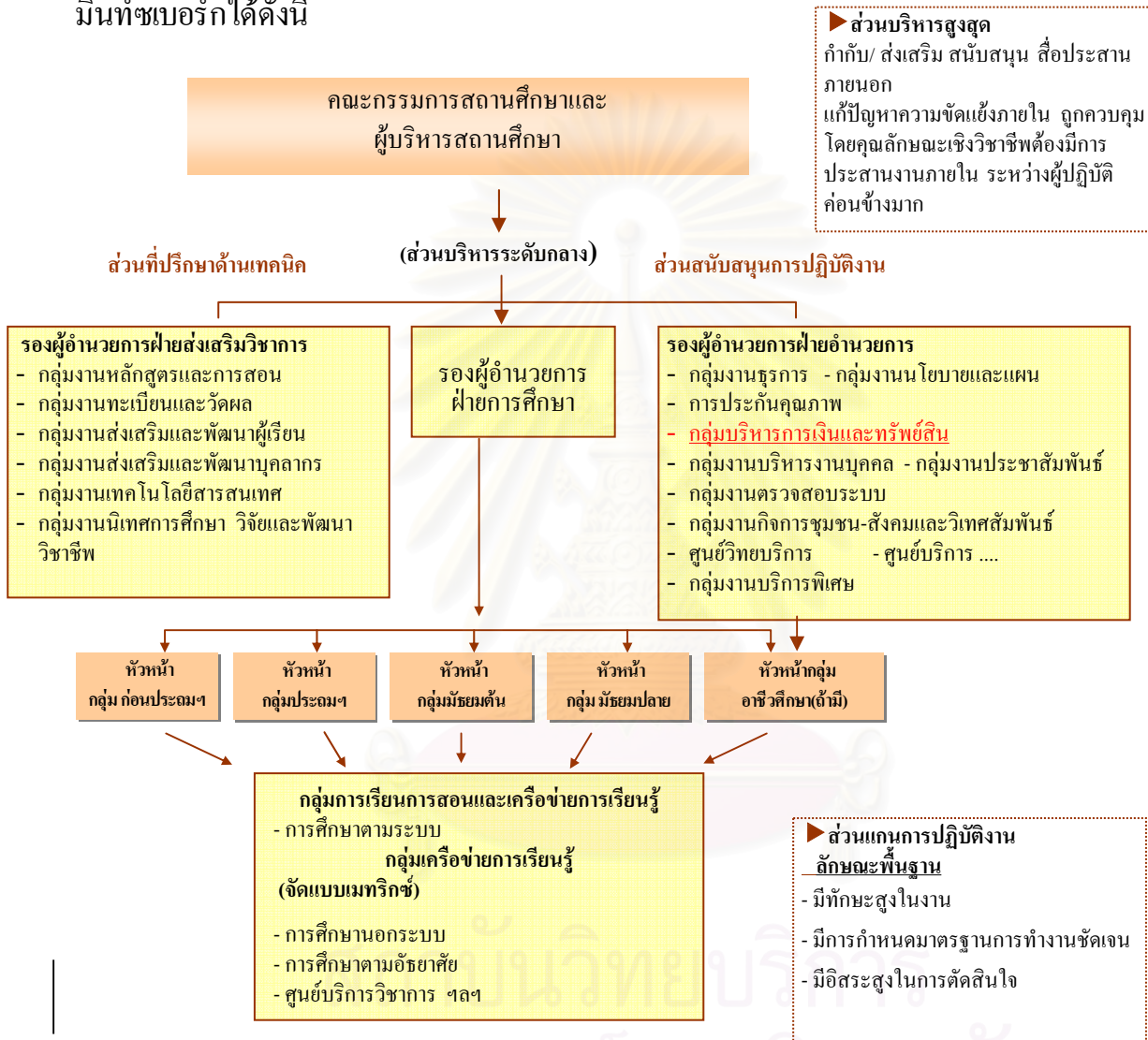
แผนภาพที่ 3-3 โครงสร้างแบบแบ่งงานตามภารกิจ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

[กลับด้านบน]



▶ **แบบที่ 3 : การจัดโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพตามแนวคิดของ มินท์เชเบอร์ก**

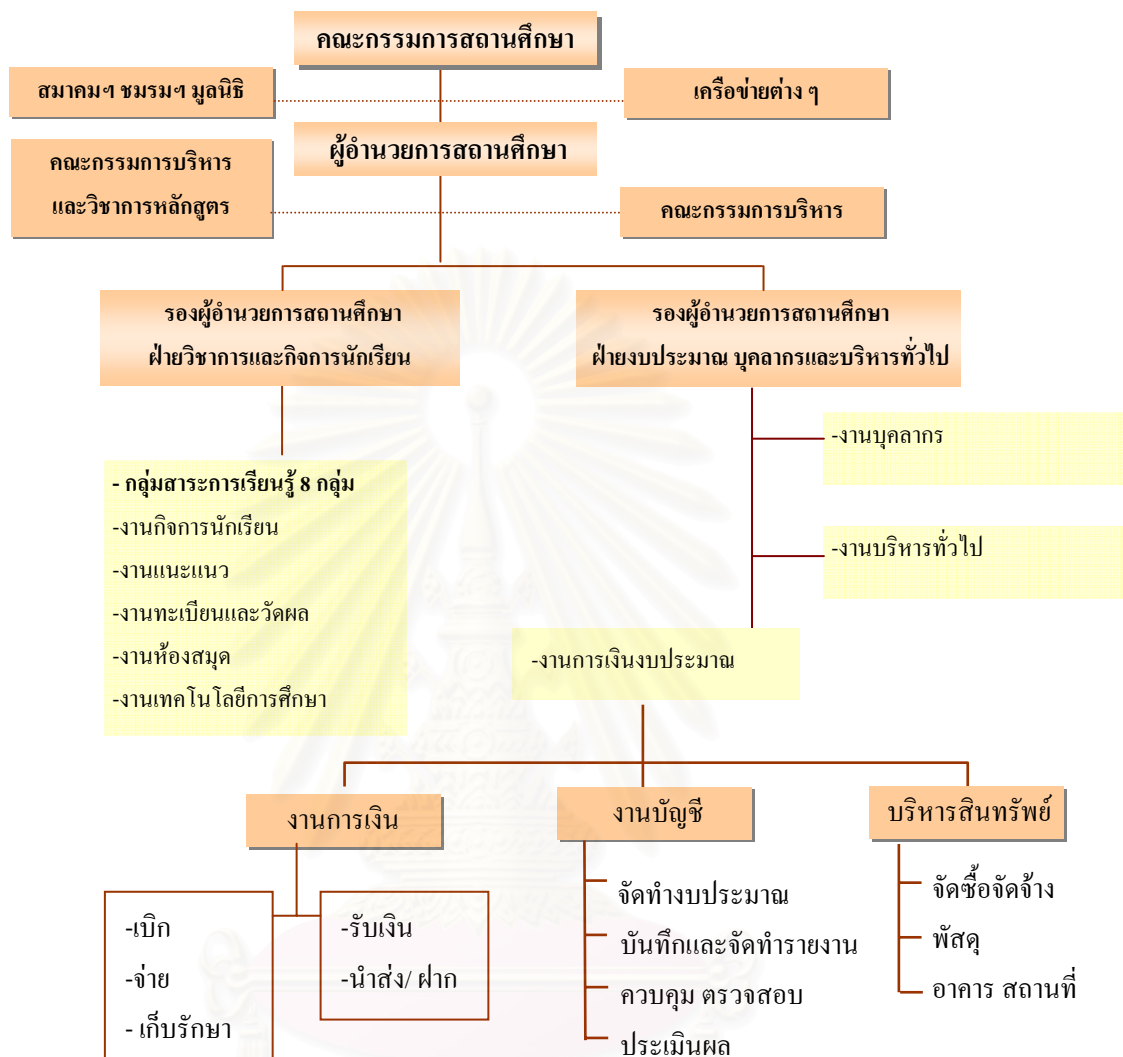
ในรูปแบบนี้งานงบประมาณการบัญชีพัสดุและสินทรัพย์จะขึ้นกับฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะของสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหารตามแนวคิดของมินท์เชเบอร์ก ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3-4 โครงสร้างการบริหารตามแนวคิดของมินท์เชเบอร์ก

สำหรับสถานศึกษานขนาดกลางและเล็ก อาจใช้รูปแบบที่ได้ประยุกต์จากแนวคิดของ ดิเรก วรรณเศียร (2545: 303) โดยผู้เขียนได้จัดสรรบุคลากรรับผิดชอบตำแหน่งงานการเงิน บัญชี พัสดุตามหลักการแบ่งงานเพื่อสอบทานซึ่งกันและกันดังนี้

► **แบบที่ 4 โครงสร้างองค์การสำหรับสถานศึกษาขนาดกลาง**

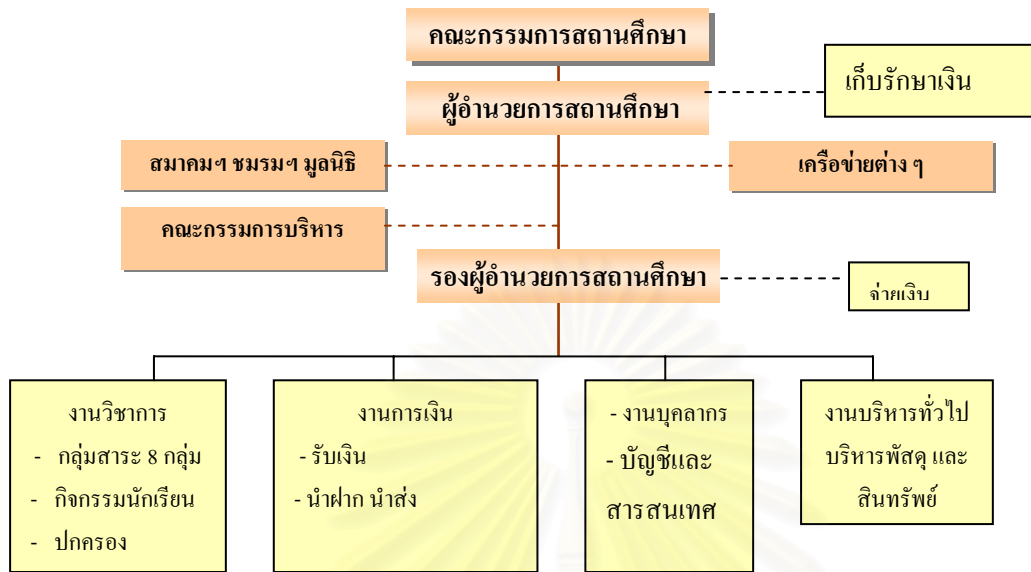


แผนภาพที่ 3-5 โครงสร้างองค์การและฝ่ายการเงินสถานศึกษาขนาดกลาง

ในโครงสร้างโรงเรียนขนาดกลางนี้ รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบงานแผนงบประมาณ การเงิน บัญชี พัสดุ ซึ่งควรจัดสรรครูเข้ารับผิดชอบงานแต่ละด้านให้ชัดเจนเพื่อเป็นไปตามหลักการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

[กลับด้านบน]

► **แบบที่ 5: การจัดผังโครงสร้างองค์การสถานศึกษาขนาดเล็ก**



แผนภาพที่ 3-6 โครงสร้างองค์การสถานศึกษาขนาดเล็ก

ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การขนาดเล็ก คือมีบุคลากรจำกัด ไม่สามารถแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้ เช่นหากมีเพียง 5 คน ซึ่งตามหลักการแบ่งงานการเงินเพื่อเป็นการสอบทานซึ่งกันละกัน งานการรับเงิน การจ่ายเงิน งานบัญชี และงานพัสดุ เจ้าหน้าที่ควรเป็นคนละคนกัน หากสถานศึกษามีขนาดเล็ก การจัดโครงสร้างองค์การแยกตามงาน 4 ฝ่ายแล้ว อาจทำให้ผู้รับผิดชอบ การเงินงบประมาณ ต้องรับผิดชอบงานการรับ-จ่ายเงิน บัญชี พัสดุ เพียงคนเดียว ซึ่งผิดหลักการแบ่งงานดังกล่าว ดังนั้นควรกระจายงานทั้ง 4 ภารกิจ ไปอยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น หัวหน้างานบุคลากรนอกจากรับผิดชอบงานบุคลากรแล้วให้เป็นที่บัญชีและจัดทำสารสนเทศ และงานแผนงบประมาณด้วย หัวหน้างานบริหารทั่วไป ให้รับผิดชอบงานบริหาร สิทธิพัสดุและพัสดุ เพิ่มเติม ส่วนหัวหน้างานการเงิน งบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบงาน การรับเงิน การนำฝาก นำส่งเป็นต้น โดยให้รองผู้อำนวยการมีภารกิจดูแลการจ่ายเงิน เนื่องจากผู้รับ และจ่ายไม่ควรเป็นบุคคลคนเดียวกัน และผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ รับผิดชอบเก็บรักษาเงิน ดังแผนภาพที่ 3-6 แต่หากมีครู 10 -20 คน ควรจัดสรรครูลง ตำแหน่งในฝ่ายงบประมาณ อย่างน้อย 4 คน โดยรับผิดชอบ งานบัญชี 1 คน งานการเงิน รับ 1 คน จ่าย 1 คน และงานพัสดุ 1 คน

การจัดแผนภูมิการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาสามารถเลือกจัดได้แตกต่างกันตามความเหมาะสม ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทั้งนี้ให้คำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ หลักความยืดหยุ่น หลักความคล่องตัวในการบริหาร และไม่จัดหน่วยงานภายในซ้ำซ้อนกัน โดยจัดโครงสร้างให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากร

## ตอนที่ 2 ตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและความรับผิดชอบ

ในการจัดโครงสร้างองค์การ สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปคือ การกำหนดตำแหน่ง และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง จากโครงสร้างงานการเงินในตอนที่ 1 พบว่าตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญเกี่ยวกับงานการเงิน แบ่งเป็น 3 ระดับใหญ่ คือ

### 1. ตำแหน่งหน้าที่ในระดับวางแผนนโยบาย ควบคุม และติดตามประเมินผล

ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งสำคัญ 2 ตำแหน่ง คือ

1.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานการเงินและสินทรัพย์ดังนี้

- 1) กำหนดแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหาร และออกกฎระเบียบของสถานศึกษาโดยทั่วไป
- 2) ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา
- 3) พิจารณา อนุมัติ รับรอง งบประมาณที่ผ่านคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งให้ความเห็นข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา
- 4) ควบคุม ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน
- 5) รับรองรายงานประจำปี และรายงานผลการบริหารงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- 6) ให้คำปรึกษา แนะนำในการบริหารงานการเงิน
- 7) ให้ข้อเสนอแนะการบริหารทรัพย์สิน อาคาร สถานที่ให้มีความปลอดภัยและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้นักเรียน

8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง จาก สพฐ. ระเบียบกระทรวงการคลัง ระเบียบสำนักนายกฯ กำหนด

9) ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งการดูแลบำรุงรักษา การใช้งาน และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีหน้าที่สำคัญในการบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ สรุปได้ดังนี้

1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อวางแผนและพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการจากฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าหมวดสาระ หัวหน้างาน หัวหน้าโครงการ

2) กำหนดนโยบาย เป้าหมายทางการเงิน และแนวระเบียบปฏิบัติที่สอดคล้องกับระเบียบราชการและมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งนโยบายสำคัญประกอบด้วย นโยบายเกี่ยวกับการจัดการเงินสด นโยบายการจัดการลูกหนี้ นโยบายการจัดการพัสดุและสินทรัพย์ นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง นโยบายการเพิ่มรายรับ โดยการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา นโยบายการลดหรือควบคุมรายจ่าย เป็นต้น

3) วางแผนและพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ร่วมกับคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

4) ชี้แจงและขออนุมัติงบประมาณจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) ปรับปรุงงบประมาณระหว่างปี ออกแบบผังโครงสร้างองค์กร และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง

6) ระดมทรัพยากร และเงินทุน และจัดหารายได้ ผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งจัดหาทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาและกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

7) การจัดการเงินสด /เช็ค ให้เป็นไปตามระเบียบราชการ กำกับดูแลการรับ เบิก จ่าย เก็บรักษา นำฝาก นำส่ง อนุมัติการจ่ายเงิน /เช็ค

[\[กลับด้านบน\]](#)

- 8) ลงนามในเช็ค สัญญา และรับรองรายงานต่าง ๆ
- 9) แต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ เช่น คณะกรรมการตรวจนับเงินสดและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ เป็นต้น
- 10) จัดให้มีการควบคุมและตรวจสอบภายใน
- 11) ควบคุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ควบคุมการดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
- 12) การรับรองรายงานการเงินเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการบริหารการเงินและสินทรัพย์
- 13) ชี้แจงข้อทักท้วงของ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และหน่วยตรวจสอบภายในของ สพฐ.

## 2. ตำแหน่งหน้าที่ในระดับประสานงาน สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล

ตำแหน่งหน้าที่ ในระดับประสานงาน สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล คือ ตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานและรองผู้อำนวยการประกอบด้วยงานสำคัญที่เกี่ยวกับงานการเงินและสินทรัพย์ 7 ตำแหน่ง คือ

2.1 รองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบงานการเงิน ซึ่งแต่ละสถานศึกษาอาจเรียกชื่อตำแหน่งนี้แตกต่างกันออกไป เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณการเงิน รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ การเงิน เป็นต้น ขึ้นกับขนาดของสถานศึกษาและการออกแบบ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสถานศึกษานั้น ๆ อย่างไรก็ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการเงินและสินทรัพย์มีความคล้ายคลึงกันคือ

- 1) ดูแลประสานงาน ควบคุม ตรวจสอบการดำเนินงานการเงิน บัญชีพัสดุ อาคารสถานที่ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน ที่กำหนดไว้
- 2) เป็นกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ
- 3) เป็นกรรมการลงนามการสั่งจ่ายเงิน
- 4) เป็นกรรมการลงนามการอนุมัติการสั่งซื้อ จัดจ้าง

5) ดำเนินการให้มีหลักฐานทางการเงิน บัญชี พัสดุ ให้เรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน

6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่อยู่อาศัยการสถานศึกษามอบหมาย

2.2 หัวหน้าแผนงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำระบบสารสนเทศ ให้ฝ่ายบัญชีเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ และงบการเงินล่วงหน้า

2.3 หัวหน้างานการเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบคือ

1) รวบรวมระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การเงิน

2) ทำทะเบียนคุมเอกสารการเบิกเงินทุกชนิด เช่น ทะเบียนการออกเช็ค ภาษี หัก ณ ที่จ่าย เงินฝาก เลขที่ใบสำคัญซื้อ

3) นำเงิน ฝาก- ถอน (ธนาคาร สพท. คลัง)

4) ทำทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงินทุกชนิด และติดตามการใช้คืนเงินยืม

5) ควบคุมการรับ-จ่ายเงินทุกประเภท

6) การตรวจสอบและการควบคุมทางการเงิน ประกอบด้วย

6.1) ตรวจสอบใบสำคัญและหลักฐานรับ-จ่ายเงินทุกประเภท

6.2) ตรวจสอบยอดเงินคงเหลือตามสมุดเงินสด รายงานเงินสด คงเหลือประจำวัน และยอดเงินคงเหลือเงินประเภทต่าง ๆ เอกสารแทนเงิน

6.3) ตรวจสอบการนำเงินฝาก นำส่ง เบิกถอนเงิน

6.4) ตรวจสอบหลักฐานการยืม - คืนเงิน

6.5) ตรวจสอบการเก็บรักษาเงิน ไม่ให้เกินอำนาจการเก็บรักษาเงิน

ของโรงเรียน

6.6) ตรวจสอบเอกสารขออนุมัติจัดซื้อ จัดจ้าง

6.7) ตรวจสอบพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

7) ดำเนินการเบิกจ่ายเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ของจัดเตรียมเช็ค และ ตรวจสอบการส่งจ่ายเช็ค เป็นภารกิจของการเป็นครู – อาจารย์ ถูกจ้าง

8) ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่การเงิน

9) เป็นกรรมการตรวจนับเงินสด

10) เป็นกรรมการลงนามส่งจ่ายเงินสด /เช็ค

11) ดำเนินการจัดทำรายละเอียดขอเบิกเงินอุดหนุนจาก สพท.

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 หัวหน้างานบัญชี หน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1) รวบรวมระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง

2) จัดทำงบประมาณ และงบการเงินล่วงหน้า

3) จัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณและเงินรายได้

แผ่นดิน

4) จัดทำสัญญาซื้อขาย และสัญญาจ้างต่าง ๆ

5) ประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนและโครงการและดำเนินการขอโอน

เปลี่ยนแปลงหมวดเงินงบประมาณเมื่อจำเป็น

6) วางระบบบัญชี

7) จัดเตรียมเช็ค และตรวจสอบการสั่งจ่ายเช็ค

8) ทำบัญชีควบคุมสินค้าที่นำมาจำหน่าย เช่น หนังสือ ชุดนักเรียน สินค้าอื่น ๆ

9) ควบคุมการใช้งบประมาณ และตรวจสอบความถูกต้องของรายการ

ทางบัญชี

9.1) ตรวจสอบยอดเงินคงเหลือตามบัญชีประเภทต่าง ๆ ทั้งยอด

เงินสด และเงินฝาก

9.2) ตรวจสอบการลงบันทึกบัญชี

9.3) ตรวจสอบทะเบียนคุมเงินประเภทต่าง ๆ

9.4) ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการรับจ่าย เบิก นำฝาก นำส่ง

การจัดซื้อ จัดจ้าง

9.5) ตรวจสอบงบเดือน และรายงานการเงิน

9.6) ตรวจสอบพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

10) จัดทำรายงานการเงิน

11) ให้ความรู้เจ้าหน้าที่บัญชี

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย



## 2.5 หัวหน้างานตรวจสอบภายใน มีขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตของการตรวจสอบ พร้อมทั้งวางแผนการตรวจสอบประจำปี และระยะยาว
- 2) จัดทำคู่มือการตรวจสอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานการตรวจสอบ แนวการตรวจสอบ (audit program)
- 3) ตรวจสอบว่า นโยบาย แผนงาน และวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ตรวจสอบว่ามีการบันทึกบัญชี ดูแลรักษา และควบคุมทรัพย์สินจากการสูญเสียน และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเหมาะสม
- 5) ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของระบบการประมวลผลข้อมูลภายในองค์กร
- 6) ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด
- 7) ให้ข้อเสนอแนะ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8) ประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายในของ สพฐ.

9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2.6 หัวหน้างานพัสดุ มีขอบเขตหน้าที่ ดังนี้

- 1) รวบรวมระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ทำเรื่องขออนุมัติการจัดซื้อ จัดจ้าง เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 3) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา วัสดุ ครุภัณฑ์
- 4) ตรวจสอบการรับการจ่ายพัสดุ
- 5) สำรองวัสดุ ครุภัณฑ์คงเหลือ กับบัญชีวัสดุครุภัณฑ์
- 6) ตรวจสอบสภาพของวัสดุครุภัณฑ์
- 7) จัดทำรายงานวัสดุ ครุภัณฑ์
- 8) ทำเรื่องขอจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ กรณีที่ไม่อยู่ในสภาพใช้งานได้
- 9) ทำทะเบียนสารสนเทศ ร้านค้า ผู้รับจ้าง
- 10) สืบราคาวัสดุครุภัณฑ์

- 11) ตกลงราคา การซื้อ การจ้าง
- 12) เตรียมสัญญาการจัดซื้อ จัดจ้าง
- 13) รวบรวมซองสอบราคาส่งคณะกรรมการสอบราคา (กรณีใช้วิธีสอบราคา)

14) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.7 หัวหน้างานอาคารสถานที่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานดังนี้

- 1) จัดทำแผนและปฏิทินการใช้อาคารสถานที่
- 2) ดูแลรักษา ซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี ปลอดภัย สะอาด
- 3) จัดทำระเบียบการใช้อาคารสถานที่
- 4) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## 3. ตำแหน่งหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ

ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานเกี่ยวกับงาน 6 งานหลัก ประกอบด้วยตำแหน่งงาน 6 ตำแหน่งสำคัญดังนี้

### 3.1 เจ้าหน้าที่การเงิน โดยแบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจนดังนี้

#### 3.1.1. เจ้าหน้าที่รับเงิน มีหน้าที่

- 1) รับเงินทุกประเภท และสรุปการรับเงินประจำวัน
- 2) เตรียมใบเสร็จรับเงิน ออกหลักฐานการชำระเงิน
- 3) เก็บรักษาหลักฐานการเงิน เอกสารแทนเงิน สมุดเงินฝาก
- 4) รับฝากเงินค่าประกันของเสียหายและเงินประกันสัญญา (ถ้ามี)
- 5) การตรวจนับเงินสด ดูแลรักษาเงินสดให้ถูกต้องเพื่อส่งมอบกรรมการรักษาเงิน
- 6) ตรวจสอบใบสำคัญและหลักฐานรับเงินทุกประเภท
- 7) ติดตามการค้างชำระของผู้ปกครอง
- 8) นำฝากเงิน
- 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

[กลับด้านบน]

### 3.1.2. เจ้าหน้าที่จ่ายเงิน มีหน้าที่

- 1) จ่ายเงินสด หรือเช็ค ทุกรายการ และสรุปรายการจ่ายเงินประจำวัน
- 2) ตรวจสอบใบสำคัญจ่ายและหลักฐานจ่ายเงินทุกประเภท
- 3) รวบรวมใบสำคัญจ่ายที่จ่ายแล้วให้ฝ่ายบัญชี
- 4) เบิก-จ่ายเงินค่าตอบแทน/ค่าสอนพิเศษ/ค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างเงินนอกงบฯ
- 5) การทำฎีกา เบิกจ่ายสวัสดิการข้าราชการ
- 6) หักเงินกู้สวัสดิการ ของลูกจ้างเงินนอกงบประมาณ นำส่ง กองคลัง
- 7) จัดทำเรื่องการขอรับบำเหน็จ
- 8) ดำเนินการเกี่ยวกับการหักและนำส่งเงินประกันสังคมลูกจ้างชั่วคราว ให้กันสำนักงานประกันสังคม
- 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3.2 เจ้าหน้าที่บัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ดังนี้

- 1) รวบรวมรายละเอียดข้อมูลเพื่อเสนอตั้งงบประมาณประจำปี และเพื่อจัดทำงบการเงินล่วงหน้า
- 2) จัดเตรียมใบสำคัญ สมุดรายวัน และบัญชีแยกประเภทต่าง ๆ ทะเบียนคุมเงินประเภทต่าง ๆ ทะเบียนคุมพัสดุ รวมทั้งเอกสารสำคัญประกอบการลงบันทึกบัญชีอื่น ๆ
- 3) ตรวจสอบเอกสาร ลงบันทึกบัญชีในสมุดรายวัน บัญชีแยกประเภท และทำทะเบียนต่าง ๆ
- 4) จัดทำงบกระทบยอด ยืนยันยอดเงินฝาก
- 5) จัดทำทะเบียนคุมเงินประเภทต่าง ๆ
- 6) จัดทำบัญชีเงินเดือนและรายละเอียดประกอบเป็นรายบุคคล รวมทั้งเงินเดือนลูกจ้างเงินนอกงบประมาณ
- 7) จัดทำบันทึกเงินประกันสังคมประจำเดือน และบันทึกเงินกองทุนสะสมเลี้ยงชีพของบุคลากร (ถ้ามี)

- 8) จัดทำ งบด. ของครู – อาจารย์ ลูกจ้างในโรงเรียน
- 9) การออกไปรับรองหักภาษี ณ ที่จ่ายให้ร้านค้าและบริษัทต่าง ๆ
- 10) กำหนดและเก็บภาษีหัก ณ ที่จ่ายเพื่อแจ้งและนำส่งสรรพากร
- 11) ดำเนินการขอ โอนเปลี่ยนแปลงหมวดเงินงบประมาณเมื่อจำเป็น

12) จัดทำรายงานการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส ประจำภาค การศึกษา และประจำปี และจัดทำรายงานเงินนอกงบประมาณประเภทเงินฝาก ส่ง สพท.

13) จัดทำคำชี้แจงข้อทักท้วงและตรวจสอบทางการเงิน

14) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3.3 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ดังนี้

1) สำรวจกิจกรรม และงานที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบ เพื่อศึกษา ลักษณะงานและความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

2) กำหนดจุดควบคุมที่สำคัญของระบบงาน

3) กำหนดวิธีการที่จะเข้าตรวจสอบ

4) ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในตามที่หัวหน้างานมอบหมาย

5) รวบรวม วิเคราะห์ ประเมินผลข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ

6) จัดทำกระดาษทำการ สรุปสิ่งที่ตรวจพบ

7) สรุปรายงานการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง

8) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

### 3.4 เจ้าหน้าที่พัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ดังนี้

1) จัดเตรียมใบเสนอราคา

2) จัดเตรียมใบสั่งซื้อ

3) ทำรายงานการขอซื้อ ขอจ้าง

4) ออกหมายเลขทะเบียนครุภัณฑ์

5) ทำทะเบียนวัสดุ ครุภัณฑ์

6) เตรียมใบเบิก จ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์

7) จ่ายพัสดุ และลงบันทึกการจ่ายพัสดุ ส่งรายงานการเบิก จ่ายพัสดุ

ให้ฝ่ายบัญชี

- 8) ควบคุมการจัดเก็บรักษาพัสดุให้ปลอดภัย
- 9) ดูแลรักษาซ่อมแซม บำรุงรักษา ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ
- 10) ทำตารางบันทึกและรายงานการใช้และการยืม-คืน ครุภัณฑ์ และ ยานพาหนะ
- 11) ตรวจสอบสภาพและจำนวน วัสดุ ครุภัณฑ์ เปรียบเทียบกับทะเบียน ว่าตรงกันหรือไม่
- 12) กำหนดอายุวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์
- 13) จัดทำประกาศ และเอกสารการสอบราคา
- 14) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3.5 เจ้าหน้าที่อาคาร สถานที่ มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ดังนี้

- 1) ควบคุมดูแลให้มีการใช้งานอย่างถูกวิธี
- 2) ดูแลอาคาร สถานที่ให้สะอาด ปลอดภัย
- 3) ซ่อมแซม บำรุงรักษา งานทุกระบบ เช่นระบบไฟฟ้า ประปา

สุขาภิบาล ระบบเก็บขยะ และงานดูแลสนาม เป็นต้น

4) ดูแลเก็บกุญแจห้องสำคัญ ๆ และอำนวยความสะดวกในการใช้อาคาร สถานที่ เช่น การเปิด ปิดห้องประชุม การอำนวยความสะดวกในการใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ ในห้องประชุม ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นต้น

- 5) งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากตำแหน่งดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินและสินทรัพย์ เพื่อการตรวจสอบ และ ควบคุมการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### 1. คณะกรรมการเก็บรักษาเงิน จะทำหน้าที่

- 1) ตรวจสอบเงินคงเหลือประจำวันทุกประเภท กับรายงานเงินคงเหลือ
- 2) ตรวจสอบเงินสดในสมุดเงินฝาก กับรายงานเงินคงเหลือ

#### 2. คณะกรรมการเปิดซองสอบราคา จะทำหน้าที่

- 1) ศึกษารายละเอียดเงื่อนไข คุณสมบัติของผู้เสนอราคา
- 2) เปิดซองและคัดเลือกผู้เสนอราคาที่เงื่อนไขดีที่สุด
- 3) รายงานผลการสอบราคาแก่ผู้บริหาร

### 3. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุและตรวจงานจ้าง จะทำหน้าที่

ตรวจรับพัสดุ งานจ้าง ตามรายงานการขอซื้อ ขอจ้าง

### 4. คณะกรรมการตรวจสอบความมีอยู่จริงของสินทรัพย์ จะทำหน้าที่

ตรวจสอบวัสดุ ครุภัณฑ์ สินทรัพย์อื่น เทียบกับทะเบียน บัญชีวัสดุ สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่อาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการเงิน (financial committee) เป็นคณะกรรมการย่อย (sub-committee) ของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยเชิญผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการเงินเข้าร่วม เพื่อช่วยในการตัดสินใจในระดับนโยบายและเรื่องสำคัญทางการเงิน

อย่างไรก็ตามการจัดสรรกำลังคนลงตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องของขนาดโรงเรียน สถานศึกษาขนาดใหญ่อาจมีผู้รับผิดชอบมากกว่า 1 คนในบางตำแหน่ง เช่นเจ้าหน้าที่รับเงิน แยกเป็น เจ้าหน้าที่เงินงบประมาณ เจ้าหน้าที่รับเงินรายได้สถานศึกษาเป็นต้น ขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็ก อาจไม่สามารถจัดสรรบุคลากรรับผิดชอบงานตามตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นได้ครบทุกตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ 1 คนอาจต้องรับผิดชอบงานมากกว่า 1 ตำแหน่ง และสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กมาก ระดับหัวหน้างานกับเจ้าหน้าที่อาจเป็นคนเดียวกัน ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงหลักการจัดสรรแบ่งงาน ที่ควรมีการแบ่งงานและกำหนดขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน มีคู่มือปฏิบัติงาน และที่สำคัญบุคคลที่มีหน้าที่ รับเงิน จ่ายเงิน และลงบันทึกบัญชี ไม่ควรเป็นบุคคลคนเดียวกันและเจ้าหน้าที่ตรวจรับ จ่ายพัสดุ และลงบันทึกทะเบียนคุมพัสดุ ก็ไม่ควรเป็นบุคคลคนเดียวกันโดยเด็ดขาด เพื่อป้องกันการทุจริต

สถานนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]

### ตอนที่ 3 คุณสมบัติบุคลากรทางการเงิน

บุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินนั้น ควรจะมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ

1. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งมีอยู่ 2 ความหมายคือ

1.1) มีคุณธรรม ปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่อามิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

1.2) มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ เอาใจใส่ ขยันขันแข็ง

2. ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่พอสมควร ซึ่งความรู้สำคัญที่เป็นพื้นฐานคือ

2.1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เช่น ความรู้ทางการเงินและบัญชี การจัดทำงบประมาณ การคำนวณต้นทุน การควบคุม ตรวจสอบ การจัดการพัสดุและสินทรัพย์ เป็นต้น

2.2) ความเข้าใจในงานทางการเงิน ระบบบัญชี และงานบริหารสินทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการเงิน บัญชี และพัสดุที่ถือปฏิบัติอยู่

2.3) ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ เนื่องจากปัจจุบันนี้นักบัญชีต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

2.4) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ปฏิบัติ

3. มีอุปนิสัยที่ดี มนุษย์สัมพันธ์ดีสามารถทำงานกับผู้อื่นได้ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอก

4. มีความละเอียดรอบคอบ

5. มีอารมณ์มั่นคง มีความรับผิดชอบ และเสียสละสูง เนื่องจากบางสถานศึกษาผู้รับผิดชอบงานการเงิน บัญชี พัสดุ ต้องรับภาระงานหลักในการสอนหนังสือ ทำให้ไม่มีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในเวลางาน ต้องทำงานล่วงเวลาเสมอ

หากสถานศึกษาสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ลงตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมส่งผลให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และตามหลักการควบคุมที่ดี ควรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเมื่อปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาพอสมควร เช่น 2 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เอื้อให้เกิดความชำนาญในระดับหนึ่งหรือบางตำแหน่งอาจต้องมีการหมุนเวียนบ่อยครั้งเช่น งานจัดซื้อจัดจ้าง การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และความรับผิดชอบนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน อีกทั้งเป็นระบบการป้องกันการทุจริตได้อีกด้วย

### บทสรุป

ผังโครงสร้างองค์การเปรียบได้กับโครงกระดูกของร่างกาย ที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบ เป็นสิ่งที่แสดงความสัมพันธ์และการประสานงานของตำแหน่งหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงสายงานบังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ สามารถจัดโดย 1) แบ่งตามหน้าที่เฉพาะ 2) แบบแบ่งงานตามภารกิจเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 3) แบ่งแบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพตามแนวคิดของมินท์ซเบอร์ก หรืออาจแบ่งตามความเหมาะสมตามขนาดของสถานศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์ ที่สำคัญสามารถแบ่งเป็น 3 ฝ่ายย่อย คือ งานการเงิน งานบัญชี และงานพัสดุ โดยควรกำหนดตำแหน่ง และแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่ที่ชัดเจนของผู้รับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงาน ในทุกระดับชั้น ตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบงานการเงิน บัญชี พัสดุ รวมทั้งหัวหน้างานที่ เกี่ยวข้อง และบุคลากรระดับปฏิบัติการทางการเงิน บัญชี และพัสดุ

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งงานการเงิน บัญชี พัสดุที่สำคัญคือ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ทั้งความรู้ในวิชาชีพ กฎระเบียบ และการใช้เครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป และมีอุปนิสัยที่เหมาะสมคือ รอบคอบ มีอารมณ์มั่นคง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การจัดโครงสร้างองค์การ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และการจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสม เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ทำให้อำนาจสั่งการ หรือความรับผิดชอบ ไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นการป้องกันการทุจริตอีกด้วย



### บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดิลก. 2523. การบริหารการเงิน โรงเรียน: หลักการและแนวปฏิบัติ. พระนคร: โรงพิมพ์  
วิทยากร.
- ชารี มณีศรี. 2525. การเงินโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำงบประมาณ  
ระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรฟิล์ม และ ไชเท็กส์ จำกัด.
- ดิเรก วรธรรมเศียร. 2545. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บริกแฮม ยูจีน เอฟ และ สุตตัน โจเอล เอฟ. 2001. การจัดการการเงิน. พิมพ์ครั้งที่ 9. แปลโดย เรืองรัก  
จำปาเงิน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คเน็ต จำกัด.
- โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2545. ภาระงานการเงิน. กรุงเทพมหานคร: สาธิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.(อัดสำเนา)
- โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย. 2546. นโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน โรงเรียนสวนกุหลาบ  
วิทยาลัย. (เอกสารอัดสำเนา).
- วรินตรา วัชรสิงห์. 10 กันยายน 2545. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการการเงิน โรงเรียนสาธิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2537. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2547. การจัดการสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- สมเจตน์ ประชากริช. 15 มกราคม 2546. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี โรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา.  
สัมภาษณ์.
- สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2547. คู่มือการปฏิบัติงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศรีบังอร พัวพงษ์ไพโรจน์. ม.ป.ป. บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของผู้บริหารการศึกษาที่มีต่อ  
เรื่องการบริหารการเงินและการบัญชี. เอกสารอัดสำเนา.
- อุทัย บุญประเสริฐ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. 2544. ภารกิจ โครงสร้าง อัตรากำลัง ของสถานศึกษา  
ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาแห่งชาติ.
- อุไร ชูติเนตร. 2529. การเงินโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



ภาคผนวก

**\*\*ภาคผนวก โมดูลที่ 4-6 ดูรายละเอียดได้ใน CD-Rom\*\***

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

טבלת A - 1

טבלת A - 1  
PRESENT VALUE OF \$1 DUE AT THE END OF N PERIODS

CONTINUED

EQUATION:  $PV = \frac{1}{(1+r)^n}$

FINANCIAL CALCULATOR KEYS:  $\frac{1}{N}$   $\frac{1}{I/Y}$   $\frac{1}{PV}$   $\frac{1}{FV}$

TABLE VALUE

PERIOD	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%
1	.9901	.9804	.9709	.9615	.9524	.9434	.9346	.9259	.9174	.9091	.8929	.8772	.8696	.8621	.8475	.8333	.8065	.7813	.7576
2	.9803	.9612	.9426	.9246	.9070	.8900	.8734	.8573	.8417	.8264	.7972	.7695	.7561	.7432	.7182	.6944	.6504	.6104	.5739
3	.9706	.9423	.9151	.8890	.8638	.8396	.8163	.7938	.7722	.7513	.7118	.6750	.6515	.6290	.5886	.5487	.4945	.4468	.4048
4	.9610	.9238	.8885	.8548	.8227	.7921	.7630	.7350	.7081	.6830	.6309	.5914	.5657	.5411	.4931	.4459	.3819	.3210	.2749
5	.9515	.9057	.8626	.8219	.7835	.7473	.7133	.6806	.6491	.6190	.5566	.5194	.4972	.4761	.4251	.3749	.3031	.2445	.2045
6	.9430	.8880	.8375	.7903	.7462	.7050	.6663	.6302	.5963	.5645	.4923	.4556	.4333	.4124	.3574	.3034	.2267	.1724	.1382
7	.9347	.8706	.8131	.7599	.7107	.6691	.6297	.5935	.5603	.5291	.4559	.4194	.3972	.3774	.3185	.2619	.1811	.1318	.1026
8	.9265	.8535	.7894	.7307	.6768	.6274	.5820	.5403	.5019	.4665	.3919	.3556	.3335	.3148	.2520	.1928	.1084	.1085	.0832
9	.9184	.8368	.7664	.7026	.6446	.5919	.5419	.5002	.4604	.4241	.3472	.3113	.2894	.2717	.2055	.1444	.0564	.0564	.0332
10	.9103	.8203	.7441	.6756	.6139	.5584	.5083	.4632	.4224	.3855	.3069	.2709	.2492	.2326	.1621	.1015	.0114	.0114	.0083
11	.9023	.8043	.7224	.6496	.5847	.5268	.4731	.4289	.3875	.3505	.2699	.2339	.2124	.1968	.1236	.0626	.0018	.0018	.0007
12	.8944	.7885	.7014	.6246	.5568	.4970	.4410	.3971	.3555	.3186	.2352	.2000	.1788	.1632	.0879	.0258	.0000	.0000	.0000
13	.8867	.7730	.6810	.6006	.5303	.4688	.4110	.3677	.3262	.2897	.2046	.1697	.1483	.1328	.0541	.0000	.0000	.0000	.0000
14	.8790	.7599	.6611	.5755	.5051	.4423	.3828	.3405	.3002	.2633	.1761	.1414	.1200	.1046	.0233	.0000	.0000	.0000	.0000
15	.8713	.7430	.6419	.5533	.4810	.4173	.3604	.3152	.2745	.2394	.1511	.1164	.0950	.0796	.0111	.0000	.0000	.0000	.0000
16	.8638	.7284	.6232	.5339	.4581	.3926	.3387	.2919	.2519	.2176	.1289	.0942	.0729	.0576	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
17	.8563	.7142	.6050	.5134	.4363	.3714	.3166	.2703	.2311	.1978	.1091	.0744	.0532	.0379	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
18	.8489	.7002	.5874	.4936	.4155	.3503	.2959	.2502	.2110	.1799	.0911	.0564	.0352	.0199	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
19	.8416	.6864	.5703	.4746	.3957	.3305	.2765	.2317	.1945	.1635	.0747	.0400	.0188	.0035	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
20	.8343	.6730	.5537	.4564	.3769	.3118	.2584	.2145	.1784	.1486	.0598	.0251	.0039	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
21	.8270	.6598	.5375	.4388	.3589	.2942	.2415	.1987	.1637	.1351	.0463	.0116	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
22	.8204	.6468	.5219	.4210	.3418	.2775	.2251	.1839	.1502	.1228	.0340	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
23	.8138	.6342	.5067	.4057	.3256	.2618	.2109	.1703	.1378	.1117	.0230	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
24	.8074	.6217	.4919	.3891	.3081	.2440	.1931	.1527	.1204	.0945	.0057	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
25	.8010	.6095	.4776	.3751	.2953	.2310	.1802	.1400	.1073	.0818	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
26	.7948	.5976	.4637	.3607	.2812	.2168	.1662	.1262	.0930	.0679	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
27	.7886	.5864	.4502	.3468	.2678	.2034	.1529	.1129	.0796	.0549	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
28	.7826	.5754	.4371	.3335	.2545	.1901	.1396	.1000	.0668	.0426	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
29	.7766	.5644	.4243	.3207	.2420	.1776	.1271	.0880	.0552	.0315	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
30	.7708	.5534	.4120	.3083	.2299	.1656	.1151	.0765	.0442	.0210	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
35	.7099	.5000	.3554	.2534	.1813	.1101	.0937	.0676	.0400	.0256	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
40	.6391	.4519	.3066	.2083	.1420	.0972	.0668	.0460	.0318	.0221	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
45	.6080	.4102	.2644	.1712	.1111	.0727	.0476	.0313	.0207	.0137	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
50	.6080	.3715	.2381	.1407	.0872	.0543	.0319	.0211	.0134	.0085	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
55	.5783	.3165	.1968	.1157	.0683	.0406	.0242	.0145	.0087	.0053	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

The factor is zero to four decimal places.

TABLE A - E

TABLE A - E

TABLE A - E

EQUATION:

$$PVIFA_{i,n} = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{1 - \frac{1}{(1+i)^n}}{i}$$

FINANCIAL CALCULATOR KEYS:

$\frac{1}{(1+i)^n}$        $\frac{1}{(1+i)^n}$        $\frac{1}{(1+i)^n}$        $\frac{1}{(1+i)^n}$        $\frac{1}{(1+i)^n}$        $\frac{1}{(1+i)^n}$        $\frac{1}{(1+i)^n}$        $\frac{1}{(1+i)^n}$   
 PV      PMT      FV      PV      PMT      FV      PV      PMT      FV      PV      PMT      FV      PV      PMT      FV

CONTINUED

NUMBER OF PERIODS	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%
1	0.9901	0.9804	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.8919	0.8772	0.8646	0.8521	0.8397	0.8274	0.8065	0.7813	0.7576
2	1.9704	1.9416	1.9135	1.8861	1.8594	1.8334	1.8080	1.7833	1.7591	1.7355	1.6951	1.6467	1.6007	1.5566	1.5139	1.4723	1.4225	1.3654	1.3115
3	2.9410	2.8839	2.8286	2.7751	2.7232	2.6730	2.6243	2.5771	2.5313	2.4869	2.4111	2.3266	2.2449	2.1656	2.0892	2.0154	1.9341	1.8454	1.7603
4	3.9020	3.8077	3.7171	3.6299	3.5460	3.4651	3.3872	3.3121	3.2397	3.1699	3.0313	2.9117	2.8350	2.7612	2.6901	2.6214	2.5454	2.4622	2.3827
5	4.8534	4.7135	4.5797	4.4518	4.3295	4.2124	4.1002	3.9927	3.8897	3.7908	3.6048	3.4331	3.3222	3.2195	3.1252	3.0384	2.9494	2.8582	2.7657
6	5.7955	5.6014	5.4172	5.2421	5.0757	4.9173	4.7665	4.6229	4.4859	4.3553	4.1114	3.8887	3.7945	3.6987	3.6012	3.5021	3.4025	3.3025	3.2021
7	6.7282	6.4720	6.2303	6.0021	5.7864	5.5824	5.3893	5.2064	5.0340	4.8724	4.5884	4.3283	4.1604	4.0036	3.8476	3.6914	3.5349	3.4282	3.3215
8	7.6517	7.3255	7.0197	6.7322	6.4632	6.2098	5.9713	5.7466	5.5348	5.3349	4.9076	4.6189	4.4416	4.2756	4.1202	3.9645	3.8084	3.7018	3.5951
9	8.5660	8.1622	7.7861	7.4351	7.1078	6.8017	6.5152	6.2469	5.9952	5.7500	5.2382	4.9464	4.7716	4.6055	4.4500	4.2941	4.1378	4.0312	3.9245
10	9.4713	8.9826	8.5302	8.1109	7.7121	7.3401	7.0236	6.7101	6.4177	6.1446	5.6302	5.2161	5.0188	4.8332	4.6579	4.4914	4.3246	4.2179	4.1112
11	10.3676	9.7888	9.2526	8.7605	8.3064	7.8867	7.4967	7.1390	6.8052	6.4951	5.9790	5.5257	5.3237	5.1386	4.9634	4.7969	4.6292	4.5225	4.4158
12	11.2551	10.5753	9.9540	9.3851	8.8633	8.3818	7.9427	7.5361	7.1607	6.8151	6.1944	5.6803	5.4706	5.2854	5.1102	4.9437	4.7759	4.6692	4.5625
13	12.1337	11.3489	10.6320	9.9656	9.3916	8.8527	8.3577	7.9018	7.4869	7.1014	6.4235	5.8424	5.6331	5.4479	5.2814	5.1149	4.9461	4.8394	4.7327
14	13.0037	12.1162	11.2961	10.5631	9.8986	9.2950	8.7455	8.2442	7.7862	7.3667	6.6282	6.0021	5.7924	5.6071	5.4406	5.2741	5.1053	4.9986	4.8919
15	13.8651	12.8493	11.9379	11.1184	10.3797	9.7122	9.1679	8.5995	8.0667	7.6001	6.8109	6.1922	5.9825	5.8071	5.6406	5.4741	5.3053	5.1986	5.0919
16	14.7179	13.5777	12.5611	11.6323	10.8378	10.1050	9.4466	8.8514	8.3126	7.8117	6.9740	6.2651	5.9542	5.7688	5.6023	5.4358	5.2669	5.1602	5.0535
17	15.5623	14.2919	13.1661	12.1653	11.2741	10.4773	9.7632	9.1216	8.5436	8.0116	7.1196	6.3729	6.0622	5.8768	5.7103	5.5438	5.3749	5.2682	5.1615
18	16.3983	14.9930	13.7535	12.6593	11.6896	10.8276	10.0391	9.3719	8.7556	8.2014	7.2497	6.4674	6.1567	5.9713	5.8048	5.6383	5.4694	5.3627	5.2560
19	17.2260	15.6785	14.3238	13.1339	12.0853	11.1581	10.3356	9.6036	8.9911	8.4049	7.3068	6.5504	6.1982	6.0128	5.8463	5.6798	5.5109	5.4042	5.2975
20	18.0456	16.3514	14.8775	13.5903	12.4622	11.4699	10.5940	9.8181	9.1285	8.5136	7.4094	6.6231	6.2593	6.0739	5.9074	5.7409	5.5720	5.4653	5.3586
21	18.8570	17.0112	15.4150	14.0792	12.8212	11.7641	10.8335	10.0168	9.2922	8.6487	7.5620	6.8070	6.3125	6.1271	5.9606	5.7941	5.6252	5.5185	5.4118
22	19.6604	17.6580	15.9369	14.4511	13.1650	12.0416	11.0612	10.2007	9.4424	8.7715	7.6446	6.7929	6.3088	6.0442	5.8777	5.7112	5.5423	5.4356	5.3289
23	20.4558	18.2922	16.4436	14.8568	13.4886	12.3034	11.2722	10.3711	9.5802	8.8832	7.7184	6.7921	6.3188	6.0142	5.8477	5.6812	5.5123	5.4056	5.2989
24	21.2434	18.9139	16.9431	15.2470	13.7986	12.5504	11.4691	10.5288	9.7666	8.9947	7.7943	6.8351	6.4338	6.0716	5.9051	5.7386	5.5697	5.4630	5.3563
25	22.0232	19.5215	17.4131	15.6221	14.0939	12.7834	11.6536	10.6748	9.8236	9.0770	7.8431	6.8729	6.4641	6.0971	5.9306	5.7641	5.5952	5.4885	5.3818
26	22.7952	20.1210	17.8768	15.9828	14.3752	13.0032	11.8238	10.8100	9.9290	9.1609	7.9937	6.9061	6.4906	6.1182	5.9521	5.7856	5.6167	5.5099	5.4032
27	23.5596	20.7069	18.3370	16.3396	14.6510	13.1957	11.9867	10.9352	10.0266	9.2372	7.9937	6.9552	6.5155	6.1366	5.9691	5.8026	5.6337	5.5269	5.4202
28	24.3164	21.2813	18.7641	16.6631	14.8981	13.3711	12.1371	11.0511	10.1161	9.3066	7.9844	6.9607	6.5209	6.1435	5.9760	5.8095	5.6406	5.5338	5.4271
29	25.0658	21.8444	19.1885	16.9817	15.1411	13.5007	12.2777	11.1584	10.1983	9.3696	8.0218	6.9810	6.5509	6.1656	5.9981	5.8316	5.6627	5.5559	5.4492
30	25.8077	22.3955	19.6004	17.2920	15.3725	13.6588	12.4090	11.2578	10.2737	9.4269	8.0532	7.0027	6.5660	6.1772	5.9997	5.8332	5.6643	5.5575	5.4508
35	29.4086	24.9786	21.4148	18.6026	16.3742	14.2472	12.9477	11.6546	10.5608	9.6442	8.1755	7.0700	6.6168	6.2335	6.0500	5.8835	5.7146	5.6078	5.5011
40	32.8147	27.3155	23.1148	19.7038	17.1591	15.0463	13.3117	11.9246	10.7274	9.7791	8.2438	7.1050	6.6418	6.2585	6.0750	5.9085	5.7396	5.6328	5.5261
45	36.0945	29.4032	24.5187	20.7200	17.7741	15.4558	13.6055	12.1084	10.8812	9.8628	8.2825	7.1322	6.6543	6.2710	6.0875	5.9210	5.7521	5.6453	5.5386
50	39.1961	31.4236	25.7298	21.4822	18.2559	15.7619	13.8007	12.2335	10.9617	9.9148	8.3045	7.1327	6.6602	6.2863	6.1018	5.9353	5.7664	5.6596	5.5529
55	42.1472	33.1748	26.7748	22.1086	18.6335	15.9905	13.9399	12.3186	11.0140	9.9471	8.3170	7.1376	6.6656	6.2913	6.1068	5.9403	5.7715	5.6647	5.5580

# 2

ชุดฝึกอบรม: **ประมวลสาระสำคัญ**  
**ด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์**  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

The Training Modules:  
The Essential Content on Financial and  
Asset Management for Public Basic School  
Administrators

กระทรวง  
ศึกษาธิการ

## สารบัญ

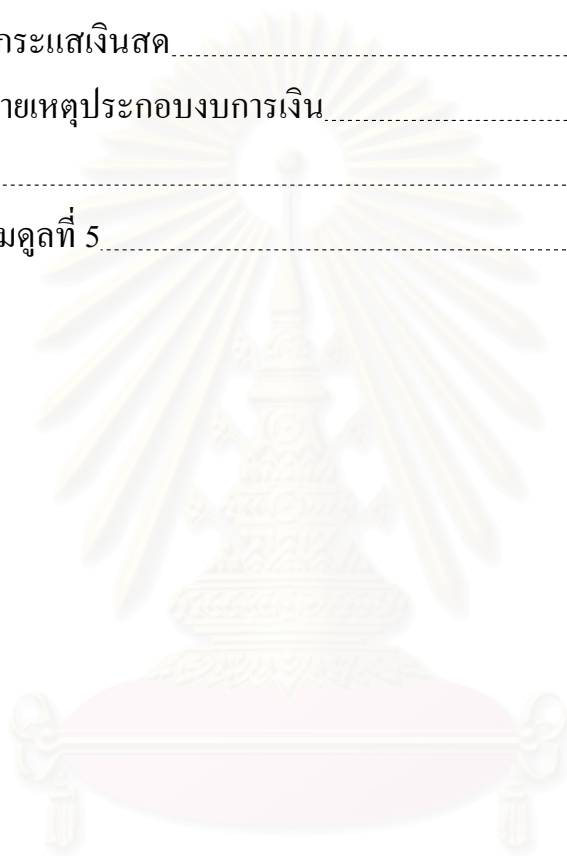
	หน้า
คำนำ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
แนวทางการศึกษาชุดฝึกอบรม.....	(6)
<b>โมดูลที่ 4 การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา</b>	<b>4-1</b>
วัตถุประสงค์.....	4-2
แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 4.....	4-3
<b>ตอนที่ 1 การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา</b> .....	<b>4-4</b>
1. ที่มาของเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา.....	4-4
2. แนวทางการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา.....	4-6
<b>ตอนที่ 2 การจัดการเงินสด</b> .....	<b>4-8</b>
1. การรับเงิน.....	4-8
2. การเบิกจ่ายเงิน.....	4-15
3. การนำฝากและถอนเงิน.....	4-20
4. การนำส่งเงิน.....	4-22
5. การเก็บรักษาเงิน.....	4-22
6. การทุจริตเกี่ยวกับเงินสด.....	4-25
<b>ตอนที่ 3 การจัดการลูกหนี้</b> .....	<b>4-25</b>
<b>ตอนที่ 4 การบริหารสินทรัพย์</b> .....	<b>4-26</b>
1. สาเหตุของการบริหารสินทรัพย์ไม่มีประสิทธิภาพ.....	4-27
2. ประเด็นพิจารณาการบริหารสินทรัพย์.....	4-28
3. วงจรการบริหารสินทรัพย์.....	4-28
■ การวางแผนกำหนดความต้องการของสินทรัพย์.....	4-28
■ การจัดซื้อจัดจ้าง.....	4-29
1) กระบวนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง.....	4-29
2) วิธีการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.....	4-33
3) การประเมินประสิทธิภาพผู้ขายและผู้รับจ้าง.....	4-55

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4) การหาปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด.....	4-56
5) ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างที่ควรระวัง.....	4-58
■ การใช้ประโยชน์ และการดูแลรักษา.....	4-59
■ การจำหน่ายพัสดุ.....	4-63
<b>ตอนที่ 5</b> การจัดการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงินและสินทรัพย์.....	4-65
1. การจัดการเงินเดือนและสวัสดิการ.....	4-65
2. การจัดการเกี่ยวกับภาษี.....	4-67
3. การจัดการเกี่ยวกับประกันภัย.....	4-68
<b>ตอนที่ 6</b> กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์.....	4-70
บทสรุป.....	4-75
บรรณานุกรม โมดูลที่ 4.....	4-76
<b>โมดูลที่ 5 การบัญชีและการรายงานการเงิน.....</b>	<b>5-1</b>
วัตถุประสงค์.....	5-2
แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 5.....	5-3
<b>ตอนที่ 1</b> ความรู้เบื้องต้นทางการบัญชี.....	5-4
1. ความหมายและความสำคัญของการบัญชี และงบการเงิน.....	5-4
2. ประเภทของการบัญชี.....	5-7
3. แนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองโดยทั่วไป.....	5-8
<b>ตอนที่ 2</b> กระบวนการทางบัญชี.....	5-10
1. การรวบรวมหลักฐานทางการบัญชี.....	5-11
2. การวิเคราะห์รายการทางบัญชี.....	5-11
3. การบันทึกรายการในใบสำคัญบันทึกบัญชี.....	5-14
4. การบันทึกรายการในสมุดรายวัน.....	5-15
5. การผ่านรายการไปบัญชีแยกประเภท.....	5-17
6. การจัดทำงบทดลอง.....	5-26
7. การปรับปรุงรายการบัญชีวันสิ้นงวด.....	5-26
8. การจัดทำกระดาษทำการ.....	5-32

### สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
9. การจัดทำรายงานการเงิน.....	5-33
1) งบดุล.....	5-33
2) งบรายรับและรายจ่าย.....	5-36
3) งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของทุน.....	5-40
4) งบกระแสเงินสด.....	5-40
5) หมายเหตุประกอบงบการเงิน.....	5-48
บทสรุป.....	5-52
บรรณานุกรมโมดูลที่ 5.....	5-53



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# 4

## การดำเนินการทางการเงิน และสินทรัพย์ Financial and Asset Operating



### หัวเรื่อง

- ◎ การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา
- ◎ การจัดการเงินสด
- ◎ การจัดการลูกหนี้
- ◎ การบริหารสินทรัพย์
- ◎ การจัดการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงิน
- ◎ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเงินและสินทรัพย์

### แนวคิด

1. การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องจัดหาให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการศึกษา ทั้งในรูปของเงินและไม่ใช่เงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของเงินทุนและทรัพยากรประกอบด้วย เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน

2. การจัดการเงินสด จะเกี่ยวข้องกับการรับเงิน เบิกจ่าย นำฝาก นำส่ง และเก็บรักษาเงิน รวมทั้งการป้องกันการทุจริตเกี่ยวกับเงินสด ซึ่งต้องบริหารจัดการให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ

3. ลูกหนี้ถือเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนอย่างหนึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือแนวทางการจัดการลูกหนี้ที่ถูกต้องและเหมาะสม

4. การใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะส่งผลให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

5. การจัดการการเงินและสินทรัพย์อื่น ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือ การจัดการเงินเดือนและสวัสดิการ การจัดการเกี่ยวกับภาษี และการจัดการเกี่ยวกับประกันภัย

6. ผู้บริหาร มีความรู้ ความเข้าใจ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ อย่างเคร่งครัด

### วัตถุประสงค์

1. วิเคราะห์แหล่งที่มาของเงินทุนและนำเสนอแนวทางการระดม เงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษาได้
2. บริหารจัดการเงินสดเป็นไปตามระเบียบ และเหมาะสมกับสถานศึกษา
3. เสนอแนวทางการจัดการลูกหนี้ได้
4. บริหารสินทรัพย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามระเบียบ
5. ทราบแนวทางการจัดการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงินได้
6. ระบุกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเงินและสินทรัพย์ได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1 การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา

หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านการเงินที่สำคัญหน้าที่หนึ่งคือการจัดหาเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษาให้เพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินงานให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน ทั้งในรูปของเงินทุน ครุภัณฑ์พร้อมใช้งาน และวัสดุเพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการอุทิศเวลาของอาสาสมัคร เพื่อช่วยงานจัดการศึกษา ซึ่งหากสามารถระดมได้มากจะมีความอิสระ คล่องตัวในการบริหารการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ยังสามารถเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่สามารถโน้มน้าวให้ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง หน่วยงานภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้

### 1. ที่มาของเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา

เงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษามาจาก 3 แหล่งสำคัญ ดังนี้

1.1 เงินงบประมาณ เป็นเงินที่สถานศึกษาได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยจะใช้หมดไปตามวัตถุประสงค์ของเงินที่ได้มาในระหว่างงวดงบประมาณ หรือหากมีเงินเหลือต้องนำส่งคืนประกอบด้วย งบบุคลากร งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

1.2 เงินนอกงบประมาณ เป็นเงินที่กฎหมายกำหนดให้ไม่ต้องนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดิน หรออนุญาตให้เก็บไว้ใช้จ่ายได้ตาม พรบ.วิธีการงบประมาณ พ.ศ 2502 มาตรา 24 ประกอบด้วย

- 1) เงินอุดหนุนทั่วไป (เป็นค่าใช้จ่ายรายหัว ค่าปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน)
- 2) เงินรายได้สถานศึกษา(เงินบำรุงการศึกษาเดิม) ซึ่งเกิดจาก การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็นที่ราชพัสดุ และทรัพย์สินอื่น การบริหารทางการศึกษาและค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์

และภารกิจหลักของสถานศึกษา เบี่ยงปรับที่เกิดจากการผิดสัญญา ลาศึกษา และเบี่ยงปรับที่เกิดจากผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยเงินงบประมาณ

3) เงินบริจาค ทั้งโดยมีวัตถุประสงค์ เงินบริจาคทั่วไป และเงินบริจาคจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) เงินกองทุนโครงการอาหารกลางวัน

5) เงินลูกเสือ เนตรนารี เงินยุวกาชาด

6) เงินประกันสัญญา ที่รับจากผู้ขาย หรือผู้รับจ้างในอัตรา ร้อยละ 5 ของวงเงินในสัญญา เพื่อประกันความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามสัญญา ซึ่งอาจเป็น เงินสด เช็คที่ธนาคารสั่งจ่าย ลงวันที่ก่อนวันทำสัญญาไม่เกิน 3 วันทำการ หรืออาจเป็น หนังสือค้ำประกันของธนาคาร เป็นพันธบัตร รัฐบาลก็ได้ ซึ่งเมื่อรับแล้วต้องนำฝาก สพท. และเมื่อพ้นกำหนดข้อผูกพันตามสัญญา ต้องรีบจ่ายคืนโดยเร็วไม่เกิน 15 วันนับแต่วันที่พ้นข้อผูกพัน

7) เงินภาษี หัก ณ ที่จ่าย ซึ่งหักจากผู้ขาย กรณีการซื้อ หรือการจ้าง บุคคลธรรมดา ตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป และกรณี ซื้อจากนิติบุคคล ตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป โดย หักร้อยละ 1 และนำส่งสรรพากร หรืออำเภอท้องที่ ภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป

สำหรับภาษี มูลค่าเพิ่ม กรณีที่สถานศึกษาเป็นผู้จ่ายเงินให้แก่ผู้ขาย จะจ่ายได้เมื่อผู้ขาย/ผู้รับจ้าง จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละ 7 หรือ เป็นสินค้าที่ไม่ได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม หรือ เป็นใบเสร็จที่แสดงราคาและภาษีมูลค่าเพิ่ม และต้องประทับตราคำว่า “ใบกำกับภาษี”

1.3 เงินรายได้แผ่นดิน คือเงินที่ได้รับเป็นกรรมสิทธิ์ตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรม นิติเหตุ เมื่อรับมาแล้วต้องนำส่งคลังในเวลาที่กำหนด ไม่มีสิทธิ์นำไปใช้จ่าย หรือหักไว้เพื่อการใดๆ ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ เงินค่าธรรมเนียม เงินชดใช้ค่าเสียหายจากการละเมิด รวมทั้งเงินงบประมาณที่เบิกเกินมา และเงินอุดหนุนทั่วไปที่เหลือจ่ายเกิน 2 ปี งบประมาณ ซึ่งต้องนำส่งคืนด้วย

[\[กลับด้านบน\]](#)

## 2. แนวทางการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา

แม้ว่าเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษากว่าร้อยละ 90 มาจากเงินงบประมาณ แต่งบประมาณดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมวด 8 มาตรา 58 และ 59 จึงเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากร โดยความร่วมมือจากชุมชนท้องถิ่นในการ จัดหารายได้จากการใช้สินทรัพย์ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยไม่ต้อง นำส่งคลัง ซึ่งในการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาสามารถใช้แนวทาง ดังต่อไปนี้

2.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาในการดำเนินการจัดหารายได้จากสินทรัพย์ และจากทรัพยากรบุคคล และเวลาที่มีอยู่ เพื่อหารายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละ สภาพของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.2 วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพ ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น อาสาสมัคร ในการช่วยงานการศึกษา

2.3 การประสานงานกับ สพท. ในการจัดหาบุคลากรเฉพาะทาง วัสดุ และ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อช่วยในการจัดการการศึกษา เช่น การขอความร่วมมือจากสถานศึกษา นานาชาติในการส่งนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมาช่วยบำเพ็ญประโยชน์ หรือ สอนภาษาอังกฤษกับเด็กนักเรียนระดับประถมศึกษา หรือการหาบุคลากรสนับสนุนการ บริหารสำนักงาน โดยเฉพาะงานบัญชี หรือการจัดหาวิทยากรเพื่อพัฒนาบุคลากรครูและ ผู้บริหาร เป็นต้น

2.4 วิเคราะห์รายได้ของสถานศึกษาที่มาจากการดำเนินโครงการ หรือรายได้จากการ ใช้สินทรัพย์ที่เป็นรายได้สูงสุด และพยายามรักษารายได้นั้นไว้ต่อไป

2.5 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่ง สนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

2.6 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน และเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงิน เพิ่มเติมให้ เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตาม วัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

2.7 ติดต่อประสานความร่วมมือในการสนับสนุนจากหน่วยงาน องค์กร ชุมชน อย่างเป็นทางการ

2.8 จัดหากองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติคือ

- 1) สำรวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน
- 2) สำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 3) ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- 4) สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม
- 5) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานผลการดำเนินงาน

2.9 จัดหากองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา โดย

- 1) จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้ง การจัดหาและการใช้สวัสดิการ เพื่อการศึกษา
- 2) วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ
- 3) ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ
- 4) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

## ตอนที่ 2 การจัดการเงินสด

การจัดการเงินสด สิ่งสำคัญคือ การปรับเปลี่ยนความคิดจาก “เงินของรัฐบาล” ให้เป็น “เงินของฉัน” ในทุกระดับชั้นของการดำเนินงาน ตั้งแต่บุคลากรระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดการใช้เงินหรือสินทรัพย์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงสุด การจัดการเงินสด จะเกี่ยวข้องกับ การรับ เบิก จ่าย นำฝาก นำส่ง เก็บรักษา การจัดการเงินสดย่อย และการป้องกันการทุจริตเกี่ยวกับเงินสด

### 1. การรับเงิน

หลักการสำคัญของการรับเงินคือ การเร่งให้มีการรับเงินเข้าเร็วที่สุด โดยให้มีขั้นตอนที่สั้นที่สุด และมีจุดรับเงินให้น้อยที่สุดเพื่อป้องกันความผิดพลาด รายละเอียดเกี่ยวกับการรับเงินมีดังต่อไปนี้

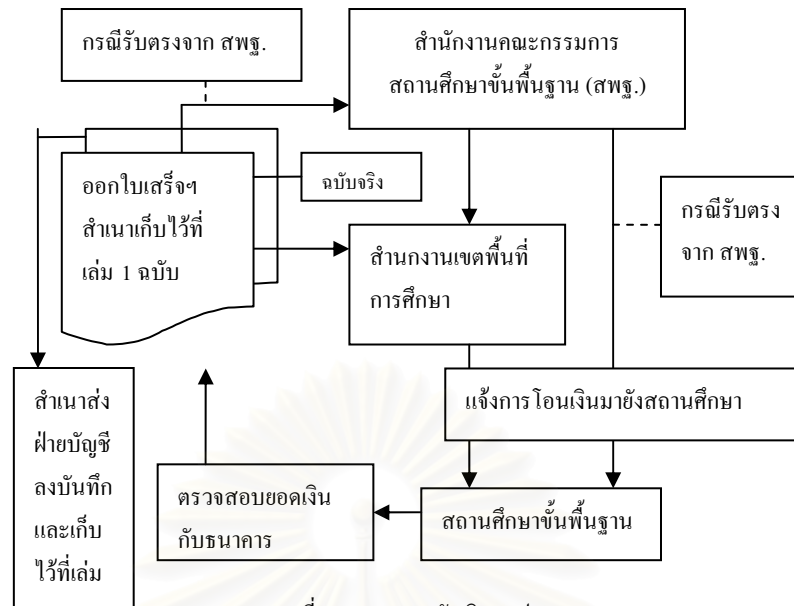
#### 1.1 ขั้นตอนสำคัญในการรับเงินทุกประเภท

- 1) ตรวจสอบเงินที่จะรับว่าเป็นเงินประเภทใด
- 2) รับเงินสด เช็ค ดราฟท์ ในวันและเวลาทำการ สำหรับการรับเงินงบประมาณจะใช้วิธีรับโดยโอนเข้าบัญชีสถานศึกษา หรือ โอนเข้าบัญชีบุคลากรโดยตรงกรณีเป็นงบบุคลากร
- 3) ออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้งเว้นแต่การรับเงินสดย่อย ๆ ซึ่งต้องจัดให้มีระบบการบันทึกเพื่อควบคุมเงิน

#### 1.2 แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินแต่ละประเภท

- 1) กรณีรับเงินงบประมาณ เมื่อ สพท.แจ้งการจัดสรรเงินงบประมาณมาแล้วจะโอนเงินเข้าบัญชีเงินงบประมาณของสถานศึกษาตามเลขที่บัญชีที่ได้แจ้งไว้กับ สพท. ซึ่งในอนาคตจะเป็นการ โอนเงิน โดยตรงจากสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าสู่บัญชีสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งฝ่ายการเงินสถานศึกษาจะ ต้องตรวจสอบยอดเงินที่โอนเข้าบัญชีธนาคารกับหนังสือแจ้งการ โอนเงิน หากยอดตรงกันให้ออกใบเสร็จรับเงิน ตามยอดเงินที่ได้รับใบเสร็จฯ ฉบับจริงให้นำส่ง สพท. หรือ สพฐ. สำเนาใบเสร็จรับเงินใช้เป็นหลักฐานในการลงบัญชี และเก็บไว้ในเล่มเพื่อรอการตรวจสอบในภายหลัง แสดงดังแผนภาพที่ 4-2 หน้า 4-7





แผนภาพที่ 4-2 แสดงการรับเงินงบประมาณ

2) กรณีรับเงินรายได้แผ่นดิน ให้ออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง และนำส่งคลังตาม กำหนดเวลา

3) กรณีรับเงินนอกงบประมาณ แยกเป็นรายการย่อย ๆ ดังนี้

3.1) การรับเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ โดยปกติจะรับชำระจากผู้ปกครอง โดยกำหนดวันให้ชำระก่อนเปิดภาคเรียน มีขั้นตอนสำคัญคือ

(1) เมื่อผู้ปกครองชำระเงิน คณะกรรมการการรับเงิน ออกใบเสร็จรับเงิน โดยส่งมอบฉบับจริงให้ผู้ชำระเงิน สำเนาใช้เป็นหลักฐานในการลงบัญชี และเก็บไว้ในเล่ม สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ที่มีปริมาณนักเรียนมาก อาจประสานงานกับธนาคารให้ชำระ เงินผ่านธนาคารที่เปิดบัญชีไว้ เพื่อลดขั้นตอนและปริมาณงานการรับเงิน โดยการออก เลขที่อ้างอิงการชำระเงินให้แก่ผู้ชำระเงินทุกรายทราบล่วงหน้า เพื่อนำไปชำระเงินที่ ธนาคารเข้าบัญชีสถานศึกษาโดยตรง

(2) เมื่อสิ้นวันทำการคณะกรรมการ รวบรวมใบเสร็จฯ และยอดเงินส่งให้ เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบยอดเงินรับกับใบเสร็จฯ ที่ออกไปทั้งสิ้น หากตรงกัน ให้ส่ง สำเนาใบเสร็จรับเงินทุกฉบับ พร้อมสรุบบยอดเงินส่งให้ฝ่ายบัญชีเพื่อบันทึก และนำเงิน ฝากธนาคารในวันดังกล่าว กรณีสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษที่มียอดเงิน จำนวนมาก เพื่อความปลอดภัย อาจใช้ความสัมพันธ์กับธนาคารให้ส่งเจ้าหน้าที่มารับ พร้อมออกใบนำฝากให้กับสถานศึกษา กรณีเลือกใช้ระบบการชำระผ่านธนาคารโดยตรง

เมื่อสิ้นวันทำการ ควรตรวจสอบยืนยันยอดเงินฝากกับธนาคาร และให้ธนาคารออกรายงานการรับเงิน เลขที่อ้างอิงสำหรับผู้ชำระเงิน เพื่อนำมาตรวจสอบยอดเลขที่อ้างอิงที่ค้างชำระ และจะได้ติดตามต่อไป

### 3.2) การรับเงินรายย่อย

(1) เงินจากการขายอาหาร และการจำหน่ายสินค้า ร้านค้าสวัสดิการของสถานศึกษา ไม่จำเป็นต้องออกใบเสร็จรับเงินให้กับการขายเงินสดรายย่อย แต่ควรใช้ระบบการจำหน่ายคูปอง เพื่อควบคุมให้มีจุดการรับเงินจุดเดียว และป้องกันการทุจริต มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

ก) จัดทำคูปอง ซึ่งต้องมีการระบุเล่มที่ เลขที่ มูลค่าคูปอง เช่น 10 บาท 5 บาท 1 บาท และลายมือชื่อ หรือ ตราประทับของผู้มีอำนาจ เช่น หัวหน้าฝ่ายการเงินเพื่อรับรองว่าออกโดยสถานศึกษา และควรเก็บตราประทับและคูปองเปรียบเสมือนเป็นเอกสารสำคัญแทนเงินเช่นเดียวกับใบเสร็จรับเงิน รูปแบบของคูปองต้องมีต้นขั้วติดไว้ที่เล่ม และการออกหมายเลข เล่มที่ ควรมีตัวเลขปีพ.ศ. อยู่หน้าเพื่อทราบว่าจะออกในปีใด เช่น เล่มที่ 48/001 ดังตัวอย่างรูปแบบคูปอง

เล่มที่ 48/001	เล่มที่ 48/001
เลขที่ 001	เลขที่ 001
10 บาท	10 บาท
	.....
	ผู้มีอำนาจลงนาม/ประทับตรา

ข) เมื่อเริ่มวันทำการให้ผู้รับผิดชอบจำหน่ายคูปอง เบิกคูปองจากเจ้าหน้าที่การเงิน โดยตรวจนับมูลค่าคูปองและลงนามรับคูปองในสมุดควบคุมคูปอง

ค) จำหน่ายคูปองแก่นักเรียน ณ จุดบริการ เช่น โรงอาหาร และหน้าต่างเข้าร้านสวัสดิการ เป็นต้น ในช่วงเวลาบริการ เช่น 7.00 - 8.00 น. 11.00 - 12.45 น. และ 15.00 - 16.00 น. เป็นต้น

ง) เมื่อสิ้นวันทำการให้ตรวจนับคูปองที่จำหน่ายกับ เงินสดรับและนำส่งเจ้าหน้าที่การเงิน พร้อมรับใบเสร็จรับเงินที่ระบุเล่มที่ เลขที่คูปองในใบเสร็จรับเงิน เพื่อส่งต่อการตรวจสอบ

(2) การรับเงินย่อยจากผู้เรียนในห้องเรียน การออกใบเสร็จรับเงินที่ละรายการ อาจต้องใช้เวลามาก โดยเฉพาะการรับเงินจำนวนเล็กน้อยจากนักเรียน มีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

ก) ฝ่ายการเงินออกหนังสือแจ้งการชำระเงิน โดยให้เวลาผู้ปกครองหรือนักเรียนอย่างน้อย 14 วัน ในการชำระเงินหลังจากได้รับหนังสือแจ้งให้จ่ายเงินเป็นลายลักษณ์อักษร

ข) เปิดแฟ้มเอกสารการรับเงินหรือสมุดสรุปการรับเงินจากห้องเรียนซึ่งเป็นวิธีที่ใช้เพื่อการรับเงินที่มีมูลค่าต่ำ/ครั้ง โดยไม่ต้องออกใบเสร็จรับเงินที่ละรายการ โดยมีตัวอย่างแบบฟอร์มเอกสารซึ่งควรจัดเตรียมโดยฝ่ายการเงิน ดังนี้

สรุปการรับเงินจากห้องเรียน.....

ชื่อครูประจำชั้น/ประจำวิชา.....

รายการชำระค่า.....

ว/ด/ป	รหัส น.ร.	ชื่อ-สกุล	จ.น.เงิน	ลายมือชื่อผู้รับเงิน

รวมเงินทั้งสิ้น.....บาท(.....)

ผู้นำส่งเงิน..... เจ้าหน้าที่การเงิน.....

วันที่..... ใบเสร็จรับเงินเลขที่.....

[กลับด้านบน]

ข้อรหัสและรายชื่อนักเรียน ให้พิมพ์จากแฟ้มทะเบียนนักเรียน ทำให้ไม่ต้องเขียนชื่อนักเรียนใหม่ทุกครั้ง โดยจัดทำไว้ตอนต้นปีการศึกษาให้กรอกชื่อนักเรียนในชั้นลงในสมุดนี้

เมื่อเก็บเงินจากนักเรียนให้กรอกจำนวนเงินที่ได้รับลงในช่องถัดจากชื่อนักเรียน รวมยอดทั้งหมดในช่องรับเงินและเปรียบเทียบกับยอดเงินที่ได้รับ ส่งเจ้าหน้าที่การเงิน

ค) ครูประจำชั้น หรือครูประจำวิชาที่มีการเก็บเงินค่ากิจกรรม เป็นผู้รวบรวม และเซ็นรับเงินจากผู้เรียน

ง) เมื่อสิ้นวันทำการให้นำเงินส่งเจ้าหน้าที่การเงิน พร้อมให้เจ้าหน้าที่การเงินตรวจนับ เซ็นรับเงิน และออกใบเสร็จรับเงินรวมเป็นใบเดียวกัน โดยระบุเลขที่ใบเสร็จรับเงินที่ออกเพื่อใช้ในการอ้างอิง

จ) ครูผู้นำส่งเงิน นำใบเสร็จรับเงินแนบไว้กับแฟ้มเอกสารหรือสมุดสรุปการรับเงิน เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน บนหน้าที่เกิดรายการ โดยยอดเงินในใบเสร็จรับเงินต้องตรงกับยอดเงินที่นำส่ง

กรณีที่ผ่านมาหนดเวลาชำระแล้วและยังไม่ได้ชำระ ควรออกหนังสือเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรตามไปอีกอย่างน้อย 1 ครั้ง และต้องแจ้งผู้ปกครองด้วยว่ายอดที่ค้างชำระนี้ต้องการให้จ่ายที่ใคร หรือจะมีการดำเนินการอย่างไรหากไม่ชำระภายในกำหนด

3.3) การรับเงินนอกงบประมาณอื่น ๆ เช่น จากการให้เช่าสถานที่ ร้านค้า การรับเงินบริจาคทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน มีหน้าที่รับเงินโดยตรง และออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้งที่มีการรับเงิน รวมถึงเช็คเงินช่วยเหลือการศึกษา เงินรับมาจากบัญชีอื่นของสถานศึกษา ถ้าผู้จ่ายเงินไม่ต้องการใบเสร็จรับเงินก็ให้เก็บต้นฉบับติดเล่มไว้

เงินรับทุกรายการต้องนำฝากธนาคารในบัญชีของประเภทเงินกองทุนนั้น ๆ โดยตรง และต้องไม่นำมาใช้จ่ายเป็นรายจ่ายเงินสดใดๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งต้องไม่นำเช็คส่วนบุคคลไปขึ้นเงิน

ถ้าสถานศึกษามีผู้ดูแลเงินสดย่อยหลายคน แต่ละคนควรถือสมุดใบเสร็จรับเงินคนละเล่มแยกกัน รวมทั้งควรจัดกล่องเก็บรักษาเงินที่ล็อกได้ให้แต่ละคนไว้ เพื่อที่จะสามารถแยกเงินที่แต่ละคนรับผิดชอบออกได้เมื่อมีเงินขาดบัญชีเกิดขึ้น

เมื่อสิ้นวันทำการ เจ้าหน้าที่การเงินต้องรวบรวมใบเสร็จฯ แต่ละใบและจดยอดรวมไว้หลังใบเสร็จรับเงินใบสุดท้ายที่ออกพร้อมกับเขียนลำดับเลขที่ใบเสร็จรับเงินกำกับ

ไว้ด้วย รวมยอดเงินที่ได้รับและตรวจสอบให้ตรงกับจำนวนในใบเสร็จรับเงิน นำเงินสดและใบเสร็จรับเงินทั้งหมด ส่งให้กับหัวหน้าฝ่ายการเงินของสถานศึกษา โดยหัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบความถูกต้อง นับยอดเงิน และรวมยอดใบเสร็จรับเงินทุกใบ ลงนามรับเงิน และนำส่งคณะกรรมการเก็บรักษาเงินหรือนำฝากธนาคารภายในวันทำการ ส่งหลักฐานการนำฝากและใบเสร็จรับเงินให้กับฝ่ายบัญชีลงบันทึกต่อไป

สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ที่มีการรับเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์จำนวนมาก เช่น มีโครงการสอนภาษา ซึ่งต้องเรียกเก็บเงินจากผู้ปกครองจำนวนมาก อาจรับชำระเป็นเช็ค บัตรเครดิต หรือ โอนเงินผ่านบัญชีอัตโนมัติก็ได้ ถ้ามีการวางระบบควบคุมทางการเงินที่เหมาะสม และอาจนำเครื่องบันทึกการรับเงินสด (cash register) มาใช้ในการบริหารการเงินประจำวันที่มีการรับเงินสดย่อยเป็นจำนวนมากๆ เช่น ร้านค้าสวัสดิการ หรืองานจำหน่ายอาหารแทนการจำหน่ายคูปอง

### 1.3 ข้อกำหนดเกี่ยวกับใบเสร็จรับเงิน

1) ใช้ใบเสร็จรับเงินตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด (ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 (แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2531) ในการพิมพ์ใบเสร็จรับเงินในแต่ละฉบับควรมีรายละเอียดเพียงพอที่จะใช้ผ่านรายการไปยังสมุดเงินสดหรือบัญชีแยกประเภทได้อย่างถูกต้อง

2) ใบเสร็จรับเงินแต่ละฉบับจะมีสำเนาแนบอยู่ด้วย โดยใบที่เป็นต้นฉบับจะให้แก่ผู้ชำระเงิน ส่วนสำเนาให้ใช้เป็นหลักฐานในการลงบัญชี และ จะติดอยู่ในเล่ม

3) สำหรับรายการที่ต้องออกใบเสร็จรับเงินบ่อย ควรใช้ใบเสร็จรับเงินแยกเล่มต่างหาก

4) การเก็บรักษาใบเสร็จรับเงินเล่มที่ยังไม่ได้ใช้ ต้องเก็บในที่ปลอดภัยไม่ให้สูญหาย และให้เบิกได้เมื่อต้องการใช้เท่านั้น

5) ให้พิมพ์หมายเลขกำกับเล่ม และหมายเลขกำกับใบเสร็จรับเงินเรียงกันไปทุกฉบับ

6) จัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงินไว้เพื่อให้ทราบและตรวจสอบได้ว่าได้จัดพิมพ์ขึ้นจำนวนเท่าใด ได้จ่ายใบเสร็จรับเงินเล่มใด หมายเลขใด ถึงหมายเลขใด ให้หน่วยงานใดหรือเจ้าหน้าที่ผู้ใดไปดำเนินการจัดเก็บเงิน เมื่อ วัน เดือน ปีใด

7) การจ่ายใบเสร็จรับเงินให้หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ไปจัดเก็บเงิน ให้พิจารณาจ่ายให้ในจำนวนที่เหมาะสมแก่ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และให้มีหลักฐานการรับส่งใบเสร็จรับเงินนั้นไว้ด้วย

8) ใบเสร็จรับเงินเล่มใด เมื่อไม่มีความจำเป็นต้องใช้ ให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับใบเสร็จรับเงินนั้นไปนำส่งคืน สพท. ที่จ่ายใบเสร็จรับเงินนั้นให้ไปโดยด่วน

9) เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ให้หัวหน้าหน่วยงานซึ่งรับใบเสร็จรับเงินไปดำเนินการจัดเก็บเงินรายงานให้ทราบว่า มีใบเสร็จรับเงินอยู่ในความรับผิดชอบเล่มใด เลขที่ใดถึงเลขที่ใด และได้ใช้ใบเสร็จรับเงินไปแล้วเล่มใด เลขที่ใด ถึงเลขที่ใด อย่างช้าไม่เกินวันที่ 31 ตุลาคม ของปีงบประมาณถัดไป

10) โดยปกติใบเสร็จรับเงินเล่มใดใช้สำหรับเงินของปีงบประมาณใดให้ใช้รับเงินภายในปีงบประมาณนั้นเท่านั้น เมื่อขึ้นปีงบประมาณใหม่ ก็ให้ใช้ใบเสร็จรับเงินเล่มใหม่ ใบเสร็จรับเงินฉบับใดยังไม่ใช้ให้คงติดไว้กับเล่มแต่ให้ปรู เจาะรู หรือประทับตราเลิกใช้ เพื่อให้เป็นที่สังเกต มิให้นำมาใช้รับเงินได้อีกต่อไป

11) ใบเสร็จรับเงิน ห้ามขาด ลบ แก้ไข เพิ่มเติม จำนวนเงินหรือชื่อผู้รับเงิน หากใบเสร็จรับเงินฉบับใดลงรายการรับเงินผิดพลาด ก็ให้ขีดฆ่าจำนวนเงิน และเขียนใหม่ทั้งจำนวนแล้วให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อกำกับการขีดฆ่านั้นไว้ด้วย หรือขีดฆ่าเลิกใช้ใบเสร็จรับเงินนั้นทั้งฉบับ โดยออกฉบับใหม่ ใบเสร็จรับเงินที่ขีดฆ่าเลิกใช้นั้น ให้ติดไว้กับสำเนาใบเสร็จรับเงินในเล่ม และให้หัวหน้าฝ่ายการเงินลงนามรับรองด้วยถ้าจำเป็น

12) ห้ามทำลายต้นฉบับใบเสร็จ และควรติดไว้กับเล่มเพื่อให้ตรวจสอบภายหลัง สำเนาใบเสร็จที่ใช้กระดาษคาร์บอนต้องเขียนให้ชัดเจน และต้องระบุว่าได้รับเงินมาเพื่อจุดประสงค์อะไร การผ่านรายการจากใบเสร็จรับเงินไปยังสมุดเงินสดและบัญชีแยกประเภท ได้กล่าวไว้ในโมดูลที่ 5

13) ให้สถานศึกษาเก็บรักษาสำเนาใบเสร็จรับเงินซึ่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังมีได้ตรวจสอบไว้ในที่ปลอดภัย อย่าให้สูญหาย และเมื่อได้ตรวจสอบแล้วก็ให้เก็บไว้อย่างเอกสารธรรมดาได้

## 2. การเบิกจ่ายเงิน

**2.1 หลักการสำคัญของการจ่ายเงิน** คือ การจ่ายให้ถูกประเภทของเงินที่รับมา โดยมีหลักการทั่วไปดังนี้

1) พิจารณารายจ่ายตามการจำแนกประเภทรายจ่ายเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าขอเบิกเงิน หรือจ่ายเงินไม่ผิดประเภท

2) พิจารณาว่ามีกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อตกลงใด ๆ ที่อนุญาตให้จ่ายได้ แต่ถ้ามิใช่รายจ่ายในการดำเนินการตามปกติของสถานศึกษา หรือมิได้มีกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อตกลงใด ๆ ที่อนุญาตให้จ่ายได้ จะต้องขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังก่อน

3) ขออนุมัติจ่ายเงินต่อผู้มีอำนาจอนุมัติจ่ายเงินงบประมาณผ่านลำดับขั้นการบังคับบัญชาในการพิจารณาอนุมัติ

4) จัดทำหลักฐานการเบิก (กรณีเงินงบประมาณ) หรือ ใบสำคัญจ่าย

5) การจ่ายเงิน ห้ามมิให้ผู้มีหน้าที่จ่ายเงินเรียกใบสำคัญคู่จ่าย หรือให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อรับเงินในหลักฐานการจ่ายเงิน โดยที่ยังมิได้มีการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหนี้ ในกรณีจ่ายให้ผู้อื่นที่มีชื่อเจ้าหนี้จะจ่ายให้ต่อเมื่อมีใบมอบฉันทะจากเจ้าหนี้ ตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนดเท่านั้น

6) ใบสำคัญคู่จ่ายจะต้องมีรายการดังต่อไปนี้

6.1) ชื่อ สถานที่อยู่ หรือที่ทำการของผู้รับเงิน

6.2) วัน เดือน ปี ที่รับเงิน

6.3) รายการแสดงการรับเงินระบุว่าเป็นค่าอะไร

6.4) จำนวนเงินทั้งตัวเลขและตัวอักษร

6.5) ลายมือชื่อของผู้รับเงิน

6.6) การซื้อของจากร้านค้าที่จดทะเบียนการค้า ใบสำคัญคู่จ่ายจะต้องมีหมายเลขทะเบียนการค้าด้วย ผู้จ่ายจะต้องลงลายมือชื่อ พร้อมทั้งมีชื่อด้วยตัวบรรจงกำกับไว้ในใบสำคัญทุกฉบับ

7) การจ่ายเงินที่ไม่อาจเรียกใบเสร็จรับเงินได้ให้ผู้จ่ายใช้ใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน (ตามรูปแบบที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด) โดยบันทึกเหตุผลที่ไม่อาจเรียกใบเสร็จรับเงิน

8) การจ่ายเงินต่อไปนี้ใช้ ใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน โดยเขียนรายการจ่ายให้ชัดเจน

8.1) การจ่ายเงินรายหนึ่งๆ เป็นจำนวนไม่ถึงสิบบาท (ระบุว่าซื้ออะไร ราคาหน่วยละ และเป็นเงินรวมเท่าไร)

8.2) รายจ่ายเงินค่ารถหรือเรือนั่งรับจ้าง ค่ารถประจำทางหรือเรือประจำทาง (ระบุว่าค่ารถหรือค่าเรือจากที่ใดถึงที่ใด อัตราค่าโดยสารเที่ยวละเท่าไร)

8.3) รายจ่ายเงินค่าโดยสารรถไฟ ระบุว่าค่ารถไฟชั้นไหน ค่าที่นอน บ.น.อ. หรือ บ.น.ท. ถ้าเป็น บ.น.ท. เต็มบน หรือ เต็มล่าง แสดงอัตราค่าโดยสารและค่าที่นอนกับค่าธรรมเนียมรถด่วนหรือรถเร็วให้เห็นด้วย

9) กรณีใบสำคัญคู่จ่ายสูญหาย

9.1) ใบเสร็จรับเงินสูญหาย ให้ใช้สำเนาใบเสร็จรับเงินซึ่งผู้รับเงินรับรองแทนได้

9.2) ถ้าใบสำคัญรับเงินสูญหาย หรือไม่อาจขอสำเนาใบเสร็จรับเงินได้ให้ผู้จ่ายเงินทำใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน โดยชี้แจงเหตุผลพฤติการณ์ที่ใบสำคัญคู่จ่ายสูญหายและไม่อาจขอสำเนาใบเสร็จรับเงินนั้นได้พร้อมทั้งคำรับรองว่ายังไม่เคยนำใบสำคัญคู่จ่ายมาเบิกจ่ายและถ้าหากค้นพบภายหลังก็จะไม่นำมาเบิกจ่ายอีก

## 2.2 แนวปฏิบัติของการจ่ายเงินแต่ละประเภท

### 1) การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

ต้องระมัดระวังมิให้เบิกเงินผิดงบรายจ่าย ที่ได้รับจัดสรร โดยต้องยึดถือตาม กฎ ระเบียบ โดยให้ส่งหลักฐานขอเบิกเงินงบประมาณ ซึ่งจะต้องมีหนังสือการนำส่งหลักฐานที่หัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมายลงนามทุกครั้ง หลังจากนั้นสำนักงานจังหวัดจะโอนเงินเข้าบัญชีเจ้าหนี้หรือผู้มีสิทธิโดยตรง

### 2) การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ

2.1) กฎระเบียบในการจ่ายเงิน จะจ่ายได้เฉพาะรายการที่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี หรือกระทรวงการคลังอนุญาตให้จ่ายได้ โดยมีหลักการคือ เงินรับเพื่อการใดให้จ่ายเพื่อการนั้น



2.2) ผู้มีอำนาจอนุมัติการจ่ายเงิน ได้ลงลายมือชื่ออนุมัติในหลักฐานการจ่ายหรือใบสำคัญจ่าย หรือหลักฐานการขอรับชำระหนี้ทุกฉบับหรือจะลงลายมือชื่ออนุมัติในงบบนหน้าหลักฐานการจ่ายหรือใบสำคัญจ่ายก็ได้

2.3) ต้องจ่ายให้แก่เจ้าหนี้ หรือผู้มีสิทธิและจ่ายภายในเวลาที่กำหนด

2.4) ต้องมีหลักฐานการจ่ายสำหรับการตรวจสอบ

2.5) การลงบันทึกบัญชีให้บันทึกในวันที่จ่ายเงิน

2.6) มีการตรวจสอบรายการจ่ายเงิน เมื่อสิ้นระยะเวลาการรับจ่ายเงิน โดยผู้เบิกเงินของสถานศึกษาพร้อมลงลายมือชื่อกำกับยอดเงินคงเหลือนั้น

2.7) ห้ามมิให้ผู้มีหน้าที่จ่ายเงินเรียกใบสำคัญคู่จ่าย หรือให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อรับเงินในหลักฐานการจ่ายเงิน โดยที่ยังมิได้มีการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหนี้ หรือผู้มีสิทธิรับเงิน

2.8) วิธีปฏิบัติในการจ่ายเงิน ให้จ่ายเป็นเช็คทุกกรณีเว้นแต่เป็นการจ่ายเป็นเงินสด ไม่เกิน 2,000 บาท หรือจ่ายเป็นเงินทศรองราชการ หรือจ่ายให้ข้าราชการ ลูกจ้าง หรือผู้รับบำนาญ

2.9) แนวทางการสั่งจ่ายเช็ค

(1) กรณีซื้อทรัพย์สิน จ้างทำของ เช่าทรัพย์สิน ให้สั่งจ่าย เจ้าหนี้ โดยขีดฆ่า คำว่า “หรือตามคำสั่ง” หรือ “หรือผู้ถือ” ออก และขีดคร่อมเพื่อเข้าบัญชี

(2) กรณีอื่นนอกจาก ข้อ (1) ให้สั่งจ่าย เจ้าหนี้ โดยขีดฆ่าคำว่า “หรือตามคำสั่ง” หรือ “หรือผู้ถือ” ออก และจะขีดคร่อมหรือไม่ก็ได้

(3) กรณีสั่งจ่ายเช็คเพื่อขอรับเงินสดมาจ่าย ให้สั่งจ่ายเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา โดยขีดฆ่า “หรือตามคำสั่ง” หรือ “หรือผู้ถือ” ออก ห้ามสั่งจ่าย “เงินสด”

(4) การเขียนหรือพิมพ์จำนวนเงินในเช็คที่เป็นตัวอักษรให้เขียนหรือพิมพ์ให้ขีดคำว่า “บาท” หรือขีดเส้นหน้าจำนวนเงินอย่าให้มีช่องว่างที่จะเขียนหรือพิมพ์จำนวนเงินเพิ่มเติมได้และให้ขีดเส้นตรงหลังชื่อสกุล ชื่อบริษัท หรือห้างหุ้นส่วน จนขีดคำว่า “หรือผู้ถือ” หรือ “หรือตามคำสั่ง” แล้วแต่กรณี โดยมีให้มีการเขียนหรือพิมพ์ชื่อบุคคลอื่นเพิ่มเติมได้อีก

(5) เช็คที่เสียหรือใช้ไม่ได้ควรประทับตรา “ยกเลิก” และเก็บไว้ในเล่มเพื่อเป็นหลักฐานสำหรับการตรวจสอบ

(6) ถ้าจำเป็นต้องจ่ายเช็คล่วงหน้าจะต้องทำทะเบียนคุมไว้ เพื่อให้ทราบว่เช็คเหล่านั้นจะถึงกำหนดจ่ายเมื่อใด และจะได้ระมัดระวังให้ยอดเงินในธนาคารมีพอจ่ายได้

2.10) หลักฐานการจ่ายเงิน เป็นหลักฐานแสดงว่าได้มีการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับเงินหรือเจ้าหนี้ตามข้อผูกพันถูกต้องแล้ว แบ่งออกเป็น

(1) ใบสำคัญคู่จ่าย หมายถึง หลักฐานการจ่ายที่เป็นใบเสร็จรับเงิน หลักฐานของธนาคารแสดงการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหนี้ หลักฐานการนำเงินเข้าบัญชีเงินฝากของผู้รับที่ธนาคาร หรือหลักฐานที่เป็นใบนำส่งเงินต่อคลัง หลักฐานเหล่านี้ อย่างน้อยต้องมี ชื่อ สถานที่อยู่ หรือที่ทำการของผู้รับเงิน วัน เดือนปี ที่รับเงิน รายการแสดงการรับเงินระบุว่าเป็นค่าอะไร จำนวนเงินทั้งตัวเลขและตัวอักษร ลายมือชื่อผู้รับเงิน

(2) หลักฐานการจ่ายที่กระทรวงการคลังกำหนด หรือให้ความเห็นชอบ

(3) ใบรับรองการจ่ายเงิน

(4) ใบสำคัญรับเงิน

(5) แบบใบขอเบิกเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดซึ่งมีช่องใบรับเงินอยู่ในแบบนั้น เช่น แบบใบขอเบิกเงินค่าเช่าบ้าน แบบใบขอเบิกเงินสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

2.11) ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ

(1) เมื่อได้รับใบกำกับสินค้าหรือบิลเก็บเงินจากผู้ขายแล้วเจ้าหน้าที่บัญชีจะตรวจสอบกับใบสั่งซื้อ ใบรับของ เพื่อพิจารณาปริมาณสินค้าและราคา รวมทั้งเงื่อนไขการชำระเงินที่ผู้ขายเสนอมา แล้วจึงทำใบสำคัญจ่ายขึ้น 3 ฉบับ ฉบับที่ 1 ส่งไปให้เจ้าหน้าที่การเงิน เพื่อตรวจสอบและทำเรื่องขออนุมัติจ่ายเงิน โดยผู้อนุมัติจะได้ตรวจรายจ่ายทุกรายการก่อนที่จะมีการจ่ายเงิน สำเนาฉบับที่ 2 จะเก็บไว้ที่แผนกบัญชีเพื่อใช้ลงรายการในบัญชีแยกประเภทค่าใช้จ่ายในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดเป็นบัญชีย่อย สำเนาฉบับที่ 3 เก็บไว้เพื่อลงทะเบียนใบสำคัญสั่งจ่าย

(2) เจ้าหน้าที่การเงินจะเก็บใบสำคัญสั่งจ่ายเรียงไว้ตามวันที่ครบกำหนดชำระ และเมื่อถึงกำหนดชำระแล้วก็เขียนเช็ค นำเช็คพร้อมทั้งใบสำคัญจ่ายไปให้ผู้มีอำนาจเซ็นจ่ายซึ่งควรกำหนดไว้ 2 คน โดยให้เซ็นร่วมกันในเช็คทุกฉบับ พร้อมประทับตรา “ จ่ายเงินแล้ว ” ลงบนใบสำคัญจ่ายและเอกสารประกอบการจ่ายทุกฉบับ เพื่อป้องกันมิให้นำมาเบิกซ้ำและควรแยกเก็บต่างหากในอีกแฟ้มหนึ่ง ใบสำคัญสั่งจ่าย

ที่ยังเหลืออยู่ในแฟ้มที่ยังไม่ได้ชำระเงินเมื่อรวมกันแล้วจะต้องเท่ากับยอดคงเหลือของบัญชี คุมยอดเจ้าหนี้

นำรายการในเช็คมาลงทะเบียนเช็คหรือสมุดเงินสดจ่าย ให้เขียนเลขที่และวันที่ของเช็คฉบับนั้นลงในช่อง “ การชำระเงิน ” ของใบสำคัญจ่ายและทะเบียนใบสำคัญจ่ายด้วย เมื่อถึงเวลาสิ้นเดือนให้ส่งยอดรวมการจ่ายเช็คให้เจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อลงบัญชีแยกประเภททั่วไป

สำหรับเอกสารประกอบใบสำคัญจ่ายนั้นจะเก็บไว้กับใบสำคัญจ่ายที่ใช้ลงทะเบียนใบสำคัญส่งจ่าย หรืออาจจะเก็บไว้กับใบสำคัญส่งจ่ายที่เจ้าหน้าที่การเงินก็ได้

เพื่อป้องกันการทุจริตจากผู้มีหน้าที่ส่งเช็คให้เจ้าหน้าที่อาจเก็บเช็คไว้ก่อนเพื่อขอเงินรางวัลจากเจ้าหน้าที่ และถ้าไม่ได้ก็จะพยายามเก็บเช็คไว้ให้นานที่สุด สามารถแก้ไขได้โดยกำหนดให้เช็คที่ผู้มีอำนาจเซ็นส่งจ่ายแล้ว จะต้องนำมาลงทะเบียนคุมยอดเช็ค ซึ่งจะบันทึกวันที่ ชื่อผู้รับ และจำนวนเงินในเช็คพร้อมทั้งวันที่เซ็นส่งจ่ายและวันที่ส่งไปให้ผู้รับเงิน

2.12) อำนาจการส่งจ่ายเงิน กรณีเงินรายได้สถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถส่งจ่ายได้ครั้งละ ไม่เกิน 1 ล้านบาท หากเกินกว่า 1 ล้าน แต่ไม่เกิน 3 ล้านบาท ต้องขออำนาจการส่งจ่ายจาก ผู้อำนวยการ สพท. และหากเกินกว่านั้น ต้องขออำนาจตามลำดับชั้นขึ้นไป

### 3) การจ่ายเงินสดย่อย

เงินสดย่อย หรือเงินรองจ่าย เป็นเงินเพื่อใช้จ่ายยอดเงินที่ไม่เกิน 2,000 บาท ซึ่งไม่อาจจ่ายเป็นเช็ค โดยอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ดูแลเงินสดย่อย ซึ่งอาจมีหลายคน เช่นหัวหน้าฝ่ายการเงิน รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้าโครงการ เพื่อความสะดวกในการเบิกเงินทดรองจ่าย กรณีต้องใช้เงินฉุกเฉินเล็กๆ น้อยๆ

เมื่อมีการจ่ายเงินทุกครั้งต้องทำใบสำคัญจ่ายย่อย โดยมีผู้มีอำนาจอนุมัติ และเก็บหลักฐาน คือ ใบเสร็จรับเงินไว้กับใบสำคัญเงินสดย่อยนั้นด้วย เมื่อเงินสดย่อยน้อยลงมาก ให้เบิกชดเชยเงินสดย่อย และต้องทำใบสรุปยอดรายจ่ายและรวบรวมหลักฐานส่งฝ่ายบัญชีทำใบสำคัญจ่ายส่งให้ฝ่ายการเงินทำเช็คส่งจ่าย ลงนามอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ ให้เท่ากับจำนวนที่จ่ายไปแล้ว ซึ่งจะทำให้เงินสดในมือผู้รักษาเงินมีจำนวนเท่ากับวงเงินที่กำหนดไว้เสมอ

กรณีที่มีการยืมเงินสดย่อยไปโดยเซ็นใบยืมไว้ให้ ใบยืมนี้จะต้องมีการอนุมัติอย่างถูกต้อง และควรมีการใช้คืนในเวลาอันสมควร ในกรณีที่ยังไม่ใช้คืนก็ไม่ควรให้ยืมเพิ่มไปอีก (การใช้คืนให้รวมถึงการนำหลักฐานการจ่ายมาหักล้างการยืมด้วย)

#### 4) การจ่ายเงินล่วงหน้า

กรณีที่จ่ายเงินล่วงหน้าโดยไม่มีหนังสือแจ้งหนี้ เช่น จ่ายล่วงหน้าเป็นเงินยืมเพื่อการเดินทาง เมื่อกลับจากการเดินทางหรือการพักผ่อนแล้ว ให้ทำรายงาน (รายการค่าใช้จ่าย) การเดินทางส่งหัวหน้าฝ่ายการเงินของสถานศึกษาพร้อมกับแนบใบเสร็จรับเงินด้วย

### 3. การนำฝากและถอนเงิน

#### 3.1 การนำฝากคลัง

##### 1) การนำฝากคลังมีวิธีปฏิบัติดังนี้คือ

1.1) จัดทำใบนำฝาก คู่ฉบับใบนำฝาก หรือหนังสือเพื่อนำฝาก และบันทึกรายการในสมุดคู่ฝาก

1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาลงลายมือชื่อในใบนำฝาก คู่ฉบับใบนำฝาก หรือหนังสือเพื่อนำฝาก และสมุดคู่ฝาก

1.3) นำเงิน ใบนำฝาก คู่ฉบับใบนำฝาก หรือหนังสือเพื่อนำฝากพร้อมสมุดคู่ฝากส่ง สพท.

1.4) รับใบนำฝาก และสมุดคู่ฝากกลับสถานศึกษา โดยผู้อำนวยการ สพท. ได้ลงลายมือชื่อในใบนำฝาก และสมุดคู่ฝากแล้ว

1.5) แสดงจำนวนเงินตามสมุดคู่ฝาก ในรายงานเงินคงเหลือประจำวันช่อง “เงินฝาก สพท.” เมื่อสิ้นวันทำการ โดยไม่ต้องบันทึกด้านจ่ายในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ

##### 2) การถอนเงินฝากคลัง มีวิธีปฏิบัติดังนี้

2.1) จัดทำใบเบิกเงินฝาก คู่ฉบับใบเบิกเงินฝาก และบันทึกรายการในสมุดคู่ฝาก

2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาลงลายมือชื่อในใบเบิกเงินฝาก คู่ฉบับใบเบิกเงินฝาก สมุดคู่ฝาก

2.3) ส่งใบเบิกเงินฝากพร้อมคู่ฉบับ สมุดคู่ฝากให้ สพท.

2.4) รับคืนเงินฝาก ซึ่งแบ่งเป็น 2 กรณีดังนี้

(1) กรณีรับคืนเงินฝากจาก สพท. โดยตรง ให้รับใบเบิกเงินฝาก และสมุดคู่ฝากกลับสถานศึกษา โดยผู้อำนวยการ สพท. ลงลายมือชื่อในใบเบิก และสมุดคู่ฝากแล้วให้ใช้ใบเบิกเป็นเอกสารการรับเงิน

(2) กรณีให้ สพท. โอนเงินให้เจ้าหน้าที่ หรือ ผู้มีสิทธิโดยตรง ให้รับ ใบเบิกเงินฝาก และสมุดคู่ฝากกลับสถานศึกษา โดยผู้อำนวยการ สพท. ลงลายมือชื่อในใบเบิก และสมุดคู่ฝากแล้ว นำใบเบิกและหลักฐานการโอนเงินของ สพท. แก่ผู้มีสิทธิ มาบันทึกเป็นรายการจ่ายในเงินนอกงบประมาณ

### 3.2 การนำเงินฝากธนาคาร

เงินสดที่รับจากการดำเนินงาน ควรส่งมอบให้กับหัวหน้าฝ่ายการเงินของสถานศึกษาทันทีเมื่อเสร็จสิ้นการรับเงิน และควรจัดเวลาการรับเงินให้เหมาะสมเพื่อให้มีเวลาที่จะนำเงินที่ได้รับทั้งหมดฝากธนาคาร โดยให้ศึกษาจากข้อกำหนดตามระเบียบของกระทรวงการคลัง การนำเงินสด และเช็คฝากธนาคารให้ดำเนินการดังนี้

1) เงิน ซึ่งรวมถึง เช็คที่ไม่ได้ระบุคำว่า “ห้ามโอนเปลี่ยนมือ” ไว้ ให้เขียนคำว่า “ห้ามโอนเปลี่ยนมือ” ลงในเช็คทันทีที่ได้รับเช็คมา

2) เงินที่สถานศึกษาได้รับควรนำฝากธนาคาร โดยสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้มีเงินจำนวนมากเก็บไว้ที่สถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องเป็นผู้กำหนดจำนวนเงินสูงสุดที่จะเก็บไว้ข้ามคืนและนำฝากธนาคาร โดยต้องตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและระเบียบที่กำหนด สถานศึกษาใดต้องการเก็บไว้มากกว่านี้ให้ส่งคำขอไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยระบุเหตุผล/ความจำเป็นที่ต้องเก็บเงินไว้มากกว่าที่กำหนด

3) หากมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รักษาเงินของสถานศึกษา เจ้าหน้าที่ผู้นั้นต้องเป็นผู้ควบคุมการนำเงินฝากธนาคาร ข้อควรระวังเมื่อมีการฝากเงินเข้าธนาคารจำนวนมาก

3.1) เจ้าหน้าที่ผู้นำเงินฝากควรมีผู้ติดตามไปด้วย

3.2) ควรใช้ยานพาหนะในการเดินทาง

3.3) ควรเปลี่ยนเส้นทางในการเดินทาง และเวลาที่นำเงินไปฝากไม่ควรซ้ำกัน และหากทำได้ควรมีการเปลี่ยนยานพาหนะที่ใช้เดินทางด้วย

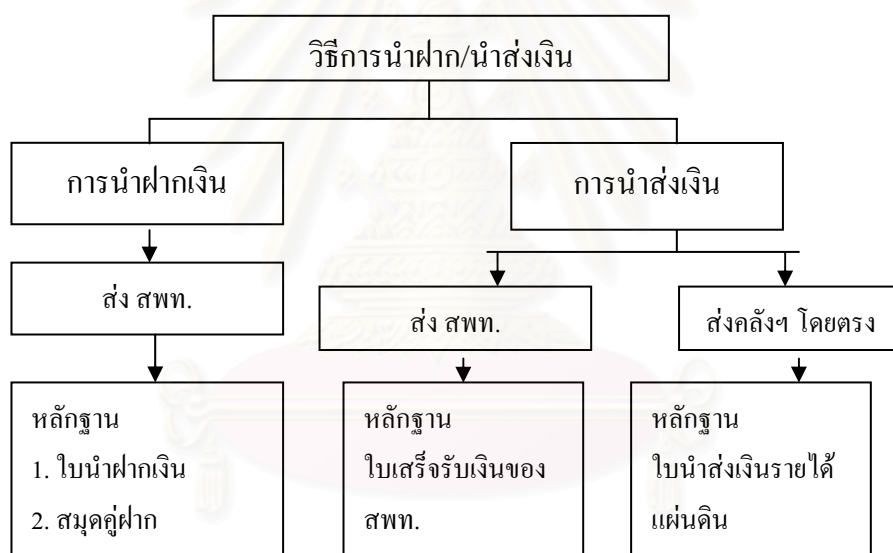
3.4) ไม่ควรให้เจ้าหน้าที่คนเดิมนำฝากเงินทุกครั้ง

3.5) ในการเข้าไปยังธนาคารเพื่อไปฝากเงินจำนวนมาก ๆ เมื่อมีการเก็บค่าเล่าเรียนตอนต้นปีการศึกษา ควรใช้ความระมัดระวังอย่างรอบคอบเพื่อลดความเสี่ยง

อันอาจเกิดขึ้นกับตัวเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เอง หรืออาจให้ธนาคารส่งเจ้าหน้าที่มารับเงิน พร้อมออกใบรับเงินให้สถานศึกษาด้วย ซึ่งควรเป็นเจ้าหน้าที่ธนาคารที่ได้รับมอบอำนาจ จากผู้จัดการธนาคารสาขาที่นำฝาก

#### 4. การนำส่งเงิน

หมายถึงการนำเงินที่สถานศึกษาไม่มีสิทธิ์นำไปใช้จ่ายได้เช่น เงินรายได้แผ่นดิน ให้นำส่งอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง (ถ้ามี) หรือหากวันใดมีเงินที่เข้าเกณฑ์ต้องนำส่งเกินกว่า 10,000 บาท ให้นำส่งภายใน 7 วันทำการ ผ่านคลังโดยตรง หรือผ่าน สพท. โดยโอนเข้าบัญชีธนาคารที่เปิดเพื่อการนี้ และให้รับหลักฐานการนำส่งเพื่อลงบันทึกต่อไป ทั้งการนำฝาก และนำส่งเงินสามารถสรุปได้ดังแผนภาพ 4-3



แผนภาพที่ 4-3 สรุปวิธีการนำฝาก/นำส่งเงิน

#### 5. การเก็บรักษาเงิน

การเก็บรักษาเงินเพื่อให้มีความปลอดภัยและเพียงพอต่อการใช้งาน ตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2531 โดยรายละเอียดสำคัญ คือ

5.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรักษาเงินซึ่งมีหน้าที่ ตรวจสอบเงินและหลักฐานแทนตัวเงินคงเหลือประจำวัน และลงชื่อกำกับ ตีอกุญแจตู้নিরภัย เก็บเงินเข้าและนำเงินออกจากตู้নিরภัย ส่งมอบให้เจ้าหน้าที่การเงินเพื่อนำไปจ่ายในวันต่อไป

#### 5.2 ข้อกำหนดในการเก็บรักษาเงิน

1) ให้หัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 2 หรือเทียบเท่าขึ้นไป อย่างน้อย 3 คน เป็นกรรมการเก็บรักษาเงิน เว้นแต่โดยปกติมีเงินเก็บรักษาในวันหนึ่งไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท จะตั้งกรรมการเก็บรักษาเงินเพียง 2 คน ก็ได้ หากมีข้าราชการดำรงตำแหน่งระดับ 2 หรือเทียบเท่าไม่ครบจำนวน จะแต่งตั้งจากข้าราชการตำแหน่งระดับ 1 หรือข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 2 จากส่วนราชการอื่นร่วมกันเป็นกรรมการให้ครบจำนวนก็ได้ ถ้ากรรมการเก็บรักษาเงินผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการตามนัยข้อแรก ให้เป็นกรรมการแทนชั่วคราว

2) การส่งมอบและรับมอบลูกกุญแจระหว่างกรรมการ ให้กรรมการผู้ส่งมอบและกรรมการผู้รับมอบตรวจนับตัวเงินและหลักฐานแทนตัวเงินซึ่งเก็บรักษาไว้ในตู้নিরภัย ให้ถูกต้องตามรายงานเงินคงเหลือประจำวันแล้วบันทึกการส่งมอบ และรับมอบพร้อมกับลงลายมือชื่อกรรมการทุกคนไว้ในรายงานเงินคงเหลือประจำวันนั้นด้วย

3) หากปรากฏว่าลูกกุญแจหาย หรือมีกรณีสงสัยว่าจะมีผู้ปลอมแปลงลูกกุญแจ ให้รีบรายงานให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อสั่งการโดยด่วน

4) ในกรณีที่เงินไม่ตรงกับจำนวนซึ่งแสดงไว้ในรายงานให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินและเจ้าหน้าที่การเงินผู้นำส่ง ร่วมกันบันทึกจำนวนที่ตรวจนับได้นั้นไว้ในรายงานเงินคงเหลือประจำวันและลงลายมือชื่อกรรมการทุกคนพร้อมด้วยเจ้าหน้าที่การเงินผู้นำส่ง แล้วนำเงินเข้าเก็บรักษาในตู้নিরภัย

5.3 สถานที่เก็บรักษาเงิน สามารถนำฝากที่กระทรวงการคลัง หรือธนาคารที่กระทรวงการคลังอนุญาต กรณีเก็บรักษาเงินสดไว้ในสถานศึกษา ให้เก็บในตู้নিরภัย โดยมีข้อควรปฏิบัติดังนี้

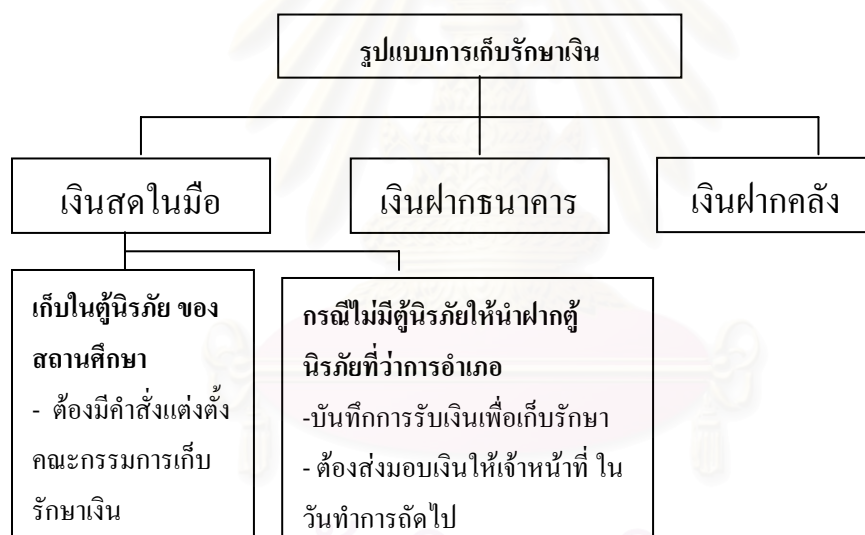
1) ให้ตั้งไว้ในที่ปลอดภัยในสำนักงานของสถานศึกษานั้น

2) มีลูกกุญแจอย่างน้อย 2 ดอก แต่ละดอกมีลักษณะต่างกัน โดยให้กรรมการเก็บรักษาเงินถือลูกกุญแจคนละดอก

3) โดยปกติให้มือน้อย 2 สำหรับ ให้หัวหน้าสถานศึกษามอบให้กรรมการ เก็บรักษาเงิน เก็บรักษา 1 สำหรับ นอกนั้นให้นำฝากเก็บรักษา ณ สถานที่ที่กระทรวงการคลัง กำหนด

4) สถานศึกษาในภูมิภาคแห่งใดที่มีการเก็บรักษาเงินจำนวนมาก ซึ่งเห็นว่าการเก็บเงินไว้ในตู้নিরภัยของสถานศึกษานั้นจะไม่ปลอดภัย จะนำเงินฝากเก็บรักษาไว้ ณ สำนักงานคลังจังหวัดตามวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนดก็ได้

5.4 รูปแบบการเก็บรักษาเงิน การเก็บรักษาเงินสดสามารถเก็บได้ 3 รูปแบบ คือ เก็บไว้ในตู้নিরภัยของสถานศึกษาตามวงเงินที่ได้รับอนุญาต โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ เก็บรักษาเงินสดในมือ หากไม่มีผู้สามารถฝากตู้নিরภัยของคลังอำเภอได้ กรณีเกินวงเงินที่สามารถเก็บได้ให้นำฝากกับธนาคารของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเงินแต่ละประเภทจะมีวงเงินกำหนดไว้ หากเกินวงเงินที่สามารถฝากไว้ที่ธนาคารให้นำฝากคลังผ่าน สพท.



แผนภาพที่ 4-4 รูปแบบการเก็บรักษาเงิน

5.5 วงเงินการเก็บรักษาเงิน เงินรายได้สถานศึกษา เงินอุดหนุนรายหัว และเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน ให้เก็บเป็นเงินสดได้ ประเภทละ 10,000 บาท เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ และเงินบริจาคเพื่อเป็นทุนอาหารกลางวันเก็บรักษาเป็นเงินสดได้ วัตถุประสงค์ละไม่เกิน 20,000 บาท ที่เหลือให้นำฝากธนาคาร

5.6 การเก็บรักษาเงินสดย่อย เงินสดย่อยเป็นแหล่งเงินที่จัดไว้ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นการเฉพาะ เช่นรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ เพื่อใช้ซื้อสินค้าและ



บริการที่จำนวนเงินไม่มากนักได้ทันที และเมื่อมีการซื้อทุกครั้งควรเก็บใบสำคัญซึ่งอาจอยู่ในรูปของหนังสือแจ้งหนี้หรือใบเสร็จจากเครื่องบันทึกเงินสด (cash register) เอาไว้

ผู้รักษาเงินสดย่อยควรลงชื่อกำกับในใบสำคัญแต่ละใบและจรายการที่ซื้อไว้ในใบสำคัญด้วยกรณีที่ไม่มีการระบุรายการไว้ และหากในการซื้อครั้งใดไม่สามารถออกใบสำคัญให้ได้ไม่ว่าเกิดจากเหตุผลใด ให้ทำใบสำคัญขึ้นมาโดยมีรายละเอียด วันที่ซื้อ ชื่อผู้ขาย รายการสินค้าที่ซื้อ และราคา โดยให้ผู้รับเงินเซ็นกำกับในใบสำคัญนี้ด้วย

## 6. การทุจริตเกี่ยวกับเงินสด

ผู้บริหารควรคำนึงถึงการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารเงินสดดังนี้

- 6.1 การจ่ายเงินโดยใช้ใบสำคัญปลอม หรือนำใบสำคัญเดิมมาเบิกซ้ำ
- 6.2 แก้ไขโดยเพิ่มจำนวนในเช็คที่ลงลายมือชื่อส่งจ่ายแล้ว
- 6.3 บันทึกจำนวนเงินต่ำกว่าความเป็นจริง
- 6.4 การนำเงินที่ยังไม่มีผู้รับไปใช้
- 6.5 เปลี่ยนแปลง แก้ไข ใบสำคัญเงินสดย่อย
- 6.6 ปลอมแปลงลายมือชื่อส่งจ่ายเช็ค

## ตอนที่ 3 การจัดการลูกหนี้

ลูกหนี้ถือเป็นสินทรัพย์ประเภทหมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดภายในรอบระยะเวลา 1 ปี สำหรับสถานศึกษาของรัฐ ลูกหนี้เกิดได้จากเงินนอกงบประมาณประเภทรายได้ที่ไม่ชำระเงินตามกำหนดเวลา และลูกหนี้ยืมเงินราชการ ในอดีตการบันทึกบัญชีใช้เกณฑ์เงินสด ในรายงานการเงินจึงไม่แสดงยอดการมีลูกหนี้ แต่เมื่อการบันทึกบัญชีเป็นเกณฑ์คงค้าง จำเป็นต้องทำทะเบียนการคุมลูกหนี้ เพื่อให้มีการติดตาม ทวงถามได้ ผู้บริหารบางท่านไม่ได้คำนึงถึงการจัดการลูกหนี้ เนื่องจากเป็นเงินเล็กน้อย ทำให้สูญเสียทรัพย์สิน นับเป็นการบริหารการเงินที่หย่อนประสิทธิภาพ โดยการบริหารการเงินที่ดีจะต้องสามารถระดมทุน และทรัพยากรได้เพียงพอ จัดการให้การใช้จ่ายมีต้นทุนต่ำสุด รวมทั้งการติดตามให้มีการชำระหนี้ตามกำหนด

การค้างชำระของผู้ปกครอง ร้านค้า หรือลูกหนี้เงินยืมราชการนั้น หากบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถมีเงินสดไว้ใช้ในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

สถานศึกษาบางแห่งผู้ปกครองค้างชำระเงินกิจกรรมพิเศษ หรือเงินค่าวิชาพิเศษมากกว่า 5 % ของรายรับของกิจกรรมนั้นๆ และไม่สามารถติดตามเรียกเก็บได้ ต้องตัดเป็นหนี้สูญ ทำให้สูญเสียนเงินเพื่อมาดำเนินการบริหารงานในกิจกรรมดังกล่าว ดังนั้นประเด็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับลูกหนี้ที่สำคัญ 2 ประเด็นที่ผู้บริหารต้องใส่ใจคือ

1. นโยบายลูกหนี้ ควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งให้ทราบทั่วกัน นโยบายสำคัญเกี่ยวกับการจัดการหนี้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ประกอบด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์การอนุญาตให้เป็นลูกหนี้ได้ เช่น หากค้างชำระหนี้เดิม ไม่อนุญาตให้เป็นหนี้ใหม่ หรืออนุญาตให้เฉพาะนักเรียนที่เข้าเกณฑ์ยากจนค้างชำระได้ การกำหนดระยะเวลาการใช้คืนหนี้ที่ชัดเจน เช่น 30 วัน รวมทั้งมีบทลงโทษ กรณีติดตามทวงถามแล้วไม่ได้คืน เช่น ไม่ออกใบรับรอง ตัดสิทธิ์เข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงผลกระทบอื่นๆ โดยเฉพาะด้านมนุษยธรรม ด้วย

2. วิธีการจัดเก็บหนี้ การกำหนดมาตรการจูงใจเพื่อให้ชำระหนี้ตามเวลาที่กำหนด และการติดตามทวงถามอย่างจริงจัง จะส่งผลให้จำนวนหนี้สูญลดลง โดยขั้นตอนในการทวงถามหนี้ คือ ส่งจดหมายแจ้งการชำระหนี้ครั้งที่ 1 ส่งจดหมายเตือนครั้งที่ 2 ควรห่างกับครั้งแรกอย่างน้อย 7 วัน หากยังไม่ชำระให้โทรศัพท์ทวงถาม ส่งเจ้าหน้าที่ไปทวงถาม และขั้นสุดท้ายดำเนินการตามบทกำหนดโทษ

#### ตอนที่ 4 การบริหารสินทรัพย์

เนื่องจากสินทรัพย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของทุกองค์การ หากองค์การมีการบริหารสินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่า หรือไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าที่ควรและเป็นสาเหตุให้เกิดความสิ้นเปลืองในการใช้งบประมาณ ซึ่งการบริหารสินทรัพย์ จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญคือการกำหนดความต้องการ การจัดหา การใช้ประโยชน์ การดูแลรักษาและการตัดจำหน่าย

## 1. สาเหตุของการบริหารสินทรัพย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

- 1.1 ไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ หรือ ขาดการดูแลที่เหมาะสม
- 1.2 ความสูญหายที่เกิดกับสินทรัพย์ ไม่ว่าจะโดยอุบัติเหตุหรือถูกโจรกรรม เนื่องจากขาดระบบป้องกัน บันทึกรักษา ความคุ้มครองที่ถูกต้อง
- 1.3 ไม่มีผู้รับผิดชอบสินทรัพย์ที่ชัดเจน
- 1.4 มีการซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้
- 1.5 สินทรัพย์ที่มีอยู่ล้าสมัย ใช้งานไม่ได้
- 1.6 จัดเก็บสินทรัพย์ไม่ถูกวิธี
- 1.7 ขาดการจัดเก็บที่ปลอดภัย
- 1.8 ขาดความชัดเจนของกฎระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่เหมาะสม
- 1.9 ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาอายุการใช้งานที่แท้จริงของสินทรัพย์
- 1.10 ขาดระบบจัดเก็บและเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของสินทรัพย์ (ราคาซื้อ ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้ได้ซึ่งสินทรัพย์ เช่น ค่าติดตั้ง ค่าขนส่ง เป็นต้น) ข้อมูลอายุการใช้งาน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาตลอดอายุการใช้งานของสินทรัพย์นั้นๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสินทรัพย์ของสถานศึกษา ทั้งในด้านการวางแผนการจัดซื้อ การวางแผนบำรุงรักษา การวางแผนการใช้งาน และการติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด

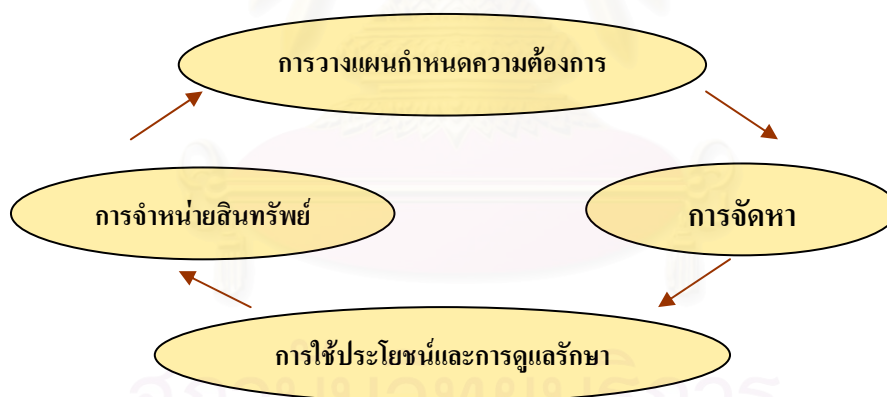
สาเหตุดังกล่าวข้างต้นทำให้หน่วยงานต้องซื้อสินทรัพย์มาทดแทนเร็วกว่ากำหนด หรือทำให้ต้องซื้อสินทรัพย์เกินความจำเป็น และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเพิ่มขึ้น ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ที่เท่าที่จำเป็นอย่างแท้จริง

## 2. ประเด็นพิจารณาการบริหารสินทรัพย์

- 2.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์
- 2.2 มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน
- 2.3 มีการลงทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
- 2.4 มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม
- 2.5 มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของสถานศึกษา
- 2.6 คำนึงถึงทางเลือกในการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์
- 2.7 มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยคำนึงถึงกรอบการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า

## 3. วงจรการบริหารสินทรัพย์

ขั้นตอนสำคัญในการบริหารสินทรัพย์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังแผนภาพที่ 4-2



แผนภาพที่ 4-5 วงจรการบริหารสินทรัพย์

### 3.1 การวางแผนกำหนดความต้องการของสินทรัพย์

ในกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานเริ่มต้นจาก การกำหนดผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมาย เป็นอันดับแรก หลังจากนั้นกำหนดผลงานหรือวัตถุประสงค์ ต่อมากำหนดแผนปฏิบัติงาน กิจกรรมดำเนินงาน แล้วจึงกำหนดทรัพยากรในแต่ละแผนงาน ซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการ “สินทรัพย์” ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

### 3.2 การดำเนินการจัดหาสินทรัพย์

ในการดำเนินการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ สามารถจัดทำได้หลายวิธี คือ การจัดซื้อจัดจ้าง (procurement) การเช่า (renting) การยืม (borrowing) การนำกลับมาใช้ใหม่ (reuse) การบริจาค (donation) หรือการแลกเปลี่ยน (barter or exchange) เพื่อใช้ในการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ

- 1) สินทรัพย์ที่ต้องการนำมาใช้งานชนิดนั้นมีอยู่บ้างหรือไม่ มีสภาพเป็นอย่างไร
- 2) หากทรัพย์สินนั้นมีอยู่เดิม ต้องพิจารณาว่ามีการใช้งานเต็มศักยภาพหรือไม่
- 3) สินทรัพย์ชนิดนั้นใช้ร่วมกับโครงการอื่นได้หรือไม่
- 4) พิจารณาว่าสินทรัพย์เหล่านั้นมีความจำเป็นต้องหามาเพิ่มเติมจำนวนเท่าใด
- 5) การจัดหาจะต้องมีความสอดคล้องกับช่วงเวลาในการใช้งานด้วย

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องจากมีรายละเอียด ขั้นตอน และกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติที่ควรศึกษาเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ และประหยัดสูงสุด

#### การจัดซื้อจัดจ้าง (procurement management)

การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณ และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุน ระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียบงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องตอบคำถามสำคัญ ๆ เหล่านี้ คือ จะซื้ออะไร จากไหน จากใคร เมื่อใด คุณสมบัติอย่างไร ในราคาเท่าใด อะไรคือหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อ หรือว่าจ้าง จะหาข้อมูลพัสดุอะไรบ้าง และจากแหล่งใด จะจัดซื้อด้วยวิธีใด มีขั้นตอนการจัดซื้ออย่างไร จะกำหนดอำนาจในการตัดสินใจอย่างไร จะปฏิบัติงานอย่างไรให้โปร่งใส เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีราคา ปริมาณ คุณภาพที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการใช้งาน และที่สำคัญต้องคำนึงถึงการซ่อมแซม บำรุงรักษา ต้นทุนในการถือครองพัสดุแต่ละชนิด และปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดสูงสุด

#### 1) กระบวนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ต้องได้สินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ เหมาะสมด้านราคาและมีความโปร่งใส ซึ่งต้องมีข้อมูล

สารสนเทศที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ มีขั้นตอนและกระบวนการที่มีความสะดวกและคล่องตัว ซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอนสำคัญดังแผนภาพที่ 4-6



1.1) การรับรู้ความต้องการในการใช้พัสดุ เพื่อเป็นการลดปัญหาพัสดุขาดมือหรือการจัดซื้อในลักษณะฉุกเฉิน เร่งด่วน ผู้ทำหน้าที่เก็บรักษาพัสดุควรจัดทำบัญชีเกี่ยวกับการรับจ่ายพัสดุ ซึ่งต้องแสดงจำนวนรับ จ่าย ยอดคงเหลือของพัสดุแต่ละชนิด และควรแสดงจำนวนสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด และจำนวนคงเหลือต่ำสุดของพัสดุนั้นๆ เพื่อว่าเมื่อพัสดุนั้นถูกเบิกไป จนถึงจำนวนต่ำสุดแล้ว ให้ทำใบเสนอซื้อหรือขออนุมัติซื้อ (purchase requisition)

1.2) การวิเคราะห์ความต้องการ ผู้จัดซื้อหรือจัดหาต้องสามารถวิเคราะห์แผนงานโครงการได้ว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการคืออะไรถ้าไม่ชัดเจน ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้อง

ประสานงานกับฝ่ายที่มีความต้องการ เพื่อแก้ปัญหาซื้อของมาแล้วใช้ไม่ได้ หรือไม่ตรงตามความต้องการใช้งานจริง

1.3) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของการสั่งซื้อ ซึ่งขึ้นกับเหตุ 3 ประการคือ

(1) ปริมาณที่ต้องการใช้ หากมีความต้องการพัสดุจำนวนน้อยก็อาจจัดซื้อพัสดุที่เป็นลักษณะมาตรฐานสามารถจัดซื้อได้ทั่วไป แต่หากต้องการจัดซื้อจำนวนมากก็จะต้องคำนึงถึงการประหยัด อันเกิดจากการผลิตขนาดใหญ่ (economics of scale)

(2) ราคาที่ต้องการ การซื้อพัสดุในราคาสูงจะทำให้ต้นทุนของกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมสูงไปด้วย

(3) ลักษณะการใช้งาน คุณลักษณะที่กำหนดต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่และลักษณะการใช้งานของพัสดุ

1.4) การพิจารณาวิธีการจัดซื้อ จัดจ้างว่าจะใช้วิธีใด เช่น วิธีตกลงราคา สอบราคา ประกวดราคา เป็นต้น (รายละเอียดแต่ละวิธีจะได้กล่าวต่อไป)

1.5) การเลือกแหล่งขาย ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ฉะนั้นผู้จัดซื้อจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศของผู้ผลิต ผู้ขาย ในบางครั้งอาจมีความจำเป็นต้องเลือกแหล่งขายอื่นในการจัดซื้อบ้างเพื่อการเปรียบเทียบกัน

1.6) การสืบราคาสินค้า ซึ่งมีวิธีการหลายวิธีดังนี้

(1) การพิจารณาจากฐานข้อมูลการจัดซื้อ จัดจ้างในอดีต ไปเสนอราคาที่เคยสั่งซื้อมาในอดีต ซึ่งฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องรวบรวมและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

(2) จากการเสนอราคา หรือจากแคตตาล็อกของพัสดุนั้นๆ และตารางส่วนลดจากผู้ประกอบการต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร

(3) การสอบถามทางโทรศัพท์ วิธีนี้ไม่ควรจะใช้ นอกจากจะเป็นสินค้านี้ราคาไม่สูงนัก และซื้ออยู่เป็นประจำในราคาเดิม

(4) ขอให้ผู้ขายหลายๆ แห่งยื่นซองเสนอราคา และมีคณะกรรมการพิจารณาเลือกผู้ขายที่เหมาะสมที่สุด วิธีนี้จะต้องใช้เวลามาก และใช้ในกรณีที่เป็นการจัดซื้อสินค้าเกิน 100,000 บาท ขึ้นไป

1.7) การออกไปสั่งซื้อ (purchase order) เป็นงานหลักของฝ่ายจัดซื้อ คำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร ใบสั่งซื้อของสถานศึกษาทุกใบ เป็นเอกสารแสดงความเป็นนัยอย่างเป็นทางการ จึงต้องจัดเก็บในที่ปลอดภัยตลอดเวลา โดยมีเพียงผู้มีอำนาจ

หน้าที่เท่านั้นที่จะสามารถหยิบใช้ได้ และควรมีเลขที่เรียงลำดับไว้ เพื่อจะได้ติดตามได้ว่ารายการใดบ้างที่ยังไม่ได้รับของตามที่สั่งซื้อ ใบสั่งซื้อนี้ควรทำอย่างน้อย 5 ฉบับ คือ โดยส่งไปตามที่ต่างๆ ดังต่อไปนี้

ฉบับที่ 1 ส่งไปยังผู้ขาย

ฉบับที่ 2 ส่งไปยังแผนกตรวจรับของ เพื่อตรวจสอบกับของที่ได้รับ และรายการในใบนำส่งของที่ได้รับจากผู้ขาย

ฉบับที่ 3 ส่งไปยังแผนกที่เสนอซื้อ เพื่อแจ้งให้ทราบว่าได้จัดการซื้อตามความต้องการแล้ว

ฉบับที่ 4 ส่งไปยังแผนกบัญชี หน่วยบัญชีเจ้าหนี้ เพื่อตรวจสอบใบกำกับสินค้าหรือใบเรียกเก็บเงินหรือใบทวงหนี้ที่ผู้ขายส่งมาให้

ฉบับที่ 5 แผนกจัดซื้อเก็บไว้เป็นหลักฐาน

1.8) การติดตามการสั่งซื้อและเร่งรัด ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีการส่งมอบของตามวันและเวลาที่กำหนด

1.9) การตรวจรับสินค้า มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ตั้งกรรมการชุดหนึ่งขึ้นทำหน้าที่ตรวจรับ ซึ่งควรจะเปลี่ยนอยู่เสมอเมื่อมีการสั่งซื้อแต่ละครั้ง

(2) คณะกรรมการตรวจรับของจะนำใบสั่งซื้อมาเปรียบเทียบกับของที่ได้รับจริง โดยตรวจสอบปริมาณ คุณภาพและราคาของให้ตรงกับที่ระบุในสำเนาใบสั่งซื้อแล้ว เมื่อตรวจนับเรียบร้อยแล้ว จะทำใบรับของ (receiving report) อย่างน้อย 5 ฉบับ แล้วส่งสินค้าพร้อมทั้งใบรับของทั้ง 5 ฉบับ ไปยังแผนกคลังพัสดุเพื่อให้ตรวจนับอีกครั้งหนึ่ง แล้วให้แผนกพัสดุเซ็นรับในใบรับของคณะกรรมการตรวจรับของเก็บต้นฉบับไว้และส่งสำเนาทั้ง 4 ฉบับไปยังแผนกต่างๆ ดังนี้

ฉบับที่ 1 ส่งไปให้แผนกจัดซื้อเพื่อให้เปรียบเทียบกับใบสั่งซื้อ

ฉบับที่ 2 แผนกคลังพัสดุเก็บไว้เป็นหลักฐานในการลงบัญชีพัสดุ

ฉบับที่ 3 ส่งไปให้แผนกบัญชีเจ้าหนี้พร้อมใบส่งของของร้านค้า เพื่อเปรียบเทียบกับใบสั่งซื้อ และเก็บไว้ตรวจสอบกับใบเรียกเก็บเงินหรือใบกำกับสินค้าที่ผู้ขายส่งมาให้เมื่อถึงกำหนดจ่ายเงิน โดยหลักสำคัญของแผนกบัญชีในส่วนที่เกี่ยวกับการซื้อคือ จะต้องไม่มีการอนุมัติใบกำกับสินค้าเพื่อจ่ายเงินเป็นอันขาดจนกว่าจะแน่ใจว่า



สินค้าหรือของที่ส่งเข้ามานั้นเป็นสินค้าหรือสิ่งของที่ใช้ในสถานศึกษา ตรวจสอบสินค้าหรือสิ่งของที่คิดว่ามีจำนวนและคุณภาพตรงตามที่สั่งซื้อและที่ได้มีการอนุมัติ โดยราคาที่ปรากฏในกำกับสินค้าจะต้องตรงกับราคาที่ผู้ขายเสนอมา

#### ฉบับที่ 4 ส่งให้แผนกบัญชีพัสดุเพื่อลงบัญชีพัสดุ

อนึ่งถ้าเป็นวัสดุอุปกรณ์ที่แผนกอื่นๆ เสนอซื้อ ควรมีเจ้าหน้าที่จากแผนกที่เสนอความต้องการซื้อมาร่วมเป็นกรรมการตรวจรับของด้วย เมื่อถูกต้องแล้วจะส่งต่อไปยังคลังพัสดุ ในระหว่างนี้จะต้องระมัดระวังให้ดีโดยมิให้ผู้หนึ่งผู้ใดนำออกไปใช้ เพราะยังไม่ได้มีการลงบัญชีแต่อย่างใด

กรณีคุณภาพไม่ตรงกับที่สั่งซื้อ ซึ่งทำให้ต้องมีการส่งกลับคืนไปให้ผู้ขาย จะออกใบรับของตามปริมาณที่ได้รับจริงและขอให้ผู้ขายแก้ไขปริมาณในใบส่งของให้ถูกต้องก่อนที่จะลงนามในใบส่งของซึ่งผู้ขายจะต้องนำกลับไป

(3) แผนกจัดซื้อเปรียบเทียบใบรับของกับใบสั่งซื้อโดยตรวจดูจำนวนที่ได้รับกับจำนวนที่สั่งพร้อมราคาและคุณภาพ เมื่อเห็นว่าตรงกันแล้วให้เก็บไว้ด้วยกัน และนำไปไว้ในอีกแฟ้มหนึ่งซึ่งเป็นแฟ้มใบสั่งซื้อที่ได้รับของแล้ว ดังนั้น ในแฟ้มเดิมจึงเป็นใบสั่งซื้อที่ยังไม่ได้รับของ ซึ่งถ้าเป็นเวลานานเกินสมควรก็จะได้ติดตาม

(4) แผนกพัสดุหรือคลังพัสดุ เมื่อรับพัสดุจากแผนกรับของแล้วจะตรวจใบรับของที่ได้รับจริง และอาจเปรียบเทียบกับใบสั่งซื้อซึ่งได้รับจากแผนกจัดซื้อด้วย เมื่อเห็นว่าถูกต้องตรงกันแล้วก็จะนำเข้าเก็บในคลังพัสดุ นำรายการในใบรับของมาลงในบัตรพัสดุซึ่งแสดงจำนวนสินค้าที่รับเข้าจ่ายออก และคงเหลืออยู่ตลอดเวลา

1.10) การบันทึกและเก็บเอกสาร จะต้องมีการเก็บเป็นระบบและสามารถหยิบใช้ได้สะดวก

1.11) การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย จะทำให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความมั่นใจต่อกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการจัดซื้อต่อไปข้างหน้า

## 2) วิธีการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

การจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ ซึ่งมี 5 วิธี ดังนี้

มูลค่าการซื้อการจ้าง	วิธีจัดซื้อจัดจ้าง	หมายเหตุ
มูลค่า ≤ 100,000	วิธีตกลงราคา	
100,000 < มูลค่า ≤ 2,000,000	วิธีสอบราคา	
มูลค่า > 2,000,000	วิธีประกวดราคา	
มูลค่า > 100,000	วิธีพิเศษ	กรณีเร่งด่วนหากจะเสียหายมากหรือกรณีใช้วิธีอื่นไม่ได้ผลดี
ไม่จำกัดวงเงิน	วิธีกรณีพิเศษ	การซื้อจากส่วนราชการ/หน่วยงานที่มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือรัฐวิสาหกิจ ที่เป็นผู้ผลิต/ผู้รับจ้าง หรือมี ก.ม./มติ ครม. กำหนดให้ซื้อ

### วิธีที่ 1 การซื้อการจ้างโดยวิธีตกลงราคา

คือ การซื้อการจ้าง ที่ไม่เกิน 100,000 บาท มี 2 กรณี

#### ► กรณีดำเนินการตามปกติ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

##### (1) การเตรียมการ

(1.1) กรณีเป็นเงินงบประมาณ เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรให้ดำเนินการตามระเบียบฯ ทันที การซื้อการจ้างด้วยเงินงบประมาณประเภทใดให้ปฏิบัติตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณที่กำหนดไว้ ไม่ให้ใช้ผิดประเภท กรณีเป็นเงินนอกงบประมาณ ให้จัดซื้อตามแผนการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา

(1.2) ตรวจสอบคุณลักษณะเฉพาะ และราคามาตรฐานกรณีเป็นการจ้างให้เตรียมรูปแบบรายการหรือรายละเอียดการจ้าง การนำระบบ GFMIS มาใช้จะทำให้ง่ายต่อการสืบราคา และมีการกำหนดมาตรฐานของสินค้า บริการ และมาตรฐานงานว่าจ้าง ได้

(1.3) จัดหารายชื่อ ที่อยู่ของผู้ขาย ผู้รับจ้าง ซึ่งโดยระบบ GFMIS จะมีข้อมูลให้เลือกใช้ สะดวก และรวดเร็ว และเป็นแหล่งที่เชื่อถือได้

##### (2) การดำเนินการ

(2.1) จัดทำรายงานขอซื้อจ้างตามรูปแบบที่กำหนด

(2.2) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ หรือตรวจการจ้าง ประกอบด้วย ประธาน 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน โดยต้องเป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 หรือเทียบเท่าขึ้นไป กรณีวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท จะตั้งข้าราชการหรือลูกจ้างประจำเพียงคนเดียวเป็นผู้ตรวจรับพัสดุ ตรวจการจ้างก็ได้ ซึ่งต้องไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุ หรือผู้จัดซื้อจัดจ้างครั้งนั้น

(2.3) ตกลงราคากับผู้ขาย ผู้รับจ้าง

(2.4) รายงานหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และผู้ขายหรือผู้รับจ้าง โดยลงนามในใบสั่งซื้อ 2 ฉบับ มอบให้ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง 1 ฉบับ การซื้อการจ้าง ซึ่งมีราคาไม่เกิน 10,000 บาท ไม่ต้องจัดทำสัญญาซื้อขาย

(2.5) แจ้งให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ/ตรวจการจ้างรับทราบคำสั่ง

(3) เมื่อครบกำหนดวันส่งมอบหากผู้ขาย/ผู้รับจ้าง ยังไม่ส่งมอบพัสดุหรืองานจ้าง ให้ทำหนังสือแจ้งการเรียกค่าปรับเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าค่าปรับเกินร้อยละสิบของวงเงินใบสั่งซื้อ หากพิจารณาแล้วผู้ขายไม่สามารถส่งมอบสิ่งของได้ ให้บอกเลิกสัญญาโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร

(4) การตรวจรับพัสดุ/งานจ้าง ผู้ตรวจรับ จะต้องศึกษาสัญญาซื้อขายหรือใบสั่งจ้างอย่างละเอียด

► **กรณีจำเป็นและเร่งด่วน** เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายไว้ก่อน และไม่อาจดำเนินการปกติได้ทัน ให้เจ้าหน้าที่หรือผู้อื่นที่มีความจำเป็นต้องใช้พัสดุนั้น ดำเนินการจัดซื้อพัสดุไปก่อน แล้วรีบรายงานขอความเห็นชอบต่อหัวหน้าสถานศึกษา พร้อมแนบใบเสร็จ รับเงิน (กรณีตรงจ่ายไปก่อน) หรือใบส่งของไปด้วย เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาให้ความเห็นชอบแล้วให้ถือว่ารายงานที่ได้รับความเห็นชอบดังกล่าว เป็นหลักฐานตรวจรับและใช้เป็นหลักฐานเบิกจ่ายต่อไป โดยไม่ต้องมีการตรวจรับจากคณะกรรมการหรือผู้ตรวจรับอีก

## วิธีที่ 2 การซื้อการจ้างโดยวิธีสอบราคา

ได้แก่ การซื้อซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) การเตรียมการให้ดำเนินการเช่นเดียวกับวิธีตกลงราคา

(2) การดำเนินการ ให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารต่อไปนี้

(2.1) รายงานขอซื้อของจ้าง

(2.2) จัดทำประกาศและเอกสารสอบราคาซื้อราคาจ้างโดยกำหนดวันเริ่มต้นการรับซองสอบราคา และให้ผู้เสนอราคายื่นซองได้จนถึงวันปิดการรับซองสอบราคา (ห่างจากวันเริ่มต้นการรับซองไม่น้อยกว่า 10 วัน) ส่วนวันเวลาเปิดซองเสนอราคา ให้

กำหนดเป็นวันใดวันหนึ่งหลังจากการรับซอง โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาต้องใช้ในการดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละราย

(2.3) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ/ตรวจการจ้าง ประกอบด้วย ประธาน 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน ห้ามแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการเปิดซองสอบราคาเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ

(2.4) จัดทำหนังสือถึงผู้ขายพัสดุหรือผู้รับจ้าง

(2.5) จัดเตรียมแบบต่าง ๆ ที่เป็นเอกสารแนบท้ายเอกสารสอบราคา เพื่อจัดส่งพร้อมประกาศ และให้กับผู้มาขอรับ

เสนอรายงานขอซื้อต่อหัวหน้าสถานศึกษา โดยแนบเอกสารตามข้อ (2.1) - (2.4) พร้อมรายละเอียดและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้หัวหน้าสถานศึกษา พิจารณาดำเนินการดังนี้

- เห็นชอบรายงานขอซื้อ
- ลงนามในประกาศสอบราคาซื้อ
- ลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคา และคณะกรรมการ

ตรวจรับพัสดุ

- ลงนามในหนังสือถึงบริษัท ห้างฯ ร้าน ผู้ขายหรือผู้รับจ้างที่จะซื้อ และ

หน่วยงานต่างๆ ตามข้อ (2.4)

(3) ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ ปิดและส่งประกาศก่อนถึงวันเปิดซองไม่น้อยกว่า 10 วัน ส่งสำเนาประกาศและเอกสารสอบราคา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ข้อ 42

(4) การให้รายละเอียดให้ดำเนินการดังนี้ จัดรายละเอียด ประกาศและเอกสารสอบราคา พร้อมเอกสารและแบบฟอร์มที่ระบุว่าเป็นเอกสารแนบท้ายเอกสารซื้อ ให้กับผู้มาขอรับทุกราย โดยตรวจสอบเพียงว่าได้รับมอบอำนาจให้มาขอรับหรือไม่ แต่ไม่มีสิทธิขอตรวจสอบคุณสมบัติอื่นว่าถูกต้องตามเอกสารสอบราคาหรือไม่ ถ้ามีการยกเลิกการสอบราคา และมีการสอบราคาใหม่ ต้องแจ้งผู้มาขอรับรายละเอียดในการสอบราคาครั้งก่อนทราบด้วย

(5) ก่อนวันเปิดซองสอบราคา หากมีความจำเป็นที่จะต้องชี้แจงหรือให้รายละเอียดเพิ่มเติม ให้รีบจัดรายละเอียดดังกล่าวเป็นเอกสารสอบราคาเพิ่มเติม ปิดประกาศเอกสารสอบราคาเพิ่มเติมไว้ ณ ที่ทำการของสถานศึกษา และแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้มาขอรับ

รายละเอียดไปแล้วทุกราย หากทำให้ผู้เสนอราคาไม่สามารถยื่นซองสอบราคาได้ทันตามกำหนด ก็ให้แจ้งเลื่อน วันเวลารับซอง ตามความจำเป็นไปด้วย

(6) การรับซองสอบราคา ต้องรับซองโดยไม่เปิดซองและให้ลงทะเบียนรับซองตามวัน เวลาที่กำหนด ออกใบรับซองให้ผู้เสนอราคา ส่งมอบซองให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุทันทีเพื่อเก็บรักษาของ

(7) เมื่อพ้นกำหนดวันปิดการรับซองสอบราคา ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุกส่งมอบซองเสนอราคาทั้งหมดและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่ได้เก็บรักษาไว้ตามระเบียบฯ ข้อ 41 (4) พร้อมทั้งรายงานผลการรับซองสอบราคาต่อคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาโดยทันที

(8) คณะกรรมการเปิดซองสอบราคา ต้องศึกษาระเบียบเงื่อนไขและตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละราย เมื่อถึงกำหนดเวลาเปิดซองให้คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาทำการเปิดซองและดำเนินการดังนี้

(8.1) เปิดซองใบเสนอราคาและอ่านแจ้งราคาพร้อมบัญชีรายการเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของผู้เสนอราคาเฉพาะรายที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือก ทุกราย โดยเปิดเผย

(8.2) ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคา ใบเสนอราคา แล้วคัดเลือกผู้เสนอราคาที่ต้องตามเงื่อนไข ผู้เสนอราคาจะเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญที่เสนอไว้แล้วไม่ได้

(8.3) พิจารณาคัดเลือกพัสดุของผู้เสนอราคาที่ต้อง ที่มีคุณภาพและคุณสมบัติ และเสนอให้ซื้อจากรายที่คัดเลือกไว้แล้ว ซึ่งเสนอราคาต่ำสุด กรณีมีผู้เสนอราคาต่ำสุดเท่ากันหลายราย ให้เรียกผู้เสนอราคาดังกล่าวมาขอให้เสนอราคาใหม่พร้อมกันด้วยวิธียื่นซองเสนอราคา ถ้าปรากฏว่าราคาของผู้เสนอการารายที่คณะกรรมการเห็นสมควรซื้อสูงกว่าวงเงินที่จะซื้อ ให้เรียกผู้เสนอการารายนั้นมาต่อรองราคาให้ต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าไม่ได้ผล ให้เรียกผู้เสนอราคาที่คณะกรรมการเห็นสมควรซื้อทุกรายมาต่อรองราคาใหม่พร้อมกัน ด้วยวิธียื่นซองเสนอราคาภายในกำหนดระยะเวลาอันสมควร หากยังไม่ได้ผลอีก ให้เสนอความเห็นต่อหัวหน้าสถานศึกษาว่าจะสมควรลดรายการ ลดจำนวนหรือลดเนื้องาน หรือขอเงินเพิ่มเติม เพื่อดำเนินการสอบราคาใหม่

กรณีเป็นการจัดซื้อครุภัณฑ์ด้วยเงินงบประมาณที่มีใช้รายการก่อนนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ หากราคาที่ต่อรองแล้วสูงกว่าวงเงินงบประมาณ ไม่เกินร้อยละ 10 และคณะกรรมการฯ ได้ตรวจสอบราคาแล้วเห็นว่าเป็นราคาที่เหมาะสม ก็ให้เสนอขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อหัวหน้าส่วนราชการ โดยต้องมีเงินสมทบส่วนที่เกิน

นั้น ภายใต้แผนงานเดียวกัน หรือ ใช้เงินนอกงบประมาณอื่น โดยให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545

(8.4) ให้คณะกรรมการรายงานผลพิจารณาต่อหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อสั่งการโดยเสนอผ่าน หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

(8.5) การซื้อ การจ้างที่มากกว่า 1 รายการด้วยเงินงบประมาณ กรณีกำหนดเงื่อนไขการพิจารณาราคารวม หากผู้เสนอราคาย่ำสุดเสนอราคารวมไม่เกินวงเงิน คณะกรรมการต้องตรวจสอบราคาทีละรายการด้วยซึ่งต้องไม่เกินวงเงินที่ได้รับอนุมัติของแต่ละรายการ

(8.6) การต่อรองทุกกรณี ให้บันทึกการยินยอมและลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานด้วย

(8.7) รายงานผลการพิจารณาและความเห็น พร้อมเอกสารทั้งหมดเสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่ออนุมัติการสั่งซื้อ โดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

(9) กรณีได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้วไม่ได้ผลไม่อาจหาผู้ขาย ผู้รับจ้างได้ให้รับรายงานเสนอผ่านตามสายงาน ขอความเห็นชอบต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้ส่วนราชการต้นสังกัดจัดซื้อในส่วนกลาง

(10) การสั่งซื้อสิ่งจ้าง หากเห็นว่าถูกต้องตามระเบียบฯ ก็ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อขออนุมัติซื้อตามที่คณะกรรมการเปิดซองสอบราคาเสนอ

(11) การทำสัญญา กรณียังไม่ได้รับเงินประจำงวด ห้ามทำสัญญา เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาอนุมัติแล้วให้ดำเนินการ แจ้งผลการอนุมัติ และกำหนดวันทำสัญญาให้ผู้ชนะการสอบราคาทราบ พร้อมแจ้งให้นำหลักประกันสัญญามูลค่าร้อยละ 5 ของราคาที่ตกลงซื้อ/จ้าง มาในวันทำสัญญาด้วย โดยลงนามพร้อมกันทั้งผู้ซื้อ ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง และพยาน หากไม่มาทำสัญญาภายในเวลาที่กำหนดให้รายงานตามลำดับถึงหัวหน้าส่วนราชการเพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาว่าเป็นผู้ทำงาน และแจ้งคณะกรรมการเปิดซองสอบราคาเพื่อเรียกผู้เสนอราคาที่คัดเลือกไว้รายถัดไปตามลำดับ อยู่ในวงเงินงบประมาณ หากไม่ได้ผลให้ดำเนินการสอบราคาใหม่ หรือดำเนินการโดยวิธีพิเศษต่อไป

สัญญาซื้อขาย ให้ทำตามรูปแบบที่กำหนด เมื่อทำสัญญาแล้วให้สำเนาส่ง

(11.1) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือตรวจการจ้างและผู้ควบคุมงานกรณีเป็นงานก่อสร้าง

(11.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(11.3) กรมสรรพากร หรือสำนักงานสรรพากรจังหวัดแล้วแต่กรณี (ถ้าวงเงินเกิน 1 ล้านบาท) ภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา

(11.4) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคแล้วแต่กรณี ภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา (ถ้าวงเงินเกิน 1 ล้านบาท)

(12) เมื่อครบกำหนดวันส่งมอบแล้วยังไม่ได้รับพัสดุ หรือส่งมอบงานจ้าง ให้บอกเลิกสัญญา หรือ ผ่อนปรนการบอกเลิกสัญญา หากผู้ขายยินยอมเสียค่าปรับ ให้แก่ทางราชการ

(13) การตรวจรับพัสดุให้สถานศึกษาลงทะเบียนรับตามระเบียบงานสารบรรณ กรณีตรวจรับการจ้างให้มีหนังสือส่งมอบงานและให้เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งให้ประธานกรรมการตรวจรับพัสดุตรวจการจ้างในวันเวลากรรมการไปตรวจรับ ซึ่งต้องตรวจรับให้ถูกต้องครบถ้วนตามที่ตกลงกันไว้ หากต้องทดลองใช้ ให้เชิญผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคมาให้คำปรึกษาด้วย กรณีเป็นงานก่อสร้างผู้ควบคุมงานต้องศึกษารูปแบบรายการก่อสร้างและรายละเอียดประกอบ รวมทั้งข้อกำหนดในสัญญาโดยละเอียด หากพบว่าไม่ได้ตามมาตรฐาน ไม่ปลอดภัยให้สั่งพักงานไว้ก่อน และรายงานให้คณะกรรมการตรวจการจ้างทราบโดยทันที ผู้ควบคุมงานต้องจัดบันทึกสภาพการปฏิบัติงาน ขึ้นตอนวัสดุที่ใช้และเหตุการณ์แวดล้อมเป็นรายวันและผลการปฏิบัติงาน การหยุดงานและสาเหตุ 2 ฉบับเพื่อมอบให้คณะกรรมการตรวจการจ้าง ทุกสัปดาห์และเก็บรักษาไว้เพื่อมอบให้เจ้าหน้าที่พัสดุเมื่อจบงานโดยถือเป็นเอกสารสำคัญทางราชการเพื่อประกอบการตรวจสอบของผู้มีหน้าที่

คณะกรรมการตรวจการจ้างต้องศึกษาสัญญาจ้าง และตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างที่ผู้ควบคุมงานรายงาน โดยตรวจสอบกับรูปแบบรายการที่กำหนดในสัญญาทุกสัปดาห์ ภายใน 3 วันทำการ และงวดสุดท้ายไม่เกิน 5 วันทำการ หากคณะกรรมการบางท่านไม่ยอมรับงานให้เสนอต่อหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งการ

สำหรับเงื่อนไขการตรวจรับและส่งมอบเอกสารเช่นเดียวกับการซื้อการจ้างโดยวิธีตกลงราคา

(14) เมื่อการส่งมอบเรียบร้อยแล้ว หากพัสดุ หรือการจ้างงานนั้นไม่ชำรุดบกพร่องให้คืนหลักประกันสัญญาแก่ผู้ขาย กรณีเป็นการจ้างหากหมดระยะเวลาประกัน

จึงคืนหลักประกันสัญญาให้ผู้รับจ้างได้ หากพบว่าบกพร่อง ชำรุด ให้รีบแจ้งโดยด่วน ก่อนสิ้นสุดระยะเวลารับประกัน

(15) การเบิกจ่ายเงิน เมื่อได้รับใบรับรองผลการปฏิบัติงานแล้ว ให้ส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่การเงินทันที

### **วิธีที่ 3 การจ้างโดยวิธีประกวดราคา**

คือการจ้างซึ่งมีวงเงินเกิน 2 ล้านบาทขึ้นไป มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

#### **(1) การเตรียมการ**

(1.1) กรณีเป็นเงินงบประมาณ เมื่อได้รับการแจ้งจัดสรร ให้ตรวจสอบรายการที่ได้รับ โดยดำเนินการให้เป็นไปตามรายการและแผนการประกวดราคาจ้าง และให้เร่งดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมทันที งบประมาณรายการก่อสร้างที่ได้รับแจ้งจัดสรรในคราวเดียวกันให้ดำเนินการจัดจ้างในคราวเดียวกัน กรณียังไม่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดให้ระบุในประกาศประกวดราคาจ้างและเอกสารประกวดราคาจ้าง “โดยไม่ผูกพันงบประมาณไว้ก่อน” และให้พร้อมที่จะก่อนี้ผูกพันได้ทันทีเมื่อได้รับอนุมัติทางการเงิน

กรณีที่เป็นเงินนอกงบประมาณ ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา จัดเตรียมแบบรูปรายการและ/หรือรายละเอียดให้เพียงพอสำหรับผู้ที่จะมาขอรับ/ซื้อแบบรูปรายการ และตั้งคณะกรรมการคำนวณราคากลาง (เฉพาะงานก่อสร้าง) จัดหารายชื่อที่อยู่ของบริษัท ห้างฯ ที่มีอาชีพรับจ้างก่อสร้างที่เห็นสมควรแจ้งให้เข้าเสนอราคา รวมทั้งที่อยู่ของหน่วยงานที่ต้องส่งประกวด และเอกสารประกวดราคาตามระเบียบฯ ประสานงานกับจังหวัด เพื่อขอใช้สถานที่กลางสำหรับใช้ในการรับและเปิดซองประกวดราคา

#### **(2) การดำเนินการ**

##### **(2.1) จัดทำเอกสาร**

- รายงานขอจ้าง
- ประกาศและเอกสารประกวดราคาจ้าง กำหนดวันเวลา เปิดซอง คำนี้ถึงระยะเวลาที่คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาจะต้องใช้ในการดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละราย
- คำสั่งแต่งตั้ง



- ผู้บันทึกทะเบียนประกาศประกวดราคา ซึ่งทำหน้าที่ปลดประกาศประกวดราคาค้าง

- ผู้ปลดประกาศประกวดราคา 1 คน พร้อมพยาน 2 คน
- พยานในการปลดประกาศประกวดราคา 2 คน
- ผู้นำส่งประกาศประกวดราคา
- ผู้รับประกาศประกวดราคาในหน่วยงานสารบรรณกลางหรือธุรการ
- คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคา
- คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา

ผู้ที่มีหน้าที่ปิดประกาศ และปลดประกาศประกวดราคา และพยานในการปลดประกาศจะต้องมีชื่อบุคคลเดียวกัน

คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคา และพิจารณาผลการประกวดราคา ประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน โดยปกติให้แต่งตั้งจากราชการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ของทางราชการจะแต่งตั้งบุคคลที่มีชื่อราชการร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้

คณะกรรมการทุกคณะ เว้นแต่คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคาควรแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับงานก่อสร้างเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย

ห้ามแต่งตั้งผู้เป็นกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคาเป็นกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา

- ร่างหนังสือเพื่อส่งประกาศ และเอกสารประกวดราคาถึงหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- สถานีวิทยุกระจายเสียง และหรือหนังสือพิมพ์
- ศูนย์รวมข่าวประกวดราคา กรมประชาสัมพันธ์
- องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย
- ศูนย์รวมข่าวประกวดราคาของจังหวัด (เฉพาะสถานศึกษาที่ตั้งในส่วนภูมิภาค)
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำหรับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค สำหรับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค
- บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ที่มีอาชีพรับจ้างก่อสร้าง (ถ้าเห็นสมควร)

● หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัด เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

● สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่

- จัดเตรียมแบบรูปรายการและรายละเอียดการก่อสร้างพร้อมเอกสารแนบท้าย  
เอกสารประกวดราคา (คู่มือสารประกวดราคาจ้าง) เพื่อให้ หรือขายเมื่อมีผู้มาขอซื้อ

(2.2) เสนอรายงานขอจ้างต่อหัวหน้าสถานศึกษา ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ  
โดยแนบท้ายเอกสารตามข้อ (2.1) พร้อมรายละเอียดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ  
แจ้งจัดสรร คุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการและหรือรายละเอียด ใบนุมัติเงิน  
ประจำงวด (ถ้ามี) โดยให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดูลงชื่อกำกับตราส่วนราชการในเอกสาร  
ประกวดราคา และให้หัวหน้าสถานศึกษา พิจารณาเห็นชอบรายงาน ลงนามในประกาศ  
ประกวดราคาจ้าง ลงนามในคำสั่งแต่งตั้ง และลงนามในหนังสือเพื่อส่งประกาศถึง  
หน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น

(3) เมื่อหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และหัวหน้าสถานศึกษาลงนามในเอกสารตามข้อ  
(2.2) แล้ว ให้ดำเนินการดังนี้

(3.1) การจัดทำ และควบคุมประกาศประกวดราคา ให้มากพอ ส่งมอบฉบับ  
หรือสำเนาให้ผู้บันทึกทะเบียนประกาศประกวดราคา ลงชื่อรับมอบในต้นฉบับก่อนการ  
ปิดประกาศประกวดราคาและบันทึกรายการลงในทะเบียนประกาศประกวดราคา บันทึก  
เลขลำดับที่บนประกาศประกวดราคาลบับที่จะปิดประกาศ ทั้งนี้ต้องมีระยะเวลาเผยแพร่  
ก่อนการให้หรือขายเอกสารประกวดราคา ไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ

(3.2) การปิด และปลดประกาศประกวดราคา ให้ผู้ปิดประกาศประกวดราคา  
พร้อมพยานบุคคล ดำเนินการ ลงชื่อและวันเดือน ปี รับมอบในทะเบียนประกาศ  
ประกวดราคา และ ด้านบนประกาศประกวดราคาลบับที่จะนำไปปิด ปิดประกาศในตู้  
ปิดประกาศประกวดราคาโดยเปิดเผย แล้วตรวจสอบให้แน่ชัดว่า ตู้ปิดประกาศใส่กุญแจ  
เรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ปิดประกาศประกวดราคาเป็นผู้เก็บรักษากุญแจตู้ปิดประกาศ

ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุดูตรวจสอบการปิดประกาศ และจัดทำบันทึกไว้เป็น  
หลักฐาน แล้วรายงานหัวหน้าส่วนราชการ

การปลดประกาศประกวดราคา หลังจากวันเปิดซองประกวดราคาแล้วให้  
ผู้บันทึกทะเบียนประกาศประกวดราคา พร้อมพยานบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขอรับ

บุญเจ้าผู้ปิดประกาศประกวดราคาจากผู้ปิดประกาศ โดยลงชื่อและวันเวลารับมอบไว้ในหลักฐาน แล้วปลดประกาศประกวดราคา พร้อมลงชื่อและวัน เดือน ปี ที่ปลดประกาศประกวดราคาไว้ด้านล่างประกาศประกวดราคาที่ปลด ส่งมอบบุญเจ้าผู้ปิดประกาศ ให้ผู้ปิดประกาศ พร้อมลงชื่อและวันเวลาไว้ในหลักฐาน

(3.3) การส่งประกาศประกวดราคาให้หน่วยงานที่มีหน้าที่เผยแพร่ตามระเบียบ ต้องใช้ซองประกาศประกวดราคาที่มีลักษณะพิเศษ ในการจัดส่งสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ โดยเป็นผู้จัดส่งโดยตรง จัดส่งทางไปรษณีย์ สารบรรณกลางเป็นผู้จัดส่งโดยตรง หรือสารบรรณกลางเป็นผู้จัดส่งทางไปรษณีย์

(3.4) ส่งประกาศและเอกสารประกวดราคา พร้อมสำเนาคำสั่งแต่งตั้งให้คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคา และคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาทราบ

(4) การให้/ขายแบบรูปรายการและรายละเอียดการก่อสร้าง ให้กำหนดระยะเวลาการให้หรือขายเอกสารประกวดราคา ต้องกระทำไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ

(5) ก่อนวันรับซองประกวดราคา หากมีความจำเป็นที่จะต้องชี้แจงหรือให้รายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ ให้ดำเนินการ จัดทำรายละเอียดดังกล่าวเป็นเอกสารประกวดราคาเพิ่มเติม ปิดประกาศเอกสารประกวดราคาเพิ่มเติมไว้ ณ ที่ทำการของสถานศึกษาและจัดส่งไปยังหน่วยงานตามข้อ 2.1.4 และแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้ที่มาขอรับหรือซื้อแบบรูปรายการ ไปแล้วทุกรายด้วย

(6) การรับและเปิดซองประกวดราคา เมื่อถึงกำหนดวันเวลา ห้ามมิให้ร่น หรือเลื่อนหรือเปลี่ยนแปลงกำหนดเวลารับซองและเปิดซองประกวดราคา คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคา ลงทะเบียนรับซองไว้เป็นหลักฐาน ลงชื่อกำกับซองกับบันทึกไว้ที่หน้าซองว่าเป็นของผู้ใด (ต้องรับซองทุกราย) ตรวจสอบหลักประกันของร่วมกับเจ้าหน้าที่การเงิน และให้เจ้าหน้าที่การเงินออกใบรับให้แก่ผู้ยื่นซองไว้เป็นหลักฐาน รับเอกสารหลักฐานต่างๆ เมื่อพ้นกำหนดเวลารับซองแล้ว ห้ามรับซองประกวดราคา เมื่อคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาส่งผลการพิจารณาแล้ว ให้ทำการเปิดซองใบเสนอราคาเฉพาะของผู้เสนอราคาที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกตามระเบียบฯ ข้อ 49 (5) และอ่านแจ้งราคาพร้อมบัญชีรายการเอกสารหลักฐานต่างๆ ของผู้เสนอราคาทุกรายโดยเปิดเผย ส่งมอบใบเสนอราคาทั้งหมดและเอกสารหลักฐานต่างๆ

พร้อมด้วยบันทึกรายงานการดำเนินการต่อคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาทันทีในวันเปิดซองใบเสนอราคา

(7) การพิจารณา ให้คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาศึกษาเงื่อนไขและรายละเอียดในเอกสารประกวดราคาก่อน และให้ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละราย ประกาศรายชื่อผู้เสนอราคาที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการทันที ส่งผลพิจารณาดังกล่าวให้คณะกรรมการรับซองและเปิดซองประกวดราคา เมื่อได้รับมอบใบเสนอราคาและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ให้คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาดำเนินการ ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคา ใบเสนอราคา เอกสารหลักฐานต่าง ๆ แล้วคัดเลือกผู้เสนอราคาที่ต้องทำตามเงื่อนไขในเอกสารประกวดราคา

(8) หลังการประกวดราคาแล้วแต่ยังไม่สามารถทำสัญญากับผู้เสนอการรายใด ถ้ามีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการเป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญในรายละเอียดหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในเอกสารประกวดราคา ซึ่งทำให้เกิดการได้เปรียบระหว่างผู้เข้าเสนอราคาด้วยกัน ให้หัวหน้าสถานศึกษาพิจารณยกเลิกการประกวดราคาคั้งนั้น

(9) กรณีได้ดำเนินการจัดจ้างแล้วไม่ได้ผล ให้รับรายงานเสนอผ่านตามสายงานขอความเห็นชอบต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้ดำเนินการจัดจ้างในส่วนกลางหรือเสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาขอเปลี่ยนแปลงรายการหรืออื่นๆ ตามที่เห็นสมควร

(10) การอนุมัติสั่งจ้าง เมื่อหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุตรวจสอบหลักฐานการดำเนินการแล้ว หากเห็นว่า ถูกต้องตามระเบียบฯ ก็ให้เสนอหัวหน้าสถานศึกษา ดังนี้

- ขออนุมัติสั่งจ้าง
- ขออนุมัติคืนหลักประกันซองให้ผู้เสนอการรายอื่น ยกเว้นรายที่เสนอราคาต่ำสุดไม่เกิน 3 ราย ให้เก็บหลักประกันจนกว่าจะได้ทำสัญญาหรือข้อตกลงหรือผู้เสนอราคาได้พ้นจากข้อผูกพันแล้ว

(11) การทำสัญญา กรณียังไม่ได้รับอนุมัติทางการเงิน ห้ามทำสัญญาและห้ามอนุญาตให้ผู้เสนอการรายใดก่อสร้างไปก่อนทำสัญญา กรณีเป็นงบผูกพันข้ามปี ต้องได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะทำสัญญาได้ เมื่ออนุมัติให้จ้างแล้ว ให้สถานศึกษาแจ้งผลการอนุมัติจ้าง ให้ผู้ชนะการประกวดทราบโดยตรง การทำสัญญาให้

ลงนามพร้อมกันทั้งผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้างและพยาน หัวหน้าสถานศึกษาลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างและผู้คุมงาน ก็นหลักประกันของให้ผู้เสนอราคารายอื่น เมื่อทำสัญญาแล้วให้สำเนาส่งให้

(11.1) กรมสรรพากรหรือสำนักงานสรรพากรจังหวัดแล้วแต่กรณี (ให้ดำเนินการภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ทำสัญญา)

(11.2) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคแล้วแต่กรณี กรณี (ให้ดำเนินการภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ทำสัญญา)

(11.3) คณะกรรมการตรวจการจ้างและผู้ควบคุมงาน

(11.4) หัวหน้าส่วนราชการที่สังกัด

(11.5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับหน่วยงานตามข้อ (11.2) และ (11.3) ให้ส่งรูปแบบรายการและเอกสารที่เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาทุกรายการด้วย

ก็นหลักประกันของที่เก็บไว้ให้ผู้เสนอราคาทุกรายที่เหลือโดยเร็วภายใน 15 วัน นับแต่วันทำสัญญา

(12) การส่งมอบงานของผู้รับจ้างให้มีหนังสือแจ้งส่งมอบให้แก่สถานศึกษา (ส่งงานสารบรรณเจ้าหน้าที่พัสดุ หรือผู้ควบคุมงาน)

(13) การควบคุมงานก่อสร้าง ผู้ควบคุมงานต้องศึกษาแบบรูปรายการก่อสร้างรายละเอียดประกอบ รวมทั้งข้อกำหนดในสัญญาโดยละเอียดตลอดจนเจ้าหน้าที่ตามระเบียบฯ โดยผู้ควบคุมงานมีหน้าที่ตามที่ได้กล่าวไว้ในกรจ้างโดยวิธีสอบราคา

(14) การตรวจการจ้าง โดยคณะกรรมการตรวจการจ้างมีหน้าที่ ตรวจสอบรายงานการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง และเหตุการณ์แวดล้อมที่ผู้ควบคุมงานรายงานโดยตรวจสอบกับแบบรูปรายการละเอียด และข้อกำหนดในสัญญาทุกสัปดาห์ แล้วรายงานหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณา เร่งรัดดำเนินการตรวจการจ้างให้แล้วเสร็จไปโดยเร็วที่สุด และในแต่ละงวด จะต้องไม่เกิน 3 วันทำการ และงวดสุดท้ายไม่เกิน 5 วันทำการ เมื่อเห็นว่าถูกต้องครบถ้วน ให้ถือว่าผู้รับจ้างส่งมอบงานครบถ้วนตั้งแต่วันที่ผู้รับจ้างส่งงานจ้างนั้น และให้ทำใบรับรองผลการปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ฉบับ มอบให้แก่ผู้รับจ้าง 1 ฉบับ และเจ้าหน้าที่พัสดุ 1 ฉบับ เพื่อทำการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลัง และรายงานให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ

(15) เมื่อครบกำหนดเวลาแล้ว ผู้รับจ้างยังไม่ส่งมอบงานจ้าง ให้หัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการดังนี้

- ทำหนังสือแจ้งการเรียกค่าปรับให้ผู้รับจ้างลงนามรับทราบหรือ
- แจ้งให้ผู้รับทราบทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ
- หากจำนวนเงินค่าปรับจะเกินร้อยละสิบของวงเงินค่าจ้างตามสัญญา ให้หัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาบอกเลิกสัญญา หรือ ผ่อนปรนการบอกเลิกสัญญา
- หากผู้รับจ้างยินยอมเสียค่าปรับให้ กรณีบอกเลิกสัญญาแล้ว จะยกเลิกการบอกเลิกสัญญานั้น และอนุญาตให้ผู้รับจ้างรายเดิมกลับมาทำงานอีกไม่ได้

(16) การเบิกจ่ายเงิน ให้เจ้าหน้าที่พัสดุส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่การเงินทันที สัญญาจ้างก่อสร้างที่มีการแบ่งจ่ายเงินออกเป็นหลายงวด หากผู้รับจ้างทำงานไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละงวด สถานศึกษาจะอ้างเหตุตามข้อสัญญาดังกล่าวมาปรับผู้รับจ้างไม่ได้ ให้ปรับเมื่อผู้รับจ้างทำงานไม่แล้วเสร็จบริบูรณ์ตามเวลาที่กำหนดในสัญญา

(17) เมื่อตรวจรับงานที่เป็นอาคารสิ่งปลูกสร้างแล้วให้รายงานเสนอผ่านสายงานตามลำดับเพื่อขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุภายใน 30 วัน จัดให้มีการดูแลบำรุงรักษา และตรวจสอบความชำรุดบกพร่องของอาคารที่อยู่ในระหว่างการรับประกันก่อนการคืนหลักประกัน

(18) เมื่อพ้นกำหนดประกันตามสัญญาแล้ว สิ่งก่อสร้างไม่เกิดการเสียหาย ให้คืนหลักประกันสัญญาให้แก่ผู้รับจ้าง

**วิธีที่ 4 การซื้อการจ้างโดยวิธีพิเศษ** ได้แก่ การซื้อ ซึ่งมีวงเงินเกิน 100,000 บาท ให้กระทำได้เมื่อดำเนินการซื้อหรืองานที่ดำเนินการจ้าง โดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี หรือเป็นพัสดุที่ต้องซื้อเร่งด่วน หรืองานที่ต้องจ้างเร่งด่วน หากล่าช้าอาจจะเสียหายแก่ทางราชการ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

(1) การเตรียมการ เจ้าหน้าที่พัสดุจะต้องตรวจสอบว่า มีเหตุผลเพียงพอและอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง โดยวิธีพิเศษหรือไม่

(2) การดำเนินการ

(2.1) จัดทำเอกสารเสนอหัวหน้าสถานศึกษา พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ดังนี้

- รายงานการขอซื้อ ขอจ้าง

- ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ คณะกรรมการประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน

(2.2) ลงนามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีพิเศษและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุแล้ว ส่งสำเนาคำสั่งให้คณะกรรมการ ทราบเพื่อดำเนินการต่อไป

(3) คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ ดำเนินการดังนี้

(3.1) เชิญผู้มีอาชีพขายพัสดุหรือรับจ้างนั้น โดยตรงมาเสนอราคา

(3.2) รายงานผลการพิจารณา และความเห็นพร้อมด้วยเอกสารที่ได้รับไว้ทั้งหมดเสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งซื้อ โดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

(4) เจ้าหน้าที่พัสดুরูปความเห็นของคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ เสนอหัวหน้าสถานศึกษา อนุมัติซื้อ/จ้าง

(5) การทำสัญญา เมื่อทำสัญญาซื้อขาย/ จ้าง แล้วให้ส่งสำเนาไปยัง

(5.1) สำนักงานสรรพากรจังหวัด หรือกรมสรรพากรแล้วแต่กรณี ภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา (เฉพาะรายที่มีวงเงินตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป)

(5.2) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคแล้วแต่กรณีภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญา (เฉพาะรายที่มีวงเงินตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป)

(5.3) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

(5.4) หัวหน้าส่วนราชการ และ/หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6) เมื่อครบกำหนด ผู้ขายหรือผู้รับจ้างยังไม่ส่งมอบพัสดุ ให้สถานศึกษาดำเนินการเช่นเดียวกับการซื้อด้วยวิธีอื่นๆ

(7) การตรวจรับพัสดุ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุจะต้องศึกษาสัญญาซื้อขาย/จัดจ้างอย่างละเอียด ตรวจรับพัสดุ ณ ที่ทำการของสถานศึกษา หรือสถานที่ซึ่งกำหนดไว้ในสัญญา ตรวจรับพัสดุให้ถูกต้องครบถ้วนตามหลักฐานที่ตกลงกันไว้ เมื่อตรวจถูกต้องครบถ้วนแล้วให้รับพัสดุไว้และถือว่าผู้ขายได้ส่งมอบพัสดุถูกต้องครบถ้วนตั้งแต่วันที่ผู้ขายนำพัสดุนั้นมาส่ง

(8) เมื่อได้ตรวจรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดูลงบัญชีวัสดุหรือทะเบียนครุภัณฑ์หรือทะเบียนทรัพย์สินแล้วแต่กรณี

(9) หากพัสดุนั้นอยู่ในระหว่างประกันความเสียหาย ให้ผู้มีหน้าที่ดูแลบำรุงรักษา แจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุ ทำรายงานเสนอหัวหน้าสถานศึกษาแจ้งให้ผู้ขายดำเนินการซ่อมแซม โดยด่วน เมื่อครบกำหนดข้อผูกพันตามสัญญา หากพัสดุดังกล่าวไม่เกิดการเสียหาย ให้คืนหลักประกันสัญญาแก่ผู้ขาย

▶ **กรณีดำเนินการซื้อการจ้างโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี**

กรณีที่ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคาหรือมีเพียงผู้เสนอราคาแต่ไม่มีรายใดมีคุณสมบัติถูกต้อง ให้ดำเนินการดังนี้

(1) ให้เจ้าหน้าที่พัสดุขออนุมัติยกเลิกการสอบราคา หรือการประกวดราคา และขออนุมัติดำเนินการซื้อการจ้างโดยวิธีพิเศษ โดยดำเนินการดังนี้

- จัดทำรายงานขอซื้อจ้าง ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยวิธีพิเศษ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

- ร่างประกาศยกเลิกการสอบราคาหรือประกวดราคา

- ร่างหนังสือแจ้งผู้ยื่นซองเสนอราคาในการสอบราคา

- เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาอนุมัติให้ยกเลิก และอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้าง โดยวิธีพิเศษ และแต่งตั้งคณะกรรมการตามเสนอแล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ ส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งให้คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง โดยวิธีพิเศษทราบ

- ปิดประกาศยกเลิกการสอบราคาหรือประกวดราคา

- ส่งหนังสือแจ้งผู้ยื่นซองที่สถานศึกษายกเลิกการสอบราคา

**ข้อควรระวัง** ก่อนเสนอรายงานขอความเห็นชอบและแต่งตั้งคณะกรรมการจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ สำหรับกรณีการยกเลิกการประกวดราคาจ้างก่อสร้างเพื่อดำเนินการ โดยวิธีพิเศษ ให้ดูคำสั่งมอบอำนาจด้วยว่า **วงเงินที่จะดำเนินการโดยวิธีพิเศษเป็นอำนาจของผู้ใด**

(2) ให้คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีพิเศษดำเนินการ สืบราคาจากผู้มีอาชีพขายพัสดุรับจ้างทำงานนั้นโดยตรง และผู้เสนอราคาในการสอบราคาหรือประกวดราคาซึ่งถูกยกเลิกไป ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับที่กำหนดไว้ในเอกสารประกวดราคาหรือเอกสารสอบราคาเดิม หากเห็นว่าผู้เสนอราคารายที่เห็นสมควรซื้อเสนอราคาสูงกว่าราคาในท้องตลาด ให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

**[กลับด้านบน]**



กรณีเป็นการจ้าง ให้เปรียบเทียบราคาที่แสดงในบัญชีรายการก่อสร้างของผู้เสนอราคากับราคากลางในรายการที่เป็นหัวข้อใหญ่ หากปรากฏว่าราคาของรายการใดสูงกว่าผิดปกติ ก็ให้เชิญผู้เสนอราคานั้นมาเจรจาปรับลดราคาลงมา

กรณีเป็นการจ้างด้วยเงินงบประมาณที่มีใช้รายการก่อสร้างที่ผูกพันข้ามปีงบประมาณ ในงบรายจ่ายของงานหรือโครงการใด หากราคาที่ต่อรองแล้วสูงกว่าวงเงินงบประมาณไม่เกิน 10% และคณะกรรมการฯ ได้ตรวจสอบราคาและเห็นว่าเป็นราคาที่เหมาะสม ก็ให้เสนอขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการแล้วแต่กรณี โดยต้องมีเงินสมทบส่วนที่เกินนั้น ภายใต้แผนงานเดียวกัน หรือใช้เงินนอกงบประมาณอื่น หรือเงินอื่นใดมาใช้โดยให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545

รายงานผลการพิจารณาและความเห็นพร้อมด้วยเอกสารที่ได้รับไว้ทั้งหมดเสนอหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติซื้อโดยผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

(3) กรณีได้ดำเนินการจัดซื้อแล้วไม่ได้ผล ให้รับรายงานเสนอผ่านตามสายงานขอความเห็นชอบต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้จัดซื้อในส่วนกลางหรือเสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาเปลี่ยนแปลงรายการหรืออื่นๆ ตามที่เห็นสมควรภายในระยะเวลาที่กำหนด

(4) เจ้าหน้าที่พัสดุสรุปความเห็นของคณะกรรมการจัดซื้อโดยวิธีพิเศษ ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อขออนุมัติซื้อตามที่คณะกรรมการจัดซื้อโดยวิธีพิเศษ

(5) การทำสัญญา มีข้อกำหนดเงื่อนไขเช่นเดียวกับวิธีอื่น

(6) เมื่อครบกำหนดวันส่งมอบตามสัญญา และผู้ขายยังไม่ส่งมอบพัสดุให้สถานศึกษาดำเนินการเช่นเดียวกับวิธีอื่น ๆ ที่ได้กล่าวข้างต้น

(7) การตรวจรับพัสดุ ทุกวิธีจะใช้ขั้นตอนดำเนินการเหมือนกัน เมื่อตรวจถูกต้องครบถ้วนแล้วให้รับพัสดุไว้แล้วถือว่าผู้ขายได้ส่งมอบพัสดุถูกต้องครบถ้วน โดยลงชื่อไว้เป็นหลักฐานอย่างน้อย 3 ฉบับ มอบแก่ผู้ขาย 1 ฉบับ และเจ้าหน้าที่พัสดุ 2 ฉบับ เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงินและรายงานให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ 1 ฉบับ และเป็นหลักฐานในการลงบัญชีวัสดุหรือทะเบียนครุภัณฑ์ 1 ฉบับ

► กรณีเป็นพัสดุที่มีความต้องการใช้เพิ่มขึ้นในสถานการณ์ที่จำเป็น หรือเร่งด่วน ให้เจรจากับผู้ขายรายเดิมตามสัญญาหรือข้อตกลงซึ่งยังไม่สิ้นสุดระยะเวลาการส่งมอบ เพื่อขอให้มีการขายพัสดุตามรายละเอียด และราคาที่ย่ำกว่า หรือราคาเดิม

**วิธีที่ 5 การซื้อการจ้างโดยวิธีกรณีพิเศษ** ได้แก่ การซื้อจากส่วนราชการ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือรัฐวิสาหกิจ ในกรณีที่ เป็นผู้ผลิตพัสดุหรือทำงานจ้างนั่นเอง และนายกรัฐมนตรีหรือนุมัติให้ซื้อหรือมีกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ซื้อ/จ้าง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

(1) การเตรียมการ กรณีเป็นเงินงบประมาณ เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรให้เจ้าหน้าที่พัสดุตรวจสอบรายการที่ได้รับการจัดสรรเป็นค่าวัสดุที่กำหนดรายการให้ซื้อเป็นการ เฉพาะหรือครุภัณฑ์ หรือค่าดำเนินการ งบเท่าใด อะไรบ้าง ควรดำเนินการจัดซื้อโดยวิธีใดแล้วให้รับดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบฯ ทันทที การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ด้วยเงินนอก งบประมาณ ให้ดำเนินการจัดซื้อตามแผนการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา

(2) การดำเนินการ

(2.1) รายงานขอซื้อขอจ้าง ร่างหนังสือสั่งซื้อถึงส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่จะซื้อโดยกำหนดระยะเวลาการส่งมอบพัสดุที่จัดซื้อ พร้อมเงื่อนไขการปรับหากส่งมอบงานไม่ทันตามกำหนดในหนังสือสั่งซื้อด้วย

(2.2) ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ควรแต่งตั้งผู้ชำนาญการ หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพัสดุที่จะซื้อ/จ้างเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย

(2.3) หัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อขอจ้าง และลงนามในหนังสือถึงส่วนราชการหรือหน่วยงานที่จะซื้อ กรณีไม่เกิน 100,000 บาท ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเป็นผู้ลงนามในหนังสือสั่งซื้อ ส่งหนังสือถึงส่วนราชการหรือหน่วยงานที่จะซื้อ และจัดส่งสำเนาคำสั่ง พร้อมสำเนาหนังสือสั่งซื้อและรายละเอียดประกอบให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุทราบ เมื่อส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ขายพัสดุส่งมอบพัสดุ พร้อมใบส่งของ ให้สถานศึกษาลงทะเบียนรับตามระเบียบงานสารบรรณ และให้เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งผู้ตรวจรับพัสดุหรือคณะกรรมการตรวจรับพัสดุเพื่อดำเนินการตรวจรับ ตามกฎระเบียบเช่นเดียวกับวิธีอื่น ๆ

(3) เมื่อได้ตรวจรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการดังนี้

(3.1) ส่งใบตรวจรับพัสดุให้เจ้าหน้าที่การเงินดำเนินการเบิกจ่ายเงิน

(3.2) ลงบัญชีวัสดุหรือทะเบียนครุภัณฑ์หรือทะเบียนทรัพย์สิน แล้วแต่กรณี การซื้อการจ้าง โดยวิธีกรณีพิเศษนั้น สถานศึกษาสามารถจ่ายเงินล่วงหน้าให้ผู้ขายก่อนได้ในวงเงินร้อยละ 50 ของวงเงินที่ตกลงซื้อขาย (ผู้ขายจะต้องระบุเงื่อนไขการขอรับเงินล่วงหน้าในขณะเสนอราคา) โดยใช้หนังสือตกลงซื้อขายและหนังสือขอรับเงินล่วงหน้าจากหน่วยงานผู้ขายเป็นหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน

นอกจาก 5 วิธีที่กล่าวข้างต้น ปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงได้เพิ่มวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นวิธีที่ 6 คือ

**วิธีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์** ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2547 จำเป็นต้องปฏิบัติประกาศกระทรวงการคลัง เรื่องหลักเกณฑ์การซื้อและการจ้าง โดยการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีขั้นตอนดำเนินการสรุปได้ดังนี้

(1) เจ้าหน้าที่พัสดุสำรวจความต้องการใช้พัสดุ โดยให้พิจารณาพัสดุประเภท และคุณลักษณะเฉพาะ (specification) เดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งสามารถดำเนินการจัดประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกันได้ แต่จะต้องคำนึงถึงการบริการหลังการขาย การรับประกันสินค้า หรือบริการ การบำรุงดูแลรักษา และสถานที่ตั้งของหน่วยงานที่จะใช้พัสดุ จัดเตรียมแบบรูป รายการ คุณลักษณะเฉพาะ เอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

(2) ในกรณีเป็นงานก่อสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการการคำนวณราคากลาง (ท้องถิ่น) อย่างน้อย 3 คน เพื่อประมาณราคากลางในการก่อสร้างดังกล่าว โดยผู้ที่ได้รับแต่งตั้งควรมีความรู้ทางด้านก่อสร้างร่วมเป็นกรรมการด้วย และเมื่อได้ดำเนินการแล้วเสร็จให้เสนอผู้บริหารสถานศึกษานุมัติให้ใช้เป็นราคากลางในการก่อสร้าง และใช้เป็นราคาเริ่มต้นในการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (สำหรับงานก่อสร้าง)

(3) ให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 27 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน โดยแต่งตั้งจากข้าราชการระดับ 6 ขึ้นไป และกรรมการอย่างน้อย 2 คนจากข้าราชการระดับ 3 ขึ้นไป และจัดทำหนังสือแจ้งตลาดกลาง เพื่อให้เสนอราคาใช้จ่ายในการจัดประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์แล้วนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษา

(4) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความเห็นชอบในรายงานขอซื้อหรือขอจ้าง และลงนามในหนังสือตาม 3 แล้ว ให้ดำเนินการดังนี้

## (4.1) จัดส่งหนังสือไปยังตลาดกลางตามรายชื่อและที่อยู่ดังนี้

ที่	รายชื่อ	ที่อยู่/หมายเลขโทรศัพท์
1.	บริษัท พันธวิช จำกัด	ชั้น 16 อาคารแคปปิตอล ทาวเวอร์ออสซีชั่นส์เพลส เลขที่ 87/1 ถ.วิทย์ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 0-2654-1499 , โทรศัพท์ 0-2654-1488
2.	บริษัท บีส ไคเมนชั่น จำกัด	979/3-4 ชั้น 11 , S.M. ทาวเวอร์ ถ.พหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กทม. 10400 0-2298-0345-54 , โทรศัพท์ 0-2298-0330-32
3.	บริษัท ดาด้าแมท จำกัด (มหาชน)	219/56-59 อาคารอโศกทาวเวอร์ ส ถนนสุขุมวิท 21 (อโศก) แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 0-2310-5211 , โทรศัพท์ 0-2261-8727
4.	บริษัท ซอฟแวร์ลิงค์ จำกัด	719/8-9 ถ.พระราม 6 วังใหม่ ปทุมวัน กทม. 10330 0-2612-3517-21 , โทรศัพท์ 0-2612-3514
5.	บริษัท ฟรีอินเตอร์เน็ต จำกัด	50 ถ.อโศก กทม. 10110 0-2665-9111 , โทรศัพท์ 0-2665-9595
6.	บริษัท ป๊อป เนทเวอร์ค จำกัด	919/555 สีลมเกลดอลี่ ชั้น 12 ถ.สีลม บางรัก กทม. 10500 0-2630-1700 , โทรศัพท์ 0-2630-1710
7.	บริษัท อินเทลลิเจนท์ โซลูชั่น แอนด์เซอร์วิส จำกัด	ชั้น 4 อาคารไทเซี่ย 1175/2 ถนนกรุงเทพ-นนทบุรี 39 แขวง บางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800 0-2831-7299 , โทรศัพท์ 0-2586-9657
8.	บริษัท นิวตรอน การประมูล จำกัด	ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ โซน D ชั้น 2 ห้อง D201/3 เลขที่ 60 ถ.รัชดาภิเษกตัดใหม่ คลองเตย กรุงเทพฯ 10110 0-2229-5588 , โทรศัพท์ 0-2229-5599
9.	บริษัท ไอ ซี เอ็น ซิสเต็ม จำกัด	151 อาคารทีม หมู่ 12 ถ.นวลจันทร์ ใกล้ทางด่วนอาจณรงค์-รามอินทรา แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10230 0-2944-6860-3 , โทรศัพท์ 0-2944-6718
10.	บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	99 หมู่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กทม. 10002

เมื่อผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์เสนออัตราค่าบริการ ความพร้อมในการให้บริการ และประสบการณ์ในการจัดประมูลสินค้าหรือบริการแล้วให้คัดเลือกผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ และประกาศผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเป็นผู้จัดการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

(4.2) แจ้งประธานกรรมการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนัดประชุมคณะกรรมการจัดทำประกาศเชิญชวนในการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ตามตัวอย่างที่กำหนด) โดยต้องดำเนินการให้หรือขายเอกสารการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ตั้งแต่วันที่เริ่มประกาศเชิญชวน และต้องมีระยะเวลาไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ และให้กำหนดวันรับเอกสารข้อเสนอของผู้ค้าต้องมีช่วงเวลาสำหรับการคำนวณราคาของผู้เสนอราคาภายหลังวันปิดการให้หรือขายเอกสารการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ เมื่อได้จัดทำประกาศเชิญชวนดังกล่าวแล้วเสร็จ ให้ปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานศึกษา ประกาศทางเว็บไซต์ [www.gprocurement.go.th](http://www.gprocurement.go.th) ของกรมบัญชีกลาง และประกาศทาง [www.obec.go.th](http://www.obec.go.th) ของ สพฐ. และเว็บไซต์ของสถานศึกษา (ถ้ามี) โดยในการประกาศเชิญชวนสามารถดำเนินการผ่านสื่ออื่นๆ รวมทั้งให้ผู้ให้บริการตลาดกลางช่วยส่งข้อมูลประกาศเชิญชวนไปยังผู้สนใจเพิ่มเติมได้

(5) ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุมีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการจัดเตรียมเอกสารสำหรับการประมูลการเผยแพร่ และการปิดประกาศภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยเจ้าหน้าที่พัสดুর่วมกับคณะกรรมการจัดเตรียมเอกสารสำหรับการประมูล

(6) เมื่อถึงกำหนดวันรับเอกสารข้อเสนอของผู้เสนอราคา ให้คณะกรรมการดำเนินการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ดำเนินการดังนี้

(6.1) ตรวจสอบการเป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน คุณสมบัติของผู้เสนอราคา เอกสารหลักฐานต่างๆ พัสดุตัวอย่าง (ถ้ามี) แคตตาล็อกหรือแบบรูปและรายการละเอียดตามเอกสารการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

(6.2) คัดเลือกผู้เสนอราคาที่ครบถ้วนถูกต้องตาม (6.1)

(6.3) คัดเลือกพัสดุหรืองานจ้างซึ่งมีคุณภาพและคุณสมบัติที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ

(6.4) รายงานผลการพิจารณาและความเห็น พร้อมเอกสารที่ได้รับไว้ทั้งหมดต่อผู้บริหารสถานศึกษาโดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ

(6.5) ประกาศรายชื่อผู้เสนอราคาที่ผ่านการคัดเลือกตามวัน และเวลาที่กำหนดไว้ในประกาศประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยปิดประกาศ ณ สถานศึกษา ประกาศผ่านทางเว็บไซต์ [www.gprocurement.go.th](http://www.gprocurement.go.th) ของกรมบัญชีกลาง เว็บไซต์ [www.obec.go.th](http://www.obec.go.th) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(6.6) แข่งผู้ที่ไม่ผ่านการคัดเลือก ที่เป็นผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือมีคุณสมบัติตาม (6.1) ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทราบข้อเท็จจริงและเหตุผลในการพิจารณา

ในการคัดเลือกผู้เสนอราคา คณะกรรมการดำเนินการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์อาจสอบถามข้อเท็จจริงเพิ่มเติมจากผู้เสนอราคารายใดก็ได้ แต่ไม่อาจให้ผู้เสนอราคารายใดเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญที่เสนอไว้แล้ว โดยผู้เสนอราคาที่ไม่ผ่านการคัดเลือกมีสิทธิอุทธรณ์ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 เว้นแต่ในกรณีที่เป็นผู้ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกเพราะมีผลประโยชน์ร่วมกัน สามารถอุทธรณ์ต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการนั้นภายใน 3 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง พร้อมทั้งแสดงเหตุผลของการอุทธรณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย

(7) ให้สถานศึกษาจัดส่งผลการตรวจสอบผู้เสนอราคาที่ผ่านการคัดเลือกตามข้อ (6.5) ให้กับผู้ใช้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้ใช้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ดำเนินการจัดอบรม มอบหมายเลขประจำตัว (User ID) และรหัส (Password) และจัดการทดสอบการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์แก่คณะกรรมการดำเนินการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และผู้เสนอราคาที่ผ่านการคัดเลือก

(8) การประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ดำเนินการดังนี้

(8.1) ในกรณีที่ผู้เสนอราคาที่ผ่านการคัดเลือกไม่น้อยกว่า 3 ราย ให้คณะกรรมการดำเนินการประมูลหรือกับผู้ใช้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกำหนดวิธีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมกับการซื้อหรือการจ้างครั้งนั้น

(8.2) ในกรณีที่มีผู้เสนอราคาผ่านการคัดเลือกไม่เกิน 2 ราย ให้ใช้วิธีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์แบบปิดราคา หรือถ้าคณะกรรมการดำเนินการประมูลเห็นว่าไม่สมควรใช้วิธีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์จะกำหนดให้ผู้เสนอราคายื่นซองข้อเสนอราคาภายในวงเงินงบประมาณ หรือราคาเริ่มต้นการประมูล หรือราคากลางของทางราชการก็ได้ แล้วแต่กรณี (ราคาเริ่มต้นการประมูลให้ใช้วงเงินงบประมาณสำหรับการจัดหาพัสดุหรืองานจ้างนั้น ยกเว้นงานก่อสร้างให้ใช้ราคากลางเป็นราคาเริ่มต้นการประมูล)

(8.3) ในกรณีที่ผู้เสนอราคาผ่านการคัดเลือก 1 ราย หรือมีผู้เสนอราคาในการประมูล 1 ราย ให้คณะกรรมการดำเนินการประมูลเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกเลิกการประมูล แต่ถ้าคณะกรรมการดำเนินการประมูลเห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซื้อหรือจ้างต่อไป ให้คณะกรรมการดำเนินการประมูลต่อรองราคากับผู้ค้ารายนั้นแล้วเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ในการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้กรรมการดำเนินการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างน้อย 1 คน เข้าร่วมสังเกตการณ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นการประมูล ณ ตลาดกลาง

(9) เมื่อ ได้ผลการประมูลแล้ว ให้คณะกรรมการดำเนินการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์สรุปผลการประมูลเสนอผู้บริหารสถานศึกษา และเปิดเผยรายชื่อผู้ชนะการประมูล ณ สถานศึกษา ประกาศทางเว็บไซต์ [www.gprocurement.go.th](http://www.gprocurement.go.th) ของกรมบัญชีกลาง และ [www.obec.go.th](http://www.obec.go.th) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

(10) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้อนุมัติให้ซื้อ หรือจ้างตามผลการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และได้รับอนุมัติทางการเงินแล้ว ให้สถานศึกษาจัดทำสัญญาตามแบบที่กำหนด เช่น สัญญาจ้าง หรือสัญญาซื้อขาย เป็นต้น

(11) กรณีสัญญาที่มีมูลค่าตั้งแต่หนึ่งล้านบาทขึ้นไป ให้จัดส่งสำเนาสัญญาไปยังสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค และกรมสรรพากร ภายใน 30 วันนับแต่วันทำสัญญา

### 3) การประเมินประสิทธิภาพผู้ขาย และผู้รับจ้าง

เพื่อเป็นการวัดผลการดำเนินงานของผู้ขายและผู้รับจ้างว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือข้อตกลงในสัญญาหรือเงื่อนไขการขายหลังการส่งมอบหรือไม่ และเป็นการจัดระดับความน่าเชื่อถือของผู้ขายและผู้รับจ้าง เพื่อตัดสินใจว่าจะเชิญให้ส่งใบเสนอราคา หรือยื่นซองประมูลในอนาคตต่อไปหรือไม่ควรมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย (คู่มือฟอร์มการประเมินในภาคผนวกหน้า ผ4-2) โดยเน้นดูประสิทธิภาพในด้าน คุณภาพสินค้า การส่งมอบภายในเวลาที่กำหนด การสื่อสารข้อมูล และการบริการหลังการขาย โดยจัดระดับความน่าเชื่อถือทุกปี หรือ รายภาค

การศึกษาแบ่งกลุ่มเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้ ยังใช้ไม่ได้ และรายใหม่ที่ยังไม่มีการซื้อขายหรือการจ้าง ซึ่งควรรหาข้อมูลรายใหม่เพิ่มเติมเสมอ

ในกรณีที่ผู้ขายหรือผู้รับเหมาก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง ให้ทำเรื่องเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบ และดำเนินการเลิกจ้าง หรือเลิกการซื้อขายในอนาคต และปลดชื่อออกจากบัญชีรายชื่อผู้ขายที่เชื่อถือได้ และเก็บบันทึกเกี่ยวข้องกับการปลดชื่อโดยไม่ทำลายข้อมูล

ในกรณีที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง ไม่สามารถเสนอการขายให้บริการ เนื่องจากปิดกิจการ ยกเลิกการติดต่อซื้อขาย และบริการเป็นการถาวร ให้ปลดรายชื่อในบัญชีผู้ขาย/ผู้รับจ้างที่เชื่อถือได้ และจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขาย/ผู้รับจ้างที่น่าเชื่อถือใหม่ภายใน 7 วัน นับจากทราบเรื่อง

**4) การหาปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (economic order quantity: EOQ)** การบริหารวัสดุคงเหลือที่มีประสิทธิภาพคือการเก็บรักษาในระดับที่เหมาะสม ไม่มากไปและไม่น้อยไป เพราะถ้าสั่งมากไปจะมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง หากสั่งน้อยไปและมีการสั่งซื้อบ่อยครั้ง จะเสียค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และค่าเดินทาง ค่าขนส่ง และค่าติดต่อสั่งซื้อ ดังนั้นจึงต้องศึกษาเรื่องการหาจุดสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุดเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

การหาค่า EOQ คือ การคำนวณหาปริมาณสินค้าที่เสียต้นทุนรวม (ordering cost และ carrying cost) ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนจะประกอบด้วย

(1) ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ (ordering cost) เช่น ค่าพิมพ์หนังสือ ค่ากระดาษ ของจดหมาย และค่าดวงตราไปรษณียากร ค่าเดินทาง กรณีต้องไปซื้อด้วยตัวเอง เป็นต้น ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อหน่วยจะลดลงตามจำนวนหน่วยของสินค้าที่สั่งซื้อแต่ละครั้ง ซึ่งจะลดลง หากจำนวนที่สั่งซื้อต่อครั้งเพิ่มมากขึ้น

(2) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาพัสดุ (carrying cost) ประกอบด้วย ค่าพื้นที่เก็บพัสดุ ค่าดูแลรักษาพัสดุเช่นเงินเดือนมีเจ้าหน้าที่พัสดุ พนักงานทำความสะอาดคลังพัสดุ หรือค่าใช้จ่ายอื่นที่เกิดขึ้นเพื่อการเก็บรักษาพัสดุซึ่งจะผันแปรโดยตรงกับจำนวนสินค้าที่สั่งซื้อ โดยวิธีการคำนวณต้นทุนรวมมีสูตรที่นิยมใช้โดยทั่วไป คือ

**[กลับด้านบน]**



$$EOQ = \sqrt{\frac{2AD}{C}}$$

- $A$  = ค่าใช้จ่ายคงที่ของการสั่งซื้อแต่ละครั้ง (fixed cost of every order)  
 $D$  = ปริมาณการใช้ตามปกติของวัสดุต่อปี  
 $C$  = ค่าใช้จ่ายในการดูแลเก็บรักษาวัสดุ ต่อหน่วย (carrying cost)

ตัวอย่างเช่น ใน 1 ปี ปริมาณการใช้กระดาษถ่ายเอกสาร คือ 2,000 ห่อ ถ้าค่าใช้จ่ายการสั่งซื้อต่อครั้งคือ 20 บาท ค่าใช้จ่ายการเก็บรักษากระดาษคือ 0.10 บาทต่อห่อ จากสูตรดังกล่าวสามารถนำมาคำนวณหาจุดสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุดคือ

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 20 \times 2,000}{0.10}}$$

$$= 282.84 \text{ ห่อ}$$

หากต้องการคำนวณหาจำนวนครั้งที่สั่งซื้อต่อปี สามารถคำนวณได้โดย นำปริมาณการใช้ทั้งปีหารด้วย EOQ จากกรณีตัวอย่างนี้คือ

$$2,000 \div 282.84 = 7 \text{ ครั้ง (โดยประมาณ)}$$

หากในหนึ่งปีมีการใช้งานโดยเฉลี่ยสม่ำเสมอ สามารถคำนวณระยะเวลาการสั่งซื้อแต่ละครั้งได้โดย ใช้สูตร 365 วัน หารด้วยจำนวนครั้งที่สั่งซื้อในหนึ่งปี จากตัวอย่างข้างต้น คือ

$$365 \div 7 = 52 \text{ วัน}$$

(กรณีนี้ระยะเวลาในการสั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า (lead time) มีค่าเท่ากับ 0 คือสั่งแล้วได้ในวันที่สั่งซื้อทันที แต่หากระยะเวลาการสั่งซื้อนาน ต้องถือวัสดุเพิ่มขึ้นเพื่อเพื่อวัสดุขาดมือ โดยต้องคำนวณหาจุดสั่งซื้อซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{จุดสั่งซื้อ} = \text{จำนวนพัสดุที่ต้องเก็บไว้ช่วงเวลาสั่งซื้อ} + \text{จำนวนพัสดุกองคลังเพื่อความปลอดภัย (safety stock)}$$

คือปริมาณขั้นต่ำที่ต้องเก็บสินค้าไว้เพื่อสำรองการใช้งาน ซึ่งจะเก็บไว้ปริมาณเท่าใดต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกรณีวัสดุขาดมือไม่พอใช้ กับค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรักษาพัสดุประกอบ การตัดสินใจ

## 5) ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างที่ควรระวัง

ปัญหาที่มักพบในการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น แบ่งเป็นประเภทของปัญหาดังนี้

## 5.1) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการจัดหา

- (1) ไม่ทราบแหล่งจำหน่าย
- (2) ซื้อจากผู้ขายเพียง 2 – 3 ร้านเท่านั้น
- (3) ซื้อของผิดรุ่น ผิดขนาด อาจทำให้ต้องเสียเงินซื้อซ้ำสอง
- (4) ซื้อของแพงสำหรับของที่มีคุณภาพเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน
- (5) ซื้อของราคาถูกแต่คุณภาพต่ำ สึกหรองง่าย
- (6) จัดซื้อล่าช้า ไม่ทันความต้องการใช้งาน
- (7) ไม่มีเกณฑ์ตัดสินใจเลือกซื้ออุปกรณ์ เพราะมีหลากหลาย หลายแบบหลายรุ่น แตกต่างกันทางเทคโนโลยี ทั้งซับซ้อน และเปราะบาง
- (8) จะตัดสินใจซื้อหรือเช่าดี
- (9) ผู้ขายส่งข้อมูลราคาซ้ำ
- (10) ผู้ขายไม่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า
- (11) อุปกรณ์ราคาถูกแต่อะไหล่ไม่แท้
- (12) ของชนิดเดียวกันมีหลายราคา ถ้าราคาถูกจะไม่มีการรับประกันการใช้งาน หรือถ้าต้องการใบรับประกันต้องจ่ายเงินเพิ่ม เป็นต้น
- (13) ถ้าซื้อราคาถูกมากไม่มีการให้บริการหลังการขาย เช่น ตรวจสอบ ซ่อมบำรุง ซ่อมแซม ไม่มีการสำรองอะไหล่ในคลัง เสียแล้วทิ้งเลย
- (14) ผู้ขายเป็นญาติกับผู้บังคับบัญชา หรือกรรมการสถานศึกษา แต่ขายของราคาแพงกว่าผู้ขายรายอื่น
- (15) ผู้แจ้งจัดหาให้ข้อมูลไม่ครบ ทำให้ซื้อของไม่ตรงตามกับผู้แจ้งจัดหาต้องการ
- (16) ความกดดันจากผู้ต้องการสั่งซื้อที่ผู้ต้องการของโดยด่วนพร้อมกันหลายราย
- (17) ใบแจ้งจัดหาบางรายการหายไป
- (18) ผู้รับจ้างแจ้งราคาถูก แต่ระบุรายละเอียดของงานที่จัดทำไม่ครบถ้วน

## 5.2) ปัญหาเกี่ยวกับการติดตาม การส่งมอบ การรับมอบ

- (1) สินค้าหรือพัสดุที่ส่งมอบ ชำรุด หมดอายุ
- (2) ผู้ขายผิดนัดการส่งมอบ
- (3) อุปกรณ์คุณภาพดี ราคาถูก ส่งมอบช้ามากหลังจากรับการสั่งซื้อ
- (4) ผู้รับจ้าง ไม่ใช้วัสดุตามที่ตกลง
- (5) ผู้รับจ้างทำงานหยาบ ต้องรี้อทำใหม่หลายครั้ง
- (6) ผู้รับจ้างไม่สามารถทำงานแล้วเสร็จตามสัญญา
- (7) ผู้รับจ้างทิ้งงานกลางคัน

## 3.3 การใช้ประโยชน์ และการดูแลรักษา

หลังจากที่จัดหาพัสดุมาแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการใช้ประโยชน์และดูแลรักษาพัสดุเหล่านั้น

### 1) การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ควรคำนึงถึงหลักสำคัญดังนี้

- 1.1) ใช้อย่างถูกวิธีตามคู่มือ หรือคำแนะนำการใช้
- 1.2) ใช้สินทรัพย์ด้วยความระลึกระมัดระวังว่าเป็นสินทรัพย์ของตน
- 1.3) คำนึงถึงหลัก ประหยัดสุด ประโยชน์สูง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งาน
- 1.4) คำนึงถึงหลักการใช้ร่วมกัน หากสามารถทำได้ โดยเฉพาะสินทรัพย์ที่มีค่าใช้จ่ายสูงในการใช้งานต่อครั้ง
- 1.5) หากเป็นสินทรัพย์ถาวร ควรมีตารางแสดงแผนการใช้งานล่วงหน้า
- 1.6) คำนึงถึงการเก็บเศษวัสดุไว้ใช้งานอื่น หรือ รีไซเคิล เป็นสื่อ อุปกรณ์การสอนได้ อย่งไรก็ตามให้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ และการพัฒนาให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ด้วย
- 1.7) รักษาสินทรัพย์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ หากมีการเสียหายต้องรีบซ่อมแซม (โดยพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้งานกับค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง)
- 1.8) การพิจารณาการหารายได้จากการให้เช่าสินทรัพย์ถาวร โดยต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่ได้รับ กับค่าซ่อมบำรุง ค่าเสื่อมสภาพจากการใช้งานด้วย

2) การเก็บพัสดุ ควรมีคลังเก็บพัสดุที่มีเจ้าหน้าที่พัสดุรับผิดชอบชัดเจน โดยปกติเมื่อมีการตรวจรับของ และลงบันทึกบัญชีพัสดุ และจัดทำทะเบียนวัสดุ ออกรหัสครุภัณฑ์แล้ว เจ้าหน้าที่พัสดุ จะจัดส่งให้ฝ่ายที่มีความต้องการทันที เว้นแต่วัสดุส่วนกลาง

อย่างไรก็ตามการจะจัดเก็บไว้ที่ใดต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา ต้นทุนในการจัดเก็บและคำนึงถึงหลักการเก็บพัสดุมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

2.1) พักที่จัดเก็บต้องอยู่ในสถานที่ต้องปลอดภัยจากอันตราย และภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ฝนสาด ไม่ตั้งอยู่ในที่มีความร้อน หรือ เย็นเกินไป ปลอดภัยจากแมลงต่าง ๆ รวมทั้งอันตรายจากไฟ

2.2) สถานที่จัดเก็บต้องง่ายต่อการนำเข้า และ นำออก เพื่อใช้งาน ขณะเดียวกันต้องมีระบบป้องกันการสูญหาย

2.3) พักที่จัดเก็บต้องอยู่ในที่พร้อมใช้งานทันที

2.3) การจัดเก็บเป็นระเบียบ เพื่อให้หาพัสดุได้ง่าย

2.4) พักที่ต่าง ๆ ต้องถูกบริหารภายใต้กฎการใช้ของที่สั่งซื้อมาก่อนให้หมดก่อน (first in first out) และต้องระวังปัญหาพัสดุในคลังเก่าเก็บ เสื่อมคุณภาพ

2.5) พักที่คลังหมุนเวียนควรเก็บในแต่ละหน่วยงานที่ต้องใช้งาน

2.6) ความรับผิดชอบในการดูแลต้องถูกระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจ โดยผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2.7) จัดทำป้ายพัสดุ ที่มีข้อมูลที่ทันสมัย และบันทึกวันที่ที่มีการจ่ายพัสดุ เพื่อป้องกันปัญหาจำนวนพัสดुकงเหลือในคลัง ไม่ตรงกับจำนวนในบัญชีพัสดุ

2.8) กำหนดหาจำนวนที่เหมาะสมในการเก็บพัสดุสำรอง

3) การเบิกพัสดุ การเบิกใช้ต้องมีใบเบิกที่ได้รับอนุมัติจากหน่วยงาน ซึ่งรายการที่ขอเบิกจะต้องผ่านการตรวจสอบงบประมาณคงเหลือของหน่วยงานเพื่อควบคุมงบประมาณของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามแผน เจ้าหน้าที่พัสดุจะทำการจดบันทึกรายการที่ขอเบิกในสมุดบัญชีคุมวัสดุ และออกรายงานวัสดุคงเหลือเป็นการสรุปยอดรายการทุกสิ้นเดือน

4) การตรวจนับพัสดุ ให้กำหนดวันที่จะตรวจนับซึ่งควรจะเป็นวันที่ใกล้กับวันปิดบัญชีประจำปี ขึ้นต่อมาให้กำหนดวิธีตรวจนับพัสดุคงเหลือโดยมีลำดับขั้นในการตรวจนับดังนี้

4.1) เขียนแผนผังแสดงที่เก็บพัสดุแต่ละแห่งโดยละเอียด และมอบให้เจ้าหน้าที่ทุกคนที่ทำหน้าที่ตรวจนับสินค้า

4.2) แบ่งเจ้าหน้าที่ทำการตรวจนับสินค้าออกเป็นชุดโดยให้มีชุดละ 2 คน พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบว่าจะทำการตรวจนับบริเวณใด และกำหนดให้มีการตรวจนับสองครั้งในแต่ละบริเวณ โดยใช้เจ้าหน้าที่ต่างชุดกัน

4.3) ทำรายละเอียดของพัสดุที่ตรวจนับในแต่ละบริเวณจากบัญชีคุมพัสดุ เพื่อให้ทราบว่าการจดบันทึกหน่วยของพัสดุนั้นจะจดเป็นน้ำหนักหรือเป็นจำนวนชิ้น

4.4) จัดเจ้าหน้าที่เพื่อควบคุมการตรวจนับในแต่ละแห่งหรือหลายแห่งรวมกัน โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าว่าจะต้องรับผิดชอบในแห่งใดบ้าง

4.5) จัดเตรียมป้ายตรวจนับพัสดุ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน สำหรับจดบันทึกจำนวนของพัสดุที่ตรวจนับได้ แบบฟอร์ม นี้จะต้องพิมพ์เลขที่เรียงตามลำดับไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันการสูญหาย

4.6) เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมการตรวจนับจะต้องได้รับป้ายตรวจนับให้เพียงพอ กับจำนวนพัสดุที่จะต้องตรวจนับ ในการควบคุมการใช้ป้ายตรวจนับพัสดุนี้จำเป็นต้องทำตารางควบคุมการเบิกป้ายตรวจนับพัสดุ และให้ผู้รับเซ็นชื่อไว้เป็นหลักฐาน เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับกลับคืนมาครบทุกฉบับ

4.7) จัดทำคู่มือแสดงวิธีตรวจนับพัสดุแจกให้แก่ผู้ควบคุมและเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจนับพัสดุทุกคน โดยให้มีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาคู่มือนี้ให้เข้าใจก่อนลงมือปฏิบัติ

4.8) เริ่มการตรวจนับให้เร็วที่สุด

4.9) ชุดทำการตรวจนับชุดแรกจะทำการตรวจนับพัสดุพร้อมทั้งเอาป้ายตรวจนับผูกติดไว้กับกองพัสดุนั้น กรอกจำนวนพัสดุที่นับได้ลงในแบบฟอร์มตอนล่างของป้ายตรวจนับพัสดุและฉีกแบบฟอร์มตอนนั้นออกเพื่อนำส่งให้ผู้ควบคุมการตรวจนับเก็บไว้ และเมื่อชุดทำการตรวจนับชุดที่สองมาทำการตรวจนับก็จะกรอกจำนวนพัสดุที่นับได้ในแบบฟอร์มส่วนที่สองพร้อมทั้งมอบแบบฟอร์มส่วนนั้นให้แก่ผู้ควบคุมการตรวจนับ ซึ่งจะได้ใช้เปรียบเทียบกับผลการตรวจนับของชุดแรก

4.10) เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมการตรวจนับจะนำป้ายทั้งหมดที่ได้รับคืนมา จัดเรียงตามเลขที่ถ้าฉบับใดขาดหายก็ต้องติดตามกลับมาให้ครบ แล้วจึงส่งมอบป้ายทั้งหมดให้แก่พนักงานบัญชี ซึ่งจะทำการแยกป้ายตรวจนับพัสดุออกเป็นหมวดหมู่ย่อยอีกทีหนึ่ง

4.11) พนักงานบัญชีจะจัดทำรายงานพัสดुकงเหลือ ที่ตรวจนับได้ ซึ่งต้องตรงกับยอดคงเหลือตามบัญชี โดยแยกตามชนิดของพัสดุและแสดงจำนวน และราคาของพัสดुकงเหลือเหล่านั้นแล้วจึงทำรายงานสรุปรวมอีกครั้งหนึ่ง

เนื่องจากวิธี ที่กล่าวมาข้างต้น จำเป็นต้องใช้พนักงานเป็นจำนวนมาก หากมีบุคลากรไม่เพียงพออาจใช้วิธีตรวจนับเพียงครั้งเดียว แต่ให้ชุดที่ทำการตรวจนับประกอบด้วยเจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่บัญชีและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ถ้าจำนวนที่นับได้ไม่ตรงกับยอดคงเหลือตามบัญชีจึงจะตรวจนับครั้งที่สอง

สำหรับพัสดุบางชนิดที่การตรวจนับทำได้ยาก ในการรับพัสดุจะใช้วิธีชั่งน้ำหนัก เมื่อมีการเบิกใช้วัตถุดิบจะใช้วิธีชั่งน้ำหนัก อาจใช้วิธีกะประมาณโดยหาปริมาณของวัตถุดิบนั้นจากการกะประมาณ

หากพัสดุนั้นจัดวางเป็นรูปเรขาคณิต การคำนวณหาปริมาณอาจทำได้ง่ายโดยใช้สูตรทางเรขาคณิต เมื่อได้น้ำหนักจากการกะประมาณแล้ว ให้เปรียบเทียบกับน้ำหนักคงเหลือในบัญชีคุมพัสดุกงเหลือเท่าใด หากผลต่างอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ก็ถือว่าจำนวนคงเหลือตามบัญชีคุมพัสดुकงเหลือถูกต้องแล้ว

5) การควบคุมพัสดุ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดการประหยัด

5.1) ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายความว่า จะต้องมียุทธวิธีที่ต้องการใช้ให้เพียงพออยู่ตลอดเวลา มีจำนวนไม่มากและไม่น้อยจนเกินงาม โดยทั่วไปสามารถแบ่งพัสดुकงเหลือออกเป็น 4 ประเภท คือ พักคูกงเหลืออยู่เป็นประจำหรือใช้บ่อย พักคูกงเหลือไม่ประจำหรือใช้ไม่บ่อย พักคูกงเหลือต้องการ และพัสดुकงเหลือใช้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องคัดเลือกพัสดูกงเหลือที่จะเก็บไว้ในคลังพัสดुकงเหลือให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่จะใช้งานในระดับที่ปลอดภัย ซึ่งเป็นการเพื่อไว้ในกรณีที่มีความต้องการจริงอาจเกิดขึ้นมากกว่าที่คาดการณ์ไว้

5.2) ประหยัด (economy) หมายถึง การเตรียมการเก็บพัสดुकงเหลือด้วยจำนวนที่น้อยที่สุด แต่จะต้องเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และมีหลักใหญ่ๆ อยู่ 2 ประการที่จะต้องคำนึงถึง คือ ค่าใช้จ่ายในการจัดหา และค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา

6) การปรับปรุงบัญชีพัสดुकงเหลือ เมื่อได้มีการตรวจนับและสรุปผลแล้ว จะต้องมีการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการตรวจนับยอดคงเหลือตามบัญชี และคำนวณ

ผลต่างทั้งปริมาณและจำนวนเงิน จัดทำรายงานการเปรียบเทียบพัสดุคงเหลือจากการตรวจนับและยอดตามบัญชีนั้น เพื่อเสนอผู้บริหารในการขออนุมัติปรับปรุงยอดคงเหลือตามบัญชีพัสดุให้เท่ากับจำนวนที่นับได้จริง และเมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ก็จะทำใบโอนบัญชีขึ้น โดยส่งสำเนาฉบับหนึ่งไปให้คลังพัสดุ เพื่อปรับปรุงบัญชีพัสดุคงเหลือทั้งที่แผนกบัญชีและคลังพัสดุให้ถูกต้องตรงกันก่อนที่จะเริ่มงวดบัญชีใหม่ต่อไป

ในกรณีที่มียางานของขาดบัญชีและหาไม่พบ ให้ผู้รับผิดชอบอธิบายสาเหตุของการสูญหาย หากไม่สามารถหาสาเหตุได้ ให้รายงานแก่ผู้บริหารสถานศึกษา และควรจัดประชุมเพื่อตัดสินใจดำเนินการที่เหมาะสมในขั้นต่อไป

สำหรับรายงานการตรวจสอบพัสดุ จะต้องจัดส่งให้ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน พร้อมสำเนาหนังสือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ และเจ้าหน้าที่พัสดุไปด้วย

7) การซ่อมบำรุง หมายถึง การดูแลรักษา ทำความสะอาด การตรวจสภาพทั่วไป การใช้ การให้บริการ การวัด และการทดสอบ ตลอดจนจนถึงการซ่อมแซม การตัดแปลงแก้ไข รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และประเมินค่าในการใช้และซ่อมบำรุง โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

7.1) การซ่อมบำรุงแบบป้องกัน (preventive maintenance) หมายถึง การใช้งานและการบำรุงและการดูแลรักษาอย่างถูกต้อง รวมถึงการตรวจสภาพโดยมีความมุ่งหมายที่จะรักษาพัสดุนั้นๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี

7.2) การซ่อมบำรุงแบบแก้ไข (corrective maintenance) หมายถึง การดำเนินการซ่อมแซมแก้ไขพัสดุที่อยู่ในสภาพใช้การไม่ได้ ให้กลับคืนสู่สภาพปกติพร้อมจะใช้งานได้ดี

### 3.4 การจำหน่ายพัสดุ

หมายถึง การตัดยอดพัสดุดอกจากบัญชีคุม ได้แก่ การขาย การโอน การบริจาค การแลกเปลี่ยน การนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น การแปรสภาพหรือทำลาย ฯลฯ

1) หลักเกณฑ์หรือ เหตุที่ต้องตัดสินใจจำหน่ายพัสดุ คือ

1.1) มีพัสดุในครอบครองมากเกินไปจนความจำเป็น มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง

1.2) การจัดหาพัสดุที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมกับการใช้งานหรือไม่ได้มาตรฐาน หมดความจำเป็นเนื่องจากยุบเลิกหน่วยงานหรือยกเลิกกิจกรรมที่ต้องการใช้พัสดุนั้นๆ

1.3) การเก็บรักษาไม่ถูกต้อง ทำให้ชำรุดเสียหายใช้การไม่ได้ หรือเสื่อมสภาพไปในเวลาอันควร

1.4) การใช้พัสดุโดยขาดการบำรุงรักษา พสดุที่มีคุณภาพไม่ดี มีภาระค่าซ่อมสูงหรือซ่อมไม่คุ้มค่า

1.5) การสูญไปตามสภาพ หรือหายไปเพราะถูกโจรกรรมหรือเพราะภัยธรรมชาติ

2) ประโยชน์ของการจำหน่ายพัสดุ สรุปได้ดังนี้

2.1) ไม่ต้องเสียสถานที่ในการเก็บรักษาและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา

2.2) ได้รายได้คืนสู่รัฐบาลหรือแหล่งที่มาของเงินที่ใช้ไปในการจัดหา

2.3) มีโอกาสจัดหาใหม่ทดแทน ให้ได้ใช้พัสดุที่ทันสมัยกว่าเดิม

2.4) ได้รับเงินจากการขาย

2.5) ประโยชน์ด้านจิตวิทยาแก่ผู้เสียหายหรือผู้บริจาคตู้ว่าพัสดุนั้นยังมีมูลค่า

3) ปัญหาของการจำหน่ายพัสดุ

3.1) ปัญหาเกี่ยวกับความไม่รู้ของผู้ใช้พัสดุกับผู้ครอบครองพัสดุ

(1) ด้านผู้ใช้พัสดุ ไม่ทราบว่าผู้ใดในหน่วยงานของตนเป็นผู้รับผิดชอบในการจำหน่ายพัสดุ การสับเปลี่ยนตำแหน่งงานบ่อยๆ จะก่อให้เกิดความไม่รับผิดชอบในพัสดุต่างๆ

(2) ด้านผู้ครอบครอง เนื่องจากระเบียบการปฏิบัติในการจำหน่ายพัสดุไม่เอื้ออำนวยให้จำหน่ายได้โดยง่าย นอกจากนั้นหากมีการจำหน่ายพัสดุดังกล่าวแล้วต้องนำเงินส่งคืนคลังและขอตั้งงบประมาณ เพื่อจัดซื้อใหม่กระทำได้ยาก จึงเป็นเหตุให้เก็บพัสดุดังกล่าวไว้ก่อน

3.2) ปัญหาเกี่ยวกับระบบการบริหารงานพัสดุ คือการเก็บข้อมูลด้านพัสดุที่ดี ไม่ทราบราคาที่จัดซื้อ ไม่ทราบแหล่งที่มาของเงินในการจัดซื้อพัสดุ ทำให้ไม่สามารถจำหน่ายได้



#### 4) แนวทางการจำหน่ายพัสดุ

ผู้บริหารควรจัดให้มีคณะกรรมการสอบหาซื้อที่จริงในการจำหน่ายพัสดุดอก จำนวน 3 คน (ประธาน 1 คน และกรรมการ 2 คน) โดยปกติจะแต่งตั้งข้าราชการระดับ 3 ขึ้นไป ทำการตรวจสอบสภาพพัสดุอย่างน้อยปีละครั้ง ในช่วงก่อนสิ้นเดือนกันยายนของทุกปี ซึ่งมีแนวทางดังนี้

4.1) บริจาคแก่สถานศึกษาหรือหน่วยงานราชการอื่น โดยให้ย้ายทะเบียนพัสดุ ออกไปด้วย

4.2) โดยการขาย

4.3) การประมูลขายทอดตลาด โดยเรียก ผู้มีความประสงค์ จะซื้อ และตั้งราคากลาง เพื่อการประมูล

4.4) แปลสภาพ

### ตอนที่ 5 การจัดการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงินและสินทรัพย์

นอกเหนือจากการจัดการทางการเงินและสินทรัพย์ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น งานสำคัญในการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ ยังเกี่ยวข้องกับงานอีก 3 งานหลักคือ การจัดการเงินเดือนและสวัสดิการ การจัดการเรื่องภาษี และการทำประกันภัย

#### 1. การจัดการเงินเดือนและสวัสดิการ

รายจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการเป็นหมวดรายจ่ายและต้นทุนหลักของสถานศึกษา ในกิจการขนาดใหญ่หรือบางสถานศึกษาของต่างประเทศ เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ เรื่องการจัดการเงินเดือนเป็นเรื่องใหญ่ที่สถานศึกษาเลือกใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอกให้ดำเนินการจัดการเงินเดือนของบุคลากร โดยเฉพาะ สำหรับสถานศึกษาเอกชน จะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเรื่องเงินเดือนเฉพาะแยกต่างหากจากเจ้าหน้าที่บัญชี โดยบางสถานศึกษาฝ่ายที่รับผิดชอบเรื่องการค้าขาย และนำเสนอภาษี ณ ที่จ่ายจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล เนื่องจากเป็นฝ่ายที่มีข้อมูลเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนการปรับเงินเดือน การหักเงินประกันสังคม

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในปัจจุบันได้มีการนำระบบ GFMS (Government Fiscal Management Information System) มาใช้เพื่อลดงานเอกสารและลดขั้นตอนการดำเนินงานจ่ายเงินเดือน โดยโอนเงินเดือนจากกรมบัญชีกลางสู่บัญชีข้าราชการ ลูกจ้างเงินงบประมาณโดยตรง ซึ่งภาระงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเงินเดือนมีดังนี้

1.1 ขอความร่วมมือ บุคลากรทุกคน เปิดบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทย เพื่อสะดวกต่อการโอนเงินเข้าบัญชีของบุคลากร และแจ้งเลขที่บัญชีให้สถานศึกษาทราบ (กรณีไม่มีธนาคารกรุงไทยตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง สามารถใช้ธนาคารพาณิชย์อื่นทดแทนได้ แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ควรใช้ธนาคารเดียวกันเพื่อสะดวกต่อการดำเนินการ โอนเงิน)

1.2 การจัดทำหลักฐานการจ่ายเงินเดือน ซึ่งมีรายละเอียด ชื่อ นามสกุล ของบุคลากร เลขประจำตัวผู้เสียภาษี เลขที่บัญชีเงินฝากธนาคาร ตำแหน่ง ระดับขั้นเงินเดือน หักภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เงินเพิ่มพิเศษ รายการแสดงการหักเงินสะสมและภาระผูกพัน เช่น เงิน กบข. เงินประกันสังคมสำหรับลูกจ้างเงินนอกงบประมาณ เงินธนาคารออมสินภาระผูกพันการผ่อนบ้าน เงินสหกรณ์ เป็นต้น (ดูรายละเอียด ภาคผนวก ผ4-2 ประกอบ) พร้อมช่องให้เซ็นการรับเงิน เพื่อให้ครูตรวจสอบว่ายอดเงินที่โอน กับยอดเงินที่ได้รับเป็นยอดที่ตรงกันหรือไม่ (การเซ็นรับรู้การ โอนเงินนี้ใช้ทดแทนการออก ใบแจ้งเงินเดือนให้บุคลากรรายบุคคลได้) ซึ่งปัจจุบัน สพท.บางแห่งเป็นผู้จัดทำหลักฐานการจ่ายเงินเดือนให้สถานศึกษา แต่หาก สพท. ไม่ได้จัดทำ สถานศึกษามีหน้าที่ต้องเป็นผู้จัดทำเอง

1.3 จัดทำหนังสือขอเบิกเงินงบประมาณแจ้งยอดที่ต้องการเบิก พร้อมรายละเอียดหลักฐานส่ง สพท.ภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน

หลักฐานเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร และค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ให้แนบหน้าใบสำคัญ แบบขอเบิก (การศึกษาบุตรใช้ แบบ 7200 ค่ารักษาพยาบาลใช้แบบ 7105 ค่าเช่าบ้านใช้แบบ 6001) ใบเสร็จรับเงิน สำเนาทะเบียนบ้าน(เฉพาะการศึกษาบุตร และค่ารักษาพยาบาล ) ประกอบการเบิกด้วย

1.4 การหักเงิน ณ ที่จ่าย กรณีเป็นข้าราชการ หรือลูกจ้างเงินงบประมาณ ต้องดำเนินการหักภาษี ณ ที่จ่าย หักเงินสมทบ กบข. และหักเงินเพื่อชำระหนี้ที่เกิดจากการจัด

สวัสดิการ โดยหน่วยงานของทางราชการ เช่น สหกรณ์ ธนาคารออมสิน คุรุสภา ซึ่งการหักเพื่อชำระหนี้ต้องได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ถูกหักด้วย

หลักในการหักเงิน ณ ที่จ่ายเพื่อชำระหนี้ต้องคำนึงถึงเงินคงเหลือของบุคลากรเพื่อการยังชีพด้วย และห้ามหักเงินสวัสดิการเป็นค่ารักษาพยาบาล และเงินการศึกษาบุตร กรณีเป็นลูกจ้างเงินนอกระบบประมาณ ให้ดำเนินการหักเงินประกันสังคม และให้สถานศึกษานำเงินนอกระบบประมาณสมทบเงินประกันสังคมเท่าจำนวนที่หัก

1.5 การออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย เพื่อให้บุคลากรนำไปยื่นเสียภาษี

1.6 การออกหนังสือรับรองเงินเดือนครั้งสุดท้าย กรณี บุคลากรขอโอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น (ปัจจุบัน สพท. เป็นผู้ดำเนินการให้)

## 2. การจัดการเกี่ยวกับภาษี

การจัดการเกี่ยวกับภาษีที่สำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความจำเป็นต้องศึกษาบทบัญญัติตามประมวลรัษฎากรที่เกี่ยวกับ ภาษีหัก ณ ที่จ่าย เพื่อให้การปฏิบัติทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้อง ซึ่งการดำเนินงานภาษีของสถานศึกษาจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

2.1 ดำเนินการหักภาษี ณ ที่จ่าย บุคคลธรรมดาของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีภาระงานที่จะต้องคำนวณ และหักภาษี ณ ที่จ่าย เพื่อนำส่งสรรพากร โดยสามารถเข้าศึกษาการคำนวณภาษีได้ที่ [www.rd.go.th](http://www.rd.go.th)

2.2 ดำเนินการหักภาษี ณ ที่จ่าย อื่นๆ กรณี การซื้อการจ้างจากบุคคลธรรมดา ตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป หรือกรณี ซื้อจากนิติบุคคล มูลค่า 500 บาทขึ้นไปให้หักร้อยละ 1 การหักภาษี ณ ที่จ่าย อื่น ๆ สามารถศึกษาอัตราการหักภาษีได้จากประมวลรัษฎากร

2.3 ยื่นแบบแสดงรายการภาษีหัก ณ ที่จ่าย และนำส่งภาษี ภายในกำหนดเวลา

2.4 กรณีที่มีครูต่างชาติ จะต้องทำแบบแจ้งข้อความเกี่ยวกับเงินได้ของคนต่างด้าว ตามแบบที่กรมสรรพากรกำหนด

2.5 จัดทำบัญชีพิเศษแสดงการหักภาษี ณ ที่จ่ายและนำส่ง ตามที่อธิบดีกรมสรรพากร กำหนด โดยบันทึกรายการที่ได้หักภาษีจากบุคคลธรรมดา หรือบริษัท ห้างหุ้นส่วน นิติบุคคล และรายการนำส่งภาษีเป็นประจำวัน และแยกใบเสร็จรับชำระภาษีอากรของกรมสรรพากรเป็นรายฉบับเรียงลำดับก่อนหลังตามวันที่ที่หักภาษี หรือ การนำส่งภาษี

ให้เสร็จภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่เกิดรายการ และเก็บรักษา บัญชีดังกล่าวไว้ นาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อการประเมินตรวจสอบ

หากสถานศึกษาในฐานะนิติบุคคลไม่ดำเนินการหักภาษี ณ ที่จ่าย จะมีความรับผิดชอบทั้งทางแพ่ง และทางอาญา ดังนี้

#### ความรับผิดชอบทางแพ่ง

1. กรณีไม่ได้หักภาษี ณ ที่จ่ายไว้ หรือ หักไว้ไม่เพียงพอต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้มีเงินได้ในจำนวนภาษีที่ต้องชำระ ยกเว้นการการแจ้งเรื่องการหักค่าลดหย่อนของผู้มีเงินได้ไม่ครบถ้วน ให้ผู้มีเงินได้เป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว
2. กรณีหักภาษี ณ ที่จ่ายไว้แต่ไม่ได้นำเงินส่ง สถานศึกษาต้องรับผิดชอบจ่ายตามจำนวนที่หักไว้แต่ฝ่ายเดียว และต้องเสียเงินเพิ่ม ร้อยละ 1.5 ต่อเดือนของเงินที่ขาดหรือไม่ได้นำส่ง

#### ความรับผิดชอบทางอาญา

1. กรณีไม่ยื่นรายการนำส่งภาษี ต้องระวางโทษ ปรับไม่เกิน 2,000 บาท ตามมาตรา 35 แห่งประมวลรัษฎากร เว้นแต่จะแสดงว่ามีเหตุสุดวิสัย โดยถูกปรับเป็นรายครั้งตามที่กระทำผิด
2. กรณีไม่ได้จัดทำบัญชีพิเศษตามประกาศอธิบดีกรมสรรพากร ต้องระวางโทษปรับไม่เกิน 2,000 บาท

### **3. การจัดการเกี่ยวกับประกันภัย**

การจัดการเกี่ยวกับประกันภัย แบ่งเป็น 2 เรื่องหลักคือการทำประกันภัยในทรัพย์สินของสถานศึกษา และการทำประกันภัยอุบัติเหตุของนักเรียน ในปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมิได้มีการทำประกันภัยในทรัพย์สิน ไม่ว่าจะเป็นการประกันภัยจากอัคคีภัย ประกันความเสียหายหรือการถูกโจรกรรมในทรัพย์สิน เว้นแต่การทำประกันภัยรถยนต์ของสถานศึกษาเท่านั้น

สำหรับการทำประกันภัยของนักเรียน เพื่อเป็นการคุ้มครองความปลอดภัยแก่ผู้เรียน ควรจัดทำประกันภัยอุบัติเหตุหมู่ โดยเรียกเก็บค่าเบี้ยประกันภัยจากผู้เรียนตามความสมัครใจ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

3.1 การคัดเลือก บริษัทประกันภัย หรืออาจเลือกโครงการประกันอุบัติเหตุ นักเรียนเอืออาทรของบริษัทรับประกันภัยต่อ

3.2 การจัดทำสารสนเทศ ข้อมูล ผู้ทำประกันภัย ประกอบด้วย ข้อมูลผู้เอาประกันภัย (ชื่อ สกุล เลขที่บัตรประจำตัวประชาชน เพศ) และ ชื่อ สกุลผู้ปกครอง หรือ ผู้รับผลประโยชน์ ซึ่งต้องระบุความสัมพันธ์กับผู้เอาประกันภัยด้วย

3.3 การนำเสนอระดับความคุ้มครองของการทำประกันภัยให้กับผู้ปกครอง ทราบเพื่อเลือกทำประกันภัยตามความสมัครใจ เช่น อัตรา 50 บาทต่อคนต่อปีสำหรับการประกันอุบัติเหตุหมู่ และอัตรา 160 บาทต่อคนต่อปีสำหรับความคุ้มครองการบาดเจ็บ หรือการเจ็บป่วย

3.4 ทำหนังสือแจ้งการเรียกเก็บเงินค่าเบี้ยประกันภัยจากผู้ปกครอง

3.5 นำส่งเงินค่าเบี้ยประกันภัยให้บริษัทประกันภัย

3.6 การเรียกร้องค่าทดแทน โดยช่วยดำเนินการประสานงานกับบริษัทประกันภัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) เมื่อเกิดเหตุ ผู้เอาประกันภัย/ผู้รับประโยชน์จะต้องรีบดำเนินการจัดเตรียมเอกสารต่างๆ ให้พร้อม เพื่อยื่นทำเรื่องเรียกร้องค่าทดแทน ซึ่งสามารถดำเนินการเรียกร้องผ่านได้ 2 ทาง คือยื่นเอกสารโดยตรงต่อ บริษัทประกันภัย หรือยื่นเอกสารผ่านสถานศึกษาให้ดำเนินการแทน ดังรายละเอียดข้างล่างนี้

#### กรณีเสียชีวิต

- 1) สำเนาใบมรณะบัตร
- 2) สำเนาใบชันสูตรพลิกศพ หรือสำเนาใบรับรองการตายจากโรงพยาบาล
- 3) สำเนาบันทึกรประจำวันตำรวจ
- 4) สำเนาบัตรประชาชนของผู้รับประโยชน์
- 5) หนังสือรับรองสถานภาพการเป็นนักเรียนจากสถานศึกษา

#### กรณีทุพพลภาพถาวร

- 1) ต้นฉบับใบความเห็นแพทย์
- 2) สำเนาบันทึกรประจำวันตำรวจ (ถ้ามี)
- 3) ภาพถ่ายแสดงการทุพพลภาพ ณ วันที่เรียกร้องค่าทดแทน
- 4) สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของผู้เอาประกันภัย (ถ้ามี)

### 5) หนังสือรับรองสถานภาพการเป็นนักเรียนจากสถานศึกษา

6.2 กรณีที่ผู้เอาประกันภัย / ผู้รับประโยชน์นำหลักฐานเรียกหรือค่าทดแทนยื่นผ่านสถานศึกษาที่ได้เอาประกันภัยไว้ ให้ตรวจสอบหลักฐานเบื้องต้นเพื่อนำส่งต่อบริษัทประกันภัยโดยทันที เพื่อผู้เอาประกันภัย / ผู้รับประโยชน์จะได้รับค่าทดแทนเร็วที่สุด

6.3 เมื่อสถานศึกษาได้รับเอกสารจาก บริษัทประกันภัยเพื่อขอชดเชยค่าเสียหายให้นำส่งเอกสารดังกล่าวให้กับผู้เอาประกันภัย/ผู้รับ ประโยชน์ ทันทีเพื่อนำไปปรับค่าทดแทนที่ธนาคาร ตามที่ได้ระบุไว้

## ตอนที่ 6 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน และสินทรัพย์

ในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ผู้บริหารต้องจัดให้มีการรวบรวมกฎ ระเบียบที่สำคัญ ๆ เพื่อใช้เป็นแม่บทในการดำเนินงานเนื่องจาก หากบริหารผิดพลาด ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบจะมีโทษ ทางวินัย และต้องรับผิดชอบทั้งทางแพ่ง และทางอาญา ผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ไม่สามารถปฏิเสธความรับผิดชอบที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดได้ จึงควรใส่ใจติดตาม และดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามระเบียบโดยเคร่งครัด กฎระเบียบที่สำคัญที่รวบรวมนี้ ผู้เขียนได้ทำการเชื่อมโยงไปยังแหล่งที่เก็บรายละเอียดของกฎระเบียบต่าง ๆ ทั้ง off line และ online ในสื่อซีดี (กดปุ่ม Ctrl + คลิก ที่แต่ละกฎระเบียบ เพื่อศึกษารายละเอียดเพิ่มเติม) ซึ่งประกอบด้วย

### 1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2545

เป็นกฎหมายหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดเป็นหลักในการบริหารงาน โดยมีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารด้านการเงิน คือ หมวด 5 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และ สพท. และสถานศึกษาใน สพท. โดยตรง

ในการบริหารทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา หมวด 8 สรุปได้ดังนี้

มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา โดยมุ่งหามาตรการส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากร เช่นการจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษา โดยมีมาตรการลดหย่อนภาษี ให้

การบริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสม

มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มา ไม่ต้องนำส่งคลัง สำหรับสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคลให้สถานศึกษาจัดเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาได้ตามระเบียบกระทรวงการคลัง

มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และการศึกษาระดับปริญญาตรีที่จัดโดยรัฐ และเอกชนให้เท่าเทียมกัน จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเสมอภาค ในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ โดยให้อิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา จัดสรรเงินงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐ หรือองค์กรมหาชน จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้สถานศึกษาเอกชน พึ่งตนเองได้ จัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

มาตรา 61 ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคม อื่นตามความเหมาะสมและจำเป็น

มาตรา 62 ให้มีระบบตรวจสอบ ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษาด้านการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่

มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก หลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

## 2. กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

1) พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ.2534

2) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547

3) ระเบียบการก่องหน้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ พ.ศ. 2534

4) หลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ

5) หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2547

6) หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

## 3. กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์

1) พระราชบัญญัติเงินเดือนของราชการผู้ถูกส่งพักราชการ พ.ศ.2502

2) พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.2494 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 16) พ.ศ.2539

3) พระราชกฤษฎีกา การจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ.2535

4) พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2523 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 7 พ.ศ.2541

5) พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ.2527 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ.2539 ฉบับที่ 6 พ.ศ.2541 และ ฉบับที่ 7 พ.ศ.2541

6) พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2526 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ.2534

7) พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2523 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 6 พ.ศ.2535

8) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

[www.logist.rtaf.mi.th/supply\\_order.htm](http://www.logist.rtaf.mi.th/supply_order.htm)



- Spiwak, Rand Steven. 1985. Financial Management:Cash Management Practices in Florida Community Colleges. Thesis (ED.D.) University of Florida.Abstract from Dissertation Abstracts International : 47-04A.
- Thomas, H., and Martin,J. 1996. Managing Resources for School Improvement. NewYork : Routledge.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 9) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุมัติให้เดินทางไปราชการและการจัดประชุมของทางราชการ พ.ศ.2524
  - 10) ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง พ.ศ.2520 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ.2536
  - 11) การประกันภัยรชการ
  - 12) ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว
  - 13) ระเบียบสำนักงบประมาณว่าด้วยการเบิกเงินค่ารับรอง ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็นเนื่องในการเดินทางไปราชการและค่าพาหนะในลักษณะเหมาจ่าย ในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว พ.ศ. 2527
  - 14) ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ.2520
  - 15) ระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ.2520 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2531
  - 16) ระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2520
  - 17) ระเบียบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2524 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 4 พ.ศ.2529
  - 18) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกและการจ่ายเงินเดือนเงินปีและเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ.2533
  - 19) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำประจำของส่วนราชการ พ.ศ.2537
  - 20) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง(ฉบับที่ 5) พ.ศ.2537
  - 21) ระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าจ้างลูกจ้างของส่วนราชการ พ.ศ. 2526 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2536
  - 22) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ.2530
  - 23) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเดินทางไปราชการโดยยานพาหนะประจำทาง พ.ศ.2533
  - 24) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเดินทางไปราชการโดยยานพาหนะส่วนตัว พ.ศ. 2526 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2540
  - 25) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยงเดินทางและค่าเช่าที่พักในการเดินทางไปราชการ พ.ศ.2534 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 8 พ.ศ.2542

26) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินสมนาคุณการสอบสวนทางวินัยข้าราชการ พ.ศ.2536

27) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเก็บเงินบำรุงการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2520

28) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของส่วนราชการ พ.ศ.2534 (ฉบับที่ 3 และ 4) พ.ศ.2541

29) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ.2536

30) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินรางวัลเกี่ยวกับการสอบ พ.ศ.2534

31) [ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเงินรายได้สถานศึกษา พ.ศ. 2546](#)

32) หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0502 /ว 79 ลงวันที่ 25 พฤษภาคม 2535 เรื่อง ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของส่วนราชการ

33) คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป 364 / 2536 เรื่องวงเงินสำรองจ่ายและวงเงินนำฝากธนาคารของส่วนราชการและสถานศึกษา สั่ง ณ วันที่ 19 มีนาคม 2536

#### 4. ระเบียบที่เกี่ยวกับการบัญชีและรายงานการเงิน

[1\) รูปแบบรายงานการเงิน ให้จัดทำตามรูปแบบของกรมบัญชีกลาง](#)

#### 5. กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการควบคุม ตรวจสอบภายใน

1) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ.2542

นอกจากระเบียบดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาสามารถติดตามระเบียบ คำสั่งต่างๆ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็นประกอบการบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ได้จากการเชื่อมโยง เว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1) กระทรวงศึกษาธิการ <http://www.moe.go.th/>

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน <http://www.obec.go.th/>

3) กระทรวงการคลัง <http://www.mof.go.th/>

4) กรมบัญชีกลาง <http://www.cgd.go.th/>

5) กรมสรรพากร <http://www.rd.go.th/>

[\[กลับด้านบน\]](#)

### บทสรุป

การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการ 6 ด้านหลักคือ 1) การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งในรูปของเงินและไม่ใช้เงินให้เพียงพอและเป็นไปตามแผนงบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของเงินทุนและทรัพยากรประกอบด้วย เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน เงินรายได้แผ่นดิน เป็นเงินที่สถานศึกษาไม่มีสิทธิ์นำมาใช้ มีหน้าที่ต้องนำส่งเท่านั้น ส่วนเงินงบประมาณจะจัดสรรมาและใช้หมดไปตามประเภทเงินที่ได้รับ ดังนั้นประเภทของเงินที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการระดมทุนและทรัพยากรมาใช้ในสถานศึกษาคือเงินนอกงบประมาณ โดยเฉพาะเงินรายได้สถานศึกษา และเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ รวมทั้งการจัดกิจกรรมอื่นเพื่อระดมทุนและทรัพยากร 2) การจัดการเงินสด จะเกี่ยวข้องกับการรับเงิน เบิกจ่าย นำฝาก นำส่ง และเก็บรักษาเงิน รวมทั้งการป้องกันการทุจริตเกี่ยวกับเงินสด การจัดการดังกล่าวต้องระมัดระวังเรื่องการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย การใช้จ่ายเงินให้ถูกต้องประเภท และการเก็บหลักฐานเอกสารเพื่อการบันทึก และตรวจสอบ 3) การจัดการลูกหนี้ ในอดีตการลงบันทึกบัญชี ใช้เกณฑ์เงินสด สถานศึกษาจึงไม่มีลูกหนี้ แต่เมื่อเปลี่ยนเป็นเกณฑ์คงค้าง จึงมีรายการลูกหนี้เกิดขึ้นเนื่องจากไม่สามารถเรียกเก็บเงินจากผู้ปกครองเพื่อชำระค่ากิจกรรมพิเศษได้ จึงต้องมีการติดตามเรียกเก็บหนี้ 4) การบริหารสินทรัพย์ โดยวงจรการบริหารสินทรัพย์จะเริ่มจากการวางแผน กำหนดความต้องการสินทรัพย์ การจัดหา จัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีที่เหมาะสม การคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด และเมื่อได้สินทรัพย์มาแล้วต้องใช้ประโยชน์ และดูแลรักษา ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และขั้นตอนสุดท้ายคือการตัดจำหน่ายสินทรัพย์เมื่อเสื่อมสภาพ หรือไม่มีความจำเป็นในการใช้งานต่อไป 5) การจัดการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงินและสินทรัพย์ สำหรับสถานศึกษา ยังประกอบด้วยเรื่องสำคัญ อีก 3 เรื่องคือ การจัดการเงินเดือน การจัดการเรื่องภาษี และการทำประกันภัย 6) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานที่กล่าวมาทั้งหมด จะต้องดำเนินการตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด และควรติดตาม คำสั่ง ประกาศ ระเบียบ สำคัญ จาก เว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (ม.ป.ป). คู่มือการเงินสำหรับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
กระทรวงศึกษาธิการ.(อัครสำเนา).
- กรมสามัญศึกษา,สวัสดิการกองคลัง. 2544. การบริหารงานการเงิน บัญชี และพัสดุ.  
กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษา การฝึกอบรมและการจ้างงาน มลรัฐออสเตรเลียใต้. 2543. การบริหารการเงินใน  
โรงเรียน:มลรัฐออสเตรเลียใต้. แปลโดย ฉัตรพล อารีประเสริฐสุข และสุชาดา อามิยะ.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.  
กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำ  
งบประมาณระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรพีส์ และ ไซเท็กซ์  
จำกัด.
- ชัยอนันต์ สมทวนิช. 2544. โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษา: การ  
จัดทำการบริหารงบประมาณระดับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและ  
แผนสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ดุสิต ทิวถนอม. ม.ป.ป. การเงินและงบประมาณ โรงเรียน. นครปฐม: ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์นครปฐม.
- ประดิษฐ์ สวบทเจริญ และคณะ. 2524. การเงิน-บัญชี-และการพัสดุ. พระนคร: อักษรบัณฑิต.
- เมธากุล เกียรติกระจาย. 2542. การบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม. กรุงเทพมหานคร: คณะ  
บริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุพดี ศิริวรรณ. 2547. การบัญชีภาษีอากร. กรุงเทพมหานคร. ปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- วรินทร์า วัชรสิงห์. 2523. การบริหารธุรกิจและการเงินของโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาใน  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิไล วีรปรีย และ จงจิตต์ หลีกภัย. 2544. ระบบบัญชี. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- ศรีบงอร พัวพงษ์ไพโรจน์. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน นักวิชาการการเงินและบัญชี 8 ว.  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทมาลเขต 2.สัมภาษณ์, 27 ธ.ค.2548.
- สุมาลี จิระมิตร. 2544. การบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

- สมเจตน์ ประชากริช. 15 มกราคม 2546. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี โรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา. สัมภาษณ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. 2548. คู่มือการปฏิบัติงานการเงิน บัญชี ระดับสถานศึกษา. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. 2548. คู่มือการปฏิบัติงานการเงิน การพัสดุ ระดับสถานศึกษา. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. 2546. เอกสารการประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติการเบิกจ่ายเงิน. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักนโยบายนและแผนอุดมศึกษา สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2543. คู่มือการบัญชี ลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: ส่วนวิเคราะห์นโยบาย สำนักนโยบายนและแผนอุดมศึกษา สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548. คู่มือการตรวจสอบภายในสถานศึกษา เล่มที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548. คู่มือการตรวจสอบภายในสถานศึกษา เล่มที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548. คู่มือการตรวจสอบภายในสถานศึกษา เล่มที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548. คู่มือการตรวจสอบภายในสถานศึกษา เล่มที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- อภิชาติ พงศ์สุพัฒน์. 2544. การเงินธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโฟไมนิ่ง จำกัด
- Brian Knight. 1993. Financial Management for Schools: The Thinking Manager's Guide. Oxford: Heinemann Publishers.
- Deborah. General Strategies Reported to Improve Financial Management research
- Drake, T.L.,and Roe,W.H. 1994. School Business Management The United States of America : Allyn and Bacon.
- Green,Howard. 1994. The School Management Handbook. London : Kogan Page.
- Picus, Lawrence O. 2003. How Schools Allocate and Use Their Resources. (ERIC Digest No. 143). ED452578. Available from : <http://eric.uoregon.edu>.

- Spiwak, Rand Steven. 1985. Financial Management: Cash Management Practices in Florida Community Colleges. Thesis (ED.D.) University of Florida. Abstract from Dissertation Abstracts International : 47-04A.
- Thomas, H., and Martin, J. 1996. Managing Resources for School Improvement. New York : Routledge.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# 5

## การบัญชี และการรายงานการเงิน Accounting and Financial Reporting



### หัวเรื่อง

- ◎ ความรู้เบื้องต้นทางการบัญชี
  - ✦ ความหมาย ความสำคัญการบัญชี และงบการเงิน
  - ✦ ประเภทของการบัญชี
  - ✦ แนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองโดยทั่วไป
- ◎ กระบวนการทางบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน

### แนวคิด

1. การบัญชี เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทางเศรษฐกิจขององค์กร ที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายรับและรายจ่าย แล้วนำมาจัดทำสรุปผลข้อมูลเป็นงบการเงินตามงวดระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทำให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินขององค์กร โดยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ วางแผน ประเมินผล ควบคุมสินทรัพย์ และปรับปรุงการบริหารงานในอนาคต

2. การบัญชีมี 2 ประเภท คือ การบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหาร

3. ผู้บริหารควรทราบถึงข้อสมมติทางการบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองทั่วไป ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการทางบัญชีได้ถูกต้องตรงกัน และยังช่วยในการอธิบาย แปลความหมาย และนำเสนอข้อมูลในงบการเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

4. กระบวนการทางบัญชีมีขั้นตอนสำคัญ 9 ขั้นตอน เริ่มจากการรวบรวมหลักฐานเอกสารสำคัญ วิเคราะห์รายการบัญชี บันทึกในใบสำคัญบันทึกบัญชี บันทึกในสมุดรายวันขั้นต้น ผ่านรายการไปบัญชีแยกประเภท จัดทำบททดลอง ปรับปรุงรายการวันสิ้นงวดบัญชี จัดทำกระดาษทำการ และจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงิน งบรายรับเทียบรายจ่าย งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนทุน และหมายเหตุประกอบงบการเงิน นอกจากนี้สถานศึกษายังต้องจัดทำรายงาน



สำคัญส่งหน่วยงานต้นสังกัด และกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย รายงานเงินคงเหลือประจำวัน รายงานประเภทเงินคงเหลือ รายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา และต้องจัดทำทะเบียนสำคัญต่างๆ ตามรูปแบบที่กำหนด

### วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญของการบัญชี และงบการเงินได้
2. อธิบายประเภทการบัญชีได้
3. ทราบแนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองโดยทั่วไป
4. อธิบายกระบวนการทางบัญชีได้อย่างถูกต้อง
5. สามารถวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกบัญชีได้
6. จัดทำบททดลอง และการปรับปรุงรายการทางบัญชีได้
7. อธิบายส่วนประกอบของงบการเงินและจัดทำรายงานการเงินและ ทะเบียนสำคัญๆ ได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 5-1 แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 5

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]

## ตอนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นทางการบัญชี

เนื่องจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐเป็นหน่วยงานย่อยที่มีได้เบิกจ่ายตรงต่อกรมบัญชีกลาง คลังจังหวัดหรือคลังอำเภอ กระทรวงการคลังจึงกำหนดให้สถานศึกษาต้องปฏิบัติตามบัญชีตามคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 และสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้ใช้ระบบควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 ถึงอย่างไรก็ตามเมื่อมีการนำระบบการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้างมาใช้ แทนเกณฑ์เงินสด ลักษณะการทำบัญชีของสถานศึกษาจึงมีความคล้ายคลึงกับการทำบัญชีขององค์กรโดยทั่วไป แตกต่างที่รายงานแสดงผลการดำเนินงานไม่ได้แสดงในรูปแบบกำไรขาดทุนแต่เรียกเป็นงบรายรับเทียบรายจ่าย เพราะเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในสาระสำคัญทางการบัญชี โดยเนื้อหาในตอนนี้จะกล่าวถึงความรู้เบื้องต้นทางการบัญชี ซึ่งจะประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของการบัญชีและงบการเงิน ประเภทของการบัญชี แนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองโดยทั่วไป และตอนที่ 2 จะได้กล่าวถึงกระบวนการทางบัญชี ตั้งแต่การรวบรวมหลักฐานสำคัญทางบัญชีจนถึงขั้นตอนการจัดทำรายงานการเงินและทะเบียนสำคัญต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้บริหารในการตรวจสอบการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงินตามหลักที่ถูกต้อง

### 1. ความหมายและความสำคัญของการบัญชี และงบการเงิน

**การบัญชี** คือ การเก็บรวบรวม ข้อมูลทางเศรษฐกิจขององค์กร นำมาแยกประเภทจัดหมวดหมู่ เป็น 5 ประเภทหลัก ๆ คือ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายรับ และ รายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมด จัดบันทึกตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป หรือที่เรียกว่า **มาตรฐานการบัญชี** เพื่อนำไปจัดทำสรุปผลข้อมูลเป็นงบการเงินตามงวดระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

การบัญชีทำให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร เป็นสื่อที่สะท้อนภาพฐานะทางการเงินขององค์กร เป็นเครื่องมือในการควบคุมสินทรัพย์ เป็นข้อมูลที่นำไปใช้วางแผนและปรับปรุงการบริหารงานในอนาคต นอกจากนี้ยังใช้เป็นข้อมูลสำหรับบุคคลภายนอกในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และเป็นข้อมูลพื้นฐาน

ของเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นข้อมูลทางบัญชีจึงต้องครบถ้วน ทันต่อเวลา เชื่อถือได้ และมีมาตรฐานสากลเป็นหลักการที่รับรองโดยทั่วไป เพื่อความเข้าใจตรงกัน และสามารถแปลความหมายได้โดยเกณฑ์เดียวกัน

การบันทึกบัญชี เป็นการควบคุมทางการเงินอย่างหนึ่ง ดังนั้นผู้จัดทำบัญชี และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพ หากเกิดความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย จะไม่สามารถปิดบัญชีได้ลงตัว และหากไม่ระแวดระวังในการบันทึกบัญชีให้ถูกต้อง จะนำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชันได้

จากความหมายของคำว่าบัญชี จะพบคำศัพท์สำคัญ ทางบัญชีที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจเบื้องต้น เพื่อให้สามารถศึกษาเนื้อหาในโมดูลนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ดังนี้

**สินทรัพย์** หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของกิจการและสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคต โดยสินทรัพย์เหล่านั้นต้องสามารถแสดงค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น เงินสด เงินฝากธนาคาร รายจ่ายจ่ายล่วงหน้า วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคาร รวมถึงสิทธิที่แสดงค่าเป็นตัวเงินที่กิจการสามารถเรียกร้องให้บุคคลอื่นชำระหนี้ให้แก่กิจการ เช่น ลูกหนี้ รายรับค้างรับ เป็นต้น สินทรัพย์จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดฐานะการเงินของกิจการ

**หนี้สิน** หมายถึง ภาระผูกพันที่สถานศึกษาต้องชำระหนี้ให้กับบุคคลอื่นในอนาคต โดยหนี้ที่ต้องชำระนี้ต้องสามารถแสดงค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น เจ้าหนี้ เงินวงจ้ำประกัน ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้างจ่าย รายจ่ายค้างจ่าย เป็นต้น หนี้สินจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดฐานะการเงินของกิจการ

**ส่วนของเจ้าของ หรือ ส่วนทุน** หมายถึงสินทรัพย์ส่วนที่คงเหลือหลังจากหักหนี้สินออกแล้ว สำหรับสถานศึกษาจะรวมถึงทุนประเดิมซึ่งคือสินทรัพย์ที่รัฐลงทุนตอนเปิดดำเนินการ หรือถ้าไม่ทราบว่ทุนประเดิมตอนเริ่มเปิดดำเนินการเป็นเท่าใด แต่ต่อมาในภายหลังต้องการเริ่มบันทึกบัญชีเราสามารถหาทุนประเดิม ณ วันที่ต้องการเริ่มบันทึกบัญชีได้ คือ นำสินทรัพย์ทั้งหมดหักหนี้สินที่สถานศึกษามีอยู่ นอกจากทุนประเดิมแล้วส่วนของเจ้าของยังรวมถึงทุนสะสม ซึ่งเกิดจากรายรับมากกว่ารายจ่ายที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงานของสถานศึกษาที่ยังมิได้มีการส่งคืนรัฐ

**รายรับ** หมายถึง รายการกระแสเข้าที่ทำให้สินทรัพย์เพิ่มค่าขึ้นหรือหนี้สินลดลง อันเกิดจากการดำเนินงานตามปกติในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รายรับค่าธรรมเนียม รายรับค่าขายวัสดุการศึกษา รายรับค่าเช่า ในรอบเวลา 1 ปี เป็นต้น

**รายจ่าย** หมายถึง รายการที่ใช้ไปเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา หรือก่อให้เกิดรายได้ เป็นกระแสไหลออกมีผลให้สินทรัพย์ลดค่าลง หรือหนี้สินมีค่าเพิ่มขึ้นอันเกิดจากการดำเนินงานตามปกติในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น เงินเดือนค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค ในรอบ 1 ปี เป็นต้น

**มาตรฐานการบัญชี** หมายถึง แนวทางที่นักบัญชียึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการรับรู้ การวัดมูลค่าและการแสดงรายการและเหตุการณ์ทางการบัญชีในงบการเงิน เนื่องจากข้อมูลทางการบัญชีให้ประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายนอก คือ เจ้าหนี้ หรือหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้นหากข้อมูลที่จัดบันทึกไม่มีหลักเกณฑ์หรือไม่ได้จัดทำตามมาตรฐานการบัญชี จะทำให้ข้อมูลนั้นไม่สะท้อนถึงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้การนำข้อมูลไปใช้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ ในทางตรงกันข้าม หากจัดทำโดยยึดถือมาตรฐานการบัญชีเป็นแนวทางปฏิบัติ จะทำให้ข้อมูลทางบัญชีและรายงานทางการเงินมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ และสามารถให้ประโยชน์ได้ มาตรฐานการบัญชีจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของข้อมูลทางการบัญชี

**งบการเงิน** หมายถึง รายงานทางการบัญชีที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการ ตลอดจนผลกระทบของรายการทางบัญชีที่มีต่อสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการที่กิจการควบคุมอยู่ เป็นข้อมูลที่สำคัญเบื้องต้น ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในสถานศึกษาหรือภายนอกสถานศึกษาจะต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบโครงสร้างทางการเงินของสถานศึกษา สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ และสภาพทางการเงิน นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงความสามารถของการบริหารจัดการทรัพยากรของกิจการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการนำข้อมูลทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ใช้งบการเงิน (relevance) และความน่าเชื่อถือ (reliability) มาประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ (รายละเอียดต่าง ๆ ของงบการเงินจะได้กล่าวในตอนที่ 2) งบการเงินเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหาร และบุคคล ภายนอกทั้ง

หน่วยงานรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะดำเนินการเพื่อหวังผลกำไรหรือมิได้มุ่งหวังผลกำไร ข้อมูลทางการเงินที่แสดงไว้ในงบการเงิน นอกจากจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสามารถในการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน การเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ รวมทั้งทราบสภาพคล่องในปัจจุบันแล้ว ข้อมูลงบการเงินยังเป็นประโยชน์ในการวางแผนงาน คัดคะแนนกระแสเงินสดในอนาคต และควบคุมประเมินผลได้อีกด้วย สำหรับองค์กรภาคเอกชนผู้เป็นเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น จะนำข้อมูลในงบการเงินมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุนในกิจการนี้ สำหรับเจ้าหนี้ จะนำข้อมูลงบการเงินมาประกอบการพิจารณาให้สินเชื่อ โดยพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ

## 2. ประเภทของการบัญชี

เนื่องจากผู้ใช้ข้อมูลทางการบัญชี และงบการเงินมีทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งถ้าพิจารณาความต้องการใช้ข้อมูลของบุคคลทั้งสองฝ่ายแยกตามสถานะของข้อมูลที่ต้องการแล้ว อาจแยกการบัญชีเป็น 2 ประเภท คือ การบัญชีการเงิน (financial accounting) และการบัญชีบริหาร (managerial accounting)

**2.1 การบัญชีการเงิน** เป็นการจัดทำข้อมูลทางการบัญชี เพื่อจัดทำงบการเงิน ลักษณะข้อมูล เป็นข้อมูลในอดีต และปัจจุบัน เท่านั้น เสนอต่อฝ่ายบริหารขององค์กร และบุคคลภายนอก เช่น เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น หน่วยงานของรัฐ และบุคคลภายนอกทั่วไปที่ให้ความสนใจในการดำเนินงานและฐานะการเงินของกิจการ การจัดทำข้อมูลของการบัญชีการเงิน ต้องเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ข้อมูลทางการบัญชีเป็นที่น่าเชื่อถือได้แก่บุคคลทุกฝ่าย บุคคลทั่วไปที่ใช้งบการเงินสามารถเข้าใจได้ นำมาเปรียบเทียบกันได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจในเชิงเศรษฐกิจ สำหรับความถี่ในการจัดทำอาจจัดทำราย 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือรายปี

**2.2 การบัญชีบริหาร** เป็นการจัดทำข้อมูลทางการบัญชี เพื่อจัดทำรายงานในรูปแบบต่างๆ ทั้งบรรยาย หรือกราฟ และเป็นข้อมูลทั้ง ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เสนอต่อบุคคลภายในองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูง คณะผู้บริหารขององค์กร หัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อประกอบการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงาน กำหนด

เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อใช้ในการควบคุม และประเมินผล การจัดทำข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ไม่ได้จัดทำตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป แต่จัดทำตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลภายในองค์กร ความถี่ในการรายงานจะทำ เมื่อไรก็ได้ตามที่ต้องการใช้ข้อมูล ดังนั้นการบัญชีบริหารจะเกี่ยวข้องกับ ศาสตร์การบัญชีการเงิน การงบประมาณ การบัญชีต้นทุน การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นต้น ในโมดูลที่ 5 นี้จะกล่าวถึง บัญชีการเงินเป็นหลัก เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นการบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานการเงินส่วนการบัญชีบริหารได้กล่าวไว้ใน โมดูลต่างๆแล้ว เช่น การงบประมาณ และบัญชีต้นทุนได้กล่าวไว้แล้วใน โมดูล ที่ 1 ส่วนการวิเคราะห์งบการเงิน จะได้กล่าวถึงในโมดูลที่ 7 ต่อไป

### 3. แนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองโดยทั่วไป

การบัญชีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ รูปแบบของธุรกิจ สภาพการแข่งขัน เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งส่งผล ให้จำเป็นต้องกำหนดแนวคิดและข้อสมมติฐานทางการบัญชี เพื่อให้กับบัญชีมีแนวทาง ที่ถูกต้องตรงกัน เป็นแนวคิดสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ศึกษาการบัญชีจะต้องทราบ

แนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีนั้น จัดเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีบัญชี ซึ่งช่วยในการแปลความหมาย อธิบาย และช่วยให้การนำเสนอข้อมูลในงบการเงินเป็นไปอย่าง ถูกต้อง ต่อไปนี้จะได้กล่าวเฉพาะแนวคิดและข้อสมมติฐานที่สำคัญซึ่งมีที่มาจาก มาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป ดังนี้

- 1) ข้อมูลทางการบัญชีจะต้องแสดงเป็นตัวเลขเพื่อสามารถวัดผลการดำเนินงานและฐานะการเงินได้อย่างชัดเจน
- 2) ข้อมูลทางการบัญชีต้องแยกออกจากกิจการอื่นเพื่อแสดงภาพของ กิจการนั้น ๆ ได้ชัดเจน
- 3) ต้องมีหลักฐานที่ยอมรับและเชื่อถือได้ จึงจะบันทึกบัญชี
- 4) การแบ่งรอบระยะเวลาบัญชี จะแบ่งเป็น 1 ปี หรืออาจแบ่งเป็น 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน เพื่อรายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินตามรอบระยะเวลานั้นๆ
- 5) หน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาย่อมมีวัตถุประสงค์ที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและดำรง อยู่ต่อไปในอนาคต

6) การบันทึกบัญชีสินทรัพย์และหนี้สิน จะบันทึกตามราคาทุนเดิมที่ซื้อมา ราคาทุนเดิม หมายถึง การบันทึกสินทรัพย์ด้วยจำนวนเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่จ่ายไป หรือบันทึกด้วยมูลค่ายุติธรรมของสิ่งที่นำไปแลกเปลี่ยน ณ เวลาที่ได้มา สำหรับการบันทึกหนี้สิน จะบันทึกด้วยจำนวนเงินที่ได้รับจากการก่อภาระผูกพัน หรือบันทึกด้วยจำนวนเงินสดหรือเทียบเท่าเงินสด ที่คาดว่าจะต้องจ่ายเพื่อชำระหนี้สินที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามปกติของกิจการ

7) การรับรู้ของการบันทึกบัญชีใช้เกณฑ์คงค้าง ซึ่งจะรับรู้เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น มิใช่เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสด แต่ทั้งนี้ไม่รวมการจัดทำงบกระแสเงินสด ซึ่งจะรับรู้ตามเกณฑ์เงินสด เพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินได้ทราบถึงรายการที่เกี่ยวข้องกับการรับและจ่ายเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ภาระผูกพันที่ต้องจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้ในอนาคต และทราบข้อมูลที่จะได้รับเงินจากลูกหนี้ในอนาคตด้วย

8) การประมาณอายุการใช้งานของทรัพย์สินถาวร เช่น อาคารถาวรมีอายุการใช้งาน 20 ปีครุภัณฑ์สำนักงานมีอายุงาน 5 ปีเป็นต้น (สำหรับสถานศึกษาให้ศึกษาแนวทางการประมาณอายุสินทรัพย์ได้จากกรมบัญชีกลาง) หรือการประมาณหนี้สงสัยจะสูญ โดยอาศัยประสบการณ์ในอดีต

9) การเลือกวิธีการบัญชีใดแล้วจะต้องใช้วิธีการนั้นโดยตลอดและจัดประเภทรายการในงบการเงินให้เป็นแบบเดียวกันในทุกงวดบัญชี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบงบการเงินสำหรับระยะเวลาที่ต่างกันได้

10) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่สำคัญทั้งหมดต่อผู้ใช้งบการเงิน ให้เปิดเผยในงบการเงิน หรือ ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

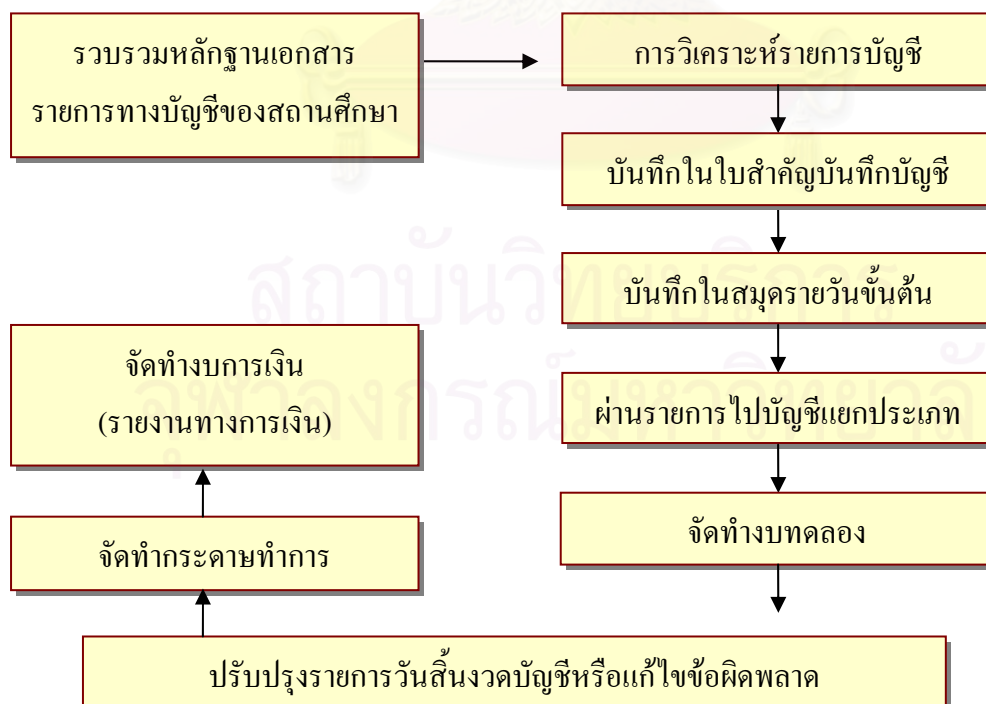
สถาบันนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 2 กระบวนการทางบัญชี (accounting process)



กระบวนการทางบัญชี หรือวัฏจักรบัญชี (accounting cycle) มีขั้นตอนสำคัญเริ่มจาก เมื่อเกิดรายการขึ้น จะรวบรวมหลักฐาน เอกสารสำคัญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน หลังจากนั้นจะนำมาวิเคราะห์รายการบัญชีว่าเป็นรายการใดก่อน ที่จะนำมาบันทึกไว้ในใบสำคัญบันทึกบัญชี (voucher) และในสมุดขั้นต้นต่อไป เมื่อถึงวันสิ้นงวดรายการต่างๆ จะถูกผ่านบัญชีไปยังบัญชีแยกประเภทต่างๆ เช่น รายการนั้น มีผลกระทบกับรายการเงินสด และสินทรัพย์ ก็จะนำรายการเงินสดไปบันทึกในบัญชีเงินสด นำรายการสินทรัพย์ไปบันทึกในบัญชีสินทรัพย์นั้นๆ ส่วนการจะบันทึกด้าน เดบิต หรือด้านเครดิต ก็ขึ้นกับการทำให้ เงินสดหรือสินทรัพย์นั้น เพิ่มขึ้น หรือลดลง หลังจากนั้นจะสรุปผลบัญชีแต่ละประเภท นำมาจัดทำบทดลอง และปรับปรุงรายการต่างๆ ตามมาตรฐานการบัญชีให้ถูกต้อง เกี่ยวกับรายการค่าใช้จ่ายค้ำจ่าย จ่ายล่วงหน้า รายรับค้ำรับ รายรับล่วงหน้า หนี้สูญ ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น จากนั้นจัดทำ กระจายทำการ เพื่อเตรียมจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานทางการเงิน สรุปกระบวนการทางบัญชีได้ดังแผนภาพที่ 5-2



แผนภาพที่ 5-2 แสดงกระบวนการทางบัญชี

## 1. การรวบรวมหลักฐานทางการบัญชี

การบันทึกรายการทุกรายการต้องบันทึกจากเอกสารหลักฐานต่างๆ โดยเอกสารสำคัญ มีดังนี้

1) เอกสารการรับเงิน ประกอบด้วย ใบแจ้งหนี้ (ใบแจ้งผู้ปกครองชำระค่าธรรมเนียม) ค่ากิจกรรม (เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์) ใบเสร็จรับเงินของสถานศึกษา เป็นต้น

2) เอกสารประกอบการจ่ายเงิน ประกอบด้วย ใบขอสั่งซื้อ ใบสั่งซื้อ ใบส่งของจากร้านค้า ใบแจ้งหนี้จากร้านค้า (สัญญาการซื้อการจ้าง สัญญาเช่า) ใบสำคัญจ่าย ใบเสร็จรับเงินจากร้านค้า ใบเบิกเงินสดย่อย ใบยืมเงินสดย่อย หนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่ายคู่ฉบับใบเบิกเงิน ดันข้าวเช็ก หรือสำเนาเช็ก เป็นต้น

3) เอกสารเกี่ยวกับพัสดุ ประกอบด้วย ใบเสนอซื้อ/จ้าง ใบขอซื้อ/จ้าง ใบสั่งซื้อ ใบสั่งจ้าง ใบตรวจรับพัสดุ ใบสำคัญซื้อ/จ้าง ใบเบิกพัสดุ ใบประเมินการรับบริจาคทรัพย์สิน รายงานการตรวจการจ้าง/การตรวจรับงาน ใบรับหลักประกัน ใบขอคืนหลักประกัน บัตรลงเวลาทำงาน ใบจำหน่ายทรัพย์สิน และใบโอนทรัพย์สิน เป็นต้น

4) เอกสารการยืมและการคืนเงินทศรอง ประกอบด้วย ใบยืมเงินทศรอง ใบคืนเงินทศรอง และใบสำคัญเงินทศรอง

5) เอกสารสำหรับระบบบัญชี ประกอบด้วย ใบสำคัญทั่วไป ใบสำคัญเฉพาะ เป็นต้น

6) เอกสารอื่นๆ ประกอบด้วย ใบนำฝาก ใบถอนเงินจากธนาคาร ใบนำฝาก และใบเบิกเงินจากหน่วยงานราชการรับฝาก เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คลังจังหวัด หนังสือแจ้งการโอนเงินเข้าบัญชี หรือแจ้งให้ไปรับเงินงบประมาณจากเขตพื้นที่การศึกษา ใบฎีกาต่างๆ

## 2. การวิเคราะห์รายการทางบัญชี

เนื่องจากรายการทางบัญชีมีความสัมพันธ์กับงบการเงินโดยตรง คือเมื่อเกิดรายการขึ้นจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน รายรับ และรายจ่ายของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผลที่มีต่อสมการบัญชี

(accounting equation) คือ ยอดรวมสินทรัพย์ต้องเท่ากับหนี้สินบวกทุนเสมอ โดยมีรูปสมการ ดังนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ส่วนของผู้ถือหุ้นหรือส่วนทุน}$$

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ส่วนทุนจะแตกต่างจากองค์กรเอกชน โดยทั่วไป อาจใช้สมการดังนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + [\text{ทุนประเดิม} + \text{กองทุน (ถ้ามี)} + \text{รายรับมาก(น้อยกว่า)รายจ่ายสะสม}]$$

โดยส่วนของรายรับมาก (น้อยกว่า) รายจ่ายสะสม จะเกิดจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ถ้ารายรับมากกว่ารายจ่าย ส่วนของทุนจะเพิ่มขึ้น ถ้ารายรับน้อยกว่ารายจ่ายส่วนของทุนจะลดลง

ผู้ทำบัญชีจะต้องวิเคราะห์รายการทางบัญชีว่ามีผลกระทบอย่างไร จึงสามารถนำรายการดังกล่าวไปบันทึกบัญชีต่อไปได้ โดยสามารถศึกษาตัวอย่างการวิเคราะห์รายการทางบัญชี ดังนี้

**ตัวอย่าง** โรงเรียนธรรมรักษา เปิดให้บริการการศึกษาแก่นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 6 จำนวนนักเรียน 1,000 คน ตัวอย่างรายการต่อไปนี้ เป็นรายการที่เกิดขึ้นในระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน 2548 (เพื่ออำนวยความสะดวก เข้าใจ จึงมิได้นำภาษีเงินได้และค่าธรรมเนียมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาไว้ในตัวอย่างนี้)

**รายการที่ 1** วันที่ 15 มกราคม 2548 โรงเรียนธรรมรักษาได้รับบงลงทุนในการก่อสร้างอาคารเพิ่มเป็นจำนวนเงิน 5 ล้านบาท รายการนี้ทำให้สถานศึกษามีสินทรัพย์คือ เงินฝากธนาคาร 5 ล้านบาท และไม่มีผลกระทบต่อหนี้สิน เพราะสถานศึกษาไม่มีภาระผูกพันต่อบุคคลภายนอก ดังนั้นสินทรัพย์ทั้งหมดจึงเป็นสิทธิของสถานศึกษาฝ่ายเดียว ผลกระทบสามารถแสดงในรูปแบบของสมการบัญชี ดังนี้

	สินทรัพย์	=	หนี้สิน	+	ส่วนทุน
	เงินฝากธนาคาร				ทุนประเดิม
1)	+5,000,000	=		+	+5,000,000

**รายการที่ 2** วันที่ 20 มิถุนายน 2548 จ่ายชำระค่าก่อสร้างอาคารเรียนให้ผู้รับเหมาเป็นจำนวนเงิน 4.5 ล้านบาท และหักเป็นเงินค้ำประกันการก่อสร้างไว้เป็นจำนวน 5 แสนบาท (ในทางปฏิบัติจะต้องจ่ายชำระเงินค่าก่อสร้างตามความสำเร็จของงาน และเป็นรายงวดตามที่ระบุในสัญญาว่าจ้างก่อสร้าง)

รายการนี้ ทำให้สถานศึกษามีสินทรัพย์ คือ อาคารเพิ่มขึ้นจำนวน 5 ล้านบาท ขณะที่เงินฝากธนาคารลดลงจำนวน 4.5 ล้านบาท หนี้สินเพิ่มขึ้นจำนวน 5 แสนบาท เนื่องจากสถานศึกษามีภาระผูกพันที่จะต้องชำระเงินให้แก่ผู้รับเหมาก่อสร้าง ในกรณีที่ไม่ผิดเงื่อนไขตามที่ระบุไว้ในสัญญาจ้างก่อสร้าง รายการนี้ไม่มีผลกระทบต่อหนี้สินและส่วนทุน

ผลกระทบสามารถแสดงในรูปแบบของสมการบัญชี ดังนี้

	สินทรัพย์		=	หนี้สิน	+	ส่วนทุน
	เงินฝากธนาคาร	อาคาร		เงินค้ำประกันการก่อสร้าง		ทุนประเดิม
1)	+5,000,000					+5,000,000
2)	-4,500,000	+5,000,000		+500,000		
รวม	500,000	5,000,000	=	500,000	+	5,000,000

**รายการที่ 3** วันที่ 28 มิถุนายน 2548 สถานศึกษาได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวจาก สพท. จำนวน 550,000 บาท งบบุคลากร 800,000 บาท จ่ายเงินเดือนครู 800,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบด้วยค่าวัสดุใช้สอย 40,000 บาท และค่าสาธารณูปโภค 10,000 บาท

รายการนี้ ทำให้สินทรัพย์ คือ เงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น และรายรับงบอุดหนุนรายหัวและงบบุคลากร เมื่อหักค่าใช้จ่ายทุกรายการที่เกิดขึ้น ทำให้ส่วนทุนของสถานศึกษาในส่วนของรายรับมากกว่ารายจ่ายสะสมเพิ่มขึ้น ซึ่งผลกระทบแสดงในรูปแบบสมการบัญชีดังนี้

[ กลับด้านบน ]

	สินทรัพย์		=	หนี้สิน	+	ส่วนทุน		คำอธิบาย
	เงินสด ธนาคาร	อาคาร		เงินค้ำประกัน การก่อสร้าง		ทุนประเดิม	รายรับต่ำกว่า รายจ่ายสะสม	
1)	+5,000,000					+5,000,000		
2)	-4,500,000	+5,000,000		+500,000				
3)	+500,000						+500,000	รับบออดหนุน งบ บุคลากรจ่าย เงินเดือน ค่าวัสดุ ใช้สอยและค่า สาธารณูปโภค
รวม	1,000,000	5,000,000	=	500,000	+	5,000,000	500,000	

### 3. การบันทึกรายการในใบสำคัญบันทึกบัญชี (voucher)

เนื่องจากสถานศึกษามีรายการทางบัญชีเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก การแสดงการเปลี่ยนแปลงในรูปของสมการบัญชีทุกครั้งที่มีรายการทางบัญชีตามตัวอย่างข้างต้น จึงไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสมและเสียเวลามาก ดังนั้นนักบัญชีจึงจัดทำงบการเงิน โดยกำหนดเป็นงวดบัญชี (accounting period) การเปลี่ยนแปลงรายการค้าที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดบัญชีนั้น ได้กำหนดให้มีการบันทึกรายการที่เกิดขึ้นไว้ในใบสำคัญบันทึกบัญชีของสมุดรายวัน และผ่านไปบัญชีแยกประเภทต่างๆ จนกระทั่งถึงวันสิ้นงวดบัญชี จึงนำมาสรุปผล และจัดทำงบการเงินเป็นขั้นตอนสุดท้าย

**งวดบัญชี (accounting period)** เป็นการแบ่งการทำงานของสถานศึกษาออกเป็นช่วงเวลา เพื่อการจัดทำและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้ใช้งบการเงินจะทำการประเมินผล และตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามช่วงเวลาต่างๆ กัน โดยปกติช่วงเวลาที่กำหนดไว้ของแต่ละงวดบัญชีต้องเท่ากัน และระบุไว้ชัดเจนในงบการเงิน เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบ โดยบุคคลจะระบุเป็น **ณ วันที่.....25xx** ส่วนงบรายรับและรายจ่าย งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของทุนจะระบุเป็นช่วงเวลา เช่น **ประจำปี สิ้นสุดวันที่ .....25xx** หรือ สำหรับงวด 3 เดือน สิ้นสุดวันที่.....

เมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์รายการทางบัญชีในชั้นตอนที่ 2 ก็จะนำรายการดังกล่าวมาบันทึกลงในใบสำคัญบันทึกบัญชี เพื่อความสะดวกต่อการตรวจสอบและค้นหาเอกสาร โดยจะบันทึกรายการที่เกิดขึ้นตามลำดับวันที่เกิดรายการ และแยกตามประเภทของรายการที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) **ใบสำคัญเฉพาะ (special voucher)** คือ ใบสำคัญบันทึกบัญชีสำหรับรายการประเภทเดียวกันในกรณีที่ที่สถานศึกษามีรายการ บัญชีลักษณะนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้งซึ่งผู้วางระบบบัญชีสามารถกำหนดขึ้นเองตามความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา เช่น ใบสำคัญรับ (receive voucher) ใช้บันทึกเฉพาะรายการรับเงินสด เช็ค หรือเช็คเชียวเช็ค ใบสำคัญจ่าย (payment voucher) ใช้บันทึกเฉพาะรายการจ่ายเงินสด หรือเช็ค ใบสำคัญซื้อ (purchase voucher) ใช้บันทึกเฉพาะรายการซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ รับบริการ และอื่น ๆ ที่เป็นเงินเชื่อ

2) **ใบสำคัญทั่วไป (journal voucher)** ใช้เฉพาะบันทึกรายการบัญชีที่อยู่นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และใช้สำหรับรายการปรับปรุงทางบัญชีต่างๆ ซึ่งสถานศึกษาอาจจะใช้ หรือไม่ใช้ใบสำคัญการบันทึกบัญชีก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของจำนวนรายการทางบัญชีและจำนวนเอกสารต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงไร

#### 4. การบันทึกรายการในสมุดรายวัน (journal)

สมุดรายวันเป็นสมุดบัญชีขั้นต้น ที่ใช้บันทึกรายการตามที่ปรากฏในเอกสารหลักฐานตามลำดับวันที่เกิดรายการก่อนหลัง แบ่งเป็น 2 ประเภท เช่นเดียวกับใบสำคัญบันทึกบัญชี คือ

1) **สมุดรายวันเฉพาะ (special journal)** ใช้สำหรับรายการที่มีลักษณะเหมือนกัน และเกิดเป็นประจำในรอบระยะเวลางวดบัญชี เช่น สมุดรายวันจ่าย (payment journal) ใช้บันทึกเฉพาะรายการจ่ายเงินสด เช็ค เงินหักจากธนาคาร สมุดรายวันรับ (receive journal) ใช้บันทึกเฉพาะรายการรับเงินสด เช็คเงินสด เงินฝากธนาคาร (ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า ผ5-1, 2) สมุดรายวันเงินสดและเงินฝากธนาคารเงินงบประมาณ สมุดรายวันเงินฝากส่วนราชการผู้เบิก สมุดรายวันเงินโครงการอาหารกลางวัน ใช้บันทึกรายการรับ-จ่ายโครงการอาหารกลางวัน สมุดรายวันซื้อ/จ้าง ใช้บันทึกเฉพาะรายการซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ รับบริการและอื่นๆ ที่เป็นเงินเชื่อ เป็นต้น

2) สมุดรายวันทั่วไป (general journal) ใช้สำหรับบันทึกรายการใดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว และไม่เข้าเกณฑ์ที่จะบันทึกในสมุดรายวันเฉพาะเล่มใดได้

หลักเกณฑ์การบันทึกลงในสมุดรายวันคือ ถ้าบัญชีใดต้องบันทึกด้านเดบิต ให้ใส่จำนวนเงินในช่องจำนวนเงินเดบิต ถ้าบัญชีใดต้องบันทึกด้านเครดิต ให้ใส่จำนวนเงินในช่องจำนวนเงินเครดิต

ตัวอย่างการบันทึกบัญชีลงในสมุดรายวัน ตามเกณฑ์ดังกล่าว

**ตัวอย่างที่ 1** บันทึกบัญชีเกี่ยวกับรายรับค้างรับ

วันที่ 30 กันยายน 2548 สถานศึกษาได้ทำสัญญาให้ นาย ก.เช่าพื้นที่ทำร้านอาหาร โดยคิดค่าเช่าเดือนละ 2,000 บาท ระบุงวดเวลารับเงินทุกสิ้นเดือน แต่เมื่อถึงกำหนด 30 ก.ย. 48 สถานศึกษายังไม่ได้รับเงินค่าเช่า จาก นาย ก. โดยลงบันทึกบัญชีดังนี้

**เดบิต** รายรับค่าเช่าค้างรับ นาย ก. 2,000

**เครดิต** รายรับค่าเช่า 2,000

วันที่ 6 ตุลาคม 2548 ได้รับเงินค่าเช่า จาก นาย ก. ให้ลงบันทึกบัญชีดังนี้

**เดบิต** เงินสด 2,000

**เครดิต** รายรับค้างรับ นาย ก. 2,000

**ตัวอย่างที่ 2** บันทึกบัญชีเกี่ยวกับภาษี หัก ณ ที่จ่าย

วันที่ 8 ตุลาคม 2548 จ่ายเงินจากบัญชีธนาคาร ค่าจ้างทำของ 5,000 บาท ซึ่งจะต้องหักภาษี ณ ที่จ่ายไว้ในอัตราร้อยละ 1 (ประมวลรัษฎากรมาตรา 69 ทวิ และนำส่งกรมสรรพากรภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป) โดยลงบันทึกบัญชี ดังนี้

**เดบิต** ค่าจ้างทำของ 5,000

**เครดิต** เงินฝากธนาคาร 4,950

**เครดิต** ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้างจ่าย 50

วันที่ 5 พฤศจิกายน 2548 สถานศึกษาจ่ายเงินภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้กับกรมสรรพากร โดยลงบันทึกบัญชี ดังนี้

**เดบิต** ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้างจ่าย 50

**เครดิต** เงินสด 50

รายการที่เกิดขึ้นข้างต้น สามารถนำมาลงบันทึกได้ ดังนี้  
**สมุดรายวันทั่วไป**

วันที่	เลขที่ อ้างอิง	ชื่อบัญชี และคำอธิบาย รายการ	รหัส บัญชี	จำนวน เงิน เดบิต	จำนวน เงิน เครดิต
ก.ย.30	บร.	รายรับค่าเช่าค้ำรับ นาย ก.	11201	2,000	
		รายรับค่าเช่า	42201		2,000
ต.ค. 6		เงินฝากธนาคาร	11201	2,000	
		รายรับค้ำรับ นาย ก.	11201		2,000
ต.ค. 8		ค่าจ้างทำของ	54101	5,000	
		เงินฝากธนาคาร	11201		4,950
		ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้ำจ่าย	21201		50
พ.ย. 5		ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้ำจ่าย	21201	50	
		เงินสด	11101		50

(ศึกษาตัวอย่างเพิ่มเติมได้ในภาคผนวกหน้า ผ5-4 ถึง ผ5-11)

## 5. การผ่านรายการไปบัญชีแยกประเภท

เป็นการนำข้อมูลที่บันทึกในสมุดรายวันทั่วไปและสมุดรายวันเฉพาะ มาผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้อง ตามหมวดหมู่ ประเภทรายการ ซึ่งยอดคงเหลือในบัญชีแยกประเภทนี้อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงหลังจากผ่านรายการก็ได้ บัญชีแยกประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

**1.1 บัญชีแยกประเภททั่วไป (general ledger)** เป็นบัญชีคุมยอดของบัญชีประเภทสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน รายได้ และรายจ่าย โดยปกติบัญชีแยกประเภททั่วไปจะเป็นบัญชีคุมยอด (controlling account) เช่น บัญชีแยกประเภทลูกหนี้ และบัญชีแยกประเภทเจ้าหนี้ที่แสดงยอดรวมของลูกหนี้และเจ้าหนี้ทั้งหมด



**1.2 บัญชีแยกประเภทย่อย (subsidiary ledger)** ใช้บันทึกรายละเอียดของบัญชีแยกประเภททั่วไป เช่น บัญชีลูกหนี้ อาจมีลูกหนี้หลายรายการ หรือบัญชีวัสดุ อาจมีรายการวัสดุ หลายรายการ การแยกเป็นบัญชีแยกประเภทย่อย จะทำให้เห็นรายละเอียดของแต่ละรายการด้วย (คู่มือตัวอย่างชื่อบัญชีแยกประเภทในภาคผนวก ผ5-12 ถึง ผ5-16)

แบบฟอร์มบัญชีแยกประเภทที่ใช้กันจะอยู่บนพื้นฐานที่เรียกว่า **บัญชีรูปตัวที (T-account)** ดังนี้

ชื่อบัญชี.....	
ด้านซ้ายมือ <b>เดบิต (debit)</b>	ด้านขวามือ <b>เครดิต (credit)</b>

เมื่อบัญชีมี 2 ด้าน คือ ด้านเดบิตและด้านเครดิต ดังนั้น นักบัญชีจึงใช้ด้านหนึ่งสำหรับบันทึกการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินในบัญชี และอีกด้านหนึ่งสำหรับบันทึกลดลงของจำนวนเงินในบัญชีเช่นเดียวกับเครื่องหมายทางคณิตศาสตร์คือ บวกและลบ ดังนั้นถ้านำด้านเดบิตและด้านเครดิตมาหักกลับกัน ก็จะทราบยอดจำนวนเงินคงเหลือ และเพื่อให้สอดคล้องกับการแสดงรายการในงบดุล หรือสมการบัญชี จึงกำหนดให้มีการบันทึกบัญชี ดังนี้

1) **สินทรัพย์** ซึ่งอยู่ด้านซ้ายมือของสมการบัญชี เป็นบัญชีประเภทสินทรัพย์ที่แสดงจำนวนเงินด้านเดบิต ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ต้องบันทึกรายการด้านเดบิตของบัญชี และการลดลงของสินทรัพย์ต้องบันทึกรายการด้านเครดิตของบัญชี

2) **หนี้สิน** ซึ่งอยู่ด้านขวามือของสมการบัญชี เป็นบัญชีประเภทหนี้สินที่แสดงจำนวนเงินด้านเครดิต ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นของหนี้สินต้องบันทึกรายการด้านเครดิตของบัญชี และการลดลงของหนี้สินต้องบันทึกรายการด้านเดบิตของบัญชี

3) **ส่วนทุน** จะแสดงอยู่ด้านขวามือของสมการบัญชีเช่นเดียวกับหนี้สิน ดังนั้นบัญชีประเภทส่วนทุนจึงแสดงจำนวนเงินด้านเครดิต โดยการเพิ่มขึ้นของส่วนทุน ต้องบันทึกรายการด้านเครดิตของบัญชีและการลดลงของส่วนทุน ต้องบันทึกรายการด้านเดบิตของบัญชี

4) รายได้หรือรายรับ ทำให้ส่วนทุนเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงแสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่นเดียวกับบัญชีประเภทส่วนทุน กล่าวคือการเพิ่มขึ้นของรายได้หรือรายรับต้องบันทึก รายการด้านเครดิตของบัญชี และการลดลงของรายได้หรือรายรับ ต้องบันทึกรายการ ด้าน เดบิตของบัญชี

5) ค่าใช้จ่ายและรายจ่าย ทำให้ส่วนทุนลดลง ดังนั้นจึงแสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลง ตรงกันข้ามกับบัญชีประเภทส่วนทุน คือแสดงไว้ด้านเดบิต กล่าวคือการเพิ่มขึ้นของ ค่าใช้จ่ายหรือรายจ่ายต้องบันทึกรายการด้านเดบิตของบัญชี และการลดลงของค่าใช้จ่าย หรือรายจ่ายต้องบันทึกรายการด้านเครดิตของบัญชี

จากสมการบัญชีเราสามารถสรุปตารางการบันทึกบัญชีเดบิตและเครดิตได้ดังนี้

หมวดบัญชี	เพิ่มขึ้น	ลดลง
สินทรัพย์	เดบิต	เครดิต
หนี้สิน	เครดิต	เดบิต
ทุน	เครดิต	เดบิต
รายรับ	เครดิต	เดบิต
รายจ่าย	เดบิต	เครดิต

หลักการสำคัญในการบันทึกบัญชีทุกรายการที่เกิดขึ้น ต้องใช้ **หลักการบัญชีคู่ (double entry accounting)** ซึ่งเป็นรายการทางบัญชีที่เกิดขึ้นจะต้องนำมาบันทึกบัญชี สองด้านเสมอ กล่าวคือ จำนวนเงินด้านเดบิตทุกบัญชีรวมกัน ต้องเท่ากับบัญชีด้านเครดิต ทุกบัญชีรวมกันเสมอ ดังนั้นหลังจากวิเคราะห์รายการทางบัญชีที่เกิดขึ้น จะต้องทราบ การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน รายรับ และรายจ่าย และวิเคราะห์ต่อไปว่าจะต้องเดบิตหรือเครดิตบัญชีใด ด้วยจำนวนเงินเท่าใด และเป็นไปตาม หลักการบัญชีคู่อย่างไร

เมื่อลงบันทึกในสมุดรายวันแล้ว เมื่อสิ้นงวด เช่น 1 เดือน ให้สรุปรายการต่าง ๆ เหล่านั้น แล้วนำไปบันทึกใบบัญชีแยกประเภท เช่น บัญชีเงินสด บัญชีเงินฝากธนาคาร บัญชีรายได้สถานศึกษา บัญชีเงินบริจาค บัญชีค่าสาธารณูปโภค และบัญชีลูกเสือ เนตรนารี เป็นต้น สำหรับสถานศึกษาที่มีรายการเกิดขึ้นไม่มากใน 1 ปี อาจใช้สมุดเล่ม

เดียว แต่เปิดเป็นบัญชีแยกประเภทหลายๆ บัญชีได้ โดยทำสัญลักษณ์ขึ้นหน้าให้เห็นชัดเจน หรือทำสารบัญไว้เพื่อง่ายต่อการลงบันทึก

จากตัวอย่างเดิมของ โรงเรียนธรรมรักษา นำมาวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจชัดเจนและต่อเนื่องยิ่งขึ้นได้ ดังนี้

**รายการที่ 1** วิเคราะห์ได้ว่า การได้รับงบประมาณในการก่อสร้างอาคารเพิ่มเป็นจำนวนเงิน 5 ล้านบาท ส่งผลให้

1) สินทรัพย์ ซึ่งอยู่ด้านซ้ายของสมการบัญชี เพิ่มขึ้น คือเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น จึงต้อง **เดบิต** บัญชีเงินฝากธนาคาร 5,000,000 บาท

2) ส่วนทุน คือ ทุนประเดิม ซึ่งอยู่ด้านขวาของสมการบัญชีเพิ่มขึ้น จึงต้อง **เครดิต** บัญชีทุนประเดิม 5,000,000 บาท

การลงบันทึกในสมุดรายวัน ทำได้ดังนี้

**เดบิต** บัญชีเงินฝากธนาคาร 5,000,000

**เครดิต** บัญชีทุนประเดิม 5,000,000

**รายการที่ 2** วิเคราะห์ได้ว่า การจ่ายชำระค่าก่อสร้างอาคารเรียนให้กับผู้รับเหมาเป็นจำนวนเงิน 4.5 ล้านบาท และหักเป็นเงินค้ำประกันการก่อสร้างไว้เป็นจำนวน 5 แสนบาท ส่งผลให้

1) อาคาร ซึ่งเป็นสินทรัพย์เพิ่มขึ้น จึงต้อง **เดบิต** บัญชีอาคาร 5,000,000 บาท

2) เงินฝากธนาคาร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ ลดลง จึงต้อง **เครดิต** บัญชีเงินฝากธนาคาร 4,500,000 บาท

3) หนี้สิน ซึ่งอยู่ด้านขวาของสมการบัญชี เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีภาระผูกพันที่ต้องจ่ายคืนเงินประกันในภายหลัง จึงต้อง **เครดิต** บัญชีหนี้สิน 500,000 บาท

การลงบันทึกในสมุดรายวัน ทำได้ดังนี้

**เดบิต** บัญชีอาคาร 5,000,000

**เครดิต** บัญชีเงินฝากธนาคาร 4,500,000

**เครดิต** บัญชีเจ้าหนี้เงินประกัน 500,000

**รายการที่ 3** วิเคราะห์ได้ว่า การที่สถานศึกษาได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจาก สพท. จำนวน 550,000 บาท งบประมาณบุคลากร 800,000 บาท ทำให้เงินสด คือสินทรัพย์เพิ่มขึ้น จึงต้องเดบิต บัญชีเงินสด และรายรับซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้ส่วนทุนเพิ่มขึ้น จึงต้องเครดิต รายรับ ส่วนการจ่ายเงินเดือนครู 800,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ค่าวัสดุใช้สอย 40,000 บาท และค่าสาธารณูปโภค 10,000 บาท รายจ่ายทำให้เงินสด คือสินทรัพย์ลดลง จึงต้อง เครดิตเงินสด และทำให้ ส่วนทุนลดลง จึงต้อง เดบิตรายจ่าย

การลงบันทึกในสมุดรายวัน ทำได้ดังนี้

<b>เดบิต</b> เงินสด	1,350,000	
<b>เครดิต</b> รายรับงบประมาณบุคลากร		800,000
<b>เครดิต</b> รายรับงบอุดหนุน		550,000
<b>เดบิต</b> ค่าสาธารณูปโภค	10,000	
<b>เดบิต</b> ค่าวัสดุใช้สอย	40,000	
<b>เดบิต</b> เงินเดือนครู	800,000	
<b>เครดิต</b> เงินสด		850,000

หลังจากลงบันทึกในสมุดรายวัน เมื่อวันสิ้นเดือน ก็ให้ผ่านรายการในสมุดรายวัน ทุกรายการ ไปบัญชีแยกประเภท (ดูตัวอย่างบัญชีแยกประเภทในภาคผนวกหน้า ผ5-16)

การนำรายการบัญชีแต่ละรายการในสมุดขึ้นต้นมาบันทึกในสมุดบัญชีแยกประเภท ให้นำบัญชีที่เหมือนกันมารวมจดบันทึกไว้ในที่เดียวกัน โดยจะบันทึกลงในสมุดบัญชีแยกประเภทด้านเดบิต หรือเครดิต ให้ดูว่าถ้ารายการนั้นอยู่ทางด้านเดบิตในสมุดขึ้นต้นก็ให้บันทึกบัญชีในสมุดบัญชีแยกประเภททางด้านเดบิต แต่ถ้ารายการนั้นอยู่ทางด้านเครดิตในสมุดขึ้นต้นก็ให้บันทึกบัญชีในสมุดบัญชีแยกประเภททางด้านเครดิต เป็นต้น

สำหรับสถานศึกษา ที่ไม่ได้จัดทำบัญชีแยกประเภท ในรูปตัว T ดังที่กล่าวข้างต้น อาจทำในรูปของทะเบียนคุมต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยทะเบียนสำคัญ 3 ประเภท คือ

**1.1 ทะเบียนคุมเงินงบประมาณ** ใช้บันทึกการเบิกเงิน จ่ายเงิน และนำเงินงบประมาณที่ไม่ได้จ่าย หรือจ่ายไม่หมดส่งคืนส่วนราชการ เพื่อใช้ควบคุมเงินงบประมาณที่ขอเบิกมาและต้องจ่ายให้หมดภายในกำหนด

**1.2 ทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน** ใช้บันทึกรายการเกี่ยวกับการจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้แผ่นดินประจำวัน โดยแยกตามประเภทและแสดงยอดรวมไว้ด้วย หากนำส่งน้อยกว่าที่จัดเก็บได้ ให้บันทึกในช่องคงเหลือไว้ด้วย ซึ่งต้องเท่ากับยอดเงินรายได้แผ่นดินในสมุดเงินสด

**1.3 ทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ** ใช้บันทึกรายการเกี่ยวกับการรับ จ่ายเงินนอกงบประมาณ แยกตามประเภท เช่น เงินอุดหนุนราชการรับจาก สพท. เงินรับฝาก เงินมัดจำประกันสัญญารับจากบุคคลภายนอก เงินอุดหนุนรายหัว เงินรายได้สถานศึกษา เงินโครงการอาหารกลางวัน เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ เงินลูกเสือ- เนตรนารี เงินยุวกาชาด ยอดเงินทุกประเภทย่อยของเงินนอกงบประมาณรวมกัน ต้องเท่ากับยอดคงเหลือช่องเงินนอกงบประมาณในสมุดเงินสด

นอกจากทะเบียนทั้ง 3 ข้างต้น ที่ทำหน้าที่เป็นบัญชีแยกประเภทแล้ว ยังมีทะเบียนสำคัญที่ต้องจัดทำเพื่อควบคุมทางบัญชีอีก 2 ทะเบียนคือ

**1) ทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิก** ใช้บันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับหลักฐานขอเบิกจากเงินงบประมาณหมวดต่างๆ รวมทั้งงบกลาง เช่น ใบเบิกเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียน บุตร ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยค่าเช่าบ้าน

**2) ทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน** ใช้บันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับเอกสารแทนเงินสด เช่น เช็ค ธนาณัติ ใบสำคัญรองจ่าย สัญญารับรองการยืมเงิน เป็นต้น เพื่อสะดวกต่อการติดตาม สำหรับสมุดคู่ฝาก จะถือเป็นเงินสด ไม่ต้องบันทึกผ่านทะเบียน เพราะรายการสมบูรณ์ในตัวเองอยู่แล้ว

กรณีที่เปิดบัญชีกระแสรายวัน ต้องจัดทำทะเบียนคุม เนื่องจากไม่มีสมุดคู่ฝาก โดยทุกสิ้นเดือน ต้องขอ bank statement จากธนาคารมาตรวจสอบยอดเงินคงเหลือให้ตรงกัน

ตัวอย่างการนำรายการบัญชีในสมุดรายวันทั่วไป ไปบันทึกบัญชีในสมุดบัญชีแยกประเภท ด้านเดบิต

## สมุดรายวันทั่วไป

หน้า 2

ว.ค.ป. 2548	ชื่อบัญชี และคำอธิบาย รายการ	รหัส บัญชี	จำนวน เงิน เดบิต	จำนวนเงิน เครดิต
มิ.ย. 20	อาคารเรียน	12202	5,000,00	
	เงินฝากธนาคาร	11101	0	4,500,000
	เจ้าหน้าที่เงินประกัน	21001		500,000
	จ่ายค่าก่อสร้างอาคาร และหัก เงินไว้เพื่อเป็นเงินประกันการ ก่อสร้าง			

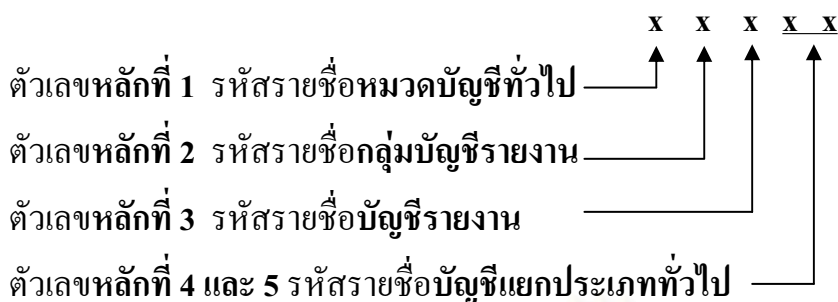
  

บัญชีเงินฝากธนาคาร				รหัสบัญชี 11101			
ว.ค.ป. 2548	รายการ	อ้าง ถึง	จำนวน เงิน	ว.ค.ป.	รายการ	อ้าง ถึง	จำนวนเงิน
มิ.ย. 20	เงินฝาก ธนาคาร	ร.ว. 2	4,500,000				

## ผังบัญชี (chart of account)

เป็นแผนผังที่แสดงรายละเอียดของบัญชีแยกประเภทต่าง ๆ โดยแยกออกเป็นหมวดหมู่ และจัดเรียงตามลำดับที่ปรากฏในงบการเงิน เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำงบการเงิน และรายงานต่างๆ ที่ต้องการ โดยการเปิดบัญชีแยกประเภทแต่ละบัญชีจะต้องมีรหัสบัญชีกำกับ ซึ่งการกำหนดรหัสบัญชื่อนั้นจะพิจารณาที่โครงสร้างผังบัญชีว่าบัญชีแยกประเภทนั้น อยู่ในหมวดหมู่ใด โดยโครงสร้างและรหัสบัญชีของสถานศึกษาอาจประกอบด้วยตัวเลข 5 หลัก ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างของแนวทางการกำหนดโครงสร้าง ผังบัญชีและรหัสบัญชีพอสังเขป ดังนี้

### รหัสบัญชี



รหัสรายชื่อหมวดบัญชีทั่วไป เป็นตัวเลขหลักที่ 1 จะแสดงชื่อหมวดบัญชีทั่วไป ทำให้ทราบถึงประเภทของบัญชีที่อยู่ภายใต้หมวดบัญชานั้นๆ ตัวอย่างเช่น

รหัสบัญชี	หมวดบัญชี
<u>1</u> x x x x	สินทรัพย์
<u>2</u> x x x x	หนี้สิน
<u>3</u> x x x x	ส่วนของผู้ถือหุ้น
<u>4</u> x x x x	รายรับ
<u>5</u> x x x x	รายจ่าย
<u>6</u> x x x x	รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่าย

รหัสรายชื่อกลุ่มบัญชีรายงาน เป็นตัวเลขหลักที่ 2 จะแสดงชื่อหมวดกลุ่มบัญชีรายงาน ทำให้ทราบประเภทของบัญชีที่เป็นกลุ่มย่อยภายใต้หมวดบัญชี ตัวอย่างเช่น

รหัสบัญชี	หมวดบัญชี
1 <u>1</u> x x x	สินทรัพย์หมุนเวียน
1 <u>2</u> x x x	สินทรัพย์ถาวร
4 <u>1</u> x x x	เงินงบประมาณ
4 <u>2</u> x x x	เงินนอกงบประมาณ

รหัสรายชื่อบัญชีรายงาน เป็นตัวเลขหลักที่ 3 จะแสดงหมวดบัญชีรายงาน โดยนำยอดคงเหลือในบัญชีแยกประเภทแต่ละรหัสบัญชีที่อยู่ภายใต้บัญชีรายงานนี้มารวมกันทั้งหมด เพื่อนำยอดจำนวนเงินดังกล่าวมาจัดทำ และแสดงยอดจำนวนเงินในงบดุล งบรายรับและรายจ่าย ตัวอย่างเช่น

รหัสบัญชี	หมวดบัญชี
1 1 0 X X	เงินสดและเงินฝากธนาคาร
1 1 1 X X	ลูกหนี้ระยะสั้น
1 1 2 X X	วัสดุ
1 2 0 X X	ที่ดิน
1 2 1 X X	อาคาร 1
4 2 0 X X	รายได้สถานศึกษา
4 2 1 X X	รายรับเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์
4 2 2 X X	รายรับเงินนอกงบอื่น ๆ

**รหัสบัญชีแยกประเภททั่วไป** เป็นตัวเลขหลักที่ 4 และ 5 จะแสดงชื่อบัญชีแยกประเภททั่วไปที่ใช้สำหรับบันทึกบัญชี เช่น

รหัสบัญชี	หมวดบัญชี
1 1 1 0 1	เงินสดในมือ
1 1 1 0 2	เงินสดย่อย
1 1 1 1 1	เงินฝากกระแสรายวัน-KTB เลขที่บัญชี.....
1 1 1 1 2	เงินฝากออมทรัพย์-KTB เลขที่บัญชี.....
1 1 1 1 3	เงินฝากประจำ-KTB เลขที่บัญชี.....

อย่างไรก็ตามการจัดหมวดหมู่และการใช้เลขที่บัญชีหรือ รหัสบัญชานั้น ไม่มีการกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับข้อมูลรายงานการเงินที่ผู้ใช้งานต้องการ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในอนาคต อาจต้องติดตามการกำหนดรหัสบัญชีที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกโรงเรียนจาก สพฐ. ต่อไป

[กลับด้านบน]



## 6. การจัดทำบททดลอง (trial balance)

การจัดทำบททดลองเป็นการรวบรวมยอดคงเหลือของบัญชีแยกประเภททุกบัญชีในวันสิ้นงวด หรือวันที่ต้องการพิสูจน์การบันทึกบัญชีและการผ่านรายการบัญชี ว่าได้ทำถูกต้องตามหลักบัญชีคู่ หมายถึงยอดคงเหลือของบัญชีที่มียอดดุลเดบิตทุกบัญชีรวมกัน ต้องเท่ากับยอดดุลเครดิตทุกบัญชีรวมกัน และเพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำงบการเงิน ควรจะเรียงลำดับรายการตามรหัสบัญชี เริ่มจากสินทรัพย์ และสิ้นสุดที่ กลุ่มค่าใช้จ่าย (ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า ผ5-17)

## 7. การปรับปรุงรายการบัญชีวันสิ้นงวด

การใช้หลักเกณฑ์คงค้างในการจัดทำงบการเงิน ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงบัญชีในวันสิ้นงวดบัญชี เนื่องจากการรับรู้รายการตามเกณฑ์คงค้างจะรับรู้เมื่อเกิดรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีขึ้น มิใช่เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสด โดยรายการต่างๆ จะบันทึกและแสดงในงบการเงินตามงวดที่เกี่ยวข้อง

การปรับปรุงบัญชีในวันสิ้นงวด หมายถึง การปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลงจำนวนเงินที่บันทึกไว้ในบัญชีให้ถูกต้อง ก่อนการจัดทำงบการเงิน รายการปรับปรุงทางบัญชีจะต้องบันทึกในสมุดรายวัน และผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้อง วิธีการปรับปรุงขึ้นอยู่กับการบันทึกบัญชีเมื่อวันเกิดเหตุการณ์ว่า ได้บันทึกบัญชีไว้อย่างไร โดยรายการที่ต้องปรับปรุงบัญชีมี 7 รายการ ดังนี้

### 7.1 รายได้รับล่วงหน้า (revenue received in advance หรือ unearned revenue)

หมายถึง เงินสดที่ได้รับล่วงหน้าก่อนที่จะส่งมอบสินค้าหรือให้บริการ ซึ่งจะยังไม่ถือเป็นรายได้ของสถานศึกษา การบันทึกบัญชีในสมุดรายวันมี 2 วิธี คือ

1) **วิธีที่ 1** ณ วันที่ได้รับเงินสดบันทึกจำนวนเงินที่ได้รับเป็นรายได้รับล่วงหน้าทั้งจำนวน และทำการปรับปรุงรับรู้เป็นรายได้ตามบริการที่ได้ส่งมอบให้ผู้รับบริการ

**ตัวอย่าง** ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2548 สถานศึกษาได้รับชำระเงินบริจาคค่าวิชาภาษาอังกฤษจากเด็กนักเรียนเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 1,200,000 บาท สำหรับค่าเรียนวิชาภาษาอังกฤษโดยครูต่างชาติ ตั้งแต่วันที่ 1 มิ.ย. - 30 ก.ย. 48 เมื่อถึงสิ้นเดือน มิ.ย.

ผู้บริหารต้องการควบคุมการเงินของสถานศึกษา ฝ่ายบัญชีจะต้องทำการปรับปรุงบัญชีเพื่อรับรู้เป็นรายได้ เป็นจำนวนเงิน 300,000 บาท (1,200,000 บาท x (1/4 เดือน)) เนื่องจากจัดการสอนไปได้เพียงเดือนเดียว ส่วนที่เหลือเป็นรายได้รับล่วงหน้า สามารถบันทึกบัญชีดังนี้

1 มิ.ย. 48	เดบิต	บัญชีเงินสด/ เงินฝากธนาคาร	1,200,000	
		เครดิต	บัญชีรายได้รับล่วงหน้า	1,200,000
			บันทึกรายการรับชำระค่าธรรมเนียมการศึกษา	

30 มิ.ย. 48	เดบิต	บัญชีรายได้รับล่วงหน้า	300,000	
		เครดิต	บัญชีรายรับเงินบริจาคมีวัตถุประสงค์	300,000

2) วิธีที่ 2 บันทึกจำนวนเงินที่ได้รับเป็นรายได้ทั้งจำนวน ณ วันที่ได้รับ

เงินสด และทำการปรับปรุงบัญชี ณ วันสิ้นงวด โดยบันทึกโอนรายได้ไปแสดงไว้ในบัญชีรายได้รับล่วงหน้า สำหรับสินค้าหรือการให้บริการที่ยังไม่ได้ส่งมอบหรือให้บริการ ณ วันสิ้นงวด อาจแสดงขั้นตอนการบันทึกรายการบัญชีในสมุดรายวันได้ดังนี้

1 มิ.ย. 48	เดบิต	บัญชีเงินสด/เงินฝากธนาคาร	1,200,000	
		เครดิต	บัญชีรายรับเงินบริจาคมีวัตถุประสงค์	1,200,000
			บันทึกรายการรับชำระเงินบริจาคมีวัตถุประสงค์	

30 มิ.ย. 48	เดบิต	บัญชีรายรับเงินบริจาคมีวัตถุประสงค์	900,000	
		เครดิต	บัญชีรายได้รับล่วงหน้า	900,000

บันทึกปรับปรุงโอนรายได้เป็นรายได้รับล่วงหน้าสำหรับเดือน ส.ค. - ก.ย. 48

เป็นระยะเวลา 3 เดือน  $(1,200,000 \times \frac{3}{4})$

จะเห็นได้ว่าการบันทึกบัญชีทั้งสองวิธีมีผลเช่นเดียวกันคือ สำหรับงวด 6 เดือน สิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2548 มีบัญชีรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเท่ากับ 300,000 บาท และ ณ วันที่ 30 มิ.ย. 48 มียอดคงเหลือของบัญชีรายได้รับล่วงหน้าเท่ากับ 900,000 บาท

**7.2 รายได้ค้างรับ (accrued revenue/unearned income)** หมายถึง รายได้ที่เกิดขึ้นในงวดบัญชีนี้ แต่สถานศึกษายังมิได้รับชำระเงินเพราะว่ายังไม่ถึงกำหนดรับเงิน ถ้ารายได้ค้างรับเกิดจากการดำเนินงานตามปกติ ซึ่งเป็นรายได้โดยตรง (direct revenue)

ของสถานศึกษา ก็จะถือเป็นลูกหนี้ในวันที่ได้รับบริการ เช่น เงินค่ากิจกรรมค้างรับ แต่ถ้าเป็นรายได้อื่น (other revenue) ค้างรับ เช่น ดอกเบี้ย ค่าเช่า และอื่นๆ เป็นต้น เมื่อถึงวันสิ้นงวด ต้องปรับปรุงรายการบัญชีเพื่อบันทึกตามสิทธิที่สถานศึกษาจะได้รับ

**ตัวอย่าง** ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2548 สถานศึกษามีบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ ธนาคารกรุงไทย 5,000,000 บาท โดยธนาคารจะมีกำหนดจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน ในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี ดังนั้น ณ วันที่ 30 มิ.ย. 48 สถานศึกษาต้องจัดทำรายงานการเงินรายไตรมาส ดังนั้น จึงต้องทำการปรับปรุงรายการบัญชีและบันทึกบัญชี ดังนี้

<b>30 มิ.ย. 48</b>	เดบิต ดอกเบี้ยค้างรับ	62,500
	เครดิต ดอกเบี้ยรับ	62,500
	บันทึกดอกเบี้ยรับสำหรับเดือน มิ.ย. 48 อัตราดอกเบี้ย 3% ต่อปี	
	$(5,000,000 \times \frac{3}{100} \times \frac{5}{12})$ (สำหรับ 5 เดือน ตั้งแต่ ม.ค.-พ.ค 2548)	

**7.3 ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า (prepaid expenses)** หมายถึง จำนวนเงินที่สถานศึกษาจ่ายไปก่อน สำหรับสินทรัพย์ หรือบริการที่จะได้รับประโยชน์ในอนาคต และจะใช้หมดไปในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น ค่าใช้จ่ายล่วงหน้าซึ่งเกิดขึ้นเป็นประจำในการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษาได้แก่ ค่าเบี้ยประกันจ่ายล่วงหน้า เป็นต้น การบันทึกบัญชีในสมุดรายวันมี 2 วิธี คือ

1) **วิธีที่ 1** บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายล่วงหน้าทั้งจำนวน ณ วันที่จ่ายชำระเงิน โดยจะบันทึกบัญชี ดังนี้

**ตัวอย่าง** ณ วันที่ 1 มกราคม 2548 สถานศึกษาจ่ายเงินค่าประกันภัยอาคารและอุปกรณ์ต่างๆรวมเป็นจำนวนเงิน 120,000 บาท สำหรับรอบระยะเวลา 1 ม.ค. - 31 ธ.ค. 48 ซึ่งจะแสดงขั้นตอนการลงบันทึกรายการบัญชีได้ ดังนี้

<b>1 ม.ค. 48</b>	เดบิต ค่าเบี้ยประกันภัยจ่ายล่วงหน้า	120,000
	เครดิต เงินฝากธนาคาร	120,000
	จ่ายค่าเบี้ยประกันภัยอาคารและอุปกรณ์ให้แก่บริษัท ไทย จำกัด สำหรับ	
	ระยะเวลา 1 ม.ค. - 31 ธ.ค. 48	

<b>30 มิ.ย. 48</b>	เดบิต ค่าเบี้ยประกันภัย	60,000
	เครดิต ค่าเบี้ยประกันจ่ายล่วงหน้า	60,000
	บันทึกปรับปรุงรายการโอนตัดจ่ายค่าเบี้ยประกันภัยอาคารและอุปกรณ์	
	สำหรับเดือน ม.ค. - มิ.ย. 48	

2) **วิธีที่ 2** บันทึกจำนวนเงินที่จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายทั้งจำนวน เมื่อสิ้นงวด จึงนำมาพิจารณาว่า คงเหลือค่าใช้จ่ายที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ในงวดบัญชีนั้นเท่าไร โดยจะลงบันทึกบัญชีได้ดังนี้

<b>1 ม.ค. 48</b>	<b>เดบิต</b> ค่าเบี้ยประกันภัย	120,000
	<b>เครดิต</b> เงินฝากธนาคาร	120,000

จ่ายค่าเบี้ยประกันภัยอาคารและอุปกรณ์ให้แก่บริษัท ไทย จำกัด สำหรับระยะเวลา 1 ม.ค. – 31 ธ.ค. 48

<b>30 มิ.ย. 48</b>	<b>เดบิต</b> ค่าเบี้ยประกันภัยจ่ายล่วงหน้า	60,000
	<b>เครดิต</b> ค่าเบี้ยประกัน	60,000

บันทึกปรับปรุงรายการ โอนตัดจ่ายค่าเบี้ยประกันภัยอาคารและอุปกรณ์ ซึ่งทั้ง 2 วิธี ให้ผลที่เท่ากัน คือ บัญชีค่าเบี้ยประกันภัย เท่ากับ 60,000 บาท และค่าเบี้ยประกันภัยจ่ายล่วงหน้า 60,000 บาท

**7.4 ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย (accrued expense)** คือ ค่าใช้จ่ายที่ให้ประโยชน์ต่อกรดำเนินการของสถานศึกษาแล้ว แต่ยังไม่ได้จ่ายเงิน เช่น ค่าสาธารณูปโภคค้างจ่ายและค่าแรงค้างจ่าย เป็นต้น

**ตัวอย่าง** วันที่ 30 มิถุนายน 2548 สถานศึกษายังไม่ได้ชำระค่าสาธารณูปโภค 12,000 บาท เนื่องจากยังไม่ถึงกำหนดชำระในวันสิ้นงวดบัญชี จึงต้องปรับปรุงรายการดังนี้

<b>30 มิ.ย. 48</b>	<b>เดบิต</b> บัญชีค่าสาธารณูปโภค	12,000
	<b>เครดิต</b> บัญชีค่าสาธารณูปโภคค้างจ่าย	12,000

บันทึกค่าสาธารณูปโภคค้างจ่าย

**7.5 วัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป (supplies expenses)** คือ วัสดุสิ้นเปลืองที่มีการเบิกใช้สม่ำเสมอ เช่น ค่ากระดาษ ดินสอ พวงกุญแจฟอก น้ำยาล้างจาน เมื่อเบิกไปใช้ จะยังไม่ได้บันทึกเป็นค่าใช้จ่าย แต่ใช้วิธีลงทะเบียนคุมการเบิกจ่าย เมื่อถึงวันสิ้นงวด จึงสำรวจวัสดุสิ้นเปลืองคงเหลือทั้งหมด การปรับปรุงรายการในวันสิ้นงวด จะหาจำนวนที่ใช้ไปจริงในงวดบัญชีนั้น ตัดเป็นค่าใช้จ่าย ส่วนที่ยังไม่ได้ใช้ ต้องปรับปรุงรายการเป็นสินทรัพย์ปรากฏในงบดุล เนื่องจากยังไม่ได้ใช้ประโยชน์แก่สถานศึกษา แต่จะไปเป็นประโยชน์ในงวดบัญชีต่อไป ซึ่งวิธีที่สถานศึกษาใช้ในปัจจุบันคือ การตีราคาด้วยราคาทุนตามวิธีเข้าก่อน – ออกก่อน (first in first out: FIFO) ดังนั้นมูลค่าของวัสดุคงเหลือจะเป็นราคาของวัสดุที่ซื้อมาครั้งหลัง

การบันทึกปรับปรุงรายการวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไปสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1) **วิธีที่ 1** บันทึกเป็นสินทรัพย์ในวัสดุสำนักงานทั้งจำนวน เมื่อสิ้นงวด สํารวจวัสดุที่ใช้ไปว่าเป็นเท่าไร และตัดออกเป็นวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป เท่าจำนวนที่ใช้

**ตัวอย่าง** วันที่ 2 มีนาคม 2548 สถานศึกษาซื้อวัสดุสิ้นเปลือง กระจาย หมึกพิมพ์ 24,000 บาท ในวันสิ้นงวด สํารวจบัญชีวัสดุสิ้นเปลืองคงเหลือ 4,000 บาท แสดงว่าใช้ไป 20,000 บาท การลงบันทึกบัญชีในสมุดรายวันทำ ดังนี้

2 มี.ค. 48	เดบิต	บัญชีวัสดุสิ้นเปลือง	24,000	
		เครดิต	เงินฝากธนาคาร	24,000

ซื้อวัสดุสำนักงาน กระจายและหมึกพิมพ์

30 มิ.ย. 48	เดบิต	บัญชีวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	20,000	
		เครดิต	บัญชีวัสดุสิ้นเปลือง	20,000

ปรับปรุงรายการวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป ณ วันสิ้นงวด

ผลคือทำให้บัญชีวัสดุสิ้นเปลือง มียอดคงเหลือ 4,000 บาท

2) **วิธีที่ 2** บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายคือค่าวัสดุใช้ไปทั้งจำนวน เมื่อสิ้นงวด สํารวจยอดคงเหลือ และบันทึกเป็นบัญชีวัสดุสิ้นเปลืองคงเหลือเป็นรายการสินทรัพย์หมุนเวียนในงบดุล จากตัวอย่างเดิม มีวิธีการลงบันทึกบัญชีในสมุดรายวัน ดังนี้

2 มี.ค. 48	เดบิต	ค่าวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	24,000	
		เครดิต	เงินฝากธนาคาร	24,000

ซื้อวัสดุสำนักงาน กระจายและหมึกพิมพ์

30 มิ.ย. 48	เดบิต	บัญชีวัสดุสิ้นเปลือง	4,000	
		เครดิต	ค่าวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	4,000

ปรับปรุงรายการวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป ณ วันสิ้นงวด

ทั้ง 2 วิธีให้ผลเท่ากันคือ ค่าวัสดุ ที่ปรากฏในงบรายรับเทียบรายจ่าย ณ วันสิ้นงวด คือ 20,000 บาท บัญชีวัสดุสิ้นเปลืองคงเหลือที่ ปรากฏในงบดุล คือ 4,000 บาท

**7.6 ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวร (depreciation of fixed asset)** คือ มูลค่าของสินทรัพย์ถาวรที่เสื่อมสภาพ และตัดเป็นค่าใช้จ่ายตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ราคาทุนที่ซื้อ อายุการใช้งาน และราคาซาก ที่ต้องคำนวณเนื่องจากสินทรัพย์ถาวรที่ซื้อ หรือก่อสร้างนั้น มีมูลค่าสูง มีอายุการใช้งานจำกัด มีการเสื่อมสภาพไปตามการใช้งาน และไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินงานเพียงงวดบัญชีเดียว แต่ก่อให้เกิดประโยชน์หลายงวดบัญชี จึงควรตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายหลาย งวดตามเกณฑ์ที่เหมาะสม

ในที่นี้ ขอก้าวเพียงวิธีเดียว ในการคิดค่าเสื่อมราคาคือวิธีเส้นตรง เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายและเหมาะสมกับการทำบัญชีของสถานศึกษา โดยปีสุดท้ายให้เหลือมูลค่าไว้ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

$$\text{วิธีการคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีเส้นตรง} = \frac{\text{ราคาของทรัพย์สินที่ซื้อมา}}{\text{จำนวนอายุการใช้งาน}}$$

การปรับปรุงรายการบัญชีค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรจะเกี่ยวข้องกับ 2 บัญชี คือ บัญชีค่าเสื่อมราคา และบัญชีค่าเสื่อมราคาสะสมดังนี้

**ตัวอย่าง** วันที่ 1 เมษายน 2548 สถานศึกษา ซื้อรถตู้มา 1 คัน มูลค่า 800,000 บาท (อายุการใช้งาน ยานพาหนะคือ 5 ปี ราคาซากคือ 1 บาท) เมื่อสิ้นปี ต้องการคำนวณปรับปรุงรายการค่าเสื่อมราคา

ค่าเสื่อมราคาต่อปี คือ  $800,000 \div 5 = 160,000$  บาท ต่อปี ปีสุดท้าย 159, 999 บาท (เหลือราคาซาก 1 บาท)

การลงบันทึกในสมุดรายวันจะเป็น ดังนี้

<b>1 เม.ย. 48</b>	เดบิต	ยานพาหนะ	800,000	
		เครดิต	เงินฝากธนาคาร	800,000
			ซื้อรถตู้ด้วยเงินฝากธนาคารทั้งจำนวน	
<b>30 มิ.ย. 48</b>	เดบิต	ค่าเสื่อมราคา	40,000	
		เครดิต	บัญชีค่าเสื่อมราคาสะสม	40,000

ปรับปรุงค่าเสื่อมราคา 3 เดือน 1 เม.ย. - 30 มิ.ย. 48

บัญชีค่าเสื่อมราคาจะปรากฏเป็นค่าใช้จ่ายในงบรายรับเทียบรายจ่าย ส่วนบัญชีค่าเสื่อมราคาสะสมจะปรากฏในงบดุลสำหรับหักมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

**7.7 หนี้สูญ ( bad debt expense)** หมายถึง หนี้ที่เมื่อได้ติดตามทวงถามจนถึงที่สุดแล้ว ไม่ได้รับชำระแน่นอน ซึ่งส่งผลให้ลูกหนี้ลดลง และถือเป็นค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งที่ต้องนำไปหักจากรายได้ของสถานศึกษา หนี้สูญของงวดใด ควรถือเป็นค่าใช้จ่ายงวดบัญชีนั้น การบันทึกรายการหนี้สูญ มี 2 วิธี คือ วิธีตัดหนี้สูญโดยตรงและวิธีการประมาณหนี้สงสัยจะสูญ ในที่นี้จะกล่าวถึงวิธีการประมาณหนี้สงสัยจะสูญ เพราะเหมาะสมกับสถานศึกษามากกว่า ซึ่งมีวิธีการคำนวณคือ ให้ประมาณการร้อยละของยอดรายรับว่าจะมีลูกหนี้ที่ไม่ได้รับเงินเท่าไร เช่น รายรับค่าบริจาคนับมีวัตถุประสงค์ วิชาคอมพิวเตอร์ คาดว่าจะมีผู้ปกครองไม่บริจาค 5 % ของจำนวนนักเรียนทั้งหมด การลงบัญชีในสมุดรายวันจะเป็นดังนี้

<b>30 ก.ย. 48</b>	<b>เดบิต</b> บัญชีหนี้สงสัยจะสูญ	25,000	
	<b>เครดิต</b> บัญชีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ		25,000

ปรับปรุงหนี้สงสัยจะสูญของปี 2548

รายการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญจะไปปรากฏในงบดุลเป็นรายการหักลูกหนี้ ส่วนรายการหนี้สูญจะปรากฏเป็น ค่าใช้จ่ายในงบรายรับเทียบรายจ่าย

หลังจากปรับปรุงรายการแล้วรายการในงบดุล งบรายรับเทียบรายจ่ายบางรายการอาจเปลี่ยนแปลงไป จึงควรจัดทำบททดลองหลังปรับปรุงเพื่อพิสูจน์ว่า ยอดรวมบัญชีเดบิตทุกบัญชีรวมกัน เท่ากับ ยอดรวมบัญชีเครดิตทุกบัญชีรวมกัน

## 8. การจัดทำกระดาษทำการ (working paper)

กระดาษทำการ เป็นกระดาษที่ผู้ทำบัญชีควรจัดทำ เพื่อช่วยให้การจัดทำรายงานการเงินง่ายและรวดเร็วขึ้น ทั้งยังช่วยให้มองเห็นรายการที่ผิดพลาดได้ชัดเจนขึ้น แต่สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจไม่จำเป็น เพราะไม่มีรายการปรับปรุงมากนัก

ลักษณะของกระดาษทำการจะมีช่องจำนวนเงิน 6 คู่ (ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า ผ5-17) ซึ่งจะยกรายการจากงบทดลองก่อนปรับปรุงมาปรับปรุงรายการในช่องคู่ที่ 2 หลังจากนั้นสรุปเป็นงบทดลองหลังปรับปรุง สรุปรายรับมากกว่ารายจ่าย และโอนรายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย เข้าบัญชีรายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่ายสะสม และปิดท้ายด้วยงบดุล เมื่อทำกระดาษทำการเสร็จแล้วสามารถยกรายการต่างๆ ไปจัดทำงบการเงินได้สะดวกและรวดเร็ว

## 9. การจัดทำรายงานการเงิน

รายงานทางบัญชีงบการเงินเป็นผลผลิตสุดท้ายของการบัญชี ซึ่งจากขั้นตอนการบัญชีที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น เป็นไป เพื่อให้ได้งบการเงิน หรือรายงานการเงิน เพื่อให้ผู้บริหาร หรือ บุคคลภายนอกได้นำไปใช้เป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ งบการเงินประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ งบดุล งบรายรับเทียบรายจ่าย (งบกำไรขาดทุน) งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน โดยมีรายละเอียด ที่ควรทำความเข้าใจดังนี้

1) **งบดุล (balance sheet)** เป็นรายการที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง ซึ่งมีรายการสำคัญ ดังนี้

1.1) **สินทรัพย์ (asset)** แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

(1) **สินทรัพย์หมุนเวียน (current asset)** หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์ที่อาจขายหรือแปลงสภาพเป็นเงินสด หรือใช้ให้หมดไปภายใน 1 ปี หรือกิจการคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากสินทรัพย์นั้น ภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติ รายการที่เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนจะเรียงลำดับในงบดุลตามสภาพคล่อง คือสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วมากจะอยู่อันดับต้นๆ สำหรับรายการสินทรัพย์หมุนเวียนโดยทั่วไปของสถานศึกษาจะประกอบด้วย

(1.1) **เงินสด (cash on hand and at bank)** หมายถึง เงินสดในมือ และเงินฝากธนาคารทุกประเภท แต่ไม่รวมเงินฝากประเภทที่ต้องจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ เงินสดในมือรวมถึงเงินเหรียญ ธนบัตร เช็คที่ยังมิได้นำฝากเช็คเดินทาง ครีฟของธนาคารและธนาคัติ

(1.2) **ลูกหนี้ (accounts receivable)** สำหรับสถานศึกษาลูกหนี้นี้อาจหมายถึงเงินที่นักเรียนค้างชำระค่ากิจกรรม ค่าธรรมเนียมอื่น รวมถึงเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ เช่น ค่าวิชาภาษาอังกฤษ หรือค่าธรรมเนียมการบริการที่สถานศึกษาได้ให้บริการ ลูกหนี้ ค่าเช่าพื้นที่ทำร้านค้า และลูกหนี้ยืมเงินทดรองราชการ เป็นต้น แต่ไม่รวมถึงเงินค้างรับ หรือรายได้ค้างรับของสถานศึกษา ที่เกิดขึ้นจากกรณีอื่นได้แก่ เงินค้างรับค่าเทอม เงินค้างรับค่ากิจกรรม หรือค่าเรียนเสริมพิเศษของนักเรียน เป็นต้น



**(1.3) เงินให้กู้ยืมระยะสั้น (short-term investment)** หมายถึง เงินที่สถานศึกษาให้ผู้อื่นกู้ยืม โดยมีข้อตกลงที่จะเรียกชำระคืนได้ภายใน 1 ปี นับจากวันที่ในงบดุล ได้แก่ เงินให้กู้ยืมเป็นสวัสดิการครูและบุคลากรของสถานศึกษานั้นๆ

**(1.4) วัสดุสิ้นเปลือง (supplies)** หมายถึง วัสดุที่ใช้ในสำนักงานหรือสถานศึกษา ซึ่งจะหมดไปในระยะเวลาสั้นโดย ตัดเป็นค่าใช้จ่ายทันทีเมื่อซื้อ ส่วนใหญ่เป็นของใช้สิ้นเปลือง เช่น เครื่องเขียนแบบพิมพ์ กระดาษชำระ น้ำยาทำความสะอาดต่างๆ และแปลงลบกระดาน เป็นต้น

**(1.5) รายได้ค้างรับ (accrued revenue)** หมายถึง รายได้อื่น ๆ ของสถานศึกษาที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระเงินในวันสิ้นงวดสถานศึกษาต้องบันทึกรายได้ค้างรับที่เกิดขึ้นนี้ เช่น ดอกเบี้ยค้างรับ

**(1.6) ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า (prepaid expenses)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปก่อนสำหรับสินทรัพย์หรือบริการ ที่สถานศึกษาจะได้รับประโยชน์ในอนาคต และจะใช้จ่ายหมดไปในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี บัญชีมักจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษาเช่น ค่าเบี้ยประกันภัยจ่ายล่วงหน้า และค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า เป็นต้น

**(2) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (non - current asset)** หมายถึง สินทรัพย์ทั้งที่มีตัวตน และไม่มีตัวตน เช่น สินทรัพย์ทางปัญญา สิทธิบัตร เป็นต้น ซึ่งสถานศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะถือไว้ในระยะยาวเกินกว่า 1 ปี นับจากวันที่ในงบดุลหรือหมายถึงสินทรัพย์อื่นที่ไม่เข้าข่ายสินทรัพย์หมุนเวียนสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ได้แก่

**(2.1) ที่ดิน อาคาร ยานพาหนะ และครุภัณฑ์ (property, plant and equipment)** หมายถึง สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตนซึ่งสถานศึกษามีไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน การให้บริการ การบริหารงาน และคาดว่าจะใช้ประโยชน์มากกว่าหนึ่งรอบปีบัญชี

**(2.2) สินทรัพย์อื่น (other asset)** หมายถึง สินทรัพย์ไม่อาจจัดเข้าเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน หรือที่ดิน อาคาร และครุภัณฑ์

**1.2) หนี้สิน (liability)** แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

(1) **หนี้สินหมุนเวียน (current liabilities)** หมายถึง หนี้สิน ที่มีระยะเวลาการชำระคืนภายในหนึ่งปี หรือภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา ได้แก่

**(1.1) เจ้าหนี้ (accounts payable)** หมายถึง จำนวนเงินที่ค้างชำระค่าซื้อวัสดุ ว่าจ้างทำของ หรือจ้างบริการ ซึ่งสถานศึกษาได้รับของหรือได้รับบริการแล้วตามปกติฐานะของสถานศึกษา

**(1.2) รายได้รับล่วงหน้า (unearned revenue)** หมายถึง หนี้สินที่เกิดจากสถานศึกษารับเงินไว้ล่วงหน้า สำหรับค่าวัสดุ การให้บริการต่างๆ ที่สถานศึกษายังไม่ได้ให้วัสดุ หรือบริการแก่บุคคลภายนอก

**(1.3) เงินวางค้ำประกัน (marginal deposit)** หมายถึง เงินที่สถานศึกษาได้รับจากบุคคลภายนอก เพื่อเป็นการค้ำประกันการปฏิบัติงานตามสัญญาก่อสร้าง หรือว่าจ้างทำของ ซึ่งต้องชำระคืนเมื่อบุคคลภายนอกได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ในสัญญาครบถ้วนแล้ว

**(1.4) ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย (accrued expenses)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ทำให้ประโยชน์แก่กิจการแล้ว แต่กิจการยังไม่ได้ชำระเงินในวันทำงบดุล เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค้างจ่าย ค่าแรงค้างจ่าย ค่าเช่าค้างจ่าย และดอกเบี้ยค้างจ่าย ฯลฯ

**(2) หนี้สินไม่หมุนเวียน** หมายถึง หนี้สินที่มีระยะเวลาการชำระสินนานเกินกว่า 1 ปี หรือเกินกว่ารอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการ หนี้สินไม่หมุนเวียนอาจเกิดจากการกู้ยืมเงินมาใช้ในกิจการ เพื่อซื้อสินทรัพย์ที่มีราคาสูง การแสดงหนี้สินไม่หมุนเวียนในงบดุล จะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับภาระผูกพันและข้อตกลงต่าง ๆ เช่น อัตราดอกเบี้ย วันครบกำหนดชำระ และลักษณะของภาระผูกพัน เป็นต้น

### 1.3) ส่วนทุนของสถานศึกษา (equity)

**(1) ส่วนของทุนประเดิม** หมายถึง การนำส่วนต่างของสินทรัพย์รวมหักหนี้สินรวม ณ วันที่เริ่มต้นครั้งแรกของการจัดทำงบการเงิน

**(2) ส่วนของรายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่ายสะสม** ส่วนทุนของสถานศึกษาซึ่งยกยอดมาจากการสรุปบรรทัดสุดท้ายของงบรายรับเทียบรายจ่ายเป็นส่วนหนึ่งของส่วนทุน

**(3) เงินกองทุน** หมายถึง เงินบริจาคหรือสินทรัพย์ที่ได้รับบริจาค เพื่อสนับสนุนหรือช่วยเหลือสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ หรือใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา หรือใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริจาคมกำหนดไว้ เช่น กองทุนการศึกษา

รายการดังกล่าวข้างต้น เป็นรายการที่ยกเป็นตัวอย่าง สถานศึกษาบางแห่ง อาจมีรายการที่มากกว่าตัวอย่างนี้ ในการจัดทำงบดุล สามารถทำได้โดยการดึงรายการดังกล่าวข้างต้นจากกระดาษทำการ หรือหากไม่ได้ทำกระดาษทำการ ก็สามารถดึงข้อมูลจากงบทดลองหลังปรับปรุง มาใช้จัดทำงบดุลได้

2) **งบรายรับและรายจ่าย (revenue and expenditure statement)** เป็นรายงานที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการเงินของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย

### 2.1) รายรับ (revenue) รายรับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) **รายรับโดยตรง (direct revenue)** หมายถึง รายรับที่เกิดขึ้น ตามปกติของสถานศึกษา ได้แก่ รายรับเงินงบประมาณ เช่น งบอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว งบการดำเนินการ งบบุคลากร และรายรับเงินนอกงบประมาณ เช่น รายได้สถานศึกษา เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ ค่าธรรมเนียม ต่างๆ เป็นต้น

(2) **รายรับอื่นๆ (other revenue)** หมายถึง รายรับที่มีได้เกิดขึ้นตามปกติของสถานศึกษา เช่น กำไรจากการขายวัสดุการศึกษา ครุภัณฑ์ และดอกเบี้ยรับ เป็นต้น

### 2.2) รายจ่าย (expenditure) สำหรับรายจ่ายของสถานศึกษามี 4 ประเภท คือ

(1) **ค่าใช้จ่ายการจัดการสอน (academic expenses)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อการจัดการเรียนการสอน เช่น เงินเดือนครู รวมทั้งครูพิเศษ ครูอัตราจ้าง และครูผู้ช่วย ค่าวัสดุการสอน ค่าสาธารณูปโภคสำหรับห้องเรียนที่ติดเครื่องปรับอากาศ (หากสามารถคิดมิเตอร์แยกได้ชัดเจนจะเป็นประโยชน์ต่อการคิดต้นทุนที่แท้จริง) และค่าใช้จ่ายสนับสนุนงานสอนและพัฒนาผู้เรียน โดยตรงเพื่อผลิตผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามเป้าหมาย เช่น เงินเดือนบุคลากร ห้องสมุด ค่าใช้จ่ายศูนย์เรียนรู้ ค่ารักษาพยาบาล ค่ากิจกรรมนักเรียน และงบพัฒนาครู เป็นต้น

(2) **ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (administrative expenses)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั่วไปที่เกิดขึ้นในการบริหารสถานศึกษา โดยส่วนรวม เช่น เงินเดือนผู้บริหาร บุคลากรสำนักงาน แม่บ้าน นักการภารโรง เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย และค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์ส่วนที่เกี่ยวกับการบริหาร ค่าสาธารณูปโภค ค่าเดินทาง และค่าเลี้ยงรับรอง เป็นต้น

(3) **ค่าใช้จ่ายอื่น (miscellaneous expenses)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นตามปกติของสถานศึกษา แต่เกิดขึ้นจากกิจกรรมเสริมของสถานศึกษา ค่าใช้จ่ายอื่นนี้อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นทุกงวดบัญชี เนื่องจากค่าใช้จ่ายบางชนิด มิได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ตัวอย่างของค่าใช้จ่ายอื่นเช่น การขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ถาวร หรือการบริจาคมวัสดุที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาแล้ว เป็นต้น

(4) **ดอกเบี้ยจ่าย (interest expense)** หมายถึง ดอกเบี้ยหรือค่าตอบแทนที่คิดให้ เนื่องจากการใช้ประโยชน์จากเงิน เงินทุนหรือเงินกู้ยืม

(5) **รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย** หมายถึง ผลต่างระหว่างรายรับทั้งหมด และรายจ่ายทั้งหมดของสถานศึกษา ในกรณีที่รายรับมากกว่ารายจ่าย จะแสดงถึงการเพิ่มขึ้นในสินทรัพย์สุทธิของสถานศึกษาในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่ง รายรับสูงกว่ารายจ่ายทำให้ส่วนทุนของสถานศึกษาเพิ่มขึ้น กรณีที่รายรับทั้งหมดน้อยกว่ารายจ่ายทั้งหมด แสดงถึงการลดลงในสินทรัพย์สุทธิของสถานศึกษาในระหว่างระยะเวลาบัญชีหนึ่ง ซึ่งทำให้ส่วนทุนของสถานศึกษาลดลง

#### ► วิธีการจัดทำงบดุลและงบรายรับเทียบรายจ่าย

หากต้องการจัดทำงบการเงิน ในงวดระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น 1 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ให้หายอดคงเหลือของแต่ละบัญชีในสมุดบัญชีแยกประเภท โดยยอดคงเหลือในบัญชีรายรับและรายจ่ายนำไปจัดทำงบรายรับเทียบรายจ่าย บัญชีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ทุกบัญชี นำไปจัดทำงบดุล ดังตัวอย่างการปิดบัญชีแยกประเภทเงินฝากธนาคาร ที่ได้แสดง ในหน้า 5-39 โดยมีขั้นตอนดังนี้

เดบิต		บัญชีเงินฝากธนาคารกรุงไทย 11121				เครดิต	
2548	รายการ	อ้างถึง	จำนวนเงิน	2548	รายการ	อ้างถึง	จำนวนเงิน
ม.ค. 1	สมุดรายวันทั่วไป	ร.ว. 1	500,000	ม.ค. 31	สมุดรายวันจ่ายเงิน	ร.ว.จ. 01	98,500
31	สมุดรายวันรับเงิน	ร.ว.ร 01	11,500		ยอดคงเหลือ/ยอดยกไป		<b>413,000</b>
			511,500				<b>511,500</b>
ก.พ.1	ยอดยกมา		413,000				

ขั้นที่ 1 หาผลรวมด้านเดบิตของบัญชีโดยนำจำนวนเงินทุกรายการที่บันทึกไว้ทางด้านเดบิตของแต่ละบัญชีมารวมกัน กรณีตัวอย่าง บัญชีเงินฝากนี้ ยอดรวมด้านเดบิตคือ 511,500 บาท

ขั้นที่ 2 หาผลรวมด้านเครดิตของบัญชี โดยนำจำนวนเงินทุกรายการที่บันทึกไว้ทางด้านเครดิตของแต่ละบัญชีมารวมกัน กรณีตัวอย่างข้างต้น คือ 98,500 บาท

ขั้นที่ 3 แล้วนำจำนวนเงินทางด้านเดบิต กับ เครดิต มาลบกัน (511,500 – 98,500) ด้านไหนมีผลรวมน้อยกว่าให้ใส่จำนวนเงินผลต่างไว้ด้านนั้น เพื่อให้ยอดรวมด้านเดบิตเท่ากับยอดรวมด้านเครดิต โดยเขียนในช่องรายการของบรรทัดที่ใส่จำนวนเงินผลต่างไว้ว่า ยอดคงเหลือยกไป ส่วนช่องวันเดือนปีให้ใส่วันที่สิ้นงวด ที่หายอดคงเหลือนั้น หลังจากนั้นให้ขีดเส้นใต้ 1 เส้น ทั้งทางด้านเดบิต และเครดิต กรณีตัวอย่างบัญชีนี้ ยอดรวมด้านขวาน้อยกว่าด้านซ้าย 413,000 บาท

ขั้นที่ 4 ให้ใส่ยอดรวมของทางด้านเดบิตและเครดิต ซึ่งต้อง ได้ตัวเลขเท่ากัน แล้วจึงขีดเส้นใต้ 2 เส้น

ขั้นที่ 5 ให้เขียนผลต่างอีกครั้งหนึ่ง ในด้านตรงกันข้ามกับที่เขียนแล้วในขั้นที่ 3 โดยเขียนในช่องรายการว่า ยอดคงเหลือยกมา ส่วนช่องวันเดือนปีให้ใส่ต่อจากวันที่ของยอดคงเหลือยกไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตัวอย่างการนำยอดคงเหลือของบัญชีวัสดุคอมพิวเตอร์มาจัดทำงบการเงิน

บัญชีวัสดุคอมพิวเตอร์				รหัสบัญชี 13202			
ว.ด.ป.	รายการ	อ้างถึง	จำนวน	ว.ด.ป.	รายการ	อ้างถึง	จำนวน
2548		ถึง	เงิน	2548			เงิน
มิ.ย. 1	ยอดคงเหลือ		32,000	มิ.ย. 12	ค่าวัสดุคอมฯ		1,200
	ยกมา			มิ.ย. 30	ยอดคงเหลือ		35,800
มิ.ย. 4	เจ้าหนี้	ร.ว. 1	5,000		ยกไป		
			37,000				37,000
ก.ค. 1	ยอดยกมา		35,800				

## งบดุล

สิ้นสุด ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2548

สินทรัพย์		หนี้สินและทุน	
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>		<u>หนี้สิน</u>	
เงินสด	50,000	เจ้าหนี้	15,000
เงินสดย่อย	10,000	เงินวางค้ำประกัน	50,000
เงินฝากธนาคาร	413,000	รวมหนี้สิน	65,000
ลูกหนี้เงินยืมราชการ	13,000	<u>ทุน</u>	
ลูกหนี้ค่าธรรมเนียม	12,000	ทุนประเดิม	20,000,000
วัสดุคอมพิวเตอร์	35,800	ทุนสะสม	425,000
วัสดุการศึกษา	4,200	รายรับมากกว่า	58,000
<u>สินทรัพย์ถาวร</u>		รายจ่าย	
ที่ดิน อาคาร และ	20,000,000	รวมทุน	20,473,000
ครุภัณฑ์สุทธิ			
รวมสินทรัพย์	20,538,000	รวมหนี้สินและทุน	20,538,000

ตัวอย่างงบรายรับเทียบรายจ่าย สามารถดูได้ในภาคผนวกหน้า (ผ5-18) ซึ่งรายการดังกล่าวในงบดุล งบรายรับเทียบรายจ่าย เป็นแนวทางการแสดง ตัวอย่างโดยสังเขป ซึ่งสถานศึกษาสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

3) **งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น (statements of changes in shareholders' equity)** เป็นงบที่แสดงการเปลี่ยนแปลงรายการในส่วนของผู้ถือหุ้นของสถานศึกษา โดยแสดงถึงยอดยกมาต้นปี ยอดที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น(ลดลง)ระหว่างงวด และยอดยกไปปลายปี

ตัวอย่าง

โรงเรียนธรรมรักษา

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนผู้ถือหุ้น

ประจำปีสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2548

ยอดคงเหลือส่วนผู้ถือหุ้น ณ วันต้นงวด	1,060,000
+ รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่ายสะสมต้นงวด	180,000
+(-)รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่ายประจำงวด	<u>82,000</u>
ยอดคงเหลือส่วนผู้ถือหุ้น ณ วันสิ้นงวด	<u><u>1,322,000</u></u>

รายการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนผู้ถือหุ้นที่สำคัญ ได้แก่

- 3.1) รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย สะสมต้นงวด
- 3.2) รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย ประจำงวดบัญชี
- 3.3) รายการเกี่ยวกับเงินทุน งบลงทุนที่ได้รับเพิ่ม
- 3.4) รายการกระทบยอดในส่วนผู้ถือหุ้นแต่ละประเภท โดยแยกแสดงการเปลี่ยนแปลง

ของแต่ละรายการ

งบการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นนี้ อาจแสดงต่อจากงบรายรับเทียบรายจ่ายได้ โดยแสดงต่อจากบรรทัดสุดท้าย คือ รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่ายสุทธิ

4) **งบกระแสเงินสด (cash flow statement)** เป็นรายงานการเงินที่แสดงการเปลี่ยนแปลง หรือการหมุนเวียนของเงินสด โดยจะแสดงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินสด ในรอบระยะเวลาบัญชี ซึ่งข้อมูลจากงบกระแสเงินสดทำให้ทราบว่าสถานศึกษายังมีเงินสดที่จะได้รับในอนาคตอีกเท่าไร มีความสามารถในการชำระหนี้ในอนาคตเพียงไร สามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์สุทธิได้เนื่องจากทำให้ทราบว่าเงินสดนั้น มาจากกิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน หรือกิจกรรมการหาเงิน

สาเหตุที่ทำให้กระแสเงินสดเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งได้เป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมการหาเงิน

<u>แหล่งที่มาของเงินสด</u>	<u>แหล่งใช้ไปของเงินสด</u>
<p>ทรัพย์สินลดลง</p> <p>ส่วนของทุนเพิ่มขึ้น</p> <p>หนี้สินเพิ่มขึ้น</p>	<p>ทรัพย์สินเพิ่มขึ้น</p> <p>ส่วนของทุนลดลง</p> <p>หนี้สินลดลง</p>

(1) กระแสเงินสดเพิ่มขึ้น หรือลดลง เนื่องจากกิจกรรมการดำเนินงาน (operating activities) ถ้าสินทรัพย์ (ยกเว้นสินทรัพย์ถาวร) เพิ่มขึ้น หรือหนี้สิน (ยกเว้นหนี้สินเงินกู้) ลดลง แสดงว่าต้องมีการซื้อสินทรัพย์ หรือจ่ายชำระหนี้ ผลกระทบคือทำให้เงินสดลดลง ถ้าสินทรัพย์ (ยกเว้นสินทรัพย์ถาวร) ลดลง หรือหนี้สิน (ยกเว้นหนี้สินเงินกู้) เพิ่มขึ้น แสดงว่าต้องมีการขายหรือใช้สินทรัพย์ หรือลูกหนี้นำมาชำระ ผลกระทบคือ ทำให้เงินสดเพิ่มขึ้น ค่าเสื่อมราคาซึ่งทางบัญชีถือว่าเป็นค่าใช้จ่าย แต่เป็นค่าใช้จ่าย ที่ไม่ได้จ่ายเงินสดออกไปจริง ถ้าค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้น ให้เป็นยอดบวกในงบกระแสเงินสด ถ้าค่าเสื่อมราคาลดลง ให้เป็นยอดหักในงบกระแสเงินสด ยกเว้นรายการสินทรัพย์ถาวรและหนี้สินเงินกู้ เนื่องจากสินทรัพย์ถาวรจะเกี่ยวกับกิจกรรมการลงทุน และหนี้สินเงินกู้จะเกี่ยวกับกิจกรรมการหาเงิน

(2) กระแสเงินสดเพิ่มขึ้นหรือลดลง เนื่องจากกิจกรรมลงทุน (investment activities) หมายถึง เงินสดที่สถานศึกษาได้รับจากการขายสินทรัพย์ถาวร หรือจ่ายไปเพื่อซื้อสินทรัพย์ถาวร ถ้าในงบดุลมี ที่ดิน อาคาร หรือครุภัณฑ์ เพิ่มขึ้น แสดงว่า จะต้องมีการซื้อทรัพย์สินซึ่งจะต้องนำเงินสดไปชำระ ผลกระทบคือ ทำให้เงินสดลดลง ถ้าในงบดุลมี ที่ดิน อาคาร หรือครุภัณฑ์ ลดลง แสดงว่าจะต้องมีการขายทรัพย์สิน ซึ่งจะได้รับเงิน ผลกระทบคือ ทำให้เงินสดเพิ่มขึ้น

(3) กระแสเงินสดเพิ่มขึ้น หรือลดลงเนื่องจากกิจกรรมการจัดหาเงิน (financing activities) หมายถึง เงินสดที่สถานศึกษาได้รับจากการกู้ยืม หรือเงินสดที่สถานศึกษาจ่ายชำระหนี้เงินกู้ ถ้าในงบดุลมีเจ้าหนี้เงินกู้เพิ่มขึ้น แสดงว่า ได้รับเงินจาก



การกู้ ผลกระทบคือ ทำให้เงินสดเพิ่มขึ้น ถ้าในงบดุลมีเจ้าหนี้เงินกู้ลดลง แสดงว่าต้องมีการจ่ายเงินชำระหนี้เงินกู้ ผลกระทบคือ ทำให้เงินสดลดลง

● **รูปแบบของงบกระแสเงินสดสามารถแสดงได้ 2 วิธี คือ**

**1. วิธีทางตรง (direct method)** แสดงกระแสเงินสดรับและเงินสดจ่ายตามลักษณะหน้าที่หลัก ที่เกิดจากกิจกรรมทั้ง 3 ประเภท โดยทราบได้จากการบันทึกรายการบัญชีของหน่วยงาน หรือการเปลี่ยนแปลงรายการในงบรายรับเทียบรายจ่าย นอกจากนี้ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงรายการในงบดุล สามารถทำได้โดยการคำนวณหรือโดยวิธีการใช้บัญชีแยกประเภท ดังนี้

**1.1) วิธีการคำนวณ** เป็นการปรับปรุงรายได้ และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานด้วยรายการในงบดุลที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนในการจัดทำดังนี้

(1) เปรียบเทียบงบดุล 2 งวดบัญชี (ปีปัจจุบันกับปีก่อน)

(2) ปรับปรุงรายการต่าง ๆ ในงบรายรับเทียบรายจ่ายให้แสดงตามเกณฑ์เงินสด ทำได้โดยการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของรายการในงบดุล ที่เกี่ยวข้องกับรายการในงบรายรับเทียบรายจ่าย เช่น รายรับค้างรับ เนื่องจากรับรู้เป็นรายรับแล้วในงบรายรับเทียบรายจ่าย แต่ยังไม่ได้รับเงินสดจริง หรือรายการลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากรายรับที่ลงบันทึกนั้น ยังไม่มีการชำระจริง หรือการจ่ายค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ได้จ่ายเงินสดไปมากกว่าค่าใช้จ่ายจริง เป็นต้น นอกจากนี้รายการที่กระทบกับเงินสดที่ต้องนำมาปรับปรุงยังประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย เจ้าหนี้ ใบสำคัญค้างจ่าย ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย หนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญ เป็นต้น

(3) พิจารณารายการในงบดุลที่เหลือว่ามีผลกระทบกับเงินสดและรายการเทียบเท่าหรือไม่ อย่างไร

(4) พิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมว่ามีผลกระทบกับเงินสดและรายการเทียบเท่าหรือไม่ อย่างไร

(5) พิจารณารายการต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกับเงินสด และรายการเทียบเท่า (จากข้อ 3, 4) ว่าอยู่ในกิจกรรมใด

(6) จัดทำงบกระแสเงินสดทั้ง 3 กิจกรรม

ตารางที่ 5-1 สรุปการคำนวณกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานทางตรง

รายการ	บวก	ลบ	ผลลัพธ์
1. รายได้จาก งบประมาณ	+รับล่วงหน้าเพิ่มขึ้น +ค้างรับลดลง	-รับล่วงหน้าลดลง -ค้างรับที่เพิ่มขึ้น	เงินสดรับจาก งบประมาณ
2. รายได้จากการ ขายสินค้าและ บริการ	+ลูกหนี้จากการขาย สินค้า และบริการที่ลดลง	-ลูกหนี้จากการขายสินค้า และบริการที่เพิ่มขึ้น	เงินสดรับจากการ ขายและบริการที่ ลดลง
3. ค่าใช้จ่าย	+วัสดุคงเหลือที่เพิ่มขึ้น +จ่ายล่วงหน้าเพิ่มขึ้น +ค้างจ่ายที่ลดลง +เจ้าหนี้ค่าสินค้าและ บริการที่ลดลง	-วัสดุคงเหลือที่ลดลง -จ่ายล่วงหน้าที่ลดลง -ค้างจ่ายที่เพิ่มขึ้น -เจ้าหนี้ค่าสินค้าและ บริการที่เพิ่มขึ้น	เงินสดจ่าย ค่าใช้จ่าย

## คูตัวอย่างในการคำนวณในภาคผนวกหน้า ผ5-19

**1.2) วิธีการบัญชีแยกประเภท** หน่วยงานที่เลือกใช้สมุดรายวันขั้นต้นแบบแบ่งตามประเภทเงิน ประกอบด้วย สมุดเงินสด สมุดเงินฝากธนาคาร สมุดเงินฝากคลัง จะสามารถเก็บข้อมูลจากบัญชีแยกประเภท พร้อมทั้งรายละเอียดมาจัดทำงบกระแสเงินสดวิธีทางตรงได้ สำหรับหน่วยงานที่ใช้สมุดรายวันขั้นต้น ที่แบ่งตามรายการรับ-จ่ายเงิน ซึ่งประกอบด้วย สมุดรายวันเงินรับ สมุดรายวันเงินจ่าย จะไม่สามารถเก็บข้อมูลการรับ-จ่ายเงินจากบัญชีแยกประเภทมาจัดทำงบกระแสเงินสดได้ เนื่องจากข้อมูลในบัญชีแยกประเภทเป็นข้อมูลที่สรุปรายการที่เกิดขึ้นของรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดในแต่ละวัน

**2. วิธีทางอ้อม (indirect method)** แสดงด้วยการตั้งยอดรายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย ปรับด้วยผลกระทบจากกิจกรรมการดำเนินงาน คือรายการที่ไม่เกี่ยวกับเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด รายการค้างรับ ค้างจ่าย ของเงินสดรับและเงินสดจ่ายในอดีตหรือในอนาคต สามารถทำงบกระแสเงินสดโดยวิธีการคำนวณ หรือ วิธีการใช้กระดาษทำการส่วนรายการรับ-จ่ายเงินสด จากกิจกรรมการลงทุน หรือกิจกรรมการจัดหาเงิน ให้แสดงเช่นเดียวกับวิธีทางตรง

**2.1) วิธีการคำนวณ** เป็นการปรับปรุงรายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่ายตามเกณฑ์คงค้างให้เป็น รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่ายตามเกณฑ์เงินสด มีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

- (1) เปรียบเทียบงบดุล 2 งวดบัญชี (ปีปัจจุบันกับปีก่อน)
- (2) นำรายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย จากกิจกรรมการดำเนินงานตามปกติ เป็นตัวตั้ง
- (3) พิจารณารายการต่างๆ ในงบดุลว่ามีผลกระทบต่อเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด อย่างไร

(4) ปรับปรุง “รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย จากกิจกรรมดำเนินงานปกติ” ดังนี้

**บวก** ก) ค่าเสื่อมราคา/ ค่าตัดจำหน่าย/ หนี้สงสัยจะสูญ/ หนี้สูญ

ข) สินทรัพย์หมุนเวียน (ที่ไม่ใช่เงินสดและรายการเทียบเท่าฯ) ที่ลดลง

ค) หนี้สินหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น

ง) ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์/ เงินลงทุน

**หัก** ก) สินทรัพย์หมุนเวียน (ที่ไม่ใช่เงินสดและรายการเทียบเท่าฯ) ที่เพิ่มขึ้น

ข) หนี้สินหมุนเวียนที่ลดลง

ค) กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์/ เงินลงทุน

(5) พิจารณารายการในงบดุลที่เหลือว่า มีผลกระทบกับเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดหรือไม่ อย่างไร

(6) พิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีผลกระทบกับเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดหรือไม่อย่างไร

(7) พิจารณารายการต่างๆ ที่มีผลกระทบกับเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด (จากข้อ 5, 6) ว่าอยู่ในกิจกรรมใด

(8) จัดทำงบกระแสเงินสดทั้ง 3 กิจกรรม

ตารางที่ 5-2 สรุปการคำนวณกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานโดยวิธีทางอ้อม

ประเภทบัญชี	เพิ่มขึ้น/ ลดลง	การ ปรับปรุง
สินทรัพย์หมุนเวียน ยกเว้นเงินสด/ รายการเทียบเท่าเงินสด	เพิ่มขึ้น	ลบ
สินทรัพย์หมุนเวียน ยกเว้นเงินสด/ รายการเทียบเท่าเงินสด	ลดลง	บวก
หนี้สินหมุนเวียน	เพิ่มขึ้น	บวก
หนี้สินหมุนเวียน	ลดลง	ลบ
ค่าเสื่อมราคา/ ค่าตัดจำหน่าย/ หนี้สงสัยจะสูญ/ หนี้สูญ	ปีนี้	บวก
กำไรจากการขายทรัพย์สิน/เงินลงทุน(ไม่ใช่จากการดำเนินงาน)	ปีนี้	ลบ
ขาดทุนจากการขายทรัพย์สิน/เงินลงทุน (ไม่ใช่จากการดำเนินงาน)	ปีนี้	บวก

ตัวอย่างการจัดทำงบกระแสเงินสดวิธีอ้อมโดยการคำนวณแสดงดังตัวอย่าง (หน้า 5-46 ถึง 5-47)

**2.2) วิธีการใช้กระดาษทำการ** หน่วยงานที่มีรายการปรับปรุงบัญชีค่อนข้างมาก หรือมีรายการบัญชีที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน วิธีการใช้กระดาษทำการจะช่วยให้การจำแนกรายการ และช่วยให้สามารถวิเคราะห์รายการบัญชีได้ง่ายขึ้น เพื่อหารายการที่มีผลกระทบต่อเงินสดมาจัดทำงบกระแสเงินสด ซึ่งวิธีนี้จะสามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจนมากกว่าวิธีอื่นๆ โดยมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

(1) สรุปรายการในงบดุล โดยแบ่งออกเป็นรายการที่มียอดดุลทางด้านเดบิต และรายการที่มียอดดุลทางด้านเครดิต โดยแสดงบัญชีปรับมูลค่าต่างๆ เช่น ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย หนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญ เป็นรายการยอดดุลทางด้านเครดิต

(2) บันทึกยอดตัวเลขในงบดุลต้นงวด และปลายงวดของแต่ละบัญชีลงในกระดาษทำการในช่อง “งบดุลต้นงวด” และ “งบดุลปลายงวด”

(3) วิเคราะห์รายการบัญชี การเปลี่ยนแปลงตัวเลขในช่วงบน (งบดุล) จะกระทบการเปลี่ยนแปลงตัวเลขในช่วงล่าง (งบกระแสเงินสด)

(4) บันทึกรายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์รายการบัญชีลงในช่องการวิเคราะห์รายการบัญชี ดังนี้

- สินทรัพย์ เพิ่มขึ้นทางด้านเดบิต และลดลงทางด้านเครดิต
- หนี้สินและส่วนทุน เพิ่มขึ้นทางด้านเครดิต และลดลงทางด้านเดบิต

และพิจารณาว่ารายการที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้กิจกรรมใดของงบกระแสเงินสด

(5) ตรวจสอบยอดคงเหลือของแต่ละบัญชี ณ วันปลายงวด โดยการกระทบยอดงบดุล ณ วันต้นงวดกับการปรับปรุงในช่องการวิเคราะห์รายการบัญชี ซึ่งจะต้องได้ยอดคงเหลือเท่ากับงบดุล ณ วันปลายงวด

(6) รวมยอดทางด้านเดบิตและเครดิต ในช่องการวิเคราะห์รายการบัญชี เฉพาะที่ปรากฏในกิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมการจัดหาเงิน ดังนี้

- หากด้านเดบิต มากกว่า ทางด้านเครดิต ให้บันทึกผลต่างที่เกิดขึ้นในช่องการวิเคราะห์รายการบัญชีทางด้านเดบิต ของบัญชีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด (ช่วงบน) และทางด้านเครดิตของรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่ม(ลด) สุทธิ (ช่วงล่าง)

- หากด้านเดบิต น้อยกว่า ทางด้านเครดิต ให้บันทึกผลต่างที่เกิดขึ้นในช่องการวิเคราะห์รายการบัญชีทางด้านเครดิต ของบัญชีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด (ช่วงบน) และทางด้านเดบิตของรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่ม(ลด) สุทธิ (ช่วงล่าง)

(7) นำยอดคงเหลือในบัญชี เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด บวก(หัก) กับรายการวิเคราะห์บัญชี หากการวิเคราะห์รายการบัญชีถูกต้อง จะต้องเท่ากับเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันปลายงวด

(8) คัดลอกรายการทั้งหมดที่บันทึกในกระด้ายทำการ ในช่องกิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน กิจกรรมการจัดหาเงิน และลงในงบกระแสเงินสดตามปกติ

รายการเปลี่ยนแปลงในกระด้ายทำการ ไม่ต้องนำไปบันทึกในสมุดรายวันขึ้นต้นหรือผ่านรายการบัญชีแต่อย่างใด และมีใช้รายการปรับปรุงหรือแก้ไขบัญชีต่างๆ ในงบดุลแต่เป็นเพียงรายการที่แสดงเพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดทำงบกระแสเงินสดเท่านั้น

การจัดทำงบกระแสเงินสดทางอ้อมเป็นวิธีที่ง่ายต่อการจัดทำแต่ไม่แสดงให้เห็นแหล่งที่มา และใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าๆ แต่จะเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนเป็นสำคัญ ทำให้ยากต่อการที่ผู้ใช้รายงานการเงินจะเข้าใจข้อมูลที่แสดงในงบกระแสเงินสด ขณะที่วิธีทางตรงจะช่วยให้ผู้ใช้รายงานการเงิน มองเห็นถึงเงินสดรับ-จ่าย ระหว่างรอบระยะเวลาบัญชีได้ชัดเจน และเอื้อประโยชน์ในการประมาณการกระแสเงินสดในอนาคต ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะไม่ได้รับจากการจัดทำงบกระแสเงินสดทางอ้อม แต่ไม่ว่าหน่วยงานจะใช้วิธีใดก็ตาม กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน ที่คำนวณได้ จะต้องเท่ากันเสมอ

#### ■ ความสัมพันธ์ของงบกระแสเงินสดและงบดุล

เงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น (ลดลง) บวกกับเงินสด สุทธิ ณ วันต้นงวดบัญชี เท่ากับ เงินสด ณ วันสิ้นงวดบัญชี ซึ่งจะปรากฏในรายการเงินสด และเงินฝากธนาคารหรือฝากเขตพื้นที่การศึกษาในงบดุล ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### งบกระแสเงินสด

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 ถึง 30 กันยายน 2548 หน่วย (พันบาท)

<u>กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน</u>	<u>ต้นงวด (1)</u>	<u>ปลายงวด (2)</u>	<u>(2) – (1)</u>
รายรับมากกว่า(น้อยกว่า)รายจ่าย			
จากการดำเนินงาน	178,000	189,000	+11,000
<u>บวกปรับกระทบยอดรายการที่ทำให้เงินสดเพิ่มขึ้น</u>			
ค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้น	569,000	689,000	+120,000
หนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น	10,000	12,000	+2,000
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายเพิ่มขึ้น	20,000	25,000	+5,000
รายรับรับล่วงหน้าเพิ่มขึ้น	70,000	80,000	+10,000
<u>หัก รายการที่ทำให้เงินสดลดลง</u>			
ลูกหนี้เพิ่มขึ้น	10,000	25,000	-15,000
วัสดุคงเหลือเพิ่มขึ้น	38,000	40,000	-2,000
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	10,000	14,000	-4,000
รายรับค้างรับเพิ่มขึ้น	160,000	180,000	-20,000
<b>เงินสดสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน</b>			<b><u>107,000</u></b>

**กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน**

จ่ายซื้อครุภัณฑ์	-100,000
เงินสดสุทธิจากกิจกรรมการลงทุน	<b>-100,000</b>
กระแสเงินสดรับเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	7,000
เงินสดและเงินฝากธนาคารต้นงวด	<b>466,000</b>
เงินสดและเงินฝากธนาคารปลายงวด	<b>473,000</b>

\*\*\* ยอดเงินสดและเงินฝากธนาคารปลายงวดนี้ต้องเท่ากับยอดที่ปรากฏในงบดุล

**งบดุล**  
**สิ้นสุด ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2548**

สินทรัพย์		หนี้สินและทุน	
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>		<b>หนี้สิน</b>	
เงินสด	50,000	เจ้าหนี้	15,000
เงินสดย่อย	10,000	เงินวางค้ำประกัน	50,000
เงินฝากธนาคาร	413,000	<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>65,000</b>
ลูกหนี้เงินยืมราชการ	13,000	<b>ทุน</b>	
ลูกหนี้ค่าธรรมเนียม	12,000	ทุนประเดิม	20,000,000
วัสดุคอมพิวเตอร์	35,800	ทุนสะสม	415,000
วัสดุการศึกษา	4,200	รายรับมากกว่ารายจ่าย	68,000
<b>สินทรัพย์ถาวร</b>		<b>รวมทุน</b>	<b>20,483,000</b>
ที่ดิน อาคาร และครุภัณฑ์สุทธิ	20,000,000	<b>รวมหนี้สินและทุน</b>	<b>20,548,000</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>20,548,000</b>		

4) หมายเหตุประกอบงบการเงิน (note to financial statement) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในงบการเงิน เนื่องจากทำให้ผู้ใช้งบการเงิน ได้ทราบนโยบายทางบัญชีที่กิจการเลือกใช้ และในหมายเหตุประกอบงบการเงิน จะนำเสนอข้อมูลเชิงตัวเลขและข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งทำให้ผู้ใช้งบการเงิน ได้นำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ข้อมูลที่สำคัญในหมายเหตุประกอบงบการเงินสามารถสรุปได้ ดังนี้

5.1) ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การจัดทำงบการเงินและนโยบายทางบัญชีที่กิจการเลือกใช้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญประกอบงบการเงิน โดยส่วนใหญ่จะแสดงไว้ก่อน

หมายเหตุประกอบงบการเงิน หรือเป็นหัวข้อแรกของหมายเหตุประกอบงบการเงินก็ได้ โดยนโยบายการบัญชีที่สำคัญ และใช้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐมีดังนี้

(1) การใช้รอบระยะเวลาบัญชี (accounting period) สำหรับสถานศึกษาของรัฐให้ใช้ตามรอบปีงบประมาณ คือ 1 ตุลาคม - 30 กันยายน ของทุกปี

(2) การใช้หลักบัญชีคู่ (double entry) หมายถึง การกำหนดวิธีลงบัญชี สำหรับรายการที่เกิดขึ้น จะลงบัญชีทั้งสองด้าน คือเดบิตและเครดิต ด้วยจำนวนที่เท่ากัน

(3) เกณฑ์การรับรู้รายรับและรายจ่ายซึ่ง สถานศึกษาให้ใช้เกณฑ์คงค้าง หรือเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย (accrual basis) โดยการบันทึกบัญชีตามรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีทั้งหมดที่เกิดขึ้น คือจะต้องมีการบันทึกบัญชีลูกหนี้ บัญชีค้างรับ ค้างจ่าย ด้วย

(4) การตีราคาวัสดุคงเหลือ ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาใช้ระบบเข้าก่อนออกก่อน (FIFO) เพื่อบันทึกมูลค่าวัสดุคงเหลือ

(5) ที่ดินอาคารและครุภัณฑ์ให้บันทึกในราคาทุนคือราคาซื้อและครุภัณฑ์ต้องมีมูลค่าต่อหน่วยตั้งแต่ 5,000 บาท ขึ้นไป และมีอายุการใช้งานเกิน 1 ปี หากไม่เข้าหลักเกณฑ์แม้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง ให้บันทึกเป็นรายจ่ายแทนการบันทึกเป็นสินทรัพย์

(6) การประมาณอายุการใช้งานของทรัพย์สิน ต้องใช้ตามหลักที่กรมบัญชีกลางกำหนด

(7) การคิดค่าเสื่อมราคา หมายถึง การตัดมูลค่าทรัพย์สินเป็นรายจ่ายในแต่ละปี โดยตัดตลอดอายุการใช้งานของทรัพย์สินที่ได้ประมาณไว้

5.2) การเปิดเผยข้อมูลตามที่มาตรฐานการบัญชีกำหนดไว้ เช่น ข้อจำกัดของกรรมสิทธิ์ในที่ดินและอาคาร หรือภาระผูกพันในการจัดหาที่ดินและอาคาร

5.3) การแสดงข้อมูลเพิ่มเติม ในกรณีที่ไม่สามารถแสดงไว้ในงบการเงิน ทั้งนี้ข้อมูลเพิ่มเติมจะทำให้งบการเงินมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น หรือทำให้ผู้ใช้งบการเงินมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งอาจจะเป็นข้อกำหนดบางอย่าง ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อความถูกต้องของงบการเงิน

นอกจากรายงานการเงินข้างต้นแล้ว สำหรับสถานศึกษาต้องจัดทำรายงานการเงินเพิ่มเติมดังนี้

(1) รายงานเงินสดคงเหลือประจำวัน ทั้งเงินสด และเอกสารแทนเงิน ตามรูปแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด ต้องจัดทำทุกวันที่มีการรับเงิน - จ่ายเงิน เพื่อ



เสนอต่อ กรรมการเก็บรักษาเงินที่แต่งตั้งขึ้นมา เป็นหลักฐานแสดงเงินสดในมือที่เก็บไว้ในตู้নিরภัย หรือ เก็บรักษาไว้โดยผู้ได้รับมอบอำนาจกรณีไม่มีตู้নিরภัย

(2) รายงานการรับ และนำส่งหรือนำฝาก (กรณีนำส่งหรือนำฝากเข้าคลัง หรือ สพท.)

(3) รายงานเงินคงเหลือ ประเภทเงินฝาก

(4) งบเทียบยอดเงินฝาก (กรณีมีเงินฝากประเภทกระแสรายวัน) โดยเปรียบเทียบเงินคงเหลือในทะเบียนคุมเงินฝากธนาคารประเภทกระแสรายวัน กับเงินที่แจ้งใน bank statement ต้องตรงกัน

(5) รายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา โดยต้องจัดส่งเพื่อรายงานแก่ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลางตามระยะเวลา และรูปแบบที่กำหนด

สถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดเล็กมากที่มีบุคลากรจำกัด สามารถยกเลิกการทำระบบบัญชีสถานศึกษาได้ โดยให้ สพท. ทำหน้าที่รับจ่ายเงินในส่วนที่เกิดจากภารกิจของสถานศึกษาได้ เว้นแต่ในกรณีรับรายได้เล็กน้อย หรือต้องเก็บเงินไว้ใช้จ่ายที่หน่วยงาน ซึ่งต้องมีระบบควบคุมและรายงานเท่าที่จำเป็น ดังนั้น สถานศึกษาจึงอาจจะเลือกควบคุมการเงิน เฉพาะกรณีใดกรณีหนึ่ง หรือหลายกรณีดังกล่าวต่อไปนี้ได้ ตามความจำเป็น คือ

1) บันทึกควบคุมเฉพาะการรับ-ส่งเอกสาร หลักฐานขอเบิกเงินจากเจ้าหน้าที่ หรือผู้มีสิทธิในทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิก และให้ สพท. จ่ายตรงเข้าบัญชีเจ้าหน้าที่ หรือผู้มีสิทธิ เว้นแต่กรณีที่ข้าราชการ ลูกจ้างในสถานศึกษาไม่สามารถใช้บริการของธนาคารได้ ให้สถานศึกษารับเฉพาะเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นไปจ่ายเองได้ และให้ทำทะเบียนควบคุมเงินงบประมาณ ประเภทเงินเดือน ค่าจ้างไว้ด้วย

2) บันทึกควบคุมการรับ-จ่าย เงินอุดหนุนราชการ (ถ้ามี) ในทะเบียนคุมเงินอุดหนุนราชการ

3) บันทึกควบคุมการรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน(ถ้ามี) ในทะเบียนคุมการรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน

[กลับด้านบน]

4) บันทึกรายละเอียดข้อมูลของเงินนอกงบประมาณที่ฝาก สพท. ในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณประเภทเงินฝาก และบันทึกควบคุมการรับ-จ่ายเงินนอกงบประมาณประเภทที่สถานศึกษาสามารถ เก็บไว้ใช้จ่ายเองได้ในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณประเภทอื่นๆ (ถ้ามี)

ทั้งนี้หากมีการรับ-จ่ายเงินที่หน่วยงานสถานศึกษาจะต้องสรุปและจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันเสนอกรรมการเก็บรักษาเงินและรายงานให้หัวหน้าหน่วยงานทราบ พร้อมนี้ให้สำเนารายงานเงินคงเหลือประจำวัน ณ วันสิ้นเดือนให้ สพท.ทราบด้วย เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ กำกับดูแล รวมทั้งจะต้องทำรายงานการรับ-นำส่งรายได้ และรายงานการรับ-จ่ายเงินนอกงบประมาณ ส่งให้ สพท. ตามระยะเวลา และตามรูปแบบที่กำหนดในระบบนี้ หรือที่กำหนดในระเบียบ หรือหนังสือสั่งการของระบบเงินนอกงบประมาณที่เกี่ยวข้องด้วย

#### ● การเก็บเอกสารทางบัญชี

เอกสารทางบัญชีทั้งหมด ต้องเก็บไว้เพื่อการตรวจสอบอย่างน้อย 10 ปี ยกเว้นรายการที่สถานศึกษาดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง โดยให้ สพท. เป็นผู้จ่ายเงิน สถานศึกษาต้องจัดส่งเอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้องให้ สพท. เพื่อเบิกจ่ายเงินเจ้าหนี้ต่อไป โดยเก็บสำเนาหนังสือที่นำส่งเอกสารหลักฐานขอเบิกให้เรียบร้อย และสะดวกต่อการค้นหา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทสรุป

การบัญชี คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลทางเศรษฐกิจขององค์กร นำมาแยก เป็น 5 ประเภทหลักๆ คือ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายรับ และรายจ่าย จัดบันทึกตามมาตรฐานการบัญชี เพื่อนำไปจัดทำสรุปผลข้อมูลเป็นงบการเงินตามงวดระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จากข้อมูลงบการเงินทำให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินขององค์กร โดยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ วางแผน ประเมินผล ควบคุมสินทรัพย์ และปรับปรุงการบริหารงานในอนาคต สำหรับบุคคลภายนอกจะใช้ข้อมูลจากงบการเงินในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ข้อมูลทางบัญชีจึงต้องครบถ้วน ทันต่อเวลา น่าเชื่อถือ และบันทึกตามหลักมาตรฐานสากลที่รับรองโดยทั่วไป เพื่อความเข้าใจและแปลความหมายได้โดยหลักเกณฑ์เดียวกัน

การบัญชีแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหาร ในการศึกษาข้อมูลทางบัญชี ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในแนวคิดและข้อสมมติฐานทางการบัญชีรวมทั้งกระบวนการทางบัญชีที่สำคัญซึ่งมีขั้นตอน 9 ขั้นตอน คือ 1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสารสำคัญทางบัญชี 2) วิเคราะห์รายการบัญชี 3) บันทึกบัญชีในใบสำคัญ 4) ลงบันทึกบัญชีในสมุดขั้้นต้น 5) ผ่านบัญชีไปยังบัญชีแยกประเภท 6) จัดทำบททดลอง 7) ปรับปรุงรายการบัญชี 8) จัดทำกระดาษทำการ และ 9) จัดทำรายงานการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบดุลที่แสดงฐานะการเงิน งบรายรับเทียบรายจ่ายแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสด แสดงการเคลื่อนไหว แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนทุน แสดงว่าทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลง และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ที่ต้องแสดงรายละเอียดนโยบายบัญชีที่เลือกใช้ และรายการประกอบสำคัญ นอกจากนี้จะต้องจัดทำรายงานสำคัญส่งหน่วยงานต้นสังกัด และกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย รายงานเงินคงเหลือประจำวัน รายงานประเภทเงินคงเหลือ รายงานการรับจ่ายเงิน รายได้สถานศึกษา และต้องจัดทำทะเบียนสำคัญต่างๆ ตามรูปแบบที่กำหนด

### บรรณานุกรม

- กชกร เฉลิมกาญจนา. 2548. การบัญชีบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมสามัญศึกษา. สวัสดิการกองคลัง. 2544. การบริหารงานการเงิน บัญชี และพัสดุ. กรุงเทพมหานคร: กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมสามัญศึกษา. ม.ป.ป. คู่มือการเงินสำหรับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา).
- กระทรวงศึกษาธิการ การฝึกอบรมและการจ้างงาน มลรัฐออสเตรเลียใต้. 2543. การบริหารการเงินในโรงเรียน: มลรัฐออสเตรเลียใต้. แปลโดย ฉัตรกุล อารีประเสริฐสุข และสุชาดา อามียะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ชูศรี เที้ยศิริเพชร. ม.ป.ป. แนวคิดการบัญชีเบื้องต้น. [ซีดี-รอม]. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรฟิล์ม และไซเท็กส์ จำกัด.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2544. โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษา: การจัดทำการบริหารงบประมาณระดับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ธารณี พงศ์สุพัฒน์. ม.ป.ป. การบัญชีทั่วไป. ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. แหล่งที่มาข้อมูล: [pirun.ku.ac.th/~fbustnr/ch06-lecture.pdf](http://pirun.ku.ac.th/~fbustnr/ch06-lecture.pdf)
- ดุสิต ทิวถนอม. ม.ป.ป. การเงินและงบประมาณโรงเรียน. นครปฐม: ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์นครปฐม.
- เบญจมาศ อภิสัทธีภิญโญ และคณะ. 2548. การบัญชีเพื่อการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทไอเดียซอฟแวร์เทคโนโลยี.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2534. เอกสารการสอนชุดวิชา: การบัญชีรัฐบาล การบัญชีกองทุน และการบัญชีเฉพาะกิจการ. กรุงเทพมหานคร: สาขาวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชนิพร เศรษฐศักดิ์โก. 2546. ระบบสารสนเทศทางการบัญชี. พิมพ์ครั้งที่ 4. (มปท.)
- วัฒนา ศิวะเกื้อและคณะ. 2548. การบัญชีขั้นต้น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิไล วีระปรีย และ จงจิตต์ หลีกภัย. 2544. ระบบบัญชี. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมเจตน์ ประชากริช. 15 มกราคม 2546. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี โรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา.  
สัมภาษณ์.

สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา. 2543. คู่มือการบัญชี ลักษณะ 3  
มิติ สำหรับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: ส่วนวิเคราะห์  
นโยบาย สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. หน่วยตรวจสอบภายใน. 2543. การควบคุม  
กำกับ ติดตามการเงิน การบัญชี ระดับโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

California Department of Education. 1999. California School Accounting Manual.

California: California Department of Education.

Maher, M.W., (et.al). 1991. Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Method,  
and Uses. 4<sup>th</sup>.ed. The United States of America :Harcourt Brace Javanovich.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]



**3** ชุดฝึกอบรม: **ประมวลสาระสำคัญ**  
**ด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์**  
**สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

**The Training Modules:**  
**The Essential Content on Financial and**  
**Asset Management for Public Basic School**  
**Administrators**

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
แนวทางการศึกษาชุดฝึกอบรม.....	(6)
<b>โมดูลที่ 6 การควบคุมและการตรวจสอบภายใน</b> .....	<b>6-1</b>
วัตถุประสงค์.....	6-2
แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 6.....	6-3
<b>ตอนที่ 1 แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายใน</b> .....	<b>6-4</b>
1. ความหมายและความสำคัญของการควบคุมภายใน.....	6-4
2. องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO.....	6-5
3. การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง.....	6-9
4. การจัดการความเสี่ยงขององค์กร.....	6-12
<b>ตอนที่ 2 แนวคิดสำคัญการตรวจสอบภายใน</b> .....	<b>6-16</b>
1. ความหมายของการตรวจสอบภายใน.....	6-17
2. ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน.....	6-18
3. ประเภทของการตรวจสอบภายใน.....	6-18
4. กระบวนการตรวจสอบภายใน.....	6-25
5. วิธีการควบคุมคุณภาพงานตรวจสอบภายใน.....	6-32
6. การปฏิบัติตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน.....	6-32
<b>ตอนที่ 3 แนวทางการควบคุมและตรวจสอบภายในสำหรับสถานศึกษา     ขั้นพื้นฐานของรัฐ</b> .....	<b>6-34</b>
1. การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับเงินสด.....	6-34
2. การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับลูกหนี้.....	6-37
3. การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์.....	6-38
4. ควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย.....	6-48
5. การควบคุมและตรวจสอบภายในการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	6-49

## สารบัญ (ต่อ)

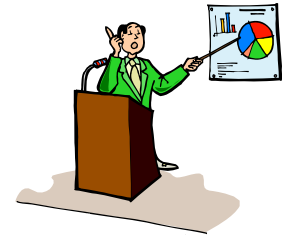
	หน้า
6. แนวทางการตรวจสอบการเงิน บัญชี สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐ.....	6-50
7. แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐตามรูปแบบของกรมบัญชีกลาง.....	6-55
8. ปัญหาการควบคุมภายใน.....	6-60
9. ปัญหาการตรวจสอบภายใน.....	6-65
บทสรุป.....	6-67
บรรณานุกรมโมดูลที่ 6.....	6-68
<b>โมดูลที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน.....</b>	<b>7-1</b>
วัตถุประสงค์.....	7-1
แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 7.....	7-2
<b>ตอนที่ 1 แนวคิดสำคัญการประเมินผลการดำเนินงาน.....</b>	<b>7-3</b>
1. ความหมายและความสำคัญของการประเมินผล.....	7-3
2. ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน.....	7-4
3. ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานการเงิน.....	7-6
4. แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน.....	7-11
<b>ตอนที่ 2 การวิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน.....</b>	<b>7-16</b>
บทสรุป.....	7-21
บรรณานุกรมโมดูลที่ 7.....	7-22



# 6

## การควบคุมและการตรวจสอบภายใน

### Financial Controlling & Internal Auditing



#### ► หัวเรื่อง

##### ◎ แนวคิดสำคัญการควบคุมภายใน

- ✦ ความหมายและความสำคัญของการควบคุมภายใน
- ✦ องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO
- ✦ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)
- ✦ การจัดการความเสี่ยง (ERM)

##### ◎ แนวคิดสำคัญการตรวจสอบภายใน

- ✦ ความหมายและความสำคัญการตรวจสอบภายใน
- ✦ ประเภท กระบวนการและเทคนิควิธีการตรวจสอบภายใน
- ✦ การปฏิบัติตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

##### ◎ แนวทางการควบคุมและตรวจสอบภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

#### ► แนวคิด

1. การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น
2. การสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารจะบริหารงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลที่ดี ต้องอาศัยการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิผลเป็นเครื่องมือ ซึ่งไม่เพียงแต่ตรวจสอบเพื่อหาความถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ของรายการทางบัญชีและการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตไปสู่การตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

[กลับด้านบน]

3. แนวทางการควบคุมและตรวจสอบภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เกี่ยวกับเงินสด ลูกหนี้ การบริหารสินทรัพย์ ค่าใช้จ่าย การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบการดำเนินงาน และการตรวจสอบการเงิน บัญชี

► **วัตถุประสงค์**

1. อธิบายองค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ได้
2. อธิบายแนวคิดสำคัญการควบคุมตนเอง (CSA) ได้
3. อธิบายแนวคิดและขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง (ERM) ได้
4. อธิบาย ความหมาย ความสำคัญในการตรวจสอบภายใน ได้
5. อธิบายและนำกระบวนการและเทคนิคการตรวจสอบภายใน แต่ละประเภท ไปประยุกต์ใช้ได้
6. ทราบแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน
7. นำแนวทางการควบคุมและตรวจสอบภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ไปประยุกต์ใช้ได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 6-1 แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 6

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]

## ตอนที่ 1 แนวคิดสำคัญการควบคุมภายใน

### 1. ความหมายและความสำคัญของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง นโยบายและวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรได้กำหนดขึ้นเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะทำให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นพันธกรณีที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องสร้างระบบการควบคุมภายใน โดยให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น ซึ่งการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

- 1) การดำเนินงานของกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 3) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า ปลอดภัย และลดข้อผิดพลาด
- 4) มีข้อมูลและรายงานการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ทันเวลา เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้รายงาน และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้
- 5) การปฏิบัติงานเป็นไปตาม ระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับขององค์กรและส่วนราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 75 กำหนดให้ใช้มาตรการ เพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนสร้างความปลอดภัยและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี

จากการขอทราบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างมาตรฐานการควบคุม ภายในที่กำหนด โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 500 หน่วยงาน ในระหว่างปี 2544 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจว่าการควบคุมภายใน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ยังเข้าใจว่าการควบคุมภายในมีความหมายอย่างเดียวกับการตรวจสอบภายใน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญน้อยมากในเรื่องการควบคุม

ภายในและไม่มีกรออกแบการควบคุมภายในที่ดีมาใช้ อันหมายถึงระบบปฏิบัติราชการที่ด้อยประสิทธิภาพ และมีจุดอ่อนให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันได้ง่าย

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อ 26 ตุลาคม 2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจ (หน่วยงานภาครัฐ) นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การที่หน่วยงานจะจัดวางระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในดังกล่าวให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีในองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง และบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ บุคลากรดังกล่าวจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนด โดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต

ด้านการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมดูแล และการติดตามผลนั้น เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการควบคุมภายใน ซึ่งผู้บริหารอาจปฏิบัติงานเหล่านี้เป็นปกติอยู่แล้ว โดยไม่ได้คิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมการควบคุมเช่นกัน นำไปสู่ความมั่นใจในผลงานที่รับผิดชอบ

## 2. องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO

ในปี 2535 คณะกรรมการชุดหนึ่งซึ่งเรียกว่า The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO ซึ่งเป็นคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ได้ร่วมกันศึกษาวิจัยและพัฒนาแนวคิดของการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นระบบที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปจัดทำแผนการควบคุมภายใน และเป็นระบบที่สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสหรัฐอเมริกา (IIA) และสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (IIAT) เสนอแนะให้ใช้ โดยกรอบการควบคุมภายในของ COSO จะประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

## 2.1 สร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี (control environment)

หมายถึง ปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อการควบคุมในทางบวก คือ ส่งเสริมให้ส่วนประกอบของการควบคุมอื่น พัฒนาขึ้นและสามารถทำงานร่วมกันได้ จนเป็นระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และลดหรือขจัดสภาพแวดล้อมทางลบ ที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในบกพร่อง หรือมีจุดอ่อนมากมาย จนไม่สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ
- 2) ประชญา แนวคิดและรูปแบบในการทำงานของผู้บริหาร
- 3) บทบาทของคณะกรรมการบริหาร และกรรมการตรวจสอบ เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญ ในการวางนโยบาย และส่งเสริมบรรยากาศการควบคุม
- 4) การจัดผังองค์การ มีการแบ่งส่วนงานชัดเจน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานแต่ละคน หลักเกณฑ์สำคัญ เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี คือ ไม่ควรให้มีพนักงานคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตั้งแต่ต้นจนจบ ควรมีมากกว่า 1 คน เพื่อให้ตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ และมีการแยกหน้าที่ดูแลทรัพย์สิน กับหน้าที่ในการบันทึกรายการเหล่านี้ออกจากกัน และกำหนดให้มีการพิสูจน์ยอดคงเหลือในบัญชีเป็นครั้งคราว
- 5) จัดให้มีคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และคู่มือปฏิบัติงานในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง ซึ่งควรประกอบไปด้วยส่วนสำคัญคือ วัตถุประสงค์ขององค์การ และนโยบายทั่วไป ผังการจัดองค์การเพื่อให้เห็นว่าส่วนงานต่างๆ มีอะไรบ้าง วิธีการปฏิบัติงานในส่วนงานที่สำคัญ และอาจจะมีคำอธิบายโดยละเอียดถึงวิธีการปฏิบัติของแต่ละส่วนงาน
- 6) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับหน้าที่การงาน ซึ่งควรให้ความสำคัญตั้งแต่การรับเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมให้มีการพัฒนา การอบรมให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 7) นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร
- 8) การตรวจสอบภายใน การติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการควบคุมที่วางไว้ ได้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

[กลับด้านบน]

แม้ว่าผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กร แต่การที่ผู้ตรวจสอบภายในจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน ดังนั้นไม่ควรจะมีสายการบังคับบัญชา ขึ้นตรงต่อผู้ที่ต้อง ได้รับการตรวจสอบ ในบางองค์กร จึงกำหนดให้สำนักงานผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่รายงาน ต่อคณะกรรมการบริหารขององค์กรโดยตรง

**2.2 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)** หมายถึง การระบุและวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดจนทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ และข้อมูลทางการเงินที่ได้บันทึกไว้ มีความไม่ถูกต้องและไม่น่าเชื่อถือ

ในการดำเนินงานขององค์กรย่อมจะมีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดได้ โดยข้อผิดพลาด เหล่านี้บางครั้งมีความสำคัญต่อองค์กรมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันออกไป และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นไม่เท่ากัน ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นทำให้เกิดข้อผิดพลาดใน ระดับที่พอจะยอมรับได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างมีสาระสำคัญและ มีความเสี่ยงใดมีระดับสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ซึ่งจะต้องหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น

กระบวนการประเมินความเสี่ยงมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ระบุปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ทั้งปัจจัยภายในเช่น ผู้บริหารไม่มีความซื่อสัตย์ ไม่มีผังการจัดองค์กรที่แสดงการแบ่งแยกหน้าที่ของพนักงานระดับต่างๆ พนักงานไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ และปัจจัยภายนอกกิจการ เช่น เทคโนโลยี การดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปมาก เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ล้าสมัย มีการเปลี่ยนแปลงกฎหรือระเบียบข้อบังคับใหม่เป็นจำนวนมาก

2) ประเมินความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านั้นและโอกาสที่จะเกิดขึ้นว่ามี มากน้อยเพียงใด

3) กำหนดกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นต้องใช้ ในการบริหารความเสี่ยงที่ กิจการยอมรับไม่ได้ เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้น หรือมีโอกาที่จะเกิด น้อยที่สุด

**2.3 กิจกรรมการควบคุม (control activities)** หมายถึง นโยบายและวิธีการที่ฝ่าย บริหารกำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการควบคุมความเสี่ยง

1) มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเพียงพอ เช่น

1.1) หน้าที่ในการเก็บรักษาสินทรัพย์ แยกต่างหากจากหน้าที่ ผู้ทำบัญชีคุม เงินสด หรือคุมสินค้า

1.2) หน้าที่ในการอนุมัติรายการแยกต่างหากจากหน้าที่ในการดำเนินรายการ เช่น หน้าที่ในการอนุมัติการจ่ายเงินตามใบสั่งซื้อแยกต่างหากจากหน้าที่ในการออกเช็คสั่งจ่ายเงิน

1.3) หน้าที่ในการปฏิบัติงานแยกต่างหากจากผู้ทำรายการแสดงผลการปฏิบัติงาน

2) มอบอำนาจในการอนุมัติรายการและกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม

3) มีเอกสารและบันทึกทางการบัญชีอย่างถูกต้องเหมาะสม

4) มีการควบคุมสินทรัพย์และบันทึกทางการบัญชีให้ปลอดภัย ทั้งจากภัย

ธรรมชาติและการนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง

5) มีการตรวจสอบที่เป็นอิสระ ซึ่งอาจกระทำได้ในระดับต่างๆ ดังต่อไปนี้

5.1) การตรวจสอบที่กำหนดไว้ภายในระบบขององค์กร (internal verification)

5.2) การสอบทานโดยผู้บริหาร (management review) แบ่งออกเป็น

หลายระดับ ได้แก่

(1) ในระดับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานแต่ละประเภท เช่น หัวหน้างานจัดซื้อ งานวิชาการ งานการเงิน สอบทานวัดผลการดำเนินงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือระเบียบปฏิบัติอย่างเข้มงวดหรือไม่

(2) รองผู้อำนวยการ สอบทานผลการดำเนินงานว่าบรรลุถึงเป้าหมายหรือไม่

(3) ผู้อำนวยการและคณะกรรมการสถานศึกษา สอบทานในเรื่องที่สำคัญ เช่น การลงทุนในโครงการใหญ่ๆ ผลการดำเนินงาน โดยรวมเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนด

#### 2.4 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร (information and communication)

หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับรายการหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่ผ่านวิธีการประมวลผล ให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

การสื่อสาร หมายถึง การจัดระบบภายในองค์กร เพื่อให้ข้อมูล ที่ได้มีการประมวลผลไว้อย่างเหมาะสมได้มีการจัดส่งไปยังผู้รับอย่างรวดเร็วและทันต่อการตัดสินใจ ระบบข้อมูลทางการเงินและการบัญชี และการสื่อสารขององค์กร จึงควรจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1) รายการต่างๆ ที่บันทึกบัญชีไว้ต้องเป็นรายการที่เกิดขึ้นจริง

2) รายการที่เกิดขึ้นจริงทุกรายการจะต้องนำมาบันทึกบัญชีอย่างครบถ้วน

สมบูรณ์

[กลับด้านบน]



- 3) มีการวัดมูลค่าของรายการต่างๆ อย่างถูกต้องแม่นยำ
- 4) มีการจัดประเภทรายการต่างๆ เป็นรายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ หนี้สิน และ ส่วนของเจ้าของอย่างเหมาะสม
- 5) มีการผ่านบัญชีและการสรุปยอดอย่างถูกต้อง
- 6) ข้อมูลสารสนเทศจะต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน เป็นต้นว่า ฝ่ายผลิตต้องได้รับข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับต้นทุน ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่าย โรงงาน และจำนวนผลผลิตของงานผลิตแต่ละงาน หรือขั้นตอนการผลิตแต่ละขั้นตอน

**2.5 การติดตามประเมินผล (monitoring)** หมายถึง กิจกรรมที่ฝ่ายบริหาร กระทำ เพื่อให้แน่ใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้นั้น ได้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และอาจทำอย่างต่อเนื่องหรือเป็นครั้งคราว แล้วแต่ความจำเป็นในแต่ละกรณี

### 3. การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (control self assessment)

การบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปจะต้องอาศัยกลไกการควบคุมทั่วทั้งองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ จำเป็นต้องมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง

#### 3.1 ความหมายและความสำคัญของ CSA

Control Self Assessment หรือ CSA เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีมกับผู้บริหาร และร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อค้นหาปัญหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และวางระบบควบคุมให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งปัจจุบันมีการนำ CSA มาใช้อย่างกว้างขวาง เพราะ CSA ก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญในเรื่องต่อไปนี้

- 1) เป็นเครื่องมือตรวจสอบใหม่ เนื่องจากฝ่ายตรวจสอบมีอัตรากำลังจำกัด ผู้ปฏิบัติงานจะเข้ามามีบทบาท ช่วยทำหน้าที่แทน เป็นการตรวจสอบระดับรากหญ้า มีการประเมินความเสี่ยงในจุดต่างๆ ทุกระดับ ทำให้เรารู้ว่า มีจุดใดที่เป็นความเสี่ยงสำคัญที่ควรจัดลำดับเข้าทำการตรวจสอบก่อนหลัง ทำให้การใช้ทรัพยากรการตรวจสอบเกิดประโยชน์สูงสุด และเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ที่รู้เรื่องงานของตนดีที่สุดว่ามีข้อดี ข้อเสียหรือจุดอ่อนอยู่ตรงไหนบ้างที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น และเป็นการ

เพิ่มคุณค่าให้กับงานตรวจสอบ โดยเฉพาะภาพลักษณ์ที่ดีของผู้ตรวจสอบ ในการอุทิศตนทำงานร่วมกับฝ่ายจัดการ

2) ตอบสนองต่อหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ ธรรมภิบาล และข้อกำหนดของกฎหมาย โดยเฉพาะองค์กรที่มีกิจกรรมการควบคุมมาก แต่มีผู้ตรวจสอบจำนวนน้อย การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามารับผิดชอบในการประเมินการควบคุมด้วยตนเองจะนำไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเหมาะกับการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของรัฐอย่างมาก เพราะมีบุคลากรจำกัด

3) เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร การวางระบบควบคุม หรือปรับปรุงระบบควบคุมใหม่ๆ จะสอดคล้องประสานกันได้เป็นอย่างดี และเข้าถึงรากเหง้าของปัญหาได้อย่างชัดเจน พนักงานมีการร่วมมือกันทำงานอย่างดีที่สุด ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ และเป็นการโอนถ่ายความรับผิดชอบเรื่องความเสี่ยงและการควบคุมของผู้ตรวจสอบไปยังทุกคนในองค์กร

### 3.2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ CSA

กิจกรรมร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานที่ทำอย่างได้ผลมากที่สุดในการทำ CSA ก็คือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นเพียงพี่เลี้ยงเท่านั้น หัวข้อเรื่องในการสัมมนา คือ

1) การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร การสอบทาน (review) และประเมินผล (evaluation) ถึงระดับความสำเร็จที่เป็นอยู่ สภาพปัญหา ความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมในขณะที่ทำกิจกรรม CSA

2) การพรรณนาความเสี่ยง โดยการระบุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงนั้น จัดลำดับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยง และการรายงานต่อคณะกรรมการ

3) การพรรณนาการควบคุม โดยการสอบทาน และประเมิน การควบคุมภายใน ขณะนั้นว่ามีจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างไร ระดับการควบคุมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร

4) การประเมินผลกระทบ คั้นหาว่าในบรรดาจุดอ่อนของการควบคุมภายในเหล่านั้น เป็นสาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงใน เรื่องอะไรบ้าง

- 5) การหามาตรการต่างๆ มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป
- 6) การสรุปและให้ข้อเสนอแนะ โดยสรุปในเรื่องดังต่อไปนี้
  - 6.1) วัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่าย หน่วยงานหรือวัตถุประสงค์อื่นๆ ที่สำคัญ
  - 6.2) ความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจทำให้วัตถุประสงค์นั้นไม่บรรลุ
  - 6.3) ความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่สำคัญ
  - 6.4) การจัดลำดับการควบคุมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (ถ้ามี)
  - 6.5) การเพิ่มการควบคุมเข้าไปตามที่ต้องการให้มี
  - 6.6) การควบคุมที่จัดลำดับไว้แล้ว มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง แล้วกำหนด

มาตรการ แนวทางปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง

- 6.7) ข้อตกลงที่จะปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้
- 6.8) กำหนดเวลาแล้วเสร็จของมาตรการที่กำหนดนั้น
- 6.9) การเขียนรายงานผลและการนำเสนอผลการทำ CSA

### 3.3 ขั้นตอนการตรวจสอบ CSA

- 1) การจัดเตรียมก่อนการตรวจสอบ (pre-audit preparation)

กิจกรรม CSA อาจไม่มีฝ่ายงานตรวจสอบภายในเข้าร่วมโดยการยึดหลักความอิสระ ซึ่งกระบวนการจัดเตรียมก่อนการตรวจสอบ ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดขอบเขต การกำหนดความถี่ การจัดเตรียมกระดาษทำการ และการจัดกำลังคน ในการตรวจสอบ

- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำเอกสารที่เป็นปัจจุบัน (fact gathering & documentation update)

- 3) การวิเคราะห์และการวิจัย (analysis and research)

โดยหัวข้อกิจกรรมที่ควรนำมาทำการตรวจสอบ อาจได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้ องค์ประกอบของการควบคุม การจัดองค์การ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจในการอนุมัติ การป้องกันและการดูแลรักษาทรัพย์สิน การบริหารบุคคล การบันทึกบัญชี การควบคุมสั่งการ การบริหารจัดการ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น

- 4) การรายงาน (reporting)

การรายงานการตรวจสอบ ต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบที่ตั้งไว้ ซึ่งรายงานควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

4.1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงกระบวนการวิธีการควบคุมความเสี่ยง ว่าเป็นเช่นไร

4.2) ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด ในปัจจุบันมีข้อเบี่ยงเบนในทิศทางบวกหรือลบ ปฏิบัติได้สูงกว่าหรือต่ำกว่ามาตรฐาน

4.3) มาตรการปรับปรุงแก้ไข ระบบควบคุมภายในที่มีอยู่เหมาะสม หรือมีจุดอ่อนอะไรบ้าง และควรมีมาตรการปรับปรุงแก้ไข อย่างไรจึงจะให้ประโยชน์สูงสุด

4.4) ความเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งควรถือว่าเป็น จุดสำคัญของรายงานก็คือ บทสรุปความเห็นที่ผู้ตรวจสอบ ควรให้ความเห็น และข้อเสนอแนะ ในระบบ CSA ที่ทำการตรวจสอบนั้น

#### 5) การตรวจสอบตนเอง (self – audit)

ทุกกระบวนการทุกขั้นตอนของกิจกรรม CSA ควรมีระบบตรวจสอบตนเองควบคู่กันไป โดยมีเจ้าหน้าที่สอบทานและประเมินผล เป็นระยะๆ แล้วจัดทำสรุปรายงานนั้นต่อคณะกรรมการ CSA เพื่อเป็นกระจกเงาสะท้อนมุมมองอีกมิติหนึ่ง ก็จะช่วยให้กิจกรรม CSA มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสมบูรณ์ทุกประการ

### 4. การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM )

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป ในเดือน กันยายน พ.ศ. 2547 COSO ได้เผยแพร่แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อการควบคุมภายในให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่ง ERM จะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรร่วมกันนำมาใช้ ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 4 อย่าง คือ

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic : S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง และสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ

2) วัตถุประสงค์การดำเนินงาน (operations : O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่า

3) วัตถุประสงค์การรายงาน (reporting : R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของการรายงาน

4) วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (compliance : C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

**4.1 องค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยง** มี 8 ประการที่สัมพันธ์กัน ซึ่งมาจากวิธีการของผู้บริหารดำเนินกิจการ และเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment : IE) เป็นบรรยากาศขององค์กร และการกำหนดหลักการพื้นฐานของการสอบทาน รวมทั้งปรัชญาการจัดการความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective setting : OS) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

3) การระบุเหตุการณ์ (event identification : EI) ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยงและโอกาส

4) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment : RA) เป็นการพิจารณาโอกาสของการเกิดขึ้น และผลกระทบ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการหรือบริหารความเสี่ยง

5) การตอบสนองความเสี่ยง (risk responses : RR) โดยการหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลด หรือการร่วมรับความเสี่ยง

6) กิจกรรมควบคุม (control activities : CA) กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication : IC) มีการระบุจุดบันทึกและสื่อสารในรูปแบบ และเวลาที่ทำใหบุคคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้ การสื่อสารเกิดผลหลายทิศทางทั่วทั้งองค์กร

8) การติดตามผล (Monitoring : M) ติดตามและประเมินผล คัดแปลงแก้ไขเมื่อมีความจำเป็น

**4.2 การประเมินความเสี่ยง** ขั้นตอนสำคัญในการประเมินความเสี่ยงคือ

1) การทำความเข้าใจเรื่องที่จะตรวจสอบเป็นสิ่งแรก โดยจะต้องรู้จักโครงสร้างองค์กร แล้วจึงทำความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน ความสำคัญของกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ชัดเจน ถูกต้อง เช่น ฝ่ายการเงิน บัญชี มีกิจกรรมสำคัญในการจัดหาทุน การรับ จ่ายเงิน เบิก นำฝากเงินบันทึกบัญชี ค่าแรง

เงินเดือน ภาษี ประกันภัย การบริหารพัสดุ การจัดทำรายงานการเงิน เป็นต้น ฝ่ายบุคลากร มีกิจกรรม การจัดหา ปฐมนิเทศ การบันทึกประวัติ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย การพัฒนาบุคลากร ฝ่ายวิชาการ มีกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การควบคุมคุณภาพนักเรียน กิจกรรมเสริมสร้างลักษณะผู้เรียน การนิเทศ การวัดผลการเรียน เป็นต้น ฝ่ายบริหารทั่วไป มีกิจกรรมเกี่ยวกับ นโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ คำนวณ วิจัยและพัฒนา วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ควบคุมคุณภาพ การรับสมัครนักเรียน การบริหารชุมชนสัมพันธ์ ดูแลอาคารสถานที่ เหล่านี้เป็นต้น

2) การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นการบ่งชี้สถานการณ์ที่เป็นโอกาสให้เกิดความไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันอาจเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีเทคนิคที่ใช้โดยทั่วไปคือ การระดมความคิด การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การศึกษาวิเคราะห์รายการจากประสบการณ์ในอดีต หรือจากองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และการศึกษารวบรวมข้อมูลจากหน่วยตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร และประเมินระดับความมีนัยสำคัญของความเสียหายที่จะเกิดความเสี่ยงจากการกำหนดโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ที่จะเกิด และวิเคราะห์ผลเป็นระดับ สูง กลาง ต่ำ โดยอาจใช้เทคนิคที่นิยมโดยทั่วไปดังต่อไปนี้

3.1) การเก็บรวบรวมข้อมูลทางสถิติจากอดีต เช่นงบประมาณย้อนหลัง 3 ปี จำนวนข้อร้องเรียนในอดีต เป็นต้น

3.2) การใช้ตารางแมทริกซ์ (matrix) 3x3 หรือ 5x5 ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหลังจากนั้นระบุรายการที่เป็นปัจจัยเสี่ยงและระดับความเสี่ยงในตารางประเมินความเสี่ยงดังตัวอย่างต่อไปนี้

[กลับด้านบน]

ผลกระทบ					โอกาสเกิด
5				สูงมาก	
4			สูง		
3			กลาง		
2		ต่ำ			
1	ต่ำมาก				
	1	2	3	4	5

ตารางที่ 6-1 ตารางประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง				
	ต่ำมาก(1)	ต่ำ (2)	กลาง (3)	สูง(4)	สูงมาก(5)

3.3) การจัดทำ benchmark กับหน่วยงานอื่นที่ลักษณะใกล้เคียงกัน

3.4) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงจากระยะเวลาที่เกิดเหตุการณ์หากเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดเร็ว ๆ นี้ ถือเป็นความเสี่ยงสูง หากเคยเกิดในอดีต ถือเป็นระดับกลาง หากไม่เคยเกิดเลย หรือน้อยมาก ถือเป็นความเสี่ยงต่ำ

4) การจัดลำดับความเสี่ยง โดยนำค่าคะแนนความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในระดับหน่วยงาน หรือกิจกรรมมาเรียงค่าจากมากไปน้อยเพื่อสรุปคะแนน กิจกรรมหรือหน่วยงานที่มีคะแนนความเสี่ยงสูงจะต้องได้รับการตรวจเป็นระดับต้น ๆ

5) การสรุปการประเมินความเสี่ยงหากพบว่างานหรือกิจกรรมใดมีความเสี่ยงสูงนั้นหมายถึงว่างานหรือกิจกรรมนั้นๆ ยังมีการควบคุมภายในไม่ดีพอ ผู้บริหารต้องจัดไว้ในแผนการตรวจสอบภายใน อันดับแรกและต้องพิจารณาว่า จะนำวิธีการตรวจสอบใดที่เหมาะสมมาใช้ ก่อนการตัดสินใจกำหนดระดับความเสี่ยงผู้ตรวจสอบภายในควรทำการทดสอบระบบควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้แต่เดิมนั้นยังมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

**4.3 การตอบสนองความเสี่ยง** หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ซึ่งวิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน มี 4 วิธี คือ

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ( risk avoidance ) คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การหาบุคคลภายนอกมารับผิดชอบแทน (outsource)

2) การลดความเสี่ยง ( risk reduction ) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

3) การแบ่งความเสี่ยง ( risk sharing ) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

4) การยอมรับความเสี่ยง ( risk acceptance ) คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม เนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยงก็น้อยด้วย

## ตอนที่ 2 แนวคิดสำคัญการตรวจสอบภายใน

การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลต่อบทบาทและอำนาจของส่วนกลาง ในการควบคุมการดำเนินงานสถานศึกษาลดลง สถานศึกษาจะมีความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณมากขึ้น ขณะเดียวกันต้องบริหารงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด โปร่งใส ยุติธรรม และมีการกำกับดูแลที่ดี จึงจำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับรัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งเสนอแนะแนวทางหรือมาตรการที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด



## 1. ความหมายของการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน คือ การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล อย่างเป็นระบบ และเป็นระเบียบ

จุดมุ่งหมายพื้นฐานของการมีการตรวจสอบภายในก็คือ การป้องกัน และการตรวจสอบ ให้พบความเสียหาย ดังนั้นเพื่อให้จุดมุ่งหมายดังกล่าวบรรลุผล แผนการตรวจสอบ และการบริหารงานตรวจสอบภายในจะต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจังในเรื่องการให้เสรีภาพในการสอบทาน (freedom to review) และความอิสระในการตรวจสอบและการประเมิน (examine and appraise independently) วิถีปฏิบัติงาน และการดำเนินงานทั้งปวง

ความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายในตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน The Institute Auditors หรือ IIA กำหนดขึ้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

1) สถานภาพในองค์กร (organizational status) คือมีการกำหนดวัตถุประสงค์อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ที่ต้องรับการตรวจสอบ และเสนอรายงานตรงต่อบุคคลในองค์กรที่มีอำนาจพอ นำเสนอข้อเสนอนั้นอย่างเหมาะสม ต่อฝ่ายบริหารเป็นประจำทุกปี หรือบ่อยครั้งตามความจำเป็น

2) ความมีใจเป็นอิสระ (objectivity) คือไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่น ในเรื่องที่ทำกรตรวจสอบ และต้องไม่ตกอยู่ในสภาวะ “ ถูกวิจารณ์ว่าขาดความเป็นกลาง ” เพราะมีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจกรรมหรือหน่วยงานที่กำลังตรวจสอบ

การตรวจสอบที่มีประสิทธิผล ไม่เพียงแต่การตรวจสอบรายการทางบัญชี และความน่าเชื่อถือของรายงานเท่านั้น แต่ควรสอบทานเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารในการนำเอาจุดอ่อนต่าง ๆ ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขอัน

จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินการ และเพิ่มมูลค่าให้กับสถานศึกษา และใช้เป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญนำไปสู่การกำกับดูแลที่ดี (good governance) เสริมสร้างความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการตาม แผนงานและโครงการต่าง ๆ ว่าได้มีการตรวจสอบ และกำกับดูแลอย่างรอบคอบ มีความยุติธรรม โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไป ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และนโยบายขององค์กร และต้องคำนึงถึงต้นทุนของการ ตรวจสอบ ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วย

## 2. ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน

- 1) ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี (good corporate governance) และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
- 2) ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (accountability and responsibility) โดยกำหนดว่ารายจ่ายทุกรายการต้องมีหลักฐานและ ต้องได้รับการบันทึกบัญชีซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานของหลักการ โปร่งใส (transparency) และความสามารถตรวจสอบได้ (auditability)
- 3) ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (efficiency and effectiveness of performance)
- 4) เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ (check and balance) ซึ่งจะส่งเสริมให้การ จัดสรร และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม ตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- 5) ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (warning signals) ของการประพฤตินิชอบใน องค์กร จึงลดโอกาสความเสียหายร้ายแรงและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

## 3. ประเภทของการตรวจสอบภายใน

โดยทั่วไปแล้ว การตรวจสอบภายในมี 7 ประเภท คือ

**3.1 การตรวจสอบทางการเงิน (financial auditing)** เป็นการตรวจสอบความ ถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน โดยครอบคลุมถึงการดูแลปกป้องทรัพย์สิน และ ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของระบบงานต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่ง การตรวจสอบทางการเงินออกเป็น 7 ประเภทย่อย ดังนี้

1) การตรวจสอบความถูกต้อง การบันทึกบัญชี และการรายงานทางการเงิน (financial related audit) ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือ

1.1) เพื่อตรวจสอบยอดคงเหลือในบัญชี ณ วันที่ทำการตรวจสอบ ว่ามีความถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริง

1.2) เพื่อตรวจสอบตัวทรัพย์สิน หนี้สิน ว่ามีอยู่จริงและถูกต้องตรงกับยอดคงเหลือที่บันทึกบัญชีไว้

1.3) เพื่อตรวจสอบการบันทึกบัญชี ว่ามีความถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และ/หรือตามมาตรฐานการบัญชีที่ราชการกำหนด

1.4) เพื่อตรวจสอบเอกสารหลักฐานประกอบการบันทึกบัญชีว่ามีความถูกต้องสมบูรณ์ และนำมาบันทึกบัญชีไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.5) เพื่อตรวจสอบระบบควบคุมภายในว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ต้องคำนึงถึงและยึดถือปฏิบัติ ในการตรวจสอบภายในอยู่ตลอดเวลา คือ การป้องกันการสร้างงบการเงินหลวง การติดตามดูแล ประสิทธิภาพของระบบรายงานทางการเงิน

การปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี การป้องกันและการตรวจสอบการทุจริต และการปฏิบัติบัญชีที่สะดวกรวดเร็ว

2) การตรวจสอบทางกายภาพ (physical examination) หมายถึง ลักษณะรูปร่างของสิ่งของที่เป็นวัตถุ เช่น ตัวทรัพย์สิน พัสดุ หรือเอกสารสิทธิ์ เป็นต้น การตรวจสอบที่ดีและมีคุณภาพทุกครั้ง จึงควรต้องมี การตรวจสอบกายภาพสอดแทรกอยู่เสมอ ซึ่งจะสมบูรณ์ได้ต้องทำ “การตรวจสอบแบบจู่โจม” (surprise checking) เพื่อป้องกันเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้ทุจริตตกแต่งปกปิดรายการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ โดยเทคนิคที่นิยมทำกันทั่วไปมี 3 วิธีคือ

2.1) การกำหนดความไม่แน่นอนของวันที่ที่จะเข้าทำการตรวจสอบ

2.2) การกำหนดวิธีการที่ไม่แน่นอนในการเข้าทำการตรวจสอบ

2.3) การกำหนดความไม่แน่นอนของตัวบุคคลที่เข้าทำการตรวจสอบ

### 3) การทดสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือ ณ วันทำการตรวจสอบ โดย

3.1) ทดสอบความถูกต้องของการบันทึกบัญชีประจำวัน ซึ่งหากใช้โปรแกรมการบันทึกบัญชีโดยระบบคอมพิวเตอร์สามารถออกงบทดลองประจำวันได้ทุกวัน จะสำรวจเพียงระบบการออกงบทดลองว่ามีผู้รับผิดชอบในการควบคุมดูแลอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่

3.2) การสำรวจบัญชีพักในงบทดลอง ยอดรวมด้าน เดบิต เท่ากับยอดรวมด้าน เครดิตแต่ละวัน หากมีความผิดพลาดยอดไม่ตรงกัน ให้ตั้งไว้ในบัญชีพัก เมื่อผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภทแล้วยอมทำให้งบทดลองประจำวันนั้นลงตัว ผู้ตรวจสอบภายในก็ควรต้องให้ความสนใจในการนำเอกสารหลักฐานทางบัญชีมาทำการตรวจสอบบัญชีพักแต่ละบัญชีโดยละเอียดเพื่อค้นหาสาเหตุ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาด บกพร่องหรือทุจริตได้

4) การตรวจสอบโดยตรง (direct verification) มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญคือการพิสูจน์ความถูกต้องและความมีอยู่จริงของตัวทรัพย์สิน และหนี้สิน ซึ่งอาจทำได้ โดยการตรวจสอบโดยตรงกับบุคคลที่ 3 ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบันทึกบัญชี

ในแง่ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียกวินิจฉัยการนี้ว่า confirmation เป็นวิธีการปฏิบัติที่ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต้องทำทุกครั้ง โดยตรวจสอบโดยตรงกับคู่กรณี ซึ่งเป็นลูกหนี้หรือเจ้าหนี้โดยตรง โดยการออกจดหมายถึงลูกหนี้หรือเจ้าหนี้ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแจ้งให้ทราบถึงภาระหนี้สินที่มีต่อกัน เพื่อให้ลูกหนี้หรือเจ้าหนี้ทำการตรวจสอบความถูกต้องแล้วตอบยืนยันมาให้ทราบ โดยวิธีนี้ย่อมสร้างความมั่นใจได้มากยิ่งขึ้นว่า คำตอบที่ลูกหนี้หรือเจ้าหนี้ยืนยันมาเป็นคำตอบโดยตรงจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่ใช่เจ้าหน้าที่ขององค์กร

5) การทำงานพิสูจน์ยอด (reconciliation) เป็นวิธีปฏิบัติทางการบัญชีที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีหลักการสำคัญคือ การทดสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือในบัญชีระหว่างกัน เช่นการฝากเงินบัญชีกระแสรายวันกับธนาคาร ทุกๆ สิ้นเดือนธนาคารจะออกรายงานการเคลื่อนไหวเงินในรอบ 1 เดือน มาให้ผู้ฝาก ทางฝ่ายผู้ฝากเงินในบัญชีกระแสรายวัน เมื่อได้รับแล้วก็จะทำการทดสอบรายการยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นเดือนนั้น ว่าถูกต้องตรงกับยอดคงเหลือในบัญชีที่บันทึกรายการไว้หรือไม่ โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชี หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี หรือฝ่ายตรวจสอบภายใน

6) การตรวจสอบหลักฐาน (vouching) หมายถึง การนำเอกสารใบสำคัญ (voucher) มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องแล้วเช็ชยันกับรายการที่นำมาผ่านบัญชีไว้ ว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่ การตรวจสอบ โดยกระบวนการ financial audit นั้น ทุกครั้งควรต้องมี audit program เกี่ยวกับการทำ vouching ด้วยเสมอไป แต่เนื่องจากรายการ (transaction) ในบัญชีโดยทั่วไปจะมีมาก การนำรายการในบัญชีทุกๆ รายการมา vouching นั้น เป็นเรื่องไม่ควรทำ สำหรับหลักการตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญคือ

6.1) การสุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายใน เกี่ยวกับเรื่องเอกสารประกอบการบันทึกบัญชี เชื่อถือได้ ควรต้องทำ compliance test โดยการหยิบกลุ่มตัวอย่างมาสุ่มทดสอบต่อไป

6.2) การกำหนดระดับการทดสอบ หากผลของการประเมินระบบควบคุมภายในยังไม่อาจเชื่อมั่นได้ว่า มีการปฏิบัติตาม ผู้ตรวจสอบต้องตัดสินใจตรวจสอบโดยละเอียด ซึ่งอาจมีได้ตั้งแต่ระดับ 50% - 80% เป็นต้น ขึ้นกับดุลยพินิจจากผลการประเมินการควบคุมภายในมาตัดสินใจ

6.3) การสอบทานกับรายการบัญชีนั้น ผู้ตรวจสอบควรทำเครื่องหมายการตรวจสอบไว้ในเอกสารประกอบ การบันทึกบัญชีไว้เป็นหลักฐานด้วย

7) การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (analytical analysis) เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลที่สัมพันธ์กัน ที่บ่งชี้ถึงการขึ้นลงของรายการที่ไม่ได้คาดหวัง หรือรายการที่มีความผิดปกติ ที่อาจนำมาใช้พิจารณาถึงความจำเป็น ที่ต้องใช้วิธีการตรวจสอบวิธีอื่นเพิ่มเติม โดยลักษณะทั่วไปของการวิเคราะห์เปรียบเทียบคือ เปรียบเทียบข้อมูลทางการเงินปีก่อนกับปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับปีปัจจุบันกับประมาณการ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ภายในงบการเงิน เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งอาจใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินประเภทต่างๆ มาเป็นเกณฑ์พิจารณา รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนบุคลากร ประกอบการวิเคราะห์

**3.2 การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ (compliance audit)**  
เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับและระเบียบคำสั่งของภาครัฐ และการตรวจสอบตามนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร ที่ประกาศไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีวิธีการตรวจสอบดังนี้คือ

1) การถาม (inquiry) ถามพนักงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด และสะดวกที่สุดสำหรับการจุดชนวนความคิดและแนววิธีการปฏิบัติ อันนำไปสู่การตรวจสอบเอกสารหลักฐานของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2) การตรวจสอบเอกสาร (inspection of document) เกี่ยวกับกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับทางราชการ ตัวอย่างเช่น การตรวจสอบสัญญา ต้องดูความสมบูรณ์ของสัญญา ความสามารถในการทำนิติกรรม พยานและการลงลายมือชื่อ เป็นต้น

3) การปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการวิธีปฏิบัติใหม่ (reperformance of the policies and procedures) โดยใช้เครื่องมือ คือ คำสั่งระเบียบการ คู่มือการปฏิบัติงาน มาช่วยในการตรวจสอบ

**3.3 การตรวจสอบการดำเนินงาน (operational audit) เป็นการตรวจสอบที่มุ่งเน้น 3E คือความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และความประหยัด (economy) ของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ภายใต้การควบคุมและการรายงานผลการประเมิน ด้วยการแนะนำเพื่อการปรับปรุงที่ดีขึ้น**

ซึ่งนับเป็นการเปลี่ยนมุมมอง ภาพลักษณ์ใหม่ของการตรวจสอบภายใน เป็นการขยายงานให้กว้างครอบคลุมไปถึงการพัฒนา และเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการที่ไม่ใช่ภาพลักษณ์ของการตรวจสอบแบบจับผิด ดังเช่นในอดีต เพราะมีการนำเสนอสิ่งที่ควรปรับปรุงพัฒนา การเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรด้วย

การตรวจสอบทั้ง 3 วิธีข้างต้นสามารถเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 6-1  
ตารางที่ 6-1 เปรียบเทียบการตรวจสอบทั้ง 3 ประเภท โดย IIA (2001: 2-2)

	Financial Audit	Compliance Audit	Operational Audit
วัตถุประสงค์	ตรวจสอบความถูกต้อง	ตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ประเมินและพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด
ผู้ใช้ข้อมูล	เจ้าของเงินลงทุน	ผู้ออกกฎ	ฝ่ายบริหาร
ทิศทาง	มองข้อมูลย้อนหลัง	มองข้อมูลย้อนหลัง	มองปัจจุบันและอนาคต
การตรวจสอบ	วัตถุประสงค์การรายงานทางการเงิน	มาตรฐาน นโยบาย กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ภารกิจ วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์องค์กร
ตัวอย่างการตรวจสอบ	รายงานการตรวจสอบประจำปีโดยผู้ตรวจสอบรับอนุญาต	การตรวจสอบสัญญา มาตรฐาน กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน	การตรวจสอบกระบวนการระบบข้อมูลและการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ

### 3.4 การตรวจสอบการทุจริต (fraud investigation )

หมายถึง การตรวจสอบว่ามีการขักยอก นื้อ โกง ปลอมแปลงลายมือชื่อหรือเอกสาร หรือการหลอกลวง ตบตาให้หลงเชื่อ โดยผู้กระทำมุ่งที่จะได้ไปซึ่งทรัพย์สินหรือทรัพย์สินขององค์กร หรือของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยมิชอบ และผิดกฎหมาย ซึ่งหลักฐานการทุจริตที่ยืนยันได้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ หลักฐานที่เป็นเอกสารหรือวัตถุพยาน และหลักฐานที่เป็นบุคคล

1) ลักษณะการทุจริตทางการบริหาร (management fraud) อาจพิจารณาได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1.1) การออกรายงานทางการเงินทุจริต
- 1.2) การอนุมัติรายการโดยมิชอบ
- 1.3) การขักยอก นื้อ โกงทรัพย์สินขององค์กร

สำหรับเจตนาในการแสวงหาผลประโยชน์ ของผู้บริหารที่กระทำการทุจริต อาจเกิดจากการหวังได้รับโบนัสพิเศษ การปกปิดความด้อยประสิทธิภาพของตน และการประสงค์ต่อทรัพย์สินโดยทุจริต การขักยอกทรัพย์สิน หรือการนำไปใช้ซึ่งทรัพย์สินขององค์กรโดยมิชอบ เพื่อมุ่งให้ตนเองหรือพวกพ้องได้รับประโยชน์

2) อาการแสดงการทุจริตทางการบริหาร สามารถสังเกตได้ดังต่อไปนี้

- 2.1) งบบัญชีกำไรขาดทุนแสดงแนวโน้ม (trend) ในลักษณะกระโดดขึ้นลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงผิดปกติ
- 2.2) การจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำคัญในการดำเนินงาน มีการจัดซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดียวกันอย่างต่อเนื่อง
- 2.3) เงินทุนหมุนเวียนขาดมือเสมอ
- 2.4) มีการเปิดบัญชีกับธนาคารหลายๆ ธนาคาร โดยมีรายการโยกย้ายเงินกันไปมาอย่างผิดปกติ
- 2.5) มีการอนุมัติสินเชื่อให้กลุ่มของผู้บริหารหรือพวกพ้องของผู้บริหาร โดยมีปัญหาการชำระคืนอยู่เสมอ
- 2.6) อัตราการลาออกของผู้บริหารระดับสูงมีมาก โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นบุคคลสำคัญ หรือโยกย้ายผู้บริหารในพื้นที่ที่สำคัญอย่างไม่สมเหตุสมผล

2.7) รายงานทางการเงินออกล่าช้า เนื่องจากปัญหาผู้บริหารที่รับผิดชอบ  
หรือไม่เชื่อมั่นอนุมัติการออกรายงานนั้น

2.8) ทรัพย์สินสูญหายมากโดยไม่ทราบสาเหตุ

2.9) อัตราการเลี้ยงรับรอง และค่าพาหนะเดินทางสูงมากผิดปกติอยู่เสมอ

2.10) ผู้บริหารที่แสดงฐานะร่ำรวยผิดปกติ

3) วิธีการที่มักมีการนำมาใช้ในการทุจริตทางการบริหาร

3.1) การอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้างผิดปกติ

3.2) การอนุมัติลูกหนี้ผิดปกติ

3.3) การระงับหรือการทำลายเอกสารหลักฐาน

3.4) การสร้างหลักฐานปลอม

3.5) การสมคบกับบุคคลที่สาม

3.6) การเสนอรายงานทางการเงินที่ผิดความจริง เช่น การนำรายการที่ยัง  
ไม่ถึงเวลานำมาเป็นรายรับของกิจการมาบันทึกบัญชีไว้

3.7) การปรับปรุงรายการปิดงบบัญชีผิดปกติเช่นการตัดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน  
สูงกว่าอัตราที่สรรพากรกำหนด หรือการตั้งอัตราสำรองหนี้สูญมากกว่าที่ควรจะเป็น

4) การป้องกันการทุจริต (fraud prevention) มาตรการป้องกันการทุจริต อาจทำ  
ได้หลายๆ อย่าง ดังต่อไปนี้

4.1) การมีคณะกรรมการตรวจสอบที่เข้มแข็ง เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่

4.2) การมีระบบควบคุมภายในที่เพียงพอ

4.3) การมีมาตรการดำเนินการกับการทุจริตได้อย่างฉับพลัน

4.4) การมีฝ่ายตรวจสอบภายใน ที่เข้มแข็ง

4.5) การประกาศนโยบาย จริยธรรม

4.6) การประกาศกฎจรรยาบรรณ

4.7) การบริหารการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี

4.8) การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานบุคลากร

4.9) โปรแกรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล

4.10) การเอาประกันภัยที่เพียงพอ

**[กลับด้านบน]**



### 5) การสืบสวนสอบสวนการทุจริต (fraud investigation)

หลักการสำคัญในการสอบสวนคือ ยอมปล่อยคนทุจริตร้ายคนดีว่าการเอาคนสุจริตเพียงคนเดียวมาลงโทษ โดยวิธีการสืบสวนการทุจริต คือ

- 5.1) การวางแผนการสืบสวนสอบสวน
- 5.2) การพิสูจน์หลักฐานพยานเอกสาร
- 5.3) การสอบปากคำพยานบุคคล

### 3.5 การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system auditing)

เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของระบบข้อมูล และความปลอดภัยของระบบ ความทันสมัยของข้อมูล เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานเกือบทุกสถานศึกษา โดยเฉพาะเมื่อนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึกบัญชีและการออกรายงานต่าง ๆ

### 3.6 การตรวจสอบการบริหาร (management auditing) เป็นการตรวจสอบ

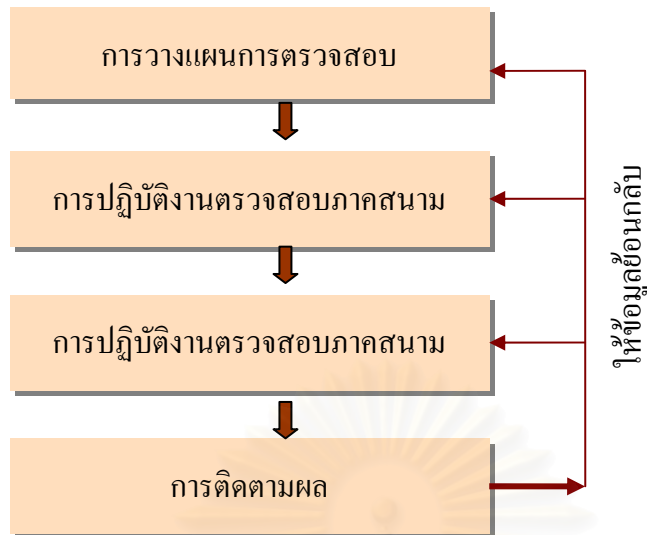
ระบบการควบคุมด้านการบริหาร (management control) รวมไปถึงการตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การบริหาร งบประมาณ การกำกับดูแลและการสอบทานเพื่อควบคุมงานของฝ่ายบริหารทุกระดับชั้น เพื่อประเมินฝ่ายบริหารมากกว่าเป็นการตรวจสอบเพื่อสนองตอบความต้องการของฝ่ายบริหาร

### 3.7 การตรวจสอบพิเศษ (special auditing)

ใช้ในกรณีที่ได้รับมอบหมายพิเศษ หรือกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ส่อไปในทางทุจริต ผิดกฎหมาย เพื่อค้นหาสาเหตุข้อเท็จจริง ผลเสียหายและผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งเสนอมาตรการป้องกัน การตรวจสอบพิเศษนี้มักจะใช้วิธีสืบสวน (investigation) ผู้ตรวจสอบภายในจึงควรระมัดระวังในการดำเนินงานอย่างรอบคอบ รัดกุม และต้องทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

## 4. กระบวนการตรวจสอบภายใน

ผู้บริหารควรทราบและทำความเข้าใจขั้นตอนในการตรวจสอบภายในของหน่วยตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอนหลักดังแผนภาพ 6-2 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6-2 แสดงขั้นตอนการตรวจสอบภายใน

#### 4.1 ขั้นตอนการวางแผนการตรวจสอบภายใน (internal audit plan)

เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงาน สอบทานงานทุกกิจกรรมขององค์กรได้หมด ดังนั้นต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานที่ตรวจสอบ โดยใช้เกณฑ์ 1) งานที่มีความเสี่ยงสูง 2) มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมาก 3) ความซับซ้อนของงาน 4) ช่วงเวลาของการตรวจสอบครั้งสุดท้าย สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ควรวางแผนการตรวจสอบบ่อยครั้ง และควรกำหนดวงจรการตรวจสอบ (audit cycle) เช่น กำหนด 3 ปี ซึ่งหมายถึงรอบระยะเวลาที่ทุกกิจกรรมสำคัญของสถานศึกษาต้องได้รับการตรวจสอบอย่างน้อย 1 ครั้งใน 3 ปี

โดยประเด็นการวางแผนการตรวจสอบควรประกอบด้วย เป้าหมายและกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน แผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนประจำปี ตารางเวลาปฏิบัติงาน ตรวจสอบฯ ปริมาณกำลังคน งบประมาณที่ใช้ กิจกรรมในการตรวจสอบและรูปแบบรายงาน

สำหรับกิจกรรมสำคัญในขั้นตอนการวางแผนนี้จะประกอบด้วย 4 กิจกรรมหลัก คือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ
- 2) การสำรวจขั้นต้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐาน
- 3) การประเมินความเสี่ยงและสอบทานการควบคุมภายในขั้นต้น โดยการสัมภาษณ์

สังเกตการณ์ สอบทานรายงานของผู้บริหาร อ่านระเบียบปฏิบัติ จัดทำแผนผังทางเดินทางของงาน ทดสอบระบบงาน ระบุจุดอ่อนและจุดแข็งของการควบคุมภายใน

4) จัดทำแผนงานตรวจสอบ (audit program) หรือแนวการตรวจสอบภายในสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

4.1) แนวการตรวจสอบภายในที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นแนวการตรวจสอบที่มีผู้ทำขึ้นใช้งานทั่วไป ซึ่งอาจไม่ใช่แนวทางการตรวจสอบที่จะทำให้ประสบความสำเร็จสูงสุดในการตรวจสอบ การนำไปใช้งานจึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ สำหรับประโยชน์ของแนวการตรวจสอบภายในแบบนี้เหมาะกับผู้ที่ขาดประสบการณ์ ลักษณะงานเป็นงานประจำ และงานที่มีวิธีปฏิบัติซ้ำๆ กัน และใช้กรณีที่ต้องการเปรียบเทียบข้อมูลจากการตรวจสอบงานแบบเดียวกัน

4.2) แนวการตรวจสอบภายในแบบลงรายละเอียด เป็นแนวการตรวจสอบภายในที่ถือว่าดีที่สุด โดยจะมีการวางแผนตั้งแต่ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น การกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงและการประเมินระบบการควบคุมภายใน แนวการตรวจสอบภายในแบบนี้ มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานของหน่วยงานว่า ได้ปฏิบัติตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ประโยชน์ของการตรวจสอบภายในแบบนี้คือ วัตถุประสงค์ในการตรวจมาจากการสำรวจข้อเท็จจริง ได้รับข้อมูลที่ตรวจสอบอย่างเพียงพอ ขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่มากเกินไป ใช้เวลาในการตรวจสอบน้อย วางแผนในการตรวจสอบได้ง่ายและเหมาะสม และให้ผลการตรวจสอบตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน

4.3) แนวการตรวจสอบภายในแบบทั่วไป เป็นแนวการตรวจสอบที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบอย่างกว้างๆ หลังจากได้สำรวจข้อมูลเบื้องต้นแล้ว โดยไม่กำหนดรายละเอียดหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานตรวจสอบว่าจะให้ผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบอย่างไร ดังนั้น การจัดทำแนวทางการตรวจสอบแบบนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์ในการตรวจสอบงานต่างๆ มาเป็นอย่างดี ประโยชน์ของการตรวจสอบภายในแบบนี้คือ วัตถุประสงค์และขอบเขตของการตรวจสอบกว้างกว่าแบบอื่น ขั้นตอนการตรวจสอบปรับปรุงได้ง่ายและเหมาะสมกับเหตุการณ์ ใช้เวลาในการตรวจสอบน้อย วางแผนได้ง่ายและเหมาะสม และผลของการตรวจสอบตรงตามเป้าหมาย

[กลับด้านบน]

4.4) แนวการตรวจสอบภายในแบบเฉพาะพิเศษ เป็นแนวการตรวจสอบที่จัดทำขึ้นเพื่อ ใช้กับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ และจะมีการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ ประโยชน์การตรวจสอบภายในแบบนี้คือ ให้ข้อมูลในรายละเอียดเพิ่มขึ้น ผลของการตรวจสอบตรงประเด็นและชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแนวการตรวจสอบแบบอื่นๆ

แนวการตรวจสอบภายในทั้ง 4 ประเภท หากได้ออกแบบและจัดทำเป็นอย่างดี จะมีส่วนช่วยงานตรวจสอบภายในดำเนินไปอย่างเป็นระบบดังนี้ คือ

- (1) ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (2) สะดวกในการมอบหมายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละหน้าที่
- (3) เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงาน
- (4) เป็นเครื่องมือของผู้ตรวจสอบว่าดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่
- (5) เป็นเครื่องมือในการฝึกฝนผู้ตรวจสอบภายในที่ยังไม่มีประสบการณ์
- (6) ช่วยในการเตรียมข้อมูลเพื่อสรุปผลงานที่ได้ทำไปแล้ว
- (7) ช่วยผู้ตรวจสอบภายในซึ่งจะรับงานต่อได้ทราบแนวทางการปฏิบัติงาน
- (8) ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการบริหาร

**4.2 การปฏิบัติงานตรวจสอบภาคสนาม (field work) ประกอบด้วยงานสำคัญ 3 ส่วน คือ**

1) การเตรียมการตรวจสอบ ได้แก่ การคัดเลือกทีมตรวจสอบ และบรรยายสรุปงานตรวจสอบอย่างย่อ ให้กับทีมตรวจสอบได้ทราบ โดยผู้ตรวจสอบควรสอบทานงานตรวจสอบที่เคยทำมาแล้ว ศึกษาแผนการดำเนินงานขององค์กร รายละเอียดของข้อมูลอ้างอิงที่จำเป็นต้องใช้ในการตรวจสอบ และหากใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ควรสอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับระบบที่ใช้ด้วย

2) การปฏิบัติงานตรวจสอบ ซึ่งควรเลือกวิธีการตรวจสอบให้เหมาะสมในแต่ละขั้นตอน สำหรับเทคนิคการตรวจสอบที่ใช้กับงานตรวจสอบโดยทั่วไปมี 9 วิธี ดังนี้

2.1) การสังเกตการณ์ หมายถึง การไปดูให้เห็นด้วยตาของผู้ตรวจสอบ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เป็นจริง และหาข้อสรุปของการปฏิบัติงานนั้นๆ ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

2.2) การตรวจนับ หมายถึง เทคนิคที่ใช้เพื่อตรวจสอบว่าปริมาณที่นับมีอยู่

เท่าใด ครอบคลุมตามปริมาณที่แสดงไว้หรือไม่ สภาพของสิ่งของที่ตรวจนับเป็นอย่างไร และมีการเก็บรักษาอย่างไร ข้อจำกัดของเทคนิคนี้ คือใช้ได้กับของที่มีรูปร่างและสามารถสัมผัสได้เท่านั้น ปกติจะใช้ได้กับการตรวจสอบเงินสด สินค้า และสินทรัพย์ถาวร

2.3) การรวบรวมข้อมูลและหลักฐาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยวาจา และเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น ใบกำกับสินค้า ใบสำคัญจ่าย ใบเสร็จรับเงิน โดยตรวจสอบว่าเอกสารเหล่านั้น เป็นเอกสารแท้ไม่มีการปลอมแปลงหรือแก้ไข เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ มีการอนุมัติเอกสารใบสำคัญตามระเบียบวิธีปฏิบัติโดยผู้มีอำนาจ มีการปฏิบัติตามที่แจ้งไว้ในเอกสาร

2.4) วิธีการสอบทานยืนยัน โดยบุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวกับงานที่ต้องการตรวจสอบให้การยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การยืนยันยอดเงินสด เงินฝากธนาคาร ลูกหนี้ สินค้าหรือสินทรัพย์ เป็นต้น

2.5) การสอบถาม หมายถึง การหาข้อมูลจากบุคคลที่มีความรู้ทั้งภายนอกและภายในกิจการ ซึ่งอาจเป็นการสอบถามด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร การสอบถามด้วยวาจาหากเป็นเรื่องสำคัญ ควรขอคำยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้ข้อมูล สิ่งไม่ควรระมัดระวังอย่าให้ผู้ถูกสอบถามเกิดความไม่พอใจ และไม่ควรถามทางโทรศัพท์

2.6) การคำนวณ หมายถึง การตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขในเชิงคำนวณ เช่น การทดสอบการบวกเลขในสมุดรายวัน ก่อนใช้เทคนิคนี้ผู้ตรวจสอบควรพิสูจน์ความถูกต้องของแหล่งที่มาของตัวเลขเสียก่อน เพราะ ถ้าตัวเลขเบื้องต้นไม่ถูกต้อง การคำนวณก็ให้ผลที่ไม่ถูกต้องด้วย

2.7) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ หมายถึง การศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์และความเปลี่ยนแปลงของข้อมูลต่างๆว่าเป็นไปตามที่คาดหมายหรือเป็นไปตามที่ควรจะเป็นหรือไม่ มุ่งจะค้นหาสาเหตุ ผลลัพธ์ การเคลื่อนไหว และความเป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางที่จะตรวจสอบหรือเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ในการเปรียบเทียบอาจเลือกใช้วิธีการดังนี้

- (1) เปรียบเทียบข้อมูลปัจจุบันกับอดีต
- (2) เปรียบเทียบประมาณการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

- (3) ศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูลกับเป้าหมายที่คาดการณ์ได้ตามประสบการณ์
- (4) เปรียบเทียบกับกิจการอื่นที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน
- (5) ศึกษาข้อมูลที่ตรวจสอบกับข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกัน

2.8) การตรวจสอบการผ่านรายการ หมายถึง การพิสูจน์ความถูกต้องทางบัญชี โดยตรวจสอบการผ่านรายการจากสมุดขั้่นต้นไปยังบัญชีแยกประเภท และการจัดทำบทดลอง

2.9) การหารายการผิดปกติ หมายถึง การตรวจรายการในสมุดขั้่นต้น บัญชีแยกประเภทหรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อดูว่ามีสิ่งผิดปกติหรือไม่ ต้องอาศัยผู้ตรวจสอบที่มีความรู้และความชำนาญสูง เพราะหากไม่ทราบว่ารายการอย่างไรเป็นสิ่งปกติก็จะไม่ทราบว่ามีการผิดปกติอยู่

3) สรุปข้อตรวจพบ (audit finding) โดยในขั้นตอนนี้ต้องทำความเข้าใจและชี้แจงประเด็นที่ยังสงสัย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และหาข้อยุติในประเด็นที่ยังมีความเห็นไม่ตรงกัน จัดทำร่างรายงานการตรวจสอบ และ ขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้ความร่วมมือ

**4.3 การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ (report) ที่ได้จากการตรวจสอบทุกขั้นตอนนี้** เพื่อเสนอผู้เกี่ยวข้องให้สั่งการแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่บกพร่อง ที่ผู้ตรวจสอบภายในตรวจพบ การนำเสนอข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงควรดำเนินการด้วยความระมัดระวัง และมีสาระสำคัญตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพการตรวจสอบภายใน คือ

- 1) ต้องรายงานผลการตรวจสอบหลังจากที่ได้ตรวจสอบเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว เป็นลายลักษณ์อักษร การรายงานผลการตรวจสอบในระหว่างการปฏิบัติการอาจทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือด้วยวาจาตามแต่จะตกลงกัน
- 2) ผู้ตรวจสอบภายในต้องร่วมพิจารณาข้อสรุปและข้อเสนอแนะกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม ก่อนออกรายงานผลครั้งสุดท้ายเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3) ต้องรายงานผลการตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม มีความชัดเจนและทันเวลา

4) รายงานผลการตรวจสอบ ควรระบุถึง วัตถุประสงค์ ขอบเขตและผลการตรวจสอบ ประเด็นที่ทำให้มีการติดตามจากการตรวจสอบครั้งก่อน (ถ้ามี) ในบางกรณีอาจมีข้อคิดเห็นของผู้ตรวจสอบในรายงานด้วย

5) รายงานผลการตรวจสอบ ควรมีข้อเสนอแนะเรื่องที่เหมาะสมที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุง และควรรายงานผลเรื่องที่เป็นที่น่าพอใจ รวมทั้งรายงานในสิ่งที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วด้วย

6) ควรรวมความเห็นของผู้รับตรวจที่มีต่อข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะไว้ในรายงานด้วย

7) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องให้ความเห็นชอบในรายงานฉบับสุดท้าย ก่อนส่งออกไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**4.4 การติดตามผล (follow-up)** ว่าได้ทำการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบหรือไม่ สำหรับแนวทางการติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1) ควรกำหนดวิธีการและเวลาที่เหมาะสม ซึ่งต้องหารือกับหน่วยงานที่รับตรวจหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการติดตามผล พร้อมทั้งจัดงบประมาณให้เพียงพอ เพื่อติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้ติดตามผล ต้องไม่มีส่วนที่เกี่ยวข้องในการรายงานผลการตรวจสอบนั้นๆ

3) ควรมีการติดตามความคืบหน้าในการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนและข้อบกพร่องจากหน่วยงานเป็นระยะๆ หากมีปัญหาควรเข้าไปพิจารณาให้คำแนะนำ เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้

4) ผู้ตรวจสอบภายในควรเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการให้คำแนะนำ วิธีการแก้ไขปัญหา จุดอ่อนและข้อบกพร่องต่างๆ และกำหนดมาตรการป้องกันความผิดพลาดและข้อบกพร่องที่จะเกิดในอนาคต

5) ควรมีการประเมินผลการดำเนินการของฝ่ายบริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการสั่งการ ให้มีการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ที่คณะผู้ตรวจสอบภายในได้ให้คำแนะนำไว้

## 5. วิธีการควบคุมคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

5.1) การควบคุมดูแล (supervision) เป็นการดำเนินการขั้นพื้นฐานของการควบคุมคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการตรวจสอบ การปฏิบัติงานตรวจสอบแต่ละงานอย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบ และติดตามผล รวมถึงนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการตรวจสอบเพื่อช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบงานของผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน

5.2) การสอบทานจากหน่วยงานภายในองค์กร (internal review) อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การประเมินการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยผู้ควบคุมการตรวจสอบในแต่ละเรื่องว่าได้ปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนของหน่วยงานตรวจสอบภายในและหลักปฏิบัติทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง และการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับการตรวจสอบที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบแต่ละคน

## 6. การปฏิบัติตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพ (professional practices framework) และเป็นการรวบรวมคำจำกัดความของการตรวจสอบภายใน ประมวลจริยบรรณ (code of ethics) มาตรฐาน และ คำแนะนำเพื่อนำมาตรฐานไปใช้ ซึ่งออกโดยคณะกรรมการมาตรฐานงานตรวจสอบภายใน มีการพัฒนาแก้ไขอย่างต่อเนื่อง โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานสากลฯ เพื่อ

- 1) แจกแจงข้อปฏิบัติหลักๆ ของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างที่จะควรจะเป็น
  - 2) กำหนดกรอบในการทำงาน และการเพิ่มคุณค่ากิจกรรมการตรวจสอบภายในในวงกว้าง
  - 3) กำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน
  - 4) สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและการดำเนินงานภายในองค์กร
- องค์ประกอบสำคัญในมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน จะประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญคือ



1) มาตรฐานด้านคุณสมบัติ (attribute standards) คือ มาตรฐานเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร และบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standards) คือ มาตรฐานที่กล่าวถึงลักษณะของกิจกรรมการตรวจสอบภายใน และการกำหนดบรรทัดฐานทางคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

3) มาตรฐานการนำไปปฏิบัติ (implementation standards) มาตรฐานด้านคุณสมบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้กับงานตรวจสอบภายในโดยทั่วไป มีอยู่เพียงชุดเดียว แต่มาตรฐานการนำไปปฏิบัติจะนำไปใช้ได้กับการปฏิบัติงานประเภทเท่านั้น รายละเอียดแต่ละมาตรฐานสามารถเข้าไปดูเพิ่มเติมได้ที่ มาตรฐานการตรวจสอบภายใน (ศึกษาเพิ่มเติมในซีดี โมดูลที่ 6)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]

### ตอนที่ 3 แนวทางการควบคุมและตรวจสอบภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

#### 1. การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับเงินสด

สามารถพิจารณาแยกเป็น 4 ประเด็นหลักคือ

1.1 การควบคุมเกี่ยวกับเงินสดรับ ซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับเงินสดรับ ดังนี้

- 1) ความผิดพลาด หรือเจตนา ยักยอก ทุจริต ของบุคลากร
- 2) ระบบข้อมูลเงินสดจริงที่ได้รับ ไม่ถูกต้อง ล่าช้า ส่งผลให้ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดได้
- 3) ความไม่ปลอดภัยในการรับเงิน

แนวทางการจัดการการควบคุมและวิธีการตรวจสอบภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงและบริหารเงินสดรับให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
1) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ 1.1) ผู้มีหน้าที่รับเงินไม่ควรมีหน้าที่จ่ายเงิน ทำบัญชีเงินสด ทำบัญชีแยกฝากธนาคารและอนุมัติจ่ายเงิน หน้าที่การรับเงินและจ่ายเงินจะต้องแยกจากกันโดยเด็ดขาด 1.2) มีการสับเปลี่ยนหน้าที่งานบ้าง	1.1) สอบทานผังองค์กร ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ 1.2) สอบถามผู้ปฏิบัติงานประวัติการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน
2) ระบบการรับเงิน 2.1) มีการกำหนดคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงิน 2.2) มีการจดบันทึก เงินสดรับไว้ก่อนที่จะส่งให้ พนักงานรักษาเงินสด 2.3) การรับเงินทุกรายการมีการออกเอกสาร หลักฐานการรับเงินทุกครั้ง โดยมีสำเนาเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานด้วย และมีการลงบัญชีอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน 2.4) ให้ใช้ใบเสร็จรับเงินที่เล่มเงินหมด หากมีการรับเงินหลายประเภท อาจแยกใช้เล่มใบเสร็จรับเงินเฉพาะกับประเภทที่มีการรับเงินบ่อยครั้ง นำเงินสดที่ได้รับทั้งหมดฝากธนาคารในวันที่รับเงินหรืออย่างช้าภายในวันทำการถัดไป และมีให้นำเงินสดรับไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่าย	2) สอบถามและสังเกตการปฏิบัติงาน 2.1) สอบทานคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงิน 2.2) ตรวจสอบรายการรับเงินกับใบนำฝากธนาคารเป็นครั้งคราว 2.3) ตรวจสอบเอกสารคุมใบเสร็จรับเงิน และตรวจสอบลำดับเลขที่อ้างอิง ใบเสร็จรับเงิน ในบัญชีแยกประเภท 2.4) สอบทานสมุดรายวันเงินสดกับสมุดเงินฝาก
3) มีการประกันความซื่อสัตย์ของผู้รับผิดชอบถือเงินสด เช่น แคชเชียร์ เจ้าหน้าที่เก็บเงิน โดยวิธีการที่เหมาะสมและครอบคลุมกับจำนวนเงินที่ผู้นั้นรับผิดชอบ	3) ตรวจสอบระบบการประกันความซื่อสัตย์ว่าครอบคลุมความเสี่ยงและจำนวนเงินในความรับผิดชอบ
4) มีการเปรียบเทียบยอดในบัญชีกับรายละเอียดตามหนังสือแจ้งยอดเงินฝากธนาคาร	4) ตรวจสอบเงินคงเหลือกับรายงานยื่นยื่นยอดเงินฝาก

1.2 การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับเงินสดจ่าย ซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น คือ

- 1) รายจ่ายที่เกิดขึ้น อาจมิใช่รายจ่ายของสถานศึกษาจริง
- 2) การทุจริตและความผิดพลาดของข้อมูล เงินสดและเงินฝากธนาคาร และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) ความไม่ปลอดภัย ในการถือเงินสดไว้จำนวนมาก เพื่อรอจ่าย

4) การไม่สามารถสอบทานการจ่ายเช็คได้ การจ่ายเช็คซ้ำ แนวทางกิจกรรมการ

ควบคุมและวิธีการตรวจสอบภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงและบริหารเงินสดจ่ายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p>1) การระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน</p> <p>1.1) ผู้มีหน้าที่จ่ายเงินไม่ควรมีหน้าที่รับเงิน ลงบันทึก จ่ายเงิน และอนุมัติการจ่ายเงิน</p> <p>1.2) ผู้ที่มีหน้าที่บันทึกการจ่ายจะต้องไม่ใช่ผู้อนุมัติจ่าย</p> <p>1.3) ผู้ตรวจสอบใบสำคัญจ่ายเงิน ต้องไม่ใช่ผู้จ่ายเงิน</p> <p>1.4) ผู้ทำงบทดลองยอดเงินฝากต้องไม่ใช่ผู้มีอำนาจสั่ง จ่ายเช็คหรืออนุมัติการจ่ายหรือผู้ที่มีหน้าที่จ่ายเงิน</p> <p>1.5) มีการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ้าง</p> <p>1.6) ผู้อนุมัติการจ่ายเงินและผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเช็คต้องมีข้อมูลมัดกับองค์กรอย่างเพียงพอ</p>	<p>1.1) สอบทานผังองค์กร ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ</p> <p>1.2) สอบถามระยะเวลาที่รับผิดชอบงานแต่ละตำแหน่ง</p>
<p>2) ระบบการจ่ายเงิน</p> <p>2.1) มีการอนุมัติจ่ายจากผู้มีอำนาจที่กำหนดไว้ทุกครั้ง</p> <p>2.2) การอนุมัติการจ่ายเงินทุกครั้งทำได้ต้องมีการ ตรวจสอบเอกสารใบสำคัญต่างๆแล้ว</p> <p>2.3) กำหนดให้มีผู้ลงลายมือชื่อ 2 คน ในการสั่งจ่าย</p> <p>2.4) การจ่ายเช็คหนี้ต้องมีหลักฐานประกอบที่สมบูรณ์ คือ ใบสั่งซื้อหรือสัญญาที่แสดงว่าการก่อนนี้ได้รับการอนุมัติ ใบเสร็จรับเงิน ใบแจ้งหนี้ ใบส่งของต้องเป็นเอกสารตัวจริง ใบสำคัญที่จ่ายเงินแล้วและเอกสารประกอบต้องทำเครื่องหมายเพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำ</p> <p>2.5) การจ่ายเงินทุกรายการให้จ่ายเป็นเช็คทั้งหมด โดยจ่ายเป็นเช็คผ่านธนาคาร ซึ่งเป็นเช็คปิดพร้อมระบุผู้รับ</p> <p>2.6) ให้ใช้เช็คเรียงลำดับตามเลขที่ กรณีที่มีการยกเลิกเช็คให้แนบเช็คที่ยกเลิกไว้ในสมุดเช็ค และขีดฆ่าเขียนคำว่า “ยกเลิก”</p> <p>2.7) ให้ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” บนหลักฐานประกอบ การจ่ายทุกใบ ระบุวันที่จ่ายและเลขที่เช็คที่สั่งจ่ายกำกับ</p> <p>2.8) การจ่ายเงินต้องได้รับ “ใบเสร็จรับเงิน” ที่ถูกต้องสมบูรณ์</p> <p>2.9) การจ่ายเงินที่มีจำนวนเล็กน้อย ให้จ่ายจากเงินสดย่อย</p> <p>2.10) ใบสำคัญเงินสดย่อยทุกใบจะต้องเขียนด้วยหมึกหรือพิมพ์</p>	<p>2) สอบทานการปฏิบัติงาน</p> <p>2.1) ตรวจสอบการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>2.2) ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารประกอบ ก่อนเสนอการอนุมัติจ่ายเงิน</p> <p>2.3) ตรวจสอบว่ามี การประทับตรา หรือทำเครื่องหมายลงบนใบสำคัญจ่ายและเอกสารประกอบการจ่ายเงินทุกฉบับ</p> <p>2.4) ตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน และวิธีการชำระเงิน</p>
<p>3) การสอบทานการลงบัญชีและจัดประเภทค่าใช้จ่าย</p> <p>3.1) จำนวนและรายการที่บันทึกบัญชีครบถ้วนถูกต้อง</p> <p>3.2) ค่าใช้จ่ายของรอบระยะเวลาบัญชีใดต้องบันทึกบัญชีในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น</p> <p>3.3) รายการที่บันทึกบัญชีค่าใช้จ่ายต้องไม่เข้าลักษณะรายการจ่ายลงทุน</p> <p>3.4) มีการจัดทำบัญชียอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน</p>	<p>3) สอบทานเอกสารใบสำคัญประกอบรายการ จำนวนเงินและรายการที่บันทึกบัญชี</p>

### 1.3 การควบคุมเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินสด เอกสารแทนเงิน และเอกสารสำคัญทางการเงิน และการนำฝากเงินซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น คือ

- 1) ความผิดพลาดหรือมีเจตนาทุจริต
- 2) การถูกโจรกรรมหรือเกิดอัคคีภัย
- 3) เงินสดข้อย่อยมีน้อยหรือมากเกินไป
- 4) เกิดความสูญหายที่หาผู้รับผิดชอบไม่ได้
- 5) ความไม่ถูกต้องหรือความไม่ครบถ้วนของเงินสด

แนวทางกิจกรรมการควบคุมและวิธีการตรวจสอบภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเก็บรักษาเงินสด เอกสารแทนเงินสดและเอกสารสำคัญ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
1) ผู้มีหน้าที่เก็บรักษาเงินไม่ควรทำหน้าที่รับเงิน จ่ายเงิน อนุมัติการจ่ายและทำบัญชี	1) ตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ
2) ระบบการเก็บรักษาเงินสด 2.1) เงินสดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเงินสด ควรเก็บในตู้รับฝากและมีผู้รับผิดชอบดูแล 2.2) มีข้อกำหนดมิให้ผู้ไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินสดเข้าในบริเวณสถานที่เก็บรักษาเงิน และห้ามการนำเงินสดหรือทรัพย์สินอื่นที่มีใช้ของสถาน ศึกษาารวมเก็บไว้ 2.3) มีการกำหนดวงเงินสดย่อยให้เพียงพอกับการใช้งาน โดยไม่ถือเงินสดมากเกินไป 2.4) มีการตรวจนับเงินสดเป็นครั้งคราวโดยไม่แจ้งให้ผู้รักษาเงินสดทราบล่วงหน้า และเปรียบเทียบกับบัญชี 2.5) กรณีนำฝากเงินจำนวนมาก ให้หาวิธีที่ปลอดภัย เช่น ให้ธนาคารส่งเจ้าหน้าที่มารับเงินที่สถานศึกษา	2.1) สอบถามและสังเกตการณ์ 2.2) ตรวจสอบเงินสดต่อหน้าผู้เก็บรักษาดังนี้ - จดธนบัตรและเหรียญโดยใช้ใบตรวจนับเงิน - จดรายการเงินทตรงจ่าย แสดงวันที่ ชื่อ และจำนวนเงินและระบุว่ามีการอนุมัติหรือไม่ - จดรายการที่ยังไม่ได้เบิกชดเชยและตรวจสอบกับเอกสารการเบิกชดเชยในภายหลัง เพื่อดูว่าถูกต้องตรงกัน 2.3) ตรวจสอบยอดคงเหลือตามบัญชีของเงินที่ตรวจนับเปรียบเทียบกับยอดที่ตรวจนับได้จริง และเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะใช้ 2.4) ตรวจสอบเอกสารประกอบสำหรับรายการกระตบยอดและติดตามรายการที่ผิดปกติ 2.5) หากผลการตรวจนับเงินสดครั้งแรก พบว่าเงินขาดหาย มีเงินทตรงที่ไม่มีมีการอนุมัติหรือรายการที่น่าสงสัยอื่น หรือมีเหตุที่เชื่อได้ว่า การตรวจสอบไม่ได้ผลสมบูรณ์แล้ว เช่น มีการประวิงเวลาตรวจนับทำให้มีโอกาสที่จะชดเชยจำนวนเงินที่ขาดหายไป ให้ทำการตรวจนับใหม่ 2.6) ตรวจสอบวิธีการนำเงินฝากธนาคารหากธนาคารส่งเจ้าหน้าที่มารับต้อง มีหนังสือมอบอำนาจ

1.4 การควบคุมอื่นที่เกี่ยวข้องกับเงินสด ซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น คือ

- 1) ไม่ทราบสถานะของเงินสดที่ถูกต้องและทันเวลา
- 2) การทุจริตของพนักงาน

แนวทางกิจกรรมการควบคุมและวิธีการตรวจสอบภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเงินสดอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
1) กำหนดตัวผู้มีอำนาจลงนามขอสมุดเช็คจากธนาคาร 2) มีการควบคุมการเบิก และเก็บรักษาเล่มใบเสร็จรับเงิน สมุดเช็ค และเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด 3) จัดทำทะเบียนคุมเช็คส่งจ่ายแล้วที่ยังไม่มีผู้มารับ และจัดเก็บแยกไว้ต่างหาก 4) จัดทำรายงานสถานะเงินสดคงเหลือที่ทันต่อความต้องการและสม่ำเสมอ 5) จัดทำงบประมาณเงินสดตามระยะเวลาที่เหมาะสมด้วย	1) ตรวจสอบการปฏิบัติงาน การจัดเก็บรักษา เอกสารสำคัญทางการเงิน สมุดเช็ค ใบเสร็จรับเงินเล่มที่ยังไม่ได้ใช้ และ เอกสารต่างๆ ที่ใช้แทนการรับ จ่ายเงินสด 2) ตรวจสอบทะเบียนคุมเช็คส่งจ่าย และบัญชีแยกประเภทเช็คที่ยังไม่มีผู้มารับ 3) ตรวจสอบงบกระแสเงินสด สภาพคล่องทางการเงินสด เปรียบเทียบกับความต้องการใช้เงินในอนาคต

## 2. การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับลูกหนี้

ลูกหนี้ของสถานศึกษาในที่นี้ ประกอบด้วยการค้าชำระค่ากิจกรรมพิเศษ เงินบำรุงที่เรียกเก็บจากผู้ปกครอง การค้างชำระ ค่าเช่าอาคาร สถานที่ และสินทรัพย์อื่นของสถานศึกษา การค้างชำระค่าบริการ รวมถึงลูกหนี้ยืมเงินทดรองจ่าย ซึ่งความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารลูกหนี้ที่อาจเกิดขึ้นได้ มีดังนี้

- 1) การเก็บเงินจาก นักเรียน ผู้ปกครอง ไม่ลงบัญชีสำหรับหนี้ที่เก็บได้และไม่ส่งมอบเงินที่เก็บได้ หรือประวิงเวลาการส่งมอบหนี้ที่เก็บได้
- 2) ไม่สามารถติดตามเก็บหนี้ได้ครบถ้วนจากลูกหนี้ทุกราย
- 3) ตัดจำหน่ายลูกหนี้ที่ดีเป็นหนี้สูญ แล้วยกยอดหนี้ที่ตามเก็บได้

แนวทางกิจกรรมการควบคุมและวิธีการตรวจสอบภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงและทำให้การบริหารลูกหนี้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

[กลับด้านบน]

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
1) การแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนในการพิจารณาอนุมัติให้เป็นลูกหนี้ การรับชำระหนี้ และการบันทึกบัญชีลูกหนี้ การเก็บเงินจากลูกหนี้	1) ตรวจสอบวันที่รับเงินตามเอกสารการรับเงินว่าเป็นไปตามเงื่อนไขการชำระหรือไม่ หากมีการรับชำระล่าช้ากว่าที่กำหนดให้ติดตามหาสาเหตุอื่นเพื่อแก้ไขปัญหา
2) มีการกำหนดวงเงิน และอำนาจอนุมัติให้เป็นลูกหนี้ 3) ติดตามการชำระหนี้ให้ชำระตามกำหนดและกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระ 4) จัดทำบัญชีลูกหนี้รายบุคคลแยกจากบัญชีลูกหนี้กระทบยอดรวมบัญชีรายตัวลูกหนี้ให้ตรงกับบัญชียอดทุกเดือน 5) ควบคุมและเก็บรักษาหลักฐานการเป็นหนี้ 6) วิเคราะห์อายุหนี้ค้างและรายงานสถานภาพหนี้ทุกเดือน พร้อมส่งรายงานให้ลูกหนี้ทราบ 7) จัดทำรายงานหนี้ที่เกินกำหนดชำระและส่งไปยังลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอและควรอิสระจากเจ้าหน้าที่เก็บเงิน 8) จัดทำรายงานนำส่งเงินและหนี้ที่เก็บเงินไม่ได้ 9) ยืนยันยอดหนี้กับลูกหนี้รายตัว 10) การตัดหนี้สูญจะต้องมีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ	2) ตรวจสอบการอนุมัติว่าเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ 3) ตรวจสอบการเรียกเก็บหนี้ว่ามีค่าเงิน การตามระยะเวลาและวิธีการที่กำหนดไว้ 4) ตรวจสอบการแยกประเภทลูกหนี้ และวิเคราะห์อายุลูกหนี้ เปรียบเทียบยอดรวมตามรายละเอียดลูกหนี้กับบัญชียอดในบัญชีแยกประเภทตรวจสอบรายการกระทบยอด ลูกหนี้เพื่อปรับยอดรวมบัญชีย่อยให้ตรงกับบัญชีรวม 5) ตรวจสอบว่ามีหลักฐานการเป็นหนี้ที่ถูกต้อง หลักฐานการค้ำประกันมีความถูกต้องครบถ้วนและสิ่งที่มีมูลค่าประกันมีความเหมาะสม ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานค้ำประกัน ในกรณีที่มีการคืนหลักประกันควรตรวจสอบภาระหนี้สินและการอนุมัติให้คืน 6) พิจารณาสาเหตุของการค้างนาน 7) ตรวจสอบรายงานนำส่งเงิน พร้อมกับตรวจนับเงินสดที่เก็บเงินจากลูกหนี้กระทบยอดกับใบเสร็จรับเงินและเอกสารที่เกี่ยวข้อง 8) การส่งหนังสือยืนยันยอดลูกหนี้ 9) ตรวจสอบการจำหน่ายบัญชี ว่าเกิดจากการชำระหรือการตัดหนี้สูญซึ่งควรมีหลักฐานแสดงว่าได้มีการติดตามหนี้จนถึงที่สุดแล้ว

### 3. การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์

ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือการควบคุมและตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารวัสดุ และการบริหารสินทรัพย์ถาวร

#### 3.1 การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง

ความเสี่ยงที่ควรพิจารณาซึ่งอาจเกิดขึ้นในการบริหารงานจัดซื้อ จัดจ้าง อันเกิดจากกิจกรรมดังนี้

##### 1) ความเสี่ยงจากการขออนุมัติซื้อ ของ้าง

##### 1.1) สั่งซื้อหรือจ้างจากผู้ขาย หรือผู้ให้บริการรายที่มีได้รับอนุมัติ ทำให้

สถานศึกษาเสียผลประโยชน์หรือพนักงานรับผลประโยชน์ส่วนตัว

- 1.2) ซื้อหรือจ้างเกินความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา หรือไม่ตรงความต้องการ
  - 1.3) ซื้อสินทรัพย์ หรือจ้างโดยไม่ได้รับอนุมัติให้ซื้อหรือจ้าง หรือการอนุมัติซื้อหรือจ้างนั้น ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 2) ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้าง
- 2.1) จ่ายค่าสินค้าหรือบริการเกินราคาที่เหมาะสม
  - 2.2) ปริมาณที่ซื้อเกินความต้องการ หรือไม่เพียงพอกับความต้องการเป็นผลให้สินค้าล้าสมัยหรือใช้ไม่ได้เลยและสิ้นเปลืองที่เก็บของ เงินทุนจมอยู่ในสินค้าหรือการผลิต/การส่งมอบสินค้าอาจล่าช้าเกินกำหนดทำให้เกิดความเสียหาย
  - 2.3) ซื้อสินค้าหรือจ้างงานในคุณภาพสินค้าหรือบริการที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
  - 2.4) มีการจัดซื้อจากผู้ขายที่ไม่ใช่ผู้ผลิต ซึ่งมีผลทำให้ต้องซื้อของในราคาสูงกว่าที่ควร
  - 2.5) มีการติดต่อซื้อหรือจ้างจากผู้ขาย ผู้รับจ้างเพียงรายหนึ่งเป็นประจำ ทำให้ไม่มีการเปรียบเทียบราคา
  - 2.6) ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อ เช่น ไม่ประกาศแจ้งการประกวดราคา ตามวิธีการหรือภายในเวลาที่กำหนด
  - 2.7) นำใบสั่งซื้อครั้งก่อนมาทำหลักฐานการสั่งซื้อซ้ำอีก
  - 2.8) สมคบกับผู้ขาย ผู้รับจ้างทำหลักฐานปลอมหรือจัดทำหลักฐานขึ้นเองว่ามีการจัดซื้อจัดจ้างจากผู้ขาย ผู้รับจ้างที่สมมติขึ้น
  - 2.9) การจ่ายเงินซื้อสินทรัพย์ที่ไม่มีอยู่จริง
  - 2.10) ใช้ใบสั่งซื้อขององค์กรซื้อของใช้ส่วนตัว
- 3) ความเสี่ยงจากการรับสินค้า
- 3.1) ลงลายมือชื่อในเอกสารการรับของ ตรวจสอบรับงานจ้างโดยไม่มีการตรวจรับจริง
  - 3.2) รับรองคุณภาพของวัสดุที่ตรวจรับ โดยไม่ทดสอบคุณภาพก่อน
  - 3.3) ไม่รายงานให้ทราบถึงสินค้าที่ชำรุดหรือไม่ครบตามจำนวนที่สั่งซื้อ สั่งจ้างไป หรือการรับจ้างไม่ได้มาตรฐาน

3.4) สินค้าที่ได้รับไม่ตรงกับที่สั่งซื้อสั่งจ้างไปไม่ว่าด้านปริมาณหรือคุณภาพ

4) ความเสี่ยงจากการจ่ายเงินชำระ

4.1) จำนวนเงินในใบแจ้งหนี้สูงกว่าหลักฐานการสั่งซื้อ หรือการเป็นหนี้ หรือชำระผิดเงื่อนไขจนเสียประโยชน์ เช่น ชำระเร็วไปหรือช้าไป จนไม่ได้รับส่วนลดที่ต้องการ

4.2) จ่ายเงินสำหรับสินค้าหรือบริการที่ไม่ได้รับ

4.3) สินค้า หรือค่าใช้จ่ายบันทึกบัญชีไว้ผิดประเภทเมื่อจ่ายเงิน

4.4) แก้ไขหรือนำเอกสารประกอบใบสำคัญจ่ายที่ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วมาเป็นหลักฐานประกอบการจ่ายเงินใหม่

5) ความเสี่ยงจากการบันทึกบัญชีเจ้าหนี้

5.1) บัญชีเจ้าหนี้แสดงยอดเจ้าหนี้ไม่ถูกต้อง

5.2) ยอดเงินในบัญชีไม่ถูกต้อง เนื่องจากการบันทึกบัญชีผิดพลาด จำนวนเงินผิด บันทึกเจ้าหนี้ผิดราย

แนวทางการควบคุมและวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเสี่ยง และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p><b>1) นโยบาย ระเบียบและการแบ่งหน้าที่</b></p> <p>1.1) นโยบายการจัดซื้อควรกำหนดอย่างชัดเจน</p> <p>1.2) จัดทำระเบียบคู่มืออย่างเป็นทางการ</p> <p>1.3) มีการแบ่งแยกหน้าที่ของหน่วยงานจัดหา หน่วยงานรับของ และหน่วยงานบัญชีอย่างเหมาะสม</p> <p>1.4) มีการกำหนดหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่จัดหาไว้อย่างชัดเจน กรณีที่ให้หน่วยงานอื่นจัดหาเองโดยตรง ควรกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ เช่น จัดหาวัสดุ ซึ่งมูลค่าไม่เกิน 5,000 บาทต่อครั้งเป็นต้น</p> <p>1.5) ให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ทำหน้าที่จัดซื้อตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม เช่น ปีละครั้ง</p>	<p>1.1) สอบทานผังการจัดแบ่งส่วนงานภายในองค์กร ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและพนักงาน</p> <p>1.2) วิเคราะห์ประกาศ คำสั่งระเบียบและอำนาจดำเนินการ เปรียบเทียบกับหลักการควบคุมภายในและการปฏิบัติงาน</p> <p>1.3) สอบถามผู้ปฏิบัติงานถึงประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งการจัดซื้อ จัดจ้าง</p>
<p><b>2) การแจ้งจัดหาหรือการขอซื้อ ขอจ้าง</b></p> <p>2.1) มีการกำหนดอำนาจอนุมัติในการแจ้งจัดหาหรือขอซื้อ ให้เจ้าหน้าที่แต่ละระดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้งานจัดซื้อไม่อยู่ในอำนาจของบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพียงผู้เดียว</p>	<p>2) สอบทานนโยบายการปฏิบัติงาน สอบถาม และสังเกตการณ์การปฏิบัติงานด้านการแจ้งจัดหา หรือการขอซื้อ</p>



กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p>2.2) จัดทำเอกสารแจ้งจัดซื้อจัดหาเป็นลายลักษณ์อักษร และระบุรายละเอียดของวัสดุ หรือบริการกำหนดเวลาที่ ต้องการอย่างชัดเจนและครบถ้วน</p> <p>2.3) จัดหาหรือขอซื้อตามเงื่อนไขเวลาที่ได้ตกลงไว้กับหน่วยงาน จัดหา หรือหน่วยจัดซื้อ เพื่อป้องกันการจัดหาแบบเร่งด่วน</p> <p>2.4) กรณีเร่งด่วนจะมีเฉพาะวัสดุที่ต้องการ แบบเร่งด่วน หรือฉุกเฉินเท่านั้น</p> <p>2.5) ให้มีการพิจารณาและอนุมัติอย่างเหมาะสมในหลักการจัดซื้อ จัดจ้างเพื่อให้แน่ใจว่ามีความต้องการใช้ของนั้นจริงและไม่ทำให ของนั้นมืออยู่ในคลังพัสดุมากเกินไป คุณสมบัติ คุณภาพ ปริมาณ กำหนดเวลา และสถานที่ให้จัดส่งตรงกับความต้องการของผู้ใช้</p> <p>2.6) มีหลักการการแจ้งสั่งซื้อที่ได้รับอนุมัติก่อนดำเนินการสั่งซื้อ</p> <p>2.7) กำหนดจุดสั่งซื้อ และแจ้งจัดหา เมื่อถึงจุดที่กำหนด สำหรับวัสดุที่ต้องจัดเก็บไว้</p> <p>2.8) ตรวจสอบรายการวัสดุคงคลังก่อนแจ้งจัดหา เพื่อให้ มีวัสดุคงคลังในปริมาณที่เหมาะสม</p> <p>2.9) กรณีแจ้งจัดหาสินทรัพย์ถาวร ต้องมีการอนุมัติขอใช้ งบประมาณรายจ่ายลงทุนถูกต้องตามอำนาจ</p> <p>2.10) การซื้อกระทำโดยแผนกจัดซื้อ หรือพนักงานจัดซื้อ ตามใบสั่งซื้อที่ได้รับการอนุมัติแล้ว</p> <p>2.11) จัดทำราคากลางเพื่อใช้เปรียบเทียบกับราคาเสนอขาย ของผู้ขาย กรณีเป็นการจ้างเหมาควรมีการเปรียบเทียบกับราคา จากผู้ขายหลายแห่ง เพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำที่สุด</p> <p>2.12) มีขั้นตอนในการคัดเลือกผู้จำหน่ายที่ดีที่สุด ในเรื่อง ของคุณภาพ ราคา การส่งของ</p> <p>2.13) กำหนดให้มีคณะกรรมการตรวจนับของให้ครบถ้วนตาม ข้อตกลงและมีคณะกรรมการทดสอบคุณภาพของที่ตรวจรับทุกครั้ง</p> <p>2.14) มีการติดตามผลการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้แน่ใจว่าได้ ของถูกต้องทั้งจำนวนและคุณภาพตามเวลาที่กำหนด</p> <p>2.15) จ่ายชำระหนี้ค่าซื้อสินค้าได้ต่อเมื่อได้รับของ ครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ซื้อแล้วเท่านั้น</p> <p>2.16) มีการจัดทำเอกสารเป็นหลักฐานทุกขั้นตอนของการ จัดซื้อจัดจ้าง</p>	<p>2.1) ตรวจสอบลายมือชื่อผู้อนุมัติใบแจ้งสั่งซื้อหรือใบขอซื้อ</p> <p>2.2) สอบทานเอกสารขอจัดซื้อจัดจ้างว่ามีกรระบุ เวลา และรายละเอียดไว้ชัดเจน</p> <p>2.3) มีลายเซ็นของหัวหน้าคลังพัสดุก่อนการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>2.4) วิเคราะห์รายการแจ้งสั่งซื้อที่ระบุว่าควรมีความ ต้องการเร่งด่วน หรือฉุกเฉิน</p> <p>2.5) สังเกตการณ์การใช้วัสดุที่ ซื้อว่ามีการใช้งานทันที</p> <p>2.6) วิเคราะห์การเบิกวัสดุรายการที่แจ้งสั่งซื้อด่วนในบัญชี คู่มือสินค้าว่ามีการเบิกไปใช้ในทันทีที่รับเข้าคลังสินค้าหรือไม่</p> <p>2.7) ตรวจสอบ วัน เดือน ปี ในหลักฐานการแจ้งสั่งซื้อ เปรียบเทียบกับใบสั่งซื้อ</p> <p>2.8) สอบทานนโยบายปฏิบัติงานในการแจ้งจัดซื้อ</p> <p>2.9) สอบทานรายการใบแจ้งสั่งซื้อเปรียบเทียบกับบัญชี คู่มือสินค้าหรือบัญชีแยกประเภทย่อยสินค้า</p> <p>2.10) ตรวจสอบลายมือชื่อผู้อนุมัติใบขออนุมัติ ซื้อสินทรัพย์ถาวร หรือใบขออนุมัติใช้งบประมาณ</p> <p>2.11) ตรวจสอบเอกสารประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ ซื้อจ้าง เช่นใบเทียบราคา</p> <p>2.12) ตรวจสอบลายมือชื่อกรรมการในเอกสารการตรวจ รับสินค้า บริการ</p> <p>2.13) ตรวจสอบวันที่จ่ายเงินกับการตรวจรับสินค้า</p> <p>2.14) ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการขอซื้อ</p>
<p><b>3) การจัดซื้อ จัดจ้าง</b></p> <p>3.1) มีการจัดทำระบบสารสนเทศ ทะเบียนประวัติผู้ขาย ผู้รับจ้าง สถิติราคา ข้อมูล รายละเอียดสิ่งของที่จัดซื้อจัดจ้าง เพื่อประกอบการซื้อ และมีการปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน</p>	<p>3) การตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>3.1) สอบถามและสังเกต การจัดทำระบบสารสนเทศ ประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง</p>

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p>3.2) วิธีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง ของ สพฐ. ทั้ง 5 วิธี</p> <p style="text-align: center;"><u>1) วิธีตกลงราคา</u></p> <p>(1.1) วงเงินของวิธีตกลงราคาเป็นไปตามระเบียบ</p> <p>(1.2) มีการจัดทำและจัดเก็บเอกสารต่างๆ ดังนี้</p> <p>(1.2.1) จัดทำใบสั่งซื้อ สัญญาจ้างและส่งสำเนาให้ผู้เกี่ยวข้อง คือ หน่วยงานรับของ ผู้แจ้งจัดหา ผู้ขาย บัญชีการเงิน</p> <p>(1.2.2) กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>(1.2.3) กำหนดรูปแบบสัญญาซื้อที่เป็นมาตรฐาน</p> <p>(1.2.4) ใบสั่งซื้อจัดทำขึ้นโดยเรียงลำดับเลขที่ไว้ล่วงหน้า และมีการอนุมัติการสั่งซื้อ</p> <p>(1.2.5) ใบสั่งซื้อต้องลงวันที่ก่อนใบส่งของจากผู้ขาย</p> <p>(1.3) การปฏิบัติในเรื่องเงินประกันสัญญาซื้อ (ถ้ามี) เป็นไปตามระเบียบ</p> <p>(1.4) มีการจ่ายเงินประกันคืนให้ผู้ขายตามสัญญาซื้อและมีการบันทึกบัญชีอย่างถูกต้อง</p>	<p>3.2) ตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบจัดซื้อจัดจ้างที่กำหนดไว้ทุกขั้นตอน และเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ทั้งวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและวงเงินที่กำหนดไว้</p> <p>(1.1) สอบทานและเปรียบเทียบรายการวัสดุที่สั่งซื้อในใบสั่งซื้อ และใบเปรียบเทียบฯ กับรายงานสถิติราคา</p> <p>(1.2) สอบทานใบสั่งซื้อที่เข้าข่ายต้องจัดทำสัญญาซื้อและสอบทานเนื้อหาสัญญาซื้อว่ามีเงื่อนไขและรายละเอียดต่างๆครบถ้วน</p> <p>(1.3) เปรียบเทียบวันที่ตามใบสั่งซื้อกับใบส่งของ</p> <p>(1.4) สอบทานการกำหนดวงเงินประกันสัญญาซื้อว่าเป็นไปตามระเบียบ</p> <p>(1.5) ตรวจสอบหลักฐานการรับเงินประกันสัญญาซื้อ</p> <p>(1.6) ตรวจสอบบัญชีเงินประกันและสอบทานการคืนเงินว่าสอดคล้องตามสัญญาซื้อ</p> <p>(1.7) การสอบทานใบสั่งซื้อเปรียบเทียบกับวงเงินที่ได้รับ</p>
<p style="text-align: center;"><u>2) วิธีสอบราคา</u></p> <p>(2.1) วงเงินในการสอบราคาเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้</p> <p>(2.2) จำนวนผู้ขายที่สอบราคาเป็นไปตามระเบียบ</p> <p>(2.3) จัดทำทะเบียนรับใบเสนอราคาจากผู้ขาย</p> <p>(2.4) การเสนอราคาต้องอยู่ภายในเวลาที่สถานศึกษากำหนด</p> <p>(2.5) มีการทำใบเปรียบเทียบการสอบราคา</p> <p>(2.6) ผลการสอบราคามีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ</p>	<p>(2.1) สอบทานใบสั่งซื้อเปรียบเทียบกับวงเงิน ว่าเลือกวิธีตามระเบียบ</p> <p>(2.2) ตรวจสอบจำนวนผู้ขายที่เสนอราคา เปรียบเทียบกับจำนวนตามระเบียบ</p> <p>(2.3) สอบทานการรับใบเสนอราคาจากผู้ขายในสมุดทะเบียนรับใบเสนอราคา</p> <p>(2.4) วิเคราะห์เปรียบเทียบวันที่ส่งและรับใบสอบราคาและวันที่ในใบเสนอราคา</p> <p>(2.5) สอบทานรายการจัดหาด้วยวิธีสอบราคาว่ามีใบเปรียบเทียบประกอบทุกรายการ</p> <p>(2.6) สอบทานการอนุมัติเลือกผู้ขายในใบเปรียบเทียบการสอบราคา</p>
<p style="text-align: center;"><u>3) การประกวดราคา</u></p> <p>(3.1) จัดหมายแจ้งการประกวดราคามีรายละเอียดและเงื่อนไขตามระเบียบ</p> <p>(3.2) จัดทำอุปกรณ์สำหรับเก็บซองประกวดราคาที่ปลอดภัย</p> <p>(3.3) แต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองประกวดราคา</p>	<p>(3.1) ตรวจสอบว่ามีการแยกการจัดซื้อวัสดุรายการเดียวกันเป็นการซื้อหลายครั้งเพื่อหลีกเลี่ยงการประกวดราคาหรือวงเงินการอนุมัติหรือไม่</p> <p>(3.2) สอบทานสำเนาจดหมายแจ้งการประกวดราคาที่ส่งถึงผู้ขายทุกรายว่ามีรายละเอียดและเงื่อนไขเหมือนกันและเป็นไปตามระเบียบ ทั้งนี้การจัดส่งไม่มีการเปิดเผยให้ผู้ขายทราบว่าจะไปให้ที่ราย ใครง้าง เพื่อป้องกันการฮั้วกัน</p>

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p>(3.4) จัดทำทะเบียนรับของประกวดราคา มีการบันทึกวันที่และเวลารับของในทะเบียนฯ และวันที่บนของประกวดราคา</p> <p>(3.5) กำหนดให้มีเงินประจำของในกรณี ที่วัสดุที่ซื้อมีมูลค่าสูง</p> <p>(3.6) จัดเก็บเงินประจำของในที่ปลอดภัย เช่น ตู้นิรภัย หรือนำฝากธนาคาร</p> <p>(3.7) มีการออกหลักฐานการรับเงินประจำของ บันทึกเงินประจำของใน ทะเบียนและมีการลงนามรับไว้ถูกต้อง</p> <p>(3.8) ผลการประกวดราคาต้องผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ</p>	<p>(3.3) สอบถามและสังเกตอุปกรณ์เก็บของประกวดราคา การเปิดรับของว่าเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ</p> <p>(3.4) คณะกรรมการเปิดของประกวดราคาได้รับการแต่งตั้งอย่างถูกต้อง และไม่ใช้กรรมการตรวจรับของที่จัดซื้อในครั้งนี้</p> <p>(3.5) สอบทานผู้ลงนามในใบเสนอราคาและใบเปรียบเทียบการประกวดราคาว่ามีการแต่งตั้งตามระเบียบ</p> <p>(3.6) สอบทานวันที่และเวลารับของประกวดราคาในทะเบียนกับที่บนของ</p> <p>(3.7) ตรวจสอบหลักฐานการรับเงิน</p> <p>(3.8) สอบทานรายการรับเงินประจำของตามเงื่อนไขการประกวดราคาในทะเบียน</p> <p>(3.9) คั้นเงินประจำของให้ผู้ประกวดราคาที่ไม่ได้รับคัดเลือกโดยไม่ชักช้า</p> <p>(3.10) สอบทานการอนุมัติเลือกผู้ขายในใบเปรียบเทียบการประกวดราคาและลงนามอนุมัติเลือกโดยผู้มีอำนาจสั่งซื้อ</p> <p>(3.11) สอบทานการอนุมัติรายการจัดหาในใบสั่งซื้อที่ใช้วิธีพิเศษว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด</p> <p>(3.12) สอบทานแฟ้มทะเบียนประวัติ</p>
<p>4) วิธีพิเศษ และ 5) วิธีกรณีพิเศษ</p> <p>ดำเนินการตามเงื่อนไขที่กำหนดและ มีการอนุมัติอย่างเหมาะสม</p>	<p>การตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบการสั่งซื้อโดยวิธีพิเศษและกรณีพิเศษ</p>
<p>3.3) เรื่องอื่นเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>การคำนวณระดับจุดสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด</p>	<p>3.3) พิจารณาและทดสอบปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสมในราคาประหยัดที่สุด economic order quantity : EOQ) ว่าถูกต้อง โดยเฉพาะวัสดุที่มีราคาแพง หรือมีการจัดซื้อบ่อยครั้ง โดยเปรียบเทียบราคาที่หน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้จัดซื้อไว้และเทียบกับราคาที่สามารถหาได้จากแหล่งอื่น</p>
<p><b>4) การตรวจรับของ</b></p> <p>4.1) ผู้ตรวจรับกับผู้สั่งซื้อสั่งจ้างต้องไม่ใช่บุคคลคนเดียวกัน</p> <p>4.2) ตั้งคณะกรรมการในการตรวจรับของโดยเฉพาะวัสดุที่สำคัญหรือมีมูลค่าสูง โดยตรวจนับจำนวน และทดสอบคุณภาพตามข้อกำหนดในใบสั่งซื้อ หรือสัญญาซื้อ</p> <p>4.3) ของที่มีคุณภาพพิเศษ มีการตรวจรับโดยผู้ชำนาญในเรื่องนั้น โดยเฉพาะ</p> <p>4.4) รายละเอียด เช่น รายการ จำนวน ราคา เงื่อนไขในใบสั่งของ ใบกำกับสินค้า และใบส่งมอบงาน สอดคล้องตามใบสั่งซื้อหรือสัญญาจ้าง</p>	<p>4.1) สอบทานนโยบายวิธีปฏิบัติ และตรวจสอบลายมือชื่อคณะกรรมการตรวจรับในใบส่งของ ใบกำกับสินค้า ใบส่งมอบงาน เปรียบเทียบกับผู้ลงนามสั่งซื้อว่าจ้างในใบสั่งซื้อหรือสัญญาซื้อ</p> <p>4.2) สังเกตการตรวจนับ การวัด ปริมาณ และตรวจสอบคุณลักษณะของสินค้าและบริการที่จัดซื้อจัดจ้าง เป็นครั้งคราว</p> <p>4.3) ตรวจสอบใบรายงานการวัดปริมาณ และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับใบส่งของ ใบกำกับสินค้า หรือใบส่งมอบงาน กรณีที่ต้องมีการทดสอบคุณภาพก่อนตรวจรับได้มีการสุ่มตัวอย่างไปทดสอบ</p>

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
4.5) จัดทำรายงานสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น เช่น วัสดุไม่ได้คุณภาพ วัสดุขาดหายหรือเสียหาย และมีการติดตามกับผู้ขาย 4.6) มีการบันทึกบัญชีรับสินค้าอย่างทันเวลา	4.4) เปรียบเทียบวันที่บันทึกบัญชีตามเอกสารทางบัญชีกับรายละเอียดในใบส่งของ ใบกำกับสินค้า ใบส่งมอบงาน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง
<b>5) การจ่ายชำระหนี้</b> 5.1) มีการอนุมัติการชำระหนี้ตรงตามเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด 5.2) มีหลักฐานประกอบการจ่ายเงินครบถ้วนถูกต้อง 5.3) มีหลักฐานที่แสดงว่าได้มีการตรวจสอบใบส่งของกับใบสั่งซื้อ โดยผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องราคา ปริมาณและส่วนลด 5.4) มีการหักเงินค่าปรับ ค่าส่งคืนสินค้า และเงินประกันผลงานจากผู้ขายถูกต้อง 5.5) การหักภาษี ณ ที่จ่ายถูกต้องตามประมวลรัษฎากร ใบสำคัญที่จ่ายเงินแล้ว มีการทำเครื่องหมายเพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำ	<b>สิ่งสำคัญที่ต้องตรวจสอบ</b> 5.1) ลายมือชื่อผู้อนุมัติในใบสำคัญจ่าย 5.2) การจ่ายเงินตรงกับเงื่อนไขใบสั่งซื้อ 5.3) เอกสารประกอบการจ่ายเงินครบถ้วนถูกต้องและได้รับมอบของครบถ้วนแล้ว 5.4) มีการชำระหนี้ถูกต้องภายในเวลา 5.5) เจ้าหน้าที่ได้ตรวจสอบใบส่งของกับใบสั่งซื้อก่อนทำเช็คจ่ายชำระหนี้ 5.6) หลักฐานการตรวจรับของ หนังสือแจ้งการชดเชยหรือหลักฐานการคืนสินค้าเปรียบเทียบกับการจ่ายเงิน 5.7) การจ่ายเงินที่เข้าข่ายหักภาษี ณ ที่จ่ายเป็นไปตามประมวลรัษฎากร 5.9) เอกสารประกอบทุกฉบับของการชำระเงินว่าได้ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” และผู้ลงนามในใบสำคัญจ่ายเป็นผู้มีอำนาจที่ได้รับมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร

**3.2 การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารวัสดุ** ซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

- 1) ไม่ได้จัดทำใบเบิกวัสดุทันทีที่มีการเบิกวัสดุไปใช้
- 2) เอกสารการรับ-จ่ายวัสดุมีการขาด ลบ ชิดฆ่า หรือแก้ไขจำนวนที่เบิกโดยไม่มีลายเซ็นผู้มีอำนาจกำกับ
- 3) มีการลงรายการเบิกเพิ่มเติม หลังจากสิ้นขีดปิดรายการแล้ว
- 4) การบันทึกรายการในบัตรกำกับวัสดุ และบัตรคุมยอดวัสดุ (stock card) ไม่เป็นปัจจุบัน
- 5) มีการจัดเก็บวัสดุบางประเภทไว้นอกคลังพัสดุ เพื่อความสะดวกของผู้ใช้ทำให้ขาดการควบคุมและไม่มีผู้รับผิดชอบ
- 6) การจัดเก็บวัสดุในคลังไม่เป็นระเบียบ หรือไม่เหมาะสม
- 7) มีคลังพัสดุหลายแห่ง ทำให้วัสดุบางรายการของคลังพัสดุบางแห่งไม่มีการเบิกได้
- 8) ไม่ได้ตรวจนับวัสดุตามกำหนดเวลาหรือไม่มีการตรวจนับอย่างสม่ำเสมอ
- 9) ไม่ได้จัดทำหรือใช้ประโยชน์จากรายงานสถานะวัสดุคงเหลือ

- 10) มีวัสดุที่เคลื่อนไหวซ้ำจำนวนมาก
- 11) มีวัสดุที่ไม่มีการเคลื่อนไหวจำนวนมากและไม่มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือไม่มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของการไม่เคลื่อนไหวของวัสดุ
- แนวทางการควบคุมและวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมเพื่อให้ลดความเสี่ยง และดำเนินงานบริหารวัสดุ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p><b>1) การรับวัสดุเข้าคลัง</b></p> <p>1.1) การรับวัสดุเข้าคลังมีการอนุมัติ โดยผู้มีอำนาจ</p> <p>1.2) วัสดุที่ไม่ถูกต้องเสียหายจะต้องแจ้งหน่วยงานจัดซื้อเพื่อแจ้งให้ผู้ขายนำวัสดุมาเปลี่ยนใหม่ หรือส่งให้ครบหรือรับคืน หรือหักเงิน หรือเรียกเงินชดเชยต่อไป</p> <p>1.3) การบันทึกบัญชีรับวัสดุถูกต้องทันเวลา</p>	<p>1.1) ตรวจสอบการจัดทำบัญชีวัสดุ ครุภัณฑ์ ว่ามีรายละเอียดจำเป็นครบถ้วนตามระเบียบหรือไม่</p>
<p><b>2) การจ่ายวัสดุ</b></p> <p>2.1) ผู้รับจ่ายวัสดุกับผู้อนุมัติต้องไม่ใช่บุคคลเดียวกัน</p> <p>2.2) การเบิก โอน ยืมวัสดุ มีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>2.3) การแก้ไข เพิ่มเติมเกี่ยวกับจำนวน รายการ มีผู้อนุมัติลงนามกำกับ</p> <p>2.4) ใบเบิกวัสดุต้องมีการกรอกจำนวน ก่อนการอนุมัติและก่อนการจ่ายวัสดุ</p> <p>2.5) เจ้าหน้าที่คลังสินค้าต้องเป็นผู้จ่ายหรือควบคุมการจ่าย</p> <p>2.6) มีการตรวจนับ ชั่ง ตวง วัด ปริมาณวัสดุที่จ่ายทุกครั้ง</p> <p>2.7) การจ่ายวัสดุที่ไม่สามารถตรวจนับ ชั่ง ตวง วัด ได้ต้องคำนวณ โดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม</p> <p>2.8) การบันทึกบัญชีจ่ายวัสดุถูกต้องทันเวลา</p> <p>2.9) การบริหารวัสดุที่ไม่เคลื่อนไหวนาน เป็นไปอย่างเหมาะสม</p>	<p>2.1) ตรวจสอบลายมือชื่อผู้มีอำนาจอนุมัติ และผู้รับจ่ายว่าเป็นคนละคน</p> <p>2.2) ตรวจสอบลายมือชื่อผู้อนุมัติ ใบเบิกวัสดุ ใบโอนและใบยืม</p> <p>2.3) ตรวจสอบการแก้ไขเพิ่มเติมในใบเบิกวัสดุ ใบโอนและใบยืม</p> <p>2.4) สังเกตการณ์และสอบถามการเบิกจ่ายวัสดุ</p> <p>2.5) การตรวจนับ ชั่ง ตวง วัด ปริมาณวัสดุที่จ่าย ตรวจสอบใบชั่งน้ำหนัก ใบรายงานการวัดปริมาณเปรียบเทียบกับใบเบิกวัสดุ ใบโอนและใบยืม</p> <p>2.6) ทดสอบหลักเกณฑ์การคำนวณเปรียบเทียบจำนวนที่ได้จากการคำนวณกับจำนวนในใบเบิกวัสดุ ใบโอนและใบยืม</p> <p>2.7) เปรียบเทียบจำนวนและวันที่ที่บันทึกบัญชีกับใบเบิกวัสดุ</p> <p>2.8) ตรวจสอบวัสดุและอะไหล่ที่ไม่เคลื่อนไหวนานเกิน 1 ปี เพื่อพิจารณาว่าจะมีการจัดการและดำเนินการต่อไปอย่างไร</p>
<p><b>3. การจัดเก็บและควบคุมวัสดุ</b></p> <p>3.1) มีการกำหนดสถานที่จัดเก็บ</p> <p>3.2) มีการกำหนดชื่อ หมายเลขกำกับวัสดุและหน่วยนับเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>3.3) มีอุปกรณ์ในการจัดเก็บ และเครื่องมือในการขนย้ายที่เหมาะสมกับวัสดุ</p>	<p>3.1) สอบทานนโยบายการบริหารวัสดุ</p> <p>3.2) สอบทานบัตรคุมยอดวัสดุ (stock card) และรายงานสรุปยอดวัสดุ (stock aging) ใบแจ้งสั่งซื้อและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p>3.4) จำกัดบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเข้าไปในคลังพัสดุ</p> <p>3.5) สถานที่จัดเก็บควรมีความปลอดภัยเพียงพอ วัสดุไวไฟ หรือเป็นอันตราย ควรมีสถานที่เก็บแยกต่างหาก เช่น เคมีภัณฑ์เชื้อเพลิง</p> <p>3.6) จัดเก็บวัสดุแยกเป็นหมวดหมู่ตามประเภทวัสดุ และวัสดุประเภทเดียวกันเก็บไว้ในที่เดียวกัน</p> <p>3.7) การจัดเก็บวัสดุให้สะดวกในการจ่ายและง่ายต่อการตรวจนับ</p> <p>3.8) มีบัตรกำกับวัสดุและบัตรคุมยอดวัสดุ แสดงการรับ-จ่ายและยอดคงเหลืออย่างถูกต้อง</p> <p>3.9) มีการจัดทำรายงานวัสดุที่ไม่เคลื่อนไหว เสนอผู้รับผิดชอบในการติดตามแก้ไข</p>	<p>3.3) สังเกตการณ์ระบบจัดเก็บ ตรวจสอบ ความปลอดภัย การแยกหมวดหมู่วัสดุอย่างเหมาะสม</p> <p>3.4) ตรวจสอบและวิเคราะห์วัสดุที่ไม่เคลื่อนไหวเป็นเวลานานในบัตรคุมยอดวัสดุ</p>

### 3.3 การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ถาวร ซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

- 1) ขายสินทรัพย์โดยไม่ได้รับอนุมัติให้ขายหรือยกยอกรายได้จากการขาย
- 2) สินทรัพย์สูญหาย เนื่องจากการรักษาความปลอดภัยไม่เพียงพอ
- 3) สถานศึกษายังคงเก็บสินทรัพย์ที่เลิกใช้แล้ว หรือล้าสมัย
- 4) งบการเงินไม่แสดงให้เห็นถึงสินทรัพย์ที่มีอยู่จริง
- 5) ข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับสินทรัพย์ไม่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจผิดพลาด
- 6) ประกันภัยต่ำกว่าที่ควร หรือไม่ได้ทำประกันภัยไว้

แนวทางการควบคุมและวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมเพื่อช่วยลดความเสี่ยง และ  
ดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ถาวร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p>1) มีการกำหนดนโยบายรายจ่ายงบประมาณและรายจ่ายงบดำเนินงาน</p> <p>2) รายการขายและการจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร มีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>3) มีการกำหนดนโยบายการคิดค่าเสื่อมราคาและควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร</p>	<p>1) ตรวจสอบนโยบายการบันทึกรายจ่ายงบประมาณโดยสอบทานความเหมาะสมของรายจ่ายแต่ละรายการ และสอบทานบัญชีค่าใช้จ่ายซ่อมแซมและบำรุงรักษาให้แน่ใจว่า ไม่มีรายจ่ายงบประมาณบันทึกเป็นค่าใช้จ่าย</p> <p>2) สอบทานการอนุมัติรายการขายและการจำหน่ายสินทรัพย์ถาวรโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>3) สอบทานนโยบายการคิดค่าเสื่อมราคาวิธีการประมาณอายุการใช้งานและมูลค่าซาก วิธีคิดค่าเสื่อมราคา สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงระหว่างปีและวิธีการบันทึกบัญชีสินทรัพย์ที่คิดค่าเสื่อมราคาเต็มแล้ว</p>

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p>4) มีทะเบียนสินทรัพย์ถาวรซึ่งแสดงราคาทุน วันที่ได้มา ค่าเสื่อมราคา และสถานที่ตั้งของสินทรัพย์แยกแต่ละรายการ</p> <p>5) มีการให้รหัสสินทรัพย์และติดป้ายรหัสสินทรัพย์ทุกชิ้น เพื่อสะดวกในการค้นหาและตรวจนับ</p> <p>6) มีระเบียบปฏิบัติในการตรวจนับสินทรัพย์</p> <p>7) มีการจัดทำรายงานผลการตรวจนับสินทรัพย์</p> <p>8) มีการทำประกันภัยสำหรับสินทรัพย์มูลค่าสูงหรือเสี่ยงต่อการสูญหายหรือถูกทำลาย</p> <p>9) มีการกำหนดระเบียบการใช้สินทรัพย์ ดูแลรักษา ซ่อมบำรุงชัดเจน เช่นการขอใช้รถโรงเรียนต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจและต้องจัดทำหลักฐานใบขออนุมัติใช้ทุกครั้ง</p> <p>10) มีการทำงานพิสูจน์ยอดสินทรัพย์ถาวรเปรียบเทียบกับยอดตามบัญชีย่อยกับบัญชีคุม</p> <p>11) การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ถาวรมีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>12) การตัดจำหน่ายสินทรัพย์ถาวรมีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ</p> <p>13) สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้างมีการติดตาม โดยผู้รับผิดชอบและการคำนวณต้นทุนสินทรัพย์ถูกต้อง</p>	<p>4) ทดสอบการคำนวณค่าเสื่อมราคา</p> <p>5) ตรวจสอบทะเบียนสินทรัพย์ถาวร</p> <p>6) สอบทานนโยบายระเบียบปฏิบัติกับการปฏิบัติจริง</p> <p>7) เข้าร่วมในทีมตรวจนับและควรจะให้ตรวจนับในช่วงเวลาที่มีการใช้งานเพื่อดูว่ามีสินทรัพย์ใดไม่ได้ใช้หรือมีเกินความต้องการหรือไม่</p> <p>8) สอบทานรายงานผลการตรวจนับสินทรัพย์ว่ามีผู้รับผิดชอบวิเคราะห์และติดตามผล</p> <p>9) สอบทานกรมธรรม์ประกันภัย ตรวจสอบความสมเหตุสมผลของสินทรัพย์ที่ทำประกันภัย</p> <p>10) ตรวจสอบลายมือชื่อผู้ลงนามในใบขออนุมัติใช้สินทรัพย์ถาวรที่ต้องการการดูแลรักษาสูง และเสี่ยงต่อการเสียหาย และมีค่าใช้จ่ายในการใช้งานเช่นรถโรงเรียน ห้องประชุม เป็นต้น</p> <p>11) เปรียบเทียบใบขออนุมัติให้ใช้สินทรัพย์กับรายงานการใช้สินทรัพย์</p> <p>12) ตรวจสอบรายงานการดูแลรักษา การซ่อมบำรุงตามระเบียบ</p> <p>13) ตรวจสอบงบกระทบยอดรวมทั้งราคาทุนและค่าเสื่อมราคาสะสมของยอดคงเหลือของบัญชีย่อยในสินทรัพย์ถาวรกับบัญชีคุมยอดในบัญชีแยกประเภท ตรวจสอบเอกสารประกอบรายการกระทบยอด</p> <p>14) ขอรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงในบัญชีสินทรัพย์ถาวร ณ วันที่ทำการตรวจสอบ ตรวจสอบเอกสารประกอบใบขออนุมัติ ใบส่งของ สัญญา และเอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <p>15) ตรวจสอบเอกสารอนุมัติการจำหน่าย เอกสารประกอบรายการขาย เลิกใช้หรือจำหน่ายสินทรัพย์</p> <p>13) ทดสอบการคำนวณกำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์และตรวจสอบรายการบัญชีที่เกี่ยวข้อง</p> <p>16) สอบทานรายการในบัญชีสินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง และขออธิบายรายการที่ไม่เสร็จสิ้นภายในเวลาอันสมควรหรือรายการที่เกินวงเงินที่อนุมัติ ระบุรายการที่สร้างเสร็จและควรตัดค่าเสื่อมราคาแล้ว</p> <p>17) ทดสอบการรวบรวมค่าใช้จ่ายต่างๆที่สำคัญเข้าเป็นต้นทุนของสินทรัพย์</p>

#### 4. การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย

การควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือจากที่กล่าวในการบริหารเงินสดจ่าย และการจ่ายเพื่อจัดซื้อจัดจ้าง มีความเสี่ยงเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้ดังนี้

- 1) การอนุมัติค่าใช้จ่ายเกินวงเงิน หรือจ่ายโดยไม่มีผู้อนุมัติให้จ่าย หรืออาจเกิดจากการอนุมัติโดยผู้ไม่มีอำนาจ
  - 2) การจ่ายเงินเกินงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือจ่ายเงินผิดประเภทงบประมาณ
  - 3) เอกสารประกอบการสั่งจ่ายไม่ถูกต้อง ครบถ้วน
  - 4) การจัดสรรค่าใช้จ่ายผิดพลาด ระหว่างรายจ่ายบลงทุนกับรายจ่ายงบดำเนินงาน
- โดยแนวทางการควบคุมและวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมเพื่อให้ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับ การบริหารค่าใช้จ่ายมีดังนี้

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<p><b>1) การอนุมัติและการจ่าย</b></p> <p>1.1) มีการกำหนดผู้มีอำนาจการอนุมัติเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทุกครั้ง เป็นลำดับขั้นตามวงเงินเช่น ระดับหัวหน้าฝ่ายอนุมัติได้ 10,000บาท รองผู้อำนวยการอนุมัติได้ไม่เกิน 20,000 บาท ผู้อำนวยการ 20,000 บาทขึ้นไปแต่ไม่เกินวงเงินที่กำหนดโดยกระทรวงการคลังเป็นต้น</p> <p>1.2) กรณีค่าใช้จ่ายที่มีมูลค่าสูงควรกำหนดให้มีการอนุมัติร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เช่น รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ</p> <p>1.3) ก่อนการจ่ายเงินต้องมีการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารประกอบ เช่น ใบสั่งซื้อหรือสัญญาหรือเอกสารที่แสดงว่าการก่อหนี้ได้รับการอนุมัติ ใบเสร็จรับเงิน ใบแจ้งหนี้ ใบส่งของต้องเป็นเอกสารตัวจริง และควรประทับตรา “จ่ายแล้ว” ในทุกเอกสารเพื่อป้องกันการนำเอกสารไปจ่ายซ้ำ</p> <p>1.4) มีการจัดทำประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนเพื่อหาความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณ</p> <p>1.5) การเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่นค่าเบี้ยเลี้ยง ที่พัก และค่าเดินทางเพื่อการอบรม/ สัมมนา เป็นต้นให้เป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1.6) การจ่ายค่าใช้จ่ายต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ไม่ใช่ส่วนตัว</p> <p>1.7) บันทึกรายละเอียดการใช้สินทรัพย์ที่มีค่าใช้จ่ายด้วย มิเตอร์เพื่อควบคุมการใช้</p> <p><b>2) การบันทึกบัญชีค่าใช้จ่าย</b></p> <p>1.1) มีการสอบทานการลงบัญชีและจัดประเภทค่าใช้จ่ายถูกต้อง</p> <p>1.2) บันทึกบัญชีในรอบบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง</p>	<p>1.1) ตรวจสอบการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจและระเบียบการอนุมัติจ่าย</p> <p>1.2) ตรวจสอบค่าใช้จ่ายจริง กับงบประมาณที่ตั้งไว้</p> <p>1.3) สอบทานรายการเบิกจ่าย เปรียบเทียบระเบียบที่กำหนด</p> <p>1.4) วิเคราะห์รายการว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ไม่ใช่ประโยชน์ส่วนตัว</p> <p>1.5) สอบทานการปฏิบัติงานว่ามีการตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารประกอบก่อนเสนอการอนุมัติจ่ายเงิน</p> <p>1.6) ตรวจสอบว่ามีการประทับตราหรือทำเครื่องหมายลงบนใบสำคัญจ่ายและเอกสารประกอบการจ่ายเงินทุกฉบับ</p> <p>1.7) การใช้งานอุปกรณ์หรือ ครุภัณฑ์ ที่มีค่าใช้จ่ายในการใช้งาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร โทรศัพท์ รถโรงเรียน ควรมีการสอบทานสมุดบันทึกการใช้งานกับจำนวนที่ใช้ตาม มิเตอร์ หรือมาตรวัด</p>
<p>1.1) มีการสอบทานการลงบัญชีและจัดประเภทค่าใช้จ่ายถูกต้อง</p> <p>1.2) บันทึกบัญชีในรอบบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง</p>	<p>1.1) สอบทานเอกสารใบสำคัญประกอบรายการกับจำนวนเงินและรายการที่บันทึกบัญชี</p>



## 5. การควบคุมและตรวจสอบภายในการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือ

- 1) บุคลากรไม่ทราบหน้าที่ ที่ชัดเจน
- 2) การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยเจตนา และไม่เจตนา
- 3) การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด เสียหาย
- 4) เกิดการทุจริต

เมื่อบุคลากรไม่ได้รับการอบรมอย่างเพียงพอ ให้ทราบหน้าที่ที่ชัดเจน หรือขาดคู่มือแสดงระเบียบปฏิบัติ ในการทำหน้าที่อาจทำให้ไม่ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตน ต่อการปฏิบัติให้ถูกกฎระเบียบและนโยบายจนอาจทำให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องได้ นำมาซึ่งความเสียหาย ผิดพลาด หรือผลกระทบต่อองค์กรหลายประการ โดยเฉพาะหากความเสียหายนั้นเกิดจากการทุจริต จะส่งผลต่อการถูกลงโทษทางวินัย และนำมาซึ่งการเสียภาพพจน์ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากและสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด และผู้เกี่ยวข้อง

แนวทางการควบคุมและวิธีการตรวจสอบภายในเพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและทำให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็น ไปด้วยดี พอสรุปได้ดังนี้

กิจกรรมการควบคุม	วิธีการตรวจสอบ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการกำหนดและแถลงนโยบายในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>2) มีการกำหนดรายละเอียดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละสาขางานชัดเจน</li> <li>3) สร้างวัฒนธรรมขององค์กร และบรรยากาศสูงใจให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ระเบียบที่กำหนด</li> <li>4) การให้ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และนโยบายเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนและต่อเนื่อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ตรวจสอบว่ามีการรวบรวมนโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งตามกิจกรรมหรือหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองต้องปฏิบัติในส่วนใดบ้าง และทราบว่ากฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายใดบ้างที่มีความเสี่ยงสูงต่อสถานศึกษา</li> <li>2) กฎระเบียบเหล่านั้น มีความทันสมัย และได้รับการอนุมัติเห็นชอบโดยผู้บริหารระดับสูง</li> <li>3) มีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการดูแลการปฏิบัติงาน และแบ่งงานชัดเจน</li> <li>4) ตรวจสอบวิธีการ ขั้นตอน การรายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกำหนดบุคคลซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแล</li> <li>5) ตรวจสอบวิธีการสร้างทัศนคติให้บุคลากรทุกคนเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ และนโยบายที่ได้กำหนดไว้</li> <li>6) ตรวจสอบว่าได้มีการสื่อสาร นโยบาย กฎระเบียบ ต่างๆ ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ</li> <li>7) สอบถามความคิดเห็นของหัวหน้างานต่างๆ ว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นสิ่งที่คิดขวางในการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือไม่</li> </ol>

## 6. แนวทางการตรวจสอบการเงิน บัญชี สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ในส่วนนี้จะได้นำเสนอขอบเขตการตรวจสอบการเงิน บัญชีที่ผู้บริหารควรศึกษา เพื่อเป็นแนวทาง ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบ ภายใน สพท. โดยแบ่งเป็น 13 รายการสำคัญดังนี้

### 6.1 การตรวจสอบเงินคงเหลือ

การตรวจเงินคงเหลือในสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบตัวเงินสดที่มีอยู่ เอกสาร แทนตัวเงิน เงินฝากธนาคาร และเงินฝากส่วนราชการผู้เบิกของสถานศึกษาว่าถูกต้อง ตรงกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันหรือไม่ พร้อมทั้งสอบยืนยันยอดเงินกับธนาคารและ ส่วนราชการผู้เบิก ว่ามีเงินฝากอยู่จริงตามที่ปรากฏในรายงานเงินคงเหลือประจำวันหรือไม่ โดยขั้นตอนการตรวจสอบแยกตามประเภทเงินเป็นดังนี้

#### 1.1 การตรวจนับตัวเงินและเอกสารแทนตัวเงินคงเหลือ

(1) ตรวจนับเงินสดคงเหลือในมือและเอกสารเทียบเท่าเงินสด เช่น เช็ค หมายติ ฯลฯ เปรียบเทียบกับรายงานคงเหลือประจำวัน

(2) ตรวจนับเอกสารแทนตัวเงิน เช่น สัญญาการยืมเงิน ใบสำคัญรองจ่าย เปรียบเทียบกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน

#### 1.2 การตรวจสอบเงินฝากธนาคาร ขั้นตอนการตรวจสอบเป็นดังนี้

(1) เปรียบเทียบสมุดคู่ฝากธนาคาร ทะเบียนคุมเงินฝากธนาคารประเภท กระแสรายวันกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน

(2) ตรวจสอบความถูกต้องของทะเบียนคุมเงินฝากธนาคารประเภทกระแสรายวัน

1.3 การตรวจสอบเงินฝากส่วนราชการผู้เบิกของสถานศึกษา ได้แก่ เงินรายได้ สถานศึกษา เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ เงินประกันสัญญา ซึ่งสถานศึกษาสามารถนำฝากเงินได้ 3 วิธี คือ

- (1) นำเงินสดฝากส่วนราชการผู้เบิกโดยตรง
- (2) นำเงินฝากเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของสำนักงานเขตพื้นที่
- (3) นำเงินฝากเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของสำนักงานคลัง

[กลับด้านบน]

โดยขั้นตอนการตรวจสอบเป็นดังนี้

(3.1) ตรวจสอบข้อมูลการนำฝากจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(3.2) ตรวจสอบยอดคงเหลือของสมุดคู่ฝากส่วนราชการผู้เบิก เปรียบเทียบกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน และข้อมูลที่เก็บจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(3.3) ตรวจสอบความถูกต้องของสมุดคู่ฝากส่วนราชการผู้เบิก

1.4 การตรวจสอบการจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน เพื่อให้ทราบว่าสถานศึกษาจัดทำไว้ถูกต้องตามที่ระเบียบกำหนด

1.5 การตรวจสอบกระทบตัวเงิน เอกสารแทนตัวเงิน เงินฝากธนาคาร และเงินฝากส่วนราชการผู้เบิกกับทะเบียนคุมเงินทุกประเภทที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบว่า ยอดคงเหลือของเงินแต่ละประเภทตามบัญชีอยู่ในสภาพของเงินประเภทใดบ้าง

## 6.2 การตรวจสอบการเก็บรักษาเงิน

หลังจากที่ตรวจนับเงินคงเหลือว่าถูกต้องตรงกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันแล้ว ให้ตรวจสอบวงเงินและระยะเวลาในการเก็บรักษาเงินในแต่ละประเภท ตามวงเงินอำนาจการเก็บรักษาและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่

## 6.3 การตรวจสอบการควบคุมใบสำคัญรองจ่าย

เมื่อตรวจนับใบสำคัญรองจ่ายเปรียบเทียบกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันว่าถูกต้องตรงกันแล้ว ผู้ตรวจสอบต้องตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของใบสำคัญรองจ่าย และการบันทึกควบคุมในทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน รวมทั้งตรวจสอบการเปลี่ยนสภาพของใบสำคัญรองจ่ายเป็นเงินสดหรือใบสำคัญคู่จ่ายในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน โดยขั้นตอนการตรวจสอบเป็นดังนี้

3.1 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของใบสำคัญรองจ่าย

3.2 ตรวจสอบการบันทึกใบสำคัญรองจ่ายในทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน

3.3 ตรวจสอบการเปลี่ยนสภาพใบสำคัญรองจ่าย

## 6.4 การตรวจสอบการควบคุมเงินยืม

เมื่อตรวจสอบสัญญายืมเงินเปรียบเทียบกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันว่าถูกต้องตรงกันแล้วให้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของสัญญาของการยืมเงิน และการบันทึกควบคุมในทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน รวมทั้งตรวจสอบการเปลี่ยน

สภาพของสัญญาการยืมเงิน เป็นเงินสดหรือใบสำคัญคู่จ่ายในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน โดยมีขั้นตอนการตรวจสอบดังนี้

- 4.1 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของสัญญาการยืมเงิน
- 4.2 ตรวจสอบการบันทึกสัญญาการยืมเงินในทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน
- 4.3 ตรวจสอบการเปลี่ยนสภาพสัญญาการยืมเงิน
- 4.4 ตรวจสอบการควบคุมสัญญาการยืมเงิน

#### 6.5 การตรวจสอบการรับและการบันทึกบัญชีเงินนอกงบประมาณ

การตรวจสอบการรับและการบันทึกบัญชีเงินนอกงบประมาณนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าเงินที่ได้รับไว้นั้น มีการออกใบเสร็จรับเงินครบถ้วนทุกรายการ และนำไปบันทึกรับในสมุดเงินสดและผ่านรายการไปยังทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณที่เกี่ยวข้องถูกต้องครบถ้วนทุกรายการ โดยขั้นตอนการตรวจสอบดำเนินงานดังนี้

- 5.1 ตรวจสอบการควบคุมการใช้ใบเสร็จรับเงิน
  - ตรวจสอบการจัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน
  - ตรวจสอบใบเสร็จรับเงินที่คงเหลือและที่เบิกไปใช้
  - ตรวจสอบรายงานการใช้ใบเสร็จรับเงิน
- 5.2 ตรวจสอบการรับเงิน
  - ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการใช้ใบเสร็จรับเงิน
  - ตรวจสอบการบันทึกการรับเงิน

#### 6.6 การตรวจสอบการจ่ายและการบันทึกเงินนอกงบประมาณ

การตรวจสอบการจ่ายและการบันทึกบัญชีเงินนอกงบประมาณนี้ จะตรวจสอบการจ่ายเงินนอกงบประมาณทุกประเภท(ยกเว้นเงินอุดหนุนทั่วไป) เพื่อให้ทราบว่าในการจ่ายเงินนอกงบประมาณทุกประเภทมีหลักฐานการจ่าย และบันทึกจ่ายในสมุดเงินสดผ่านรายการไปทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณที่เกี่ยวข้องครบถ้วนทุกรายการ รวมทั้งตรวจสอบการใช้จ่ายเงินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินแต่ละประเภทหรือไม่ โดยมีขั้นตอนการตรวจสอบ ดังนี้

1. ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการเบิกจ่ายเงิน
2. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของหลักฐานการจ่าย
3. ตรวจสอบการบันทึกจ่ายเงิน

4. ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณทุกประเภท (ยกเว้นเงินอุดหนุน) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินแต่ละประเภท

5. ตรวจสอบการหักภาษี ณ ที่จ่าย

#### 6.7 การตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินอุดหนุน ได้แก่ เงินอุดหนุน(ค่าใช้จ่ายรายหัว) และเงินอุดหนุนให้เป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับนักเรียนยากจน ซึ่งการตรวจสอบมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าการรับเงินอุดหนุนถูกต้องครบถ้วนตามที่ได้รับจัดสรร และการใช้จ่ายเงินอุดหนุนเป็นไปตามแนวปฏิบัติการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุนตามที่ สพฐ. กำหนดโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูลการจัดสรร และการจ่ายเงินอุดหนุนให้สถานศึกษาที่ส่งตรวจจากสำนักเขตพื้นที่การศึกษา
2. กรณีเงินอุดหนุน(ค่าใช้จ่ายรายหัว) ให้ตรวจสอบจำนวนเงินอุดหนุนที่ได้รับจัดสรรกับจำนวนนักเรียนที่มีอยู่จริง
3. ตรวจสอบความถูกต้องในการรับเงินอุดหนุน และการใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของเงินอุดหนุนแต่ละประเภทที่กำหนดไว้
4. ตรวจสอบการจัดเก็บหลักฐานการจ่ายเงินอุดหนุนแต่ละประเภท และการจัดทำบหน้าหลักฐานการจ่ายเงินอุดหนุน (ค่าใช้จ่ายรายหัว)

#### 6.8 การตรวจสอบเงินอุดหนุนโครงการส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียน(สอ.)

การตรวจสอบเงินอุดหนุน สอ.มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าสถานศึกษานำเงินอุดหนุน สอ. ไปดำเนินการถูกต้องตามแนวปฏิบัติที่กรมสามัญศึกษากำหนดและปัจจุบันมียอดเงินคงเหลือจำนวนเท่าใด

#### 6.9 การตรวจสอบการรับและการบันทึกบัญชีเงินงบประมาณ

การตรวจสอบการรับและการบันทึกบัญชีเงินงบประมาณนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจากส่วนราชการผู้เบิก ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นไปตามลำดับก่อนหลัง โดยขั้นตอนการตรวจสอบดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบการเบิกเงินงบประมาณ

- ตรวจสอบข้อมูลการวางเบิกจากส่วนราชการผู้เบิก

- ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานขอเบิก และการจัดทำทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิก

## 2. ตรวจสอบการรับเงินงบประมาณ

- ตรวจสอบจำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับ
- ตรวจสอบการบันทึกบัญชีรับเงินงบประมาณ

### 6.10 การตรวจสอบการจ่ายและการบันทึกบัญชีเงินงบประมาณ

การตรวจสอบการจ่ายและการบันทึกบัญชีเงินงบประมาณนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าเงินงบประมาณที่ได้รับมานั้น นำไปจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิได้ถูกต้องครบถ้วนตามที่วางเบิก และได้บันทึกบัญชีตามหลักฐานการจ่ายครบถ้วนทุกรายการ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบการจ่ายเงินงบประมาณ
2. ตรวจสอบการบันทึกบัญชีการจ่ายเงินงบประมาณ

### 6.11 การตรวจสอบการรับ การนำส่ง และการบันทึกบัญชีเงินรายได้แผ่นดิน

การตรวจสอบการรับ การนำส่ง และการบันทึกบัญชีรายได้แผ่นดิน เพื่อให้มั่นใจว่าเงินรายได้แผ่นดินที่จัดเก็บไว้มีหลักฐานการรับเงิน การบันทึกบัญชี และได้นำส่งครบถ้วนถูกต้องทุกรายการ โคนสถานศึกษาสามารถนำส่งเงินรายได้แผ่นดินได้ 3 วิธี เช่นเดียวกับการนำเงินฝาก

### 6.12 การตรวจสอบการจัดทำรายงานการเงินประเภทต่าง ๆ

การตรวจสอบการจัดทำรายงานการเงินประเภทต่าง ๆ เพื่อมั่นใจว่ารายงานที่สถานศึกษาจัดทำถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน

### 6.13 การตรวจสอบรับ – จ่ายประจำวัน

เป็นการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่า ได้มีการแต่งตั้งหรือมอบหมายบุคคลให้ทำหน้าที่ตรวจสอบรับ - จ่ายประจำวันตามระเบียบการเก็บรักษาและการนำส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 ข้อ 20 และข้อ 37 มีขั้นตอนการตรวจสอบดังนี้

1. ตรวจสอบคำสั่งแต่งตั้งผู้ตรวจสอบรับ – จ่ายประจำวัน ตาม ข้อ 20 และข้อ 37
2. ตรวจสอบสังเกตการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้แต่งตั้ง

## 7. แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐตามรูปแบบของกรมบัญชีกลาง

การตรวจสอบการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบที่เน้น 3 E คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ของผลการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งในระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะตรวจสอบเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่แล้วยังทำให้ทราบข้อขัดข้อง ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา และสามารถนำผลการตรวจสอบไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 7.1 หลักการการตรวจสอบการดำเนินงาน

- 1) ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามพันธกิจของสถานศึกษาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด
- 2) ตรวจสอบการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สถานศึกษาปฏิบัติทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
- 3) ตรวจสอบการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและผลการตรวจสอบที่ถูกต้อง เทียบตรง และมีความเชื่อมั่น
- 4) ตรวจสอบการดำเนินงานให้มีความครอบคลุมทั้งบริบท ปัจจัย กระบวนการและผลผลิต
- 5) การตรวจสอบมุ่งพัฒนาผลการดำเนินงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงาน และเกิดความประหยัดงบประมาณ

### 7.2 กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงาน

กระบวนการและขั้นตอนสำคัญในการตรวจสอบ มีดังนี้

- 1) การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ
  - 1.1) กำหนดเรื่องที่จะทำการตรวจสอบ
  - 1.2) กำหนดเป้าหมาย และระยะเวลาในการตรวจสอบ
  - 1.3) การกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญที่ควรตรวจสอบ (matter of significant) โดยกำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ และทำการสำรวจข้อมูล
  - 1.4) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ
- 2) การปฏิบัติตรวจสอบ
- 3) การรายงานผลการตรวจสอบ
- 4) การติดตามผลการตรวจสอบ

[กลับด้านบน]

ในที่นี้จะยกตัวอย่างแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานพอให้เห็นเป็นแนวทาง  
ในประเด็นการตรวจสอบการบริหารจัดการด้านมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ดังนี้

เรื่องที่จะตรวจ 1. การวางแผนงบประมาณ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบว่า สถานศึกษามีการวางแผนงบประมาณระยะปานกลางได้อย่างเหมาะสมหรือไม่

ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
1) การกำหนดแผนงบประมาณ มีการจัดทำแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน งาน/ โครงการตามแผนกลยุทธ์	มี/ไม่มี
2) จำนวน/ร้อยละของแผนงานที่มีแผนงบประมาณ	....แผนงานหรือ.....%
<b>วิธีการตรวจสอบ</b>	
1) ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณของสถานศึกษา	
2) สอบทานว่ามีการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางหรือไม่ โดยพิจารณาจาก	
1.1) แผนงบประมาณครอบคลุมแผนงาน งาน/โครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร เช่น จำนวน แผนงาน ฯ ระยะเวลา เป็นต้น	
1.2) แผนงาน งาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการ กำหนดวงเงินงบประมาณไว้ชัดเจน รวมทั้งมีรายละเอียดประกอบไว้ด้วยหรือไม่	
1.3) มีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณไว้อย่างชัดเจนหรือไม่	
1.4) มีแผนการ/วิธีการจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากแหล่งอื่นให้กับแผนงาน / โครงการ/กิจกรรม ที่ไม่ได้รับงบฯ หรือที่ต้องใช้งบฯสูงกว่าที่ได้รับจัดสรรหรือไม่	

เรื่องที่จะตรวจ 2. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบว่า ระบบการจัดซื้อจัดจ้างถูกต้องตามระเบียบและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
ระบบจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง โดยมีการดำเนินการดังต่อไปนี้	
1) มีแผนการจัดซื้อทุกครั้งสำหรับรายการจำนวนเงินสูง	มี/ไม่มี
2) ข้อผิดพลาด/ข้อผิดพลาดเคลื่อนจากระเบียบพัสดุที่กำหนด	มี/ไม่มี หรือ....ข้อ
3) ข้อร้องเรียนจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับพัสดุที่จัดซื้อ	มี/ไม่มี หรือ....ข้อ
4) ข้อผิดพลาดเกี่ยวกับเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างที่ทำให้ทางราชการเสียหาย/เสียประโยชน์	มี/ไม่มี หรือ....ข้อ
5) จำนวนครั้ง/ร้อยละของการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นไปตามแผนการจัดซื้อ	....ครั้ง....%
<b>วิธีการตรวจสอบ</b>	
1) สอบทานว่าแผนงาน งาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์หรือสินทรัพย์ถาวร ได้มีการกำหนด แผนจัดซื้อ จัดจ้างหรือไม่ อย่างไร	
2) สอบทานกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างว่าเป็นไปตามระเบียบพัสดุและมีวิธีการควบคุมภายในที่เหมาะสมในเรื่อง ดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร	
2.1) การจัดซื้อจัดจ้างแต่ละครั้งมีความชัดเจนเกี่ยวกับเหตุผลความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้าง ผู้ใช้งาน/ผู้ให้บริการ หรือมีการสำรวจความต้องการก่อนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น	
2.2) การปฏิบัติงานของคณะกรรมการต่างๆเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น กรรมการตรวจรับพัสดุได้ลงลายมือชื่อ ตรวจรับพัสดุตามกำหนดในสัญญา แต่มีใบส่งสินค้าชั่วคราวของพัสดุบางส่วนที่จัดส่งล่าช้า เป็นต้น	
2.3) มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสมและชัดเจน เช่น ผู้อนุมัติ ผู้จัดซื้อ ผู้ตรวจรับ ผู้จัดทำทะเบียนควบคุม	
2.4) สินทรัพย์ที่จัดซื้อ ได้มีการนำไปใช้งาน ได้จริงและตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง หรือสำรวจความ พึงพอใจของผู้ใช้พัสดุ	
2.5) กรณีจัดซื้อเพื่อมีสำรองไว้ใช้งาน ได้จัดซื้อในปริมาณที่เหมาะสมและสามารถคาดการณ์ได้ชัดเจนว่าจะใช้หมด ไปในเวลาที่เหมาะสมเมื่อใด	
3) สอบทานว่าการจัดซื้อจัดจ้างที่มีจำนวนเงินสูง มีการจัดทำเป็นแผนจัดซื้อและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น ตรวจสอบ รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบรายการเบิกจ่ายเงินค่าจัดซื้อจัดจ้าง ขอดูแผนการจัดซื้อสำหรับพัสดุที่มีราคาสูง เป็นต้น	



เรื่องที่จะตรวจ 3. การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบว่ามีการจัดสรรงบประมาณ การควบคุมการเงินและการบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ เป็นไปตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
1) การจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงาน งาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือลำดับความสำคัญที่กำหนด หรือ	ใช่/ไม่ใช่
2) อัตราส่วนจำนวนแผนงานที่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามหลักเกณฑ์/ลำดับความสำคัญต่อจำนวนแผนงานทั้งหมด	...../.....
<b>วิธีการตรวจสอบ</b>	
1) สอบทานว่า สถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณหรือไม่ อย่างไร และศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว	
2) สอบทานว่า สถานศึกษาได้มีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน/โครงการไว้ล่วงหน้าก่อนได้รับแจ้งการจัดสรรงบประมาณหรือไม่ และแผนงานฯ ใดมีลำดับความสำคัญเป็นอย่างไร	
3) สอบทานว่า สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละแผนงานฯ ตามหลักเกณฑ์หรือไม่ อย่างไร	
4) สอบทานว่าสถานศึกษาได้รับงบประมาณตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร	
ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
3) การประมาณการใช้จ่ายเงินล่วงหน้ามีการใช้จ่ายเงินที่กำหนด	ใช่/ไม่ใช่
<b>วิธีการตรวจสอบ</b>	
สอบทานว่า งบประมาณที่ใช้ไปจริงเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าหรือไม่ เช่น เปรียบเทียบผลการเบิกจ่ายเงินจริงจากงบกระแสเงินสดหรือรายงานการเงินต่างๆ กับแผนการใช้จ่ายเงิน เป็นต้น	
ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
4) การควบคุมทางบัญชี มีการจัดทำโดยถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันและอาจพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้	ใช่/ไม่ใช่
4.1) อัตราการบันทึกบัญชีผิดพลาดลดลง	.....%
4.2) จำนวนใบสำคัญที่บันทึกล่าช้า	.....ใบ
4.3) จำนวนรายการปรับปรุงหลังปิดบัญชี	.....รายการ
<b>วิธีการตรวจสอบ</b>	
1) สอบทานการบันทึกบัญชีกับใบสำคัญบันทึกรายการรับ-จ่าย	
2) เปรียบเทียบยอดเงินคงเหลือในบัญชีเงินฝากธนาคารทุกบัญชีกับยอดคงเหลือตามทะเบียนคุมการรับ-จ่ายเงินและกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน	
3) สอบทานการบันทึกค่าเสื่อมราคาในทะเบียนสินทรัพย์ถาวร	
4) สอบทานว่ามีรายการปรับปรุงบัญชีภายหลังจากปิดบัญชีแล้วหรือไม่	
ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
5) การควบคุมทางการเงิน มีการปฏิบัติตามด้านการเงินและจัดทำรายงานการเงินเป็นไปโดยถูกต้อง ตามระบบควบคุมภายในเรื่องดังต่อไปนี้	ใช่/ไม่ใช่
5.1) รายงานประจำวัน/ประจำเดือน	มี/ไม่มี
5.2) ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	มี/ไม่มี หรือ.....ข้อ/.....%
5.3) อัตราข้อผิดพลาดเอกสารทางการเงินลดลง	.....%
<b>วิธีการตรวจสอบ</b>	
1) ตรวจสอบว่า สถานศึกษามีการจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันและประจำเดือนหรือไม่ และสอบทานว่าคณะกรรมการเก็บรักษา-เงิน ได้ปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ เช่น สอบทานการลงลายมือของคณะกรรมการ	
2) ตรวจสอบหลักฐานการส่งรายงานเงินคงเหลือให้หน่วยงานต้นสังกัด	
3) ตรวจสอบว่า การปฏิบัติงานด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบกระทรวงการคลัง เช่นตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการรับจ่ายเงิน เป็นต้น	

ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
6) การจัดทำรายงานการดำเนินงาน โดยมีการดำเนินงานในเรื่องดังต่อไปนี้ 6.1) รายงานผลความคืบหน้า 6.2) รายงานสรุปผล 6.3) รายงานเป็นปัจจุบัน 6.4) รายงานถูกต้องตามข้อเท็จจริง	มี/ไม่มี มี/ไม่มี ใช่/ไม่ใช่ ใช่/ไม่ใช่
<b>วิธีการตรวจสอบ</b> 1) สอบถามผู้บริหารว่าได้รับรายงานผลการดำเนินงาน / รายงานผลความคืบหน้า / รายงานสรุปผลการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน งาน และโครงการอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ 2) ตรวจสอบเอกสารการรายงาน 3) สอบทานให้ทราบข้อเท็จจริงที่ปรากฏในรายงาน เช่น สังเกตการณ์ผลการดำเนินงาน สอบถามผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน เป็นต้น	
ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
7) การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบ 7.1) มีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 7.2) สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย	ใช่/ไม่ใช่ ใช่/ไม่ใช่
<b>วิธีการตรวจสอบ</b> 1) สอบถามผู้บริหารของสถานศึกษา ว่าได้มีการแต่งตั้งและมอบหมายเจ้าหน้าที่เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ เช่น ขอดูหนังสือแต่งตั้งว่าได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ตรวจสอบหรือไม่เพียงใด มีการให้ผู้ตรวจสอบเข้าสังเกตการณ์การประชุมหรือไม่ 2) สอบทานการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบว่าเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพหรือไม่ เช่น ระดับความเป็นอิสระ มีการปฏิบัติงานตามขั้นต้น/กระบวนการของงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น	

#### เรื่องที่จะตรวจ 4. การบริหารสินทรัพย์

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ทราบว่า สถานศึกษามีการควบคุม ดูแล เก็บรักษาพัสดุเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่ดี และนำพัสดุไปใช้ในงานราชการตามวัตถุประสงค์

ตัวชี้วัด (KPI)	เกณฑ์การวัด
1) การควบคุมและดูแลพัสดุที่อยู่ในความครอบครอง โดยมีการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ 1.1) ลงทะเบียนคุม 1.2) ใช้งานตรงตามวัตถุประสงค์/สามารถใช้งาน ได้อย่างสม่ำเสมอ 1.3) ปลอดภัย ไม่สูญหาย 1.4) ให้เลขที่ครุภัณฑ์ 1.5) อัตราการสูญหายลดลง 2) การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ	มี/ไม่มี หรือ .....%หรือ.....รายการ ใช่/ไม่ใช่ มี/ไม่มี .....% ใช่/ไม่ใช่
<b>วิธีการตรวจสอบ</b> 1) สุ่มเลือกแผนจัดซื้อจัดจ้าง/สุ่มเลือกแผนงาน งานและ โครงการที่มีการใช้เงินงบประมาณจัดซื้อพัสดุมาใช้ในแผนงานฯ เพื่อสุ่มตรวจสอบว่า พักสุดที่ซื้อมาได้นำไปใช้งานตรงตามวัตถุประสงค์ของแผนจัดซื้อจัดจ้างหรือไม่เพียงใด หรือ 2) สุ่มเลือกพัสดุบางรายการและตรวจสอบว่า ได้มีการบันทึกควบคุมพัสดุดังกล่าวไว้ในทะเบียนพัสดุและหรือมีการให้เลขครุภัณฑ์ทุกรายการหรือไม่ 3) สุ่มตรวจสอบว่าสินทรัพย์ถาวรมีเอกสารประกอบรายการการได้มาอย่างครบถ้วนถูกต้องหรือไม่ เช่น สินทรัพย์ที่ได้จากการบริจาค มีหนังสือส่งมอบจากผู้บริจาคหรือหนังสือตอบรับการบริจาคของสถานศึกษาหรือไม่ 4) สอบทานว่าทุกสิ้นปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจนับพัสดุหรือไม่ 5) สอบทานครุภัณฑ์ที่เสียหาย ได้ดำเนินการซ่อมแซมเพื่อให้ใช้งานได้ปกติ 6) สอบทานว่ามีสินทรัพย์สูญหายหรือไม่ และคู่มือการสูญหาย	

### แหล่งข้อมูลสำหรับการตรวจสอบการดำเนินงาน มาตรฐานทางการเงิน

- 1) เอกสารงบประมาณ
- 2) แผนงบประมาณประจำปีและระยะยาว
- 3) หนังสือแจ้งการจัดสรรงบประมาณ/หนังสืออนุมัติเงินประจำงวดจาก สพท.
- 4) รายงานสรุปผลการเบิกจ่ายเงิน
- 5) รายงานการเงินประจำวัน/ประจำวัน/ประจำเดือน/ เช่น รายงานเงินคงเหลือ
- 6) แผนปฏิบัติการประจำปี รายละเอียดแผนงาน งานและโครงการต่างๆ
- 7) รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
- 8) หนังสือที่สถานศึกษาแจ้งให้ สพท. ช่วยจัดซื้อจัดจ้าง/หนังสือแจ้งให้ไปรับพัสดุจาก สพท.
- 9) สมุดทะเบียนรับ-จ่ายเงิน
- 10) Bank Statement / Pass Book
- 11) รายงานผลความคืบหน้าของแผนงาน งานและโครงการ
- 12) หนังสือแต่งตั้งผู้ตรวจและมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 13) หนังสือนำส่งเอกสาร/ข้อมูล/รายงาน
- 14) รายงานการตรวจสอบหรือกระดาศทำการ
- 15) งบกระแสเงินสด
- 16) แผนการใช้จ่ายเงิน
- 17) รายงานการจัดสรรงบประมาณ
- 18) รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง
- 19) ทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินประเภทอื่นๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

[กลับด้านบน]

นอกจากแนวการตรวจสอบการดำเนินงานด้านการเงินดังกล่าวข้างต้น แล้ว สถานศึกษาคควรศึกษาแนวการตรวจสอบการดำเนินงานด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร และการมอบหมายงาน ด้านการให้บริการการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยสามารถใช้แบบการตรวจสอบสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือดังตัวอย่างในภาคผนวกหน้า ผ6-2 ได้

## 8. ปัญหาการควบคุมภายใน

ปัญหาสำคัญที่สถานศึกษาต้องระมัดระวัง และหาทางแก้ไขและควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นประกอบด้วย

### 8.1 ด้านรายรับ

เงินงบประมาณรายหัวมาล่าช้า ทำให้ไม่ทันความต้องการใช้งาน เกิดภาวะขาดสภาพคล่องในบางช่วงเวลา

### 8.2 ด้านรายจ่าย

1) การควบคุมค่าใช้จ่ายค่าสาธารณูปโภคจากร้านค้า ทำได้ยาก หากไม่ได้แยกมิเตอร์ค่าน้ำ ค่าไฟไว้ สามารถควบคุมปริมาณการใช้งานได้ ไม่สามารถคิดต้นทุนที่แท้จริงได้ในการคิดอัตราค่าเช่า

2) รายจ่ายการดำเนินกิจการของสถานศึกษาแต่ละแห่งต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก เงินงบประมาณที่ได้ในแต่ละปีไม่พอใช้จ่าย จึงต้องจ่ายเงินบำรุงการศึกษาสมทบเสมอมา เป็นวงเงินสูงมาก สถานศึกษาแต่ละแห่งมิได้จำกัดเงินบำรุงการศึกษาส่วนที่จ่ายสมทบ เพราะในการบริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะกระจายอำนาจให้หัวหน้าทุกฝ่ายดูแลผู้ได้บังคับบัญชา และมีสิทธิพิจารณาเกี่ยวกับรายจ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นต้องจ่าย เพื่อการดำเนินงานของฝ่ายได้ ถ้ารายการดังกล่าวไม่สามารถเบิกจากคลังพัสดุของสถานศึกษาได้ โดยการขออนุมัติซื้อผ่านผู้อำนวยการก่อนทุกครั้ง ฉะนั้นฝ่ายต่าง ๆ จึงขออนุมัติซื้อ และบางฝ่ายก็จัดซื้อเอง โดยไม่ผ่านงานพัสดุของสถานศึกษา ทำให้มีปัญหาในการควบคุมรายจ่ายที่เกิดขึ้น เพราะงานการเงินและบัญชีของสถานศึกษาทำหน้าที่เบิกจ่ายเงินตามใบสำคัญที่เกิดขึ้น และบันทึกรายการซื้อต่าง ๆ เป็นรายจ่ายในงวดที่เกิดขึ้นทั้งหมด มิได้บันทึกรายการในทะเบียนหรือบัญชีคุมพัสดุ

### 8.3 ด้านสินทรัพย์

1) สินทรัพย์หมุนเวียนประเภทเงินสด เงินฝาก ลูกหนี้สัญญารับรองการยืมเงิน ทางสถานศึกษามอบหมายให้งานการเงินและบัญชี รับผิดชอบเกี่ยวกับรายจ่ายและรายรับที่เกิดขึ้น และจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน ส่งมอบต่อคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน เพื่อให้คณะกรรมการเก็บรักษาเงินร่วมกันตรวจสอบตัวเงิน และหลักฐานแทนตัวเงินกับรายงานการเงินคงเหลือประจำวัน เมื่อปรากฏว่าถูกต้อง ให้นำเงินเข้าเก็บรักษาในตู้নিরภัยและให้กรรมการทุกคนลงลายมือชื่อ ในรายงานเงินคงเหลือประจำวันไว้เป็นหลักฐาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ระบบการควบคุมภายในของงานการเงินและบัญชีของสถานศึกษายังไม่รัดกุม ส่วนใหญ่มิได้แบ่งแยกความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี ทำให้ระบบการดำเนินงาน ซึ่งเกี่ยวกับสินทรัพย์หมุนเวียนไม่สามารถสอบยันกันได้ และเกิดการทุจริตได้ง่าย ทั้งนี้ เนื่องจากระบบบัญชีไม่ได้กำหนดวิธีการทำทะเบียนที่สามารถสอบยันกันได้ กล่าวคือ ระบบบัญชีไม่ได้กล่าวถึงวิธีการจัดทำทะเบียนให้สอดคล้องกับเงินสดที่มีทั้งหมด

2) ลูกหนี้ค้างชำระค่าบำรุงการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมักมีปัญหาเกี่ยวกับการทวงหนี้ เพราะรายการค่าบำรุงการศึกษาค้างรับที่เกิดขึ้น มิได้มีการบันทึกรายการเข้าบัญชีค่าบำรุงการศึกษาค้างรับ เนื่องจากระบบบัญชีของสถานศึกษายังบันทึกตามเกณฑ์เงินสด ทำให้ฝ่ายบริหารไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับรายการค้างชำระ และถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะกำหนดการติดตามทวงหนี้ดังกล่าว แต่ในทางปฏิบัติแล้วบทลงโทษที่จะกระทำได้อีกคือการไม่ออก ร.บ. เท่านั้น

3) พัสดุ ปัญหาในการควบคุมเกี่ยวกับพัสดุ คือ

3.1) มิได้แยกรายละเอียดการใช้วัสดุของแต่ละหมวด หรือฝ่ายที่เบิกใช้ในแต่ละปี เพราะสถานศึกษาแต่ละแห่งส่วนใหญ่มิได้ควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุของหมวดหรือฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การใช้วัสดุสิ้นเปลืองไม่รัดกุม เพราะงานพัสดุไม่มีอำนาจในการควบคุมจำนวนที่หน่วยงาน หมวด หรือฝ่ายต่าง ๆ เบิกมา ทำให้รายจ่ายของสถานศึกษาที่จ่ายด้วยเงินบำรุงการศึกษาสูงมาก

3.2) พัสดुकงเหลือ ทางสถานศึกษามอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับ การจัดซื้อ จัดทำบัญชี หรือทะเบียนคุมรายการวัสดุที่อยู่ในความรับผิดชอบ ปรากฏว่า

ระบบการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่รัดกุม มิได้แบ่งแยกและไม่สับเปลี่ยนหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานพัสดุ และมักทำบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ยอดคงเหลือของวัสดุรายการต่าง ๆ ตามบัญชีไม่สามารถสอบยันกับจำนวนวัสดุคงเหลือที่อยู่ในคลังวัสดุ

#### 4) สิ้นทรัพย์ถาวรประเภทครุภัณฑ์

4.1) สถานศึกษามีสิ้นทรัพย์ถาวรเป็นจำนวนมาก จึงมักมีปัญหาในการควบคุม เพราะสิ้นทรัพย์ถาวรกระจายอยู่ตามหมวด หรือตามฝ่ายต่างๆ สถานศึกษาได้มอบหมายให้หัวหน้างานพัสดุควบคุมดูแลครุภัณฑ์ ส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบและจัดทำบัญชีหรือทะเบียนคุมครุภัณฑ์ งานพัสดุของสถานศึกษาบางแห่ง ก็จัดทำบัตรประจำตัวครุภัณฑ์ส่งให้กับหมวดหรือฝ่ายที่เบิกครุภัณฑ์ไปใช้ประจำในหมวดหรือฝ่าย และถือเป็นหน้าที่ทางหมวดหรือฝ่ายจะต้องเก็บบัตรประจำครุภัณฑ์รายตัวของหมวดหรือฝ่ายไว้ด้วยกัน เพื่อให้ทราบรายละเอียดของครุภัณฑ์ส่วนที่หมวดหรือฝ่ายจะต้องดูแลและรับผิดชอบ ถ้าเกิดการชำรุดให้ส่งซ่อม สถานศึกษาแต่ละแห่งวางระบบเกี่ยวกับการควบคุมสิ้นทรัพย์ถาวรไว้แตกต่างกันไป แต่จากระบบที่ปฏิบัติในส่วนใหญ่มักมีปัญหาในการควบคุมพอสรุปได้ดังนี้

4.2) หมวดหรือฝ่ายที่ใช้ครุภัณฑ์ มักทำการโยกย้ายครุภัณฑ์ใช้ข้ามหมวดหรือฝ่าย ทำให้มีปัญหาในการควบคุม เพราะเจ้าหน้าที่ของหมวดหรือฝ่ายที่ดูแล และทำการควบคุมหลักฐานครุภัณฑ์ประจำหมวดหรือฝ่าย ไม่มีความรู้ทางบัญชี เมื่อมีการยืมครุภัณฑ์ใช้ระหว่างหมวดหรือฝ่ายมักไม่แจ้งให้งานพัสดุทราบ เพื่อให้งานพัสดุแก้ไขหรือบันทึกรายการครุภัณฑ์ของสถานศึกษาให้ถูกต้องตามความจริง จึงทำให้ไม่สามารถติดตามการเคลื่อนไหวของครุภัณฑ์ ที่ใช้ประจำหมวดหรือฝ่ายต่าง ๆ

4.3) เมื่อส่งมอบครุภัณฑ์ให้แก่หมวดหรือฝ่ายต่างๆ ที่ใช้ประจำแล้วมักจะตัดความรับผิดชอบให้แก่หมวดหรือฝ่ายที่ใช้ดูแลควบคุมกันเอง ไม่มีเวลาที่จะทำการสำรวจครุภัณฑ์ของหมวดหรือฝ่ายต่างๆ ทำให้ไม่ทราบสภาพความเปลี่ยนแปลงของครุภัณฑ์รายการต่าง ๆ ตามความจริง

4.4) หัวหน้าหมวดหรือฝ่ายต่าง ๆ มักไม่ทราบว่าในการควบคุมดูแลครุภัณฑ์ควรปฏิบัติอย่างไร เพราะสถานศึกษามิได้กำหนดวิธีปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะเรียนรู้จากคนเดิม ฉะนั้น จึงทำให้บัญชีหรือทะเบียนคุมครุภัณฑ์ที่

หมวดหรือฝ่ายทำไว้ขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถใช้สอบยันกับบัญชีหรือทะเบียนคุมครุภัณฑ์ ที่งานพัสดุทำคุมครุภัณฑ์ของสถานศึกษาทั้งหมด ทำให้มีปัญหาในการควบคุมครุภัณฑ์ของสถานศึกษา และมีปัญหาในการปลดระวางครุภัณฑ์ของสถานศึกษาด้วย

4.5) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมครุภัณฑ์ของหมวด หรือฝ่ายต่าง ๆ มักไม่ประสานงานกับเจ้าหน้าที่งานพัสดุ และในการส่งครุภัณฑ์ให้งานซ่อมบำรุงแก้ไขหรือซ่อมแซมครุภัณฑ์ที่เสียให้ใช้การได้ต่อไป มิได้วางระบบเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้ ทำให้ครุภัณฑ์บางรายการซึ่งซ่อมแล้วก็ไม่แจ้งให้งานพัสดุทราบ ทั้งๆ ที่สถานศึกษาหลายแห่งให้งานพัสดุทำบัตรเก็บประวัติครุภัณฑ์รายตัวตามสภาพความเป็นจริง ทำให้บัตรที่ทำไม่เป็นประโยชน์

4.6) การจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ เนื่องจากระบบการทำทะเบียน ไม่รัดกุมเพียงพอ บางรายการไม่สามารถแยกได้ว่า ซื้อโดยเงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ หากเป็นเงินงบประมาณต้องนำส่งคลัง หากเป็นเงินนอกงบประมาณ ไม่ต้องนำส่งคลัง ทางแก้ไข คือ จัดทำระบบทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบันเพื่อง่ายต่อการตัดจำหน่ายและลงบันทึกเป็นเงินรายได้ให้ถูกประเภทของงบประมาณ

#### 8.4 ด้านหนี้สิน

สถานศึกษาได้มอบหมายให้งานพัสดุ ดำเนินการจัดซื้อตามที่กล่าวมาแล้ว แต่ถ้าฝ่ายอื่น ๆ ต้องการใช้พัสดุที่จำเป็นรีบด่วน ซึ่งไม่สามารถเบิกจากคลังพัสดุแล้ว จะขอดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีได้ ซึ่งหมวดหรือฝ่ายต่างๆ ที่ดำเนินการจัดซื้อ มักซื้อโดยวิธีซื้อเชื่อ เมื่อตรวจรับรายการของที่จัดซื้อแล้ว จึงส่งใบสำคัญให้งานการเงินและบัญชีของสถานศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่ หรือผู้มีสิทธิรับเงินต่อไป ระหว่างที่เกิดรายการจัดซื้อ หมวดหรือฝ่ายต่าง ๆ จะเป็นผู้ดำเนินงานเองโดยตลอด แล้วจึงรวบรวมใบสำคัญส่งให้งานการเงินและบัญชีของสถานศึกษา ดังนั้นใบสำคัญค้างชำระต่าง ๆ จะอยู่ตามหมวดหรือฝ่ายที่จัดซื้อก่อน ถ้าหมวดหรือฝ่ายที่จัดซื้อไม่ส่งใบสำคัญต่าง ๆ ให้งานการเงินและบัญชีแล้ว งานการเงินและบัญชีก็จะไม่ทราบรายการค้างชำระ และไม่มีโอกาสทำการเบิกจ่ายเงิน เพื่อจ่ายแก่เจ้าหน้าที่ตามปกติได้ ในส่วนของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณนั้น งานการเงินและบัญชีเมื่อได้รับใบสำคัญค้างชำระ ก็จะเก็บใบสำคัญค้างชำระแยกเป็นรายการที่จัดซื้อด้วยเงินงบประมาณไว้ด้วยกัน

และรวบรวมส่งกองคลัง สพฐ. เพื่อเบิกเงินงบประมาณ แต่ถ้าเป็นรายการที่จัดซื้อด้วยเงินรายได้การศึกษา เจ้าหน้าที่การเงินจะดำเนินการขออนุมัติผู้อำนวยการสถานศึกษาจ่ายเงินรายได้สถานศึกษาให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้มีสิทธิ์ ในการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมการจัดซื้อดังกล่าว ทำให้มีปัญหาในการส่งใบสำคัญเพื่อเบิกเงินจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ เพราะถ้าเป็นรายการที่จัดซื้อด้วยเงินงบประมาณ ถ้าทางหมวดหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่จัดซื้อส่งใบสำคัญให้งานการเงินและบัญชีล่าช้า ก็จะทำให้การเบิกเงินงบประมาณเพื่อจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ล่าช้าไปด้วย และมักมีปัญหาช่วงปลายปีงบประมาณ หมวดหรือฝ่ายที่จัดซื้อมิได้ส่งใบสำคัญให้งานการเงินและบัญชีภายในกำหนดเพิกถอนเงินงบประมาณไว้จ่าย หรือมิได้ส่งรายการที่อยู่ในระหว่างการจัดซื้อช่วงปลายปีให้งานการเงินและบัญชีก่อน เพราะคิดว่าตรวจรับของแล้วค่อยส่งใบสำคัญค้างชำระให้งานการเงินและบัญชี ทำให้ไม่สามารถเบิกเงินให้เจ้าหน้าที่ได้ตามกำหนดเวลา ทำให้เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีของสถานศึกษาไม่ทราบยอดที่ค้างชำระตามฐานะความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ทำให้กันเงินงบประมาณไว้ไม่ทัน และต้องใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาจ่ายไปแทนตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่างานการเงินและบัญชีของสถานศึกษาไม่ทราบรายการค้างชำระที่เป็นหนี้สิน ซึ่งต้องจ่ายด้วยเงินงบประมาณและเงินรายได้สถานศึกษาตามรายการที่เกิดขึ้นจริง

### 8.5 ปัญหาด้านบุคลากร

- 1) ใช้คนไม่ตรงกับสายงาน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีมีความรู้เกี่ยวกับการเงินและบัญชีน้อย ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
- 2) ระบบการดำเนินงานของหน่วยงานการเงินและบัญชีของสถานศึกษาไม่รัดกุม ส่วนใหญ่มิได้แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่ทำงานการเงินและลงบัญชี ทำให้ระบบงานภายในไม่สามารถสอบย้อนกันได้ เพราะเจ้าหน้าที่ทำงานการเงินและลงบัญชีด้วย และไม่มี การสับเปลี่ยนหน้าที่หมุนเวียนกันภายในหน่วยงาน
- 3) นอกจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นยังพบปัญหาด้านบุคลากร ที่ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการบริหารการเงิน

[กลับด้านบน]



## 9. ปัญหาการตรวจสอบภายใน

ผู้บริหารสถานศึกษาและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องควรระวังปัญหาที่ตรวจพบโดยหน่วยตรวจสอบภายในของ สพฐ. ดังนี้

### 9.1 การปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินไม่ถูกต้องดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษายืมเงินหรืออนุมัติให้ครูยืมเงิน โดยอ้างสัญญาการยืมเงินว่ายืมไปซื้อวัสดุและสงั้ใช้เป็นเงินสดเมื่อครบกำหนดวันสงั้ และยืมใหม่อีก และสงั้ใช้เป็นเงินสดและยืมใหม่ในลักษณะเดียวกันอีก (บางครั้งสงั้เป็นใบสำคัญในจำนวนเงินเล็กน้อย) เป็นการปฏิบัติในลักษณะนำเงินของทางราชการ ไปหมุนเวียนใช้ส่วนตัว

2) ละเลยไม่ควบคุมกำกับดูแลการยืมเงินปล่อยให้มีการสงั้เงินยืมเกินกำหนดเป็นจำนวนมากบางรายการเกินกำหนด 1-2 ปี และบางสถานศึกษาไม่ระบุครบกำหนดในสัญญายืมเงิน

9.2 ผู้บริหารสถานศึกษานำรถยนต์ของสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว (โดยเบิกค่าน้ำมันจากทางราชการด้วย) เช่น ให้รถสถานศึกษาไปรับส่งระหว่างบ้านกับสถานศึกษา รวมทั้ง รับ-ส่ง บุตร, ภรรยา ไปสถานศึกษาไปทำงานด้วย เป็นการปฏิบัติไม่ชอบด้วยระเบียบของทางราชการและถึงแม้จะจ่ายค่าน้ำมันเองก็ไม่ถูกต้อง

### 9.3 การใช้จ่ายเงินอุดหนุนทั่วไปที่กรมฯจัดสรรให้ไม่ถูกต้องดังนี้

1) เงินอุดหนุนให้เป็นปัจจัยพื้นฐาน กำหนดให้จ่ายใน 4 ลักษณะ ได้แก่ ค่าอาหารกลางวัน ค่าเครื่องแต่งกายนักเรียน ค่ารถไป-กลับสถานศึกษากับบ้าน และค่าหนังสือแต่มีหลายสถานศึกษานำเงินดังกล่าวไปใช้ในราชการอื่นของสถานศึกษา เช่น นำไปซื้อวัสดุสำนักงาน จ่ายเป็น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เป็นต้น เป็นการปฏิบัติไม่ถูกต้อง ขอให้นำหลักฐานการจ่ายค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปเบิกจ่ายจากเงินบำรุงการศึกษาหรือเงินอุดหนุนบำรุงการศึกษา หรือเงินงบประมาณ เนื่องจากเงินอุดหนุนให้เป็นปัจจัยพื้นฐาน เป็นเงินของนักเรียนที่จัดสรรให้สถานศึกษาเป็นผู้จัดการบริหารเงินให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการตั้งงบประมาณใน 4 ลักษณะ ดังกล่าวข้างต้น

2) เงินอุดหนุนให้เป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่สถานศึกษาจ่ายเป็นค่าอาหารกลางวันให้นักเรียนลงชื่อรับเงินเป็นก่อน แต่ให้มารับคูปองไปซื้ออาหารจากแม่ค้าเป็นรายวัน แต่

จากการตรวจสอบ การจ่ายคู่มือปรากฏว่า นักเรียนลงชื่อรับคู่มือน้อยกว่าจำนวนเงินที่ลงชื่อรับจากสถานศึกษาซึ่งเบิกเงินออกมาแล้ว

3) สถานศึกษาไม่ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินอุดหนุน ทั่วไปให้อยู่ในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ภายใน 2 ปี งบประมาณ หากใช้ไม่หมดภายใน 2 ปี งบประมาณต้องนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดิน ทำให้สถานศึกษาเสียหายจากการที่ไม่ได้ใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ของการตั้งงบประมาณที่จัดสรรให้เงินอุดหนุนทั่วไป ที่สถานศึกษาได้รับจัดสรรจาก กรมฯ ที่ต้องควบคุมให้เป็นไปตามกำหนดดังกล่าว ได้แก่ เงินอุดหนุนบำรุงการศึกษา เงินอุดหนุนให้เป็นปัจจัยพื้นฐาน เงินอุดหนุนให้บริการสุขภาพนักเรียน เงินอุดหนุนค่าอาหารนักเรียน

9.4 นำเงินค่าใช้สถานที่ขายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นเงินบำรุงการศึกษาไปเป็นเงินสวัสดิการหรือนำส่งสมาคมครูผู้ปกครอง เพื่อนำเงินดังกล่าวไปใช้จ่าย ในรายการนอกระบบราชการ บางรายนำส่งเป็นเงินบำรุงการศึกษา บางส่วนนอกนั้นนำไปใช้จ่ายนอกระบบราชการ ซึ่งกรณีเช่นนี้ เมื่อสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดิน ตรวจพบได้เสนอให้กรมสามัญศึกษาดำเนินการทางวินัยแก่ผู้เกี่ยวข้อง

9.5 ใช้เจ้าหน้าที่คนเดียวทำหน้าที่ทั้งรับเงิน จ่ายเงินและลงบัญชี เป็นการควบคุม ภายในที่ไม่รัดกุม แลเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตได้ ซึ่งนอกจากทำให้ทางราชการเสียหาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมรับผิดชอบด้วย ขอให้แบ่งแยกหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีการสอบทานกัน

9.6 ผู้บริหารสถานศึกษาก่อนนี้ผูกพัน (ซื้อเชื่อจากร้านค้า) โดยไม่มีเงินในบัญชีหรือก่อนนี้ก่อนได้รับอนุมัติเงินประจำงวด และเกินวงเงินที่ได้รับจัดสรรเป็นจำนวนมาก บางสถานศึกษาก่อนนี้ ในลักษณะดังกล่าวเป็นล้านบาท การกระทำเช่นนี้ นอกจากเป็นการปฏิบัติไม่ชอบด้วยกฎหมายวิธีการงบประมาณ ซึ่งต้องโทษทางวินัยแล้ว ยังอาจต้องรับผิดชอบคดีใช้หนี้ที่ค้างชำระดังกล่าว และอาจต้องรับโทษปรับทางปกครองด้วย

### บทสรุป

ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความเชื่อมั่นดังกล่าวคือ การควบคุมและการตรวจสอบภายใน โดยองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมภายในคือ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นบวกต่อการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลให้เป้าหมายไม่บรรลุวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง 4) การจัดระบบภายในองค์กรเพื่อสื่อสารข้อมูลที่ได้ประมวลผลไว้แล้วให้ผู้ใช้ข้อมูลอย่างรวดเร็วและทันต่อการตัดสินใจ 5) การติดตามประเมินผลเพื่อให้แน่ใจว่าระบบการควบคุมมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบภายในเพื่อค้นหาความเสี่ยงคือการควบคุมประเมินตนเอง(CSA) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีบทบาทในการประเมินความเสี่ยงร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญคือ การทำความเข้าใจในเรื่องที่จะตรวจสอบ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น วิเคราะห์ผลกระทบและประเมินระดับนัยสำคัญของความเสี่ยงนั้น จัดลำดับความเสี่ยง และสรุปผลการประเมินว่ากิจกรรมใดมีความเสี่ยงสูง กลาง ต่ำ ที่ต้องเลือกจัดการก่อน ซึ่งผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกตอบสนองความเสี่ยงได้ 4 วิธี คือ หลีกเลี่ยง ลด ยอมรับหรือกระจายความเสี่ยง

การตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิผลไม่เพียงแต่ตรวจสอบเพื่อหาความถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ของรายการทางบัญชีและการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตไปสู่การตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด โดยกระบวนการสำคัญในการตรวจสอบประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติงานตรวจสอบภาคสนาม การจัดทำรายงานซึ่งต้องมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง และการติดตามผลการตรวจสอบว่าได้ปรับปรุงตามที่เสนอไว้หรือไม่

กิจกรรมการควบคุมและการตรวจสอบภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่สำคัญคือ การควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับเงินสด ลูกหนี้ การบริหารสินทรัพย์ ค่าใช้จ่าย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การตรวจสอบการเงินบัญชี และการตรวจสอบการดำเนินงาน

### บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน. 2546. แนวการตรวจสอบการดำเนินงานสถานศึกษาสังกัด สปช. กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง. เอกสารอัดสำเนา.
- \_\_\_\_\_. 2546 แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในการประเมินความเสี่ยงเพื่อการวางแผนการตรวจสอบ. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง.
- จินทนา สาขากรและคณะ. 2548. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.
- จุมภฏ ระเบียบโลก. COSO กับงานตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจ .[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.theiiat.or.th/Knowledge/knowledge\\_22.asp](http://www.theiiat.or.th/Knowledge/knowledge_22.asp) [19/05/2548]
- เจริญ เกษภูววัลย์. 2545. การปฏิบัติที่ดีที่สุดในวิชาชีพการตรวจสอบภายใน : ตอน 2 การนำเสนอ ทิศทางใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี จำกัด.
- ชัยสิทธิ์ เถลิณีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการทำงานงบประมาณระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรฟี่ลัม และไซเท็กส์ จำกัด.
- ไพรัช ศรีวิไลฤทธิ์. 26 พฤษภาคม 2548. หัวหน้าตรวจสอบภายใน บง ทิสโก้ (มหาชน) จำกัด เลขาธิการ สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน. สัมภาษณ์.
- มนฤดี แป้นกลัด. 2533. ระบบบัญชีสำหรับการบริหารโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต ภาควิชาการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. 2547. มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.theiia.org/>. [28/11/2548]
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ม.ป.ป. ระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย. เอกสารอัดสำเนา.
- \_\_\_\_\_. หน่วยตรวจสอบภายใน. 2548. คู่มือการตรวจสอบภายในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547. รายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. เอกสารอัดสำเนา.
- ศรีบงอร พัวพงษ์ไพโรจน์. ม.ป.ป. บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของผู้บริหารการศึกษาที่มีต่อเรื่องการบริหารการเงินและการบัญชี. เอกสารอัดสำเนา.
- ศรีบงอร พัวพงษ์ไพโรจน์. 27 ธันวาคม 2548. นักวิชาการการเงินและบัญชี 8 ว. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2. สัมภาษณ์.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO Definition of Internal Control. 2005. Available from: <http://www.coso.org/key.htm>.

# 7

## การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

### Financial Operation Evaluating



#### ▶ หัวเรื่อง

- ◎ แนวคิดเบื้องต้นการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน
- ◎ การวิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน

#### ▶ แนวคิด

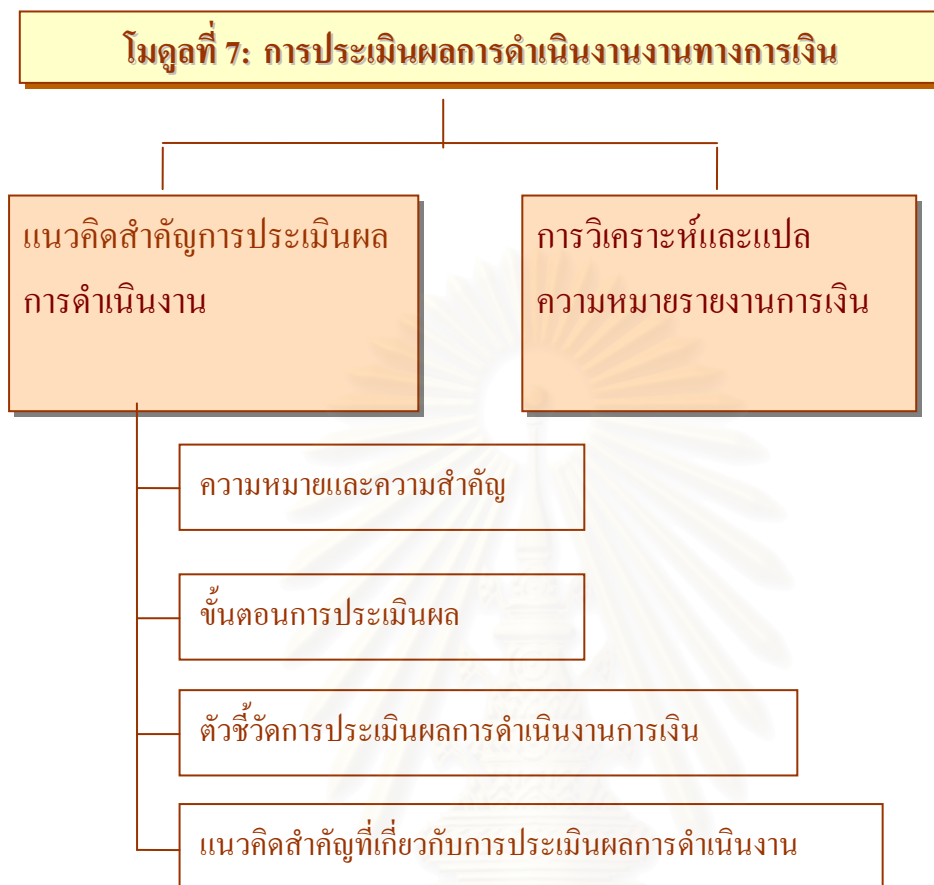
1. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการวัดและตัดสินว่าการดำเนินงานนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีส่วนใดที่ต้องปรับปรุง พัฒนา แก้ไขให้ดีขึ้น และส่วนใดที่ได้อยู่แล้ว เป็นจุดแข็งที่ควรรักษาไว้ต่อไป

2. การวิเคราะห์รายงานการเงิน เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน ที่ทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน ฐานะการเงิน และความสามารถในการดำเนินงาน อีกทั้งสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามูลค่ารวมของสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นเพียงใด มีแนวโน้มเป็นอย่างไร

#### ▶ วัตถุประสงค์

1. ออกแบบขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินของสถานศึกษาได้
2. วิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงินของสถานศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 7-1 แผนผังแนวคิด โมดูลที่ 7

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 1 แนวคิดสำคัญการประเมินผลการดำเนินงาน



### 1. ความหมายและความสำคัญของการประเมินผล

เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ขั้นตอนสำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ คือ การประเมินผลการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ใช้วัด และตัดสินผลว่าการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามแผนงาน ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้หรือไม่ และการบรรลุเป้าหมายนั้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด มีส่วนใดที่บกพร่อง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุงหรือไม่ หรือมีส่วนใดที่ดี เป็นจุดเด่น ที่จะต้องรักษาให้ดีและพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากสาระบัญญัติใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครอง และประชาชนว่า บุตรหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งในการดำเนินงานประกันคุณภาพ มีกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (D) การตรวจสอบประเมินผล (C) และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (A) จากขั้นตอนดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

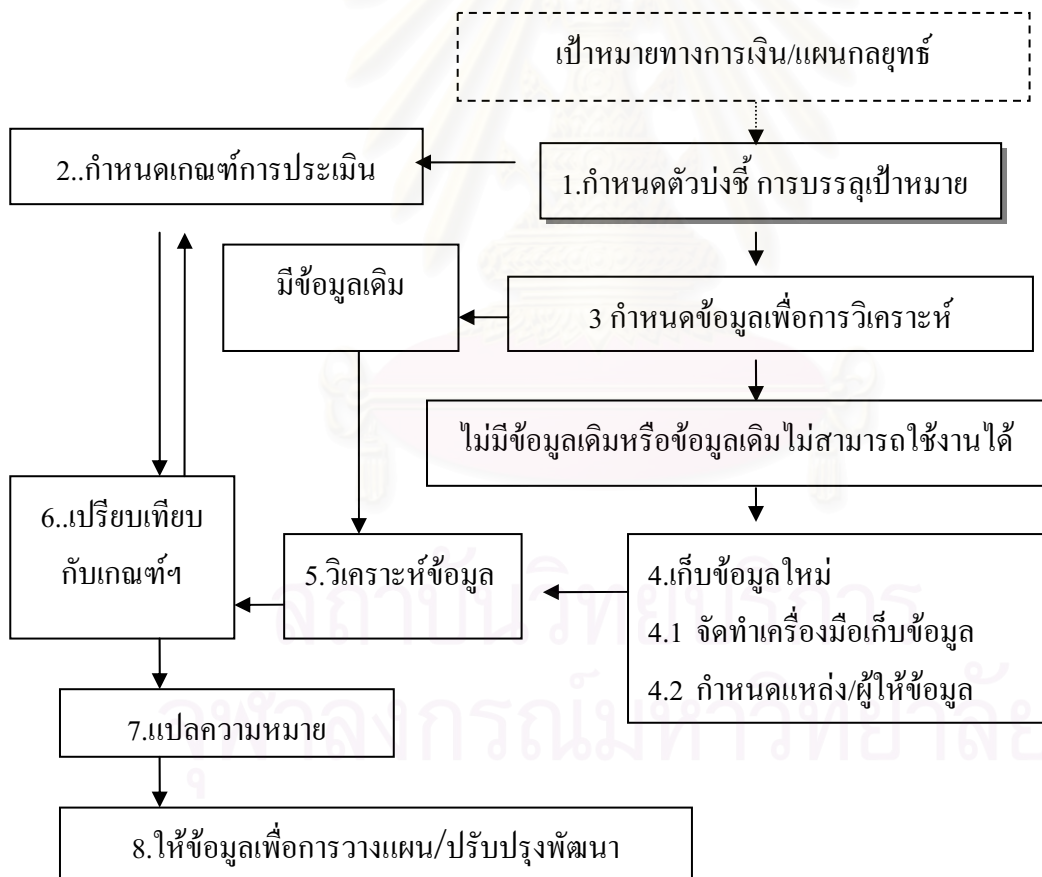
โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยความร่วมมือจาก รศ. ดร. สุวิมล ว่องวาณิชและคณะ ซึ่งได้ศึกษาสถานศึกษา 65 แห่ง พบว่ามีสถานศึกษามากกว่าครึ่งไม่ได้มีการประเมินผลภายใน และไม่ได้ใช้การประเมินผลให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งอาจเป็นเพราะยังไม่เห็นความสำคัญหรือเห็นประโยชน์ของการประเมินผล ที่มีหลายประการดังนี้

- 1) ทำให้ต้องกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เนื่องจากการประเมินต้องมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ หากไม่กำหนดไว้ชัดเจน จะไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
- 2) ทำให้ต้องกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการที่ชัดเจน
- 3) ทำให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

- 4) ทำให้แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ คือ เริ่มจากการวางแผนงาน การ ดำเนินการตามแผนและประเมินผล
- 5) เพื่อทราบปัญหาอุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงแก้ไข เพื่อผู้บริหารจะได้มีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการขยาย หรือยุติโครงการ
- 6) ทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพของงาน มีการวิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา

## 2. ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน

ในการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน มีกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนสำคัญดังแผนภาพที่ 7-2



แผนภาพที่ 7-2 แสดงขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน



จากแผนภาพที่ 7-2 สามารถอธิบายกระบวนการประเมินผลได้ดังนี้

1) กำหนดตัวบ่งชี้ (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อใช้วัดผลการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน/แผนกลยุทธ์ เป็นตัวแปรสำหรับวัดว่าเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น เป้าหมายคือการลดต้นทุน ตัวบ่งชี้คือ ต้นทุน เป้าหมายคือ การบริหารให้รายรับมากกว่ารายจ่าย ตัวบ่งชี้คือ รายรับ รายจ่าย เป็นต้น ตัวอย่างตัวบ่งชี้การดำเนินงานทางการเงินจะได้กล่าวต่อไปในหน้า 7-7

2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน เพื่อใช้ตัดสินการบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์หรือห่างจากวัตถุประสงค์เพียงใด ตัวอย่างเช่นลดต้นทุนได้ 3 % หรือ บริหารงานรายรับมากกว่ารายจ่าย 5 % มีการจัดทำแผน/ไม่มี จำนวนครั้งที่ผิดพลาด 3 ครั้ง เป็นต้น

3) กำหนดข้อมูล และแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมิน โดยสำรวจว่ามีข้อมูลนั้นหรือไม่ ถ้าไม่มี จะเก็บข้อมูลจากแหล่งใด และใครเป็นผู้ให้ข้อมูลนั้น เช่น การวิเคราะห์ว่าต้นทุนลดลงหรือไม่ ข้อมูลคือ งบการดำเนินงาน ซึ่งมีรายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน ส่วนแหล่งข้อมูลของการบริหารรายรับ รายจ่าย สามารถเก็บข้อมูลจากงบรายรับเทียบรายจ่าย การวัดมูลค่ารวมของสถานศึกษาสามารถเก็บข้อมูลจากงบดุล เป็นต้น

4) ออกแบบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กรณีที่ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลยังมีได้มีการจัดทำไว้ จำเป็นที่จะต้องออกแบบเครื่องมือ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การจะประเมินตัวชี้วัดเรื่องการซ่อมแซมการใช้ทรัพย์สิน ต้องใช้เครื่องมือคือ แบบสำรวจทรัพย์สิน และบัญชีค่าซ่อมบำรุง ผู้ให้ข้อมูลคือเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลรับผิดชอบในทรัพย์สินนั้นเพื่อสำรวจจำนวนครั้งการซ่อมแซม และเจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อยืนยันยอดการซ่อมแซมกับรายงานค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง เป็นต้น

5) การวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ เป็นต้น รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน จะได้กล่าวในตอนต่อไป

6) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการเปรียบเทียบมีแนวทาง ดังนี้

6.1) เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

6.2) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ดีที่สุด หรือผู้นำของสถานศึกษาระดับนั้นๆ

6.3) เปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ที่มีลักษณะ เงื่อนไข ใกล้เคียงกัน

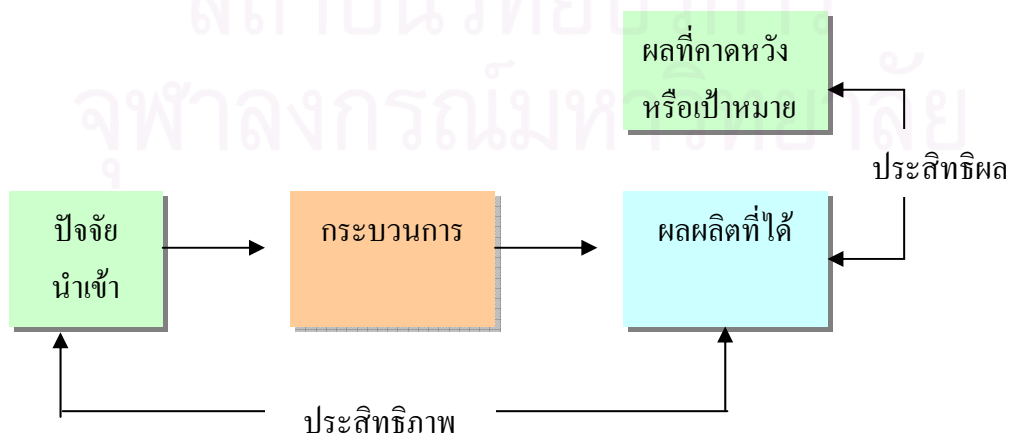
6.4) เปรียบเทียบภายใน โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานภาพรวมของตนเองในอดีต กับปัจจุบัน หรือเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มสาระ ระหว่างแผนก เป็นต้น

7) แปลความหมายผลการเปรียบเทียบ เช่น พบว่าค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาเพิ่มสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ร้อยละ 5 % เนื่องจากค่าวัสดุการสอนที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

8) นำเสนอแนวทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หลังจากที่ได้แปลความหมายแล้วการประเมินผลยังไม่เสร็จสมบูรณ์หากไม่มีข้อมูลย้อนกลับให้ฝ่ายต่างๆ ทราบผลการดำเนินงาน และสิ่งสำคัญของการประเมินคือ การให้ข้อเสนอแนะ แนวทางปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่เพียงแต่จะบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่นำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้นอีกด้วย

### 3. ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานการเงิน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร ดังนั้นการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินจึงมิได้มุ่งที่อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน หรือการเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการ แต่มุ่งประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คำสองคำนี้มีความแตกต่างกันคือ การประเมินประสิทธิผลเป็นการเปรียบเทียบ **ผลที่ได้รับ** กับ **ผลที่คาดหวัง**หรือเป้าหมายที่ต้องการ ขณะที่การประเมิน **ประสิทธิภาพ**คือ การประเมินความสามารถในการใช้ **ปัจจัยนำเข้า** และกระบวนการผลิต เพื่อสร้าง **ผลผลิต** ถ้าใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่าคือ ต้นทุนถูกกว่า ใช้บุคลากรน้อยกว่า แต่ได้ผลลัพธ์เท่ากันแสดงว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ คือ มีประสิทธิผลด้วย เปรียบเทียบได้ดังแผนภาพนี้



แผนภาพที่ 7-3 แสดงความหมายของคำว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผล

William Cox กรรมการผู้จัดการของทีม Standard & Poor's School Evaluation Services และ Michael Stewart อดีตนักบริหารงานวิจัยของเขตพื้นที่การศึกษา 4 เขต และเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านการเงินสาธารณะของ Standard & Poor (องค์กรที่ทำหน้าที่จัดอันดับให้กับธุรกิจชั้นนำของโลก) ได้จัดทำวิจัยโดยนำเสนอ กรอบการประเมินการจัดอันดับสถานศึกษา เรียกว่า School Evaluation Services (SES) ซึ่งมีเกณฑ์การจัดอันดับโดยให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด 6 ปัจจัย คือ

1. สถานศึกษาจ่ายค่าใช้จ่ายหรือจัดสรรงบประมาณไปกับรายการใดบ้าง
2. ผลจากการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาส่งผลต่อผลการเรียนของผู้เรียนเพียงใด
3. ผลลัพธ์ของผู้เรียน คะแนนสอบ อัตราการเรียนจบ และอัตราการเข้าเรียนเป็นอย่างไร
4. บริบททางการเงิน ภาษี ลูกหนี้ ของสถานศึกษา เป็นอย่างไร (ปัจจัยนี้อาจไม่สามารถนำมาใช้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในประเทศไทยได้)
5. บริบทของการเรียนรู้ ขนาดโรงเรียน ขนาดห้องเรียน ระดับของบุคลากร เทคโนโลยีที่สนับสนุน และระดับความปลอดภัย
6. ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน รายรับประชากรต่อหัวของผู้ปกครอง ชุมชน

อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพทางการเงินและสินทรัพย์ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่สำคัญ ๆ ของประเทศไทยสามารถสรุปได้ดังนี้

■ **ตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางการเงิน**

1. การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ทั้งนี้การบริหารงาน ด้วยงบประมาณที่ต่ำสุด มิได้หมายความว่า การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เท่ากับความสามารถบริหารได้ตามแผนกลยุทธ์ และแผนงบประมาณที่ตั้งไว้
2. ความสามารถระดมทรัพยากรได้เพียงพอกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ และทรัพยากรบุคคล
3. การสร้างความร่วมมือในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของชุมชนท้องถิ่น ผู้ปกครอง และองค์กรเอกชน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด

4. ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสถานศึกษา ทั้งด้านสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้น ค่านิยมในการนำบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษา และภาพลักษณ์ต่อชุมชน

5. การบริหารงานโปร่งใสตรวจสอบได้ มีการจัดทำรายงานที่เชื่อถือได้

6. การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบงานชัดเจนตามหลักการตรวจสอบซึ่งกันละกัน

7. ข้อมูลสำหรับการวางแผนเป็นปัจจุบัน

8. การบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงินเป็นปัจจุบันทันเวลา

9. ความสามารถในการบริหารการเงินให้รายรับมากกว่ารายจ่าย

10. การป้องกันการทุจริตได้ 100 เปอร์เซ็นต์

11. การปฏิบัติตามกฎระเบียบราชการที่ถูกต้อง

12. การติดตามการเก็บหนี้ได้ครบถ้วน

■ **ตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงิน**

1. การลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วย โดยไม่กระทบต่อคุณภาพของผลผลิต

2. การลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน

3. การจัดซื้อจัดจ้างมีต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

4. การจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย หรือเสียจำนวนน้อย

ที่สุด

5. การบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และถูกวิธี

7. การลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง พัสดุ อาคาร สถานที่

จากเกณฑ์การประเมินข้างต้นสามารถนำมากำหนดกรอบการประเมินผลการ

ดำเนินงานทางการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ดังตัวอย่างในตารางที่ 7-1

[กลับด้านบน]

ตารางที่ 7-1 ตัวอย่างกรอบการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินของสถานศึกษา

เป้าหมายการเงิน	ตัวชี้วัด (KPIs)	เกณฑ์การประเมิน	ข้อมูล/เครื่องมือ	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
การบริหารงบประมาณ	- กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ชัดเจน เหมาะสม - การใช้งบประมาณ เป็นไปตามแผน  - ความเพียงพอของงบประมาณ	- มี/ไม่มี  - เป็นไปตามแผน/ ไม่เป็นไปตามแผน - เพียงพอ/ไม่ เพียงพอ	- หลักเกณฑ์ การจัดสรร งบประมาณ - แผน งบประมาณ  - รายงาน การเงิน	- ฝ่ายแผน - ฝ่ายบัญชี	วิเคราะห์ เปรียบเทียบ
ความมั่นคงทางการเงิน	- มูลค่าสินทรัพย์รวม - เงินทุนสะสม	เพิ่มขึ้น./ลดลง .....%	- งบดุล	ฝ่ายบัญชี	คำร้อยละ
ความสามารถในการดำเนินงาน	- รายรับ รายจ่าย	รายรับมากกว่า (น้อยกว่า)รายจ่าย .....%	- งบรายรับ เทียบรายจ่าย	ฝ่ายบัญชี	คำร้อยละ
การเติบโตของสถานศึกษา	- อัตราการเพิ่มของ จำนวนนักเรียน	อัตราการเพิ่ม/ลด .....%	ทะเบียน นักเรียน	ฝ่ายแผน	คำร้อยละ
การบริหารเงินสด	- สภาพคล่อง (เงินสด/ เงินฝากธนาคาร คงเหลือ)  - การปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ	เพียงพอ/ไม่ เพียงพอ  ปฏิบัติตาม ระเบียบ/ไม่ปฏิบัติ ..... ครั้ง	- รายงานเงิน คงเหลือ - ทะเบียนคุม เงินประเภท ต่างๆ - แบบสำรวจ	- ฝ่าย การเงิน - ฝ่ายบัญชี	การวิเคราะห์ เปรียบเทียบ
การบริหารต้นทุน	ต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิตต่ำลง	ลดลง/เพิ่มขึ้น .....บาทต่อ หน่วยผลผลิต	งบดำเนินงาน	ฝ่ายบัญชี	วิเคราะห์ เปรียบเทียบ
การบริหารลูกหนี้	- อัตราหนี้สูญ - ยอดลูกหนี้	เพิ่มขึ้น/ลดลง .....%	ทะเบียนลูกหนี้	ฝ่ายบัญชี	คำร้อยละ

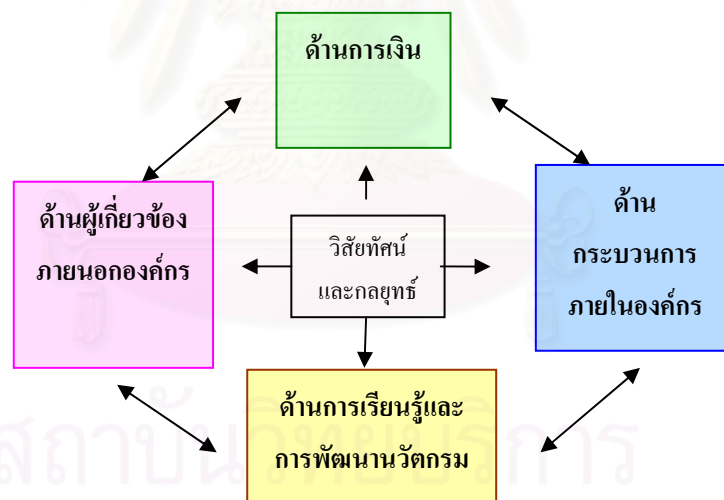
เป้าหมาย การเงิน	ตัวบ่งชี้ (KPIs)	เกณฑ์การ ประเมิน	ข้อมูล/ เครื่องมือ	แหล่ง/ ผู้ให้ข้อมูล	การวิเคราะห์ ข้อมูล
การบริหาร วัสดุคงเหลือ	-ซื้อร้องเรียนจากผู้ขอ ใช้วัสดุ -อัตราการสูญหาย -สภาพการจัดเก็บ	มี/ไม่มี...ข้อ  เพิ่มขึ้น/ลดลง.....% ปลอดภัยเป็น ระเบียบดี /ไม่ดี	-ทะเบียนวัสดุ -แบบสำรวจ	ฝ่ายพัสดุ	ความถี่ วิเคราะห์ เปรียบเทียบ
การบริหาร สินทรัพย์ ถาวร	-รายรับจากการ ให้บริการเช่า สินทรัพย์ -อัตราค่าซ่อมแซม -อัตราการสูญหาย	เพิ่มขึ้น.....%  ลดลง/เพิ่มขึ้น.....% ลดลง/เพิ่มขึ้น.....%	-บัญชีรายรับ จากการให้เช่า สินทรัพย์ -บัญชีค่า ซ่อมแซม -บัญชีการตัด จำหน่าย	ฝ่ายพัสดุ	ค่าร้อยละ วิเคราะห์ เปรียบเทียบ
การจัดซื้อจัด จ้าง	-มีแผนการจัดซื้อจัด จ้าง กรณีสินค้าราคาสูง -ข้อผิดพลาดการ สั่งซื้อไม่ตรงตาม ต้องการ -สั่งซื้อ ได้ราคา ที่เหมาะสม	มี/ไม่มี  จำนวน.....ครั้ง  เหมาะสม/ไม่ เหมาะสม	-แผนการ จัดซื้อจัดจ้าง -ไปขอซื้อขอ จ้าง,ใบรับของ -ใบสั่งซื้อ -ราคามาตรฐาน กลาง	ฝ่ายพัสดุ	วิเคราะห์ เปรียบเทียบ
ความผิดพลาด การลงบัญชี	ความผิดพลาดการ บันทึกบัญชี	จำนวน.....ครั้ง	แบบสัมภาษณ์	เจ้าหน้าที่ บัญชี	ค่าความถี่
รายงาน การเงิน	-ข้อมูลรายงานเป็น ปัจจุบัน -รายงานถูกต้อง เชื่อถือได้	ขาดส่งรายงาน..... ครั้ง ถูกต้อง/ไม่ถูกต้อง	บันทึกการส่ง รายงานการเงิน	สอบถาม เจ้าหน้าที่ การเงิน สพท.	ความถี่
การบริหาร โปร่งใส ตรวจสอบได้	ซื้อร้องเรียนจาก ผู้เกี่ยวข้อง -ข้อสังเกตจากหน่วย ตรวจสอบภายใน	จำนวน.....ครั้ง	แบบสอบถาม	-หน่วย ตรวจสอบ สพท. -นิติกร สพท.	ความถี่
การทุจริต	-การทุจริต -มีคำสั่งแต่งตั้งกำหนด หน้าที่งานชัดเจน	จำนวน.....ครั้ง มี/ไม่มี	แบบสัมภาษณ์	เจ้าหน้าที่ ฝ่ายต่างๆ	ความถี่

#### 4. แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ รัฐที่สำคัญในที่นี้จะกล่าวถึง แนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล แนวคิดการ ประเมินโดยใช้ CIPP Model และแนวคิดการประเมินตามศูนย์ความรับผิดชอบ

##### 1) การประเมินองค์การแบบสมดุล ( Balance Score Card: BSC )

นอกจากการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ ที่กล่าวมาใน ข้างต้น การประเมินการดำเนินงานที่ดีตามแนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล ของ Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) และDavid Norton จะไม่ได้ให้ ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรที่มุ่งมองการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินในอีก 3 มุมมองหลักคือ ด้านภายในองค์กร ด้านภายนอกองค์กร และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งคำว่า “ สมดุล ” ในเชิงประเมินนี้ หมายถึง การวัด ทั้ง 4 มิติ ดังแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 7-3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Score Card

(1) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร การมุ่งวัดผลสำเร็จที่กระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร และการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เช่น บุคลากรทางการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษามีความเต็มใจ พึงพอใจในความรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

[กลับด้านบน]

(2) มุมมองด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เน้นที่ตัวชี้วัดว่ามีการปรับปรุง พัฒนา คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ทันต่อโลกของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ องค์กรมีการเรียนรู้ เพิ่มขึ้นหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถตอบสนองระบบการบริหารจัดการในยุคเทคโนโลยี มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ในการบันทึก จัดทำ รายงานการเงินมาใช้ และมีการอบรมบุคลากรให้สามารถใช้เครื่องมือดังกล่าวอย่าง ถูกต้อง เป็นต้น

(3) มุมมองด้านผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เช่น การคำนึงถึงความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ ประชาชน ของหน่วยงานรัฐบาล เช่น ผู้ปกครองได้รับความสะดวก รวดเร็ว ในการชำระเงิน การได้รับข้อมูลล่วงหน้าในการเตรียมเงินสำหรับการชำระค่ากิจกรรม พิเศษต่างๆ ผู้บริจาคได้รับหลักฐานครบถ้วนในการบริจาค และสามารถตรวจสอบการ ดำเนินงานของสถานศึกษาได้ ชุมชนมีความพึงพอใจในการให้บริการการศึกษา เป็นต้น

(4) มุมมองด้านการเงิน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐเป็นองค์กรไม่แสวงหา กำไร จึงมุ่งวัดผลสำเร็จที่ความมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมถึงให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริต ประพฤติชอบทางการเงิน การบริหารการเงินที่โปร่งใสตรวจสอบได้ การใช้ประโยชน์ จากสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลรักษาสินทรัพย์ การสั่งซื้อที่จุดที่ประหยัด ที่สุด การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงาน ซึ่งได้กล่าวเป็น ตัวอย่างไว้ในตารางที่ 7-1 ข้างต้น

จากแนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล นี้ การจะตัดสินผลการดำเนินงาน ควรประเมินครบทั้ง 4 มุมมอง ควบคู่กันไป โดยจะต้องกำหนด KPIs ที่ชัดเจนในแต่ละ มุมมอง เกณฑ์การวัด เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล แหล่งข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

## 2) แนวคิดการประเมินผลแผนงาน/โครงการ CIPP Model

D. Stufflebeam ได้เสนอตัวแบบ (model) ในการประเมินโครงการไว้ เรียกชื่อย่อ ว่า “CIPP Model” ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่นิยมใช้โดยทั่วไป จุดเด่นของการ ประเมินรูปแบบนี้ คือ การประเมินที่ไม่ได้มุ่งประเมินตัดสินผลผลิตเพียงอย่างเดียว หากแต่มุ่งศึกษาองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย อันประกอบด้วย การประเมินที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ การประเมินสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมิน กระบวนการและการประเมินผลผลิต การนำแนวคิด CIPP Model มาใช้ในการ



ประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินนี้ เพื่อให้ผู้บริหารเห็นว่า การจะตัดสินคุณค่าความสามารถหรือประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาอื่น หรือเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็นหรือแผนงานที่กำหนด หรือแม้แต่จะเลือกเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ระหว่างในปัจจุบันกับอดีต ก็มีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ เป็นสำคัญ

(1) การประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context evaluation)

สภาพแวดล้อม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศน์ ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแนวคิดทฤษฎีระบบ ตัวอย่างเช่น การจะประเมินว่าสถานศึกษามีความสามารถในการระดมทุนและทรัพยากรเพียงใด จำเป็นต้องประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ความเข้มแข็งและการสนับสนุนทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความเข้มแข็งของสภาพชุมชน ความเจริญทางเศรษฐกิจของชุมชน ในประเทศนิวซีแลนด์ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะถูกกำหนดค่า deciles ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกว่านักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มาจากชุมชนที่มีสภาพเศรษฐกิจเช่นไร โดยวัดจาก 5 ปัจจัยคือ รายได้ต่อครอบครัว ความหนาแน่นหรือจำนวนคนที่อาศัยใน 1 ครอบครัว อาชีพของบิดามารดา คุณภาพการศึกษาของบิดามารดา และการรับเงินสวัสดิการอุดหนุนจากรัฐ ค่า deciles จะถูกกำหนดตั้งแต่ 1 ถึง 10 ดังตัวอย่าง โรงเรียน Totara Grove School มีค่า deciles 1 ซึ่งต่ำสุด หมายความว่าเด็กนักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจยากจน โรงเรียน Orewa College มีค่า deciles 9 หมายความว่าเด็กนักเรียนส่วนใหญ่มาจากฐานะครอบครัวที่ดี เป็นต้น ตัวอย่างเพิ่มเติมสามารถเชื่อมโยงเข้าไปดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <http://www.minedu.govt.nz> School \_\_\_\_\_ Statistics

ซึ่งถ้าจะประเมินความสามารถในการระดมทรัพยากรจากชุมชน ต้องให้ความสำคัญกับระดับของความเจริญทางเศรษฐกิจของชุมชน และสภาพแวดล้อมอื่นที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานด้วย

(2) การประเมินผลปัจจัยนำเข้า (Input evaluation)

การประเมินผลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าเพื่อการดำเนินงาน เป็นการประเมินใน 4 M คือ Man (ด้านอัตรากำลังคน และคุณภาพของบุคลากร) Money (เงิน หรืองบประมาณ) Material and Machine (คุณภาพของวัสดุ รวมถึงอุปกรณ์) Minute (การ

อุทิสหรือจัดสรรเวลา) ว่ามีเพียงพอหรือไม่ และเพื่อการตัดสินใจว่าควรปรับปรุง วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างไรให้สอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยนำเข้าที่มี หากสถาน ศึกษาได้รับหรือมีปัจจัยนำเข้าเพียงพอ สมบูรณ์ และมีคุณภาพ โดยได้รับเงินสนับสนุน ทางการเงิน ทั้งจากสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และหน่วยงานต่างๆ ตลอดจน ได้รับการสนับสนุนด้านแรงงาน ทั้งจากบุคลากร ศิษย์เก่า และชุมชนที่เข้ามาช่วยเหลือ มากกว่า ก็ย่อมเป็นข้อดีเปรียบและส่งผลต่อการดำเนินงาน เกิดประสิทธิผลดีกว่า สถานศึกษาที่ขาดแคลน นอกจากนี้การประเมินปัจจัยนำเข้าอาจประเมินเพื่อพิจารณาว่า ถ้าต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสมเช่นไร

### (3) การประเมินผลกระบวนการ (Process evaluation)

การประเมินผลกระบวนการ เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของ ขั้นตอนการดำเนินงาน ประเมินระบบการทำงาน การบริหารจัดการ กลไก เทคโนโลยี โครงสร้าง ความสัมพันธ์ของบุคลากร การติดต่อสื่อสาร ทักษะคิดของบุคลากร เป็นต้น ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ จะมีแนวทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการจ่ายเงินมีความล่าช้าหรือไม่ และมีระบบการบันทึกบัญชีที่มีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบันทึกบัญชี จัดทำรายงานการเงิน หรือทำทะเบียน สินทรัพย์หรือไม่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานเป็นบวกหรือเป็นลบ อย่างไร แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างไร การแบ่งหน้าที่งานความรับผิดชอบมี ผังโครงสร้างที่ชัดเจน เพียงใด ทุกตำแหน่งทราบภารกิจ หน้าที่ดีหรือไม่ เป็นต้น

### (4) การประเมินผลผลิต (Product evaluation)

การประเมินผลผลิต เป็นการวัดผลและแปลความหมายของผลความสำเร็จ จะเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ (ทั้งปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา) กับ เกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ ถ้าผลงานที่ทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้ประเมิน จะต้องอธิบายวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นประกอบการรายงานผลด้วย เช่น การกำหนดผลผลิตทางการเงิน คือ สามารถลดต้นทุนการผลิตนักเรียนต่อคนลงได้ 3 % แต่ผลสัมฤทธิ์ยังคงเดิม หรือความสามารถในการจัดการศึกษาโดยมีค่าใช้จ่ายเท่าเดิมแต่ ใช้เวลาน้อยลง ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินส่วนใหญ่ จะมุ่งประเมินจาก การวิเคราะห์รายงานการเงินซึ่งได้กล่าวรายละเอียดไว้ในตอนที่ 2

[กลับด้านบน]

การนำแนวคิด CIPP Model มาใช้ จะช่วยให้การประเมินมีความเหมาะสม เป็นธรรมชาติ เพราะนำปัจจัยภายนอก คือสภาพแวดล้อม มาเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินคุณค่าของการดำเนินงาน แผนงาน หรือ โครงการด้วย และยังทำให้ทราบว่าผลสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากผลกระทบของ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน หรือกระบวนการ

### 3) แนวคิดระบบบัญชีตามศูนย์ความรับผิดชอบ (responsibility accounting)

ระบบบัญชีตามศูนย์ความรับผิดชอบเป็นการควบคุมหน่วยงาน ที่บริหารงานแบบกระจายอำนาจ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ อาจเป็นแผนก โครงการ หรือหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นศูนย์ความรับผิดชอบ ทั้งนี้อาจมีชื่อเรียกที่ต่างกัน ได้แก่ ศูนย์กำไร ศูนย์ต้นทุน ศูนย์รายได้ และศูนย์ลงทุน สำหรับสถานศึกษาจะกำหนดได้ 2 ศูนย์ คือ ศูนย์กำไร และศูนย์ต้นทุน

(1) ศูนย์กำไร คือ หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในรายได้ และต้นทุนของศูนย์นั้น เช่น ศูนย์กำไรโครงการสอน English Program ศูนย์กำไรโครงการอาหารกลางวัน ศูนย์กำไรโครงการงานคืนสู่เหย้า เป็นต้น แม้ว่าสถานศึกษาจะเป็นองค์กรมิได้มุ่งแสวงหากำไร แต่การดำเนินงานของโครงการเหล่านี้ต้องบริหารให้รายรับมากกว่ารายจ่าย เพื่อมิให้ขาดทุน และเป็นการเรียกที่สั้นและให้เข้าใจถึงแนวคิดที่ชัดเจน จึงใช้คำว่า “ศูนย์กำไร” ซึ่งการวัดผลงานพิจารณาจาก ผลรายรับมากกว่ารายจ่าย (กำไร) หรือผลตอบแทนที่ได้รับ

(2) ศูนย์ต้นทุน คือ หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร การวัดผลการดำเนินงาน พิจารณาจากผลงานเทียบกับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในศูนย์ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ หรือ กลุ่มชั้นปี เช่น เด็กเล็ก ป.1 ป.2 หรือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ เป็นต้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะกำหนดตามผังโครงสร้างองค์การ

จากแนวคิดการประเมินผลที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษาแต่ละแห่ง เช่น การแบ่งแต่ละส่วนงานเป็นศูนย์ต้นทุน แต่ละศูนย์ต้นทุน เมื่อจะประเมินผลให้ใช้เทคนิค เครื่องมือ BSC กำหนดค่า KPIs ทั้ง 4 มุมมอง และในการตัดสินคุณค่าประเมินผลขั้นสุดท้ายต้องคำนึงถึง CIPP คือบริบทสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการจัดการด้วย

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน

การวิเคราะห์รายงานการเงิน เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานในมุมมองทางการเงินที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งจะนำเสนอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัดและชุมชน ได้เห็นผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน มีสภาพคล่องทางการเงินดีขึ้นหรือแย่ลง มีฐานะการเงินเปลี่ยนแปลงอย่างไร และมีความสามารถในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด ผลตอบแทนที่ได้รับเปรียบเทียบกับการลงทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลง อีกทั้งสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามูลค่ารวมของสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นเพียงใด และมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวิเคราะห์รายงานการเงินจะมีขอบเขตที่แคบกว่า ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงการประเมินผล เฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์รายงานการเงินที่นิยมใช้โดยทั่วไป และประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ 2 วิธี คือ การวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงิน และ การวิเคราะห์ส่วนร่วม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงิน (comparative financial statement) หรือ การวิเคราะห์แนวนอน (horizontal analysis) เป็นการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงรายการในงบการเงิน ปีปัจจุบันกับอดีต ที่ละรายการ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

โรงเรียนธรรมรักษา				
งบรายรับเทียบรายจ่าย				
ประจำงวดสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 และ 2547				
	2548	2547	ผลต่าง	ร้อยละ
รายรับ				
เงินงบประมาณ				
งบบุคลากร	7,560,000	7,200,000	360,000	0.05
งบดำเนินการ	144,000	148,320	- 4,320	- 0.03
งบอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	16,100	-	-
เงินรายได้แผ่นดิน	5,200	6,300	-1,100	- 21.2

หน่วย : บาท

<b>เงินนอกงบประมาณ</b>				
งบอุดหนุนรายหัว	1,980,000	1,800,000	180,000	0.10
รายได้สถานศึกษา	120,000	110,000	10,000	0.09
เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์	500,000	524,000	- 24,000	- 0.05
เงินบริจาคอื่น	20,000	15,000	5,000	0.33
เงินรายได้อื่น	<u>12,000</u>	<u>20,000</u>	<u>- 8,000</u>	<u>- 0.40</u>
<b>รวมรายรับ</b>	<b><u>10,357,300</u></b>	<b><u>9,839,720</u></b>	<b><u>518,680</u></b>	<b><u>0.05</u></b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>				
เงินเดือน	7,560,000	7,200,000	360,000	0.05
ค่าสาธารณูปโภค	230,000	225,000	5,000	0.02
ค่าอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	16,100	-	-
ค่าวัสดุใช้สอยการสอน	550,000	650,000	-100,000	- 0.15
ค่าวัสดุใช้สอยสำนักงานและบริหาร	240,000	235,000	5,000	0.02
ค่าใช้จ่ายอื่น	100,000	140,000	- 40,000	- 0.29
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์	282,000	325,000	- 43,000	- 0.13
<b>รวมรายจ่าย</b>	<b><u>8,978,100</u></b>	<b><u>8,891,100</u></b>	<b><u>187,000</u></b>	<b><u>0.02</u></b>
<b>รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย</b>	<b>1,379,200</b>	<b>1,048,620</b>	<b>330,580</b>	<b>0.32</b>

จากงบรายรับเทียบรายจ่ายข้างต้น สามารถวิเคราะห์รายการสำคัญ ๆ ได้ว่า สถานศึกษามีผลการดำเนินงานด้านรายรับรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 หากวิเคราะห์ถึงที่มาของการเพิ่มขึ้นจะพบว่า มาจากงบอุดหนุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เงินรายได้สถานศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 ขณะเดียวกัน ความสามารถในการระดมเงินจากการบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ลดลงร้อยละ 5 เงินงบประมาณเพื่อเป็นงบดำเนินการลดลงร้อยละ 3 เงินรายได้อื่นลดลงร้อยละ 4

เมื่อวิเคราะห์ด้านรายจ่ายพบว่า รายจ่ายโดยรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ซึ่งหากวิเคราะห์รายการที่เพิ่มขึ้นสูงผิดปกติ คือ ค่าวัสดุการสอน เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 15 ค่าใช้จ่ายอื่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 29 ซึ่งต้องวิเคราะห์หาสาเหตุ และควรมีคำอธิบายประกอบรายงานการประเมินผล ทั้งการเพิ่มขึ้นและลดลง เพื่อที่จะรักษารายรับที่เพิ่มขึ้นให้เพิ่มขึ้นต่อไป และป้องกันไม่ให้รายรับลดลง ขณะเดียวกัน ลดอัตราการเพิ่มของรายจ่าย โดยเฉพาะ

รายการที่เพิ่มขึ้นสูง ยกเว้นการเพิ่มขึ้นนั้นมีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ เช่น มีกิจกรรมโครงการพิเศษที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ทำให้ต้องเพิ่มค่าวัสดุการสอน เป็นต้น

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ อาจมีการนำงบดุลมาเปรียบเทียบได้ โดยวิเคราะห์ทีละรายการว่ามีรายการใด เพิ่มขึ้น ลดลงจากปีก่อน และมีรายการใดที่เปลี่ยนแปลงผิดปกติที่ควรให้ความสนใจสาเหตุหรือไม่ เช่น อัตราการเปลี่ยนแปลงของลูกหนี้ เพิ่มขึ้นมาก เป็นเพราะสาเหตุใด เป็นต้น

**2. การวิเคราะห์ส่วนร่วม (common size) หรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์แนวตั้ง (vertical analysis)** เป็นการวิเคราะห์รายการต่างๆ ในงบการเงิน โดยกำหนดให้รายการรายรับรวมในงบรายรับเทียบรายจ่ายเป็นค่าฐาน 100 % รายการอื่น ๆ ในงบรายรับเทียบรายจ่ายคิดเป็นร้อยละเท่าไรของรายรับรวม หรือหากเปรียบเทียบรายการในงบดุล ให้กำหนดรายการสินทรัพย์รวมเป็นค่าฐาน 100 % แล้วนำรายการอื่นมาเทียบคิดเป็นร้อยละเท่าไรของสินทรัพย์รวม วิธีนี้จะสามารถนำไปประเมินเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานกลาง หรือเกณฑ์ปฏิบัติที่ดีที่สุดได้ เพื่อทราบประสิทธิภาพในการดำเนินงานว่าแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใด และแตกต่างจากสถานศึกษาอื่นที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันเพียงใด มีรายการใดที่แตกต่างจากมาตรฐานมากหรือไม่ ซึ่งต้องหาสาเหตุของความแตกต่างนั้นต่อไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

งบรายรับเทียบรายจ่าย					
ประจำงวดสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 และ 2547					
หน่วย : บาท					
	ร้อยละ ของ รายรับ รวม		ร้อยละ ของ รายรับ รวม		เกณฑ์ มาตรฐาน
	โรงเรียน A	โรงเรียน B	โรงเรียน A	โรงเรียน B	
<b>รายรับ</b>					
<b>เงินงบประมาณ</b>					
งบบุคลากร	7,560,000	5,000,000	73.03	67.80	70.00
งบดำเนินการ	144,000	200,000	1.39	2.7	2.00
งบอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	16,100	0.16	0.21	0.20
<b>เงินรายได้แผ่นดิน</b>	5,200	6,300	0.09	0.09	0.10

**เงินนอกงบประมาณ**

งบอุดหนุนรายหัว	1,980,000	19.13	1,900,000	25.8	20.00
รายได้สถานศึกษา	120,000	1.16	10,000	0.14	1.50
เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์	500,000	4.83	200,000	2.70	3.00
เงินบริจาคอื่น	20,000	0.19	20,000	0.30	0.40
เงินรายได้อื่น	<u>2,000</u>	<u>0.02</u>	<u>20,000</u>	<u>0.30</u>	<u>1.00</u>
รวมรายรับ	<u>10,352,100</u>	<u>100.00</u>	<u>7,372,400</u>	<u>100.00%</u>	<u>100.00</u>

**รายจ่าย**

เงินเดือนและสวัสดิการ	7,560,000	73.03	5,500,000	74.60	75.00
ค่าสาธารณูปโภค	230,000	2.22	400,000	5.43	5.00
ค่าอุดหนุนปัจจัยพื้นฐาน	16,100	0.16	16,100	0.22	0.20
ค่าวัสดุใช้สอยการสอน	550,000	5.31	600,000	8.14	10.00
ค่าวัสดุใช้สอยสำนักงานและบริหาร	240,000	2.32	120,000	1.63	4.00
ค่าใช้จ่ายอื่น	100,000	0.97	140,000	1.90	2.80
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์	282,000	2.72	500,000	6.78	3.00
รวมรายจ่าย	<u>8,994,200</u>	<u>86.88</u>	<u>7,276,100</u>	<u>98.69</u>	<u>100.00</u>
รายรับมากกว่า (น้อยกว่า) รายจ่าย	1,357,900	13.12	96,300	1.31	0

หมายเหตุ: เกณฑ์มาตรฐานนี้เป็นเกณฑ์สมมติ ซึ่งควรมีการทำวิจัยเพื่อหาเกณฑ์มาตรฐานที่แท้จริง

จากตัวอย่างข้างต้น สมมติให้สถานศึกษาทั้งสอง มีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกันใน ทุกปัจจัย คือ จำนวนนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่แตกต่างกัน ขนาดโรงเรียน จำนวนบุคลากร สภาพอาคารเรียน ความนิยมของผู้ปกครอง สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชนใกล้เคียงกัน เป็นต้น ซึ่งจากข้อมูลที่ปรากฏสามารถวิเคราะห์และแปลความหมายได้คือ สถานศึกษา A ได้รับงบบุคลากรมากกว่า ร้อยละ 5.77 ซึ่งสาเหตุอาจเกิดจาก อายุงานของบุคลากรในสถานศึกษา A มีมากกว่า ทำให้ฐานเงินเดือนสูงกว่า (เนื่องจากโจทย์สมมติให้สถานศึกษาทั้งสอง มีจำนวนบุคลากรใกล้เคียงกัน) ถือเป็นประเด็นที่น่าสนใจเนื่องจากเป็นงบที่จัดสรรจากรัฐให้สถานศึกษาตามจริง ไม่ได้เกิดจากความบกพร่องในการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่รายการที่ควรให้ความสนใจได้แก่ เงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ ซึ่งพบว่า สถานศึกษา A สามารถระดมเงินบริจาคได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และมากกว่าสถานศึกษา B อย่างไรก็ตามสถานศึกษา B ไม่ได้มีความบกพร่องในการระดมเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ เนื่องจากสามารถระดมได้ใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน

เมื่อวิเคราะห์รายการรายจ่ายพบว่า สถานศึกษา A มีตัวเลขว่าสาธารณูปโภคที่ต่ำกว่าสถานศึกษา B มาก และยังสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอนได้ต่ำกว่าสถานศึกษา B และต่ำกว่ามาตรฐานมาก ขณะที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกับสถานศึกษา B หมายความว่า สถานศึกษา A มีประสิทธิภาพในการบริหารการใช้สาธารณูปโภคและวัสดุที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาเพิ่มเติมต่อไปว่า เมื่อค่าวัสดุการสอนของสถานศึกษา A ต่ำกว่าค่ามาตรฐานและสถานศึกษา B มาก หากเพิ่มการใช้จ่ายรายการนี้ให้ใกล้เคียงมาตรฐาน คือซื้อวัสดุ อุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ให้มากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอาจดีมากกว่าปัจจุบันได้ จากการวิเคราะห์รายงานการเงินนี้ ท่านสามารถนำไปวิเคราะห์สถานศึกษาของท่านได้ โดยอาจนำไปประยุกต์ใช้ประเมินเปรียบเทียบภายในสถานศึกษา เปรียบเทียบต้นทุนของศูนย์ต้นทุนต่างๆ แต่ละแผนก โครงการ หรือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือเลือกเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน หรืออาจเลือกเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น

การดำเนินงานจะไม่ประสบผลสำเร็จ และพัฒนาไปได้เลยหากขาดการประเมินผล และการประเมินผลจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดเลย หากผู้บริหารไม่สามารถแปลผลและนำไปใช้ในการพัฒนา หรือให้ข้อมูลย้อนกลับกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานต่อไป



[กลับด้านบน]



### บทสรุป

ขั้นตอนสำคัญสุดท้ายที่ขาดไม่ได้ในการบริหารงานการเงินและสินทรัพย์คือการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งการประเมินผลหมายถึง การวัดและตัดสินว่าการดำเนินงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีส่วนใดที่ต้องปรับปรุง พัฒนา แก้ไขให้ดีขึ้น และส่วนใดที่ได้อยู่แล้ว เป็นจุดแข็งที่ควรรักษาไว้ต่อไป ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องประเมินผลเนื่องจากการประเมินผลทำให้มีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทำให้ต้องกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทำให้แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และทำให้ทราบปัญหาอุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย แนวทางการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนสามารถการตัดสินใจว่าจะดำเนินการขยาย หรือยุติโครงการ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพของงาน ซึ่งขั้นตอนสำคัญในการประเมินผลคือ 1) กำหนดตัวบ่งชี้ 2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน 3) กำหนดข้อมูล และแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมิน 4) ออกแบบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล 5) การวิเคราะห์ข้อมูล 6) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ 7) แปลความหมายผลการเปรียบเทียบ 8) นำเสนอแนวทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนาโดยแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ คือแนวคิดการประเมินองค์กรแบบสมดุล แนวคิดการประเมินโดยใช้ CIPP Model และแนวคิดการประเมินตามศูนย์ความรับผิดชอบ

เครื่องมือสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานในมุมมองทางการเงิน ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คือ การวิเคราะห์รายงานการเงิน เพราะทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน ฐานะการเงิน และความสามารถในการดำเนินงาน อีกทั้งสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามูลค่ารวมของสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นเพียงใด มีแนวโน้มเป็นอย่างไร โดยเทคนิคการวิเคราะห์รายงานการเงินที่นิยมใช้โดยทั่วไปและประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมี 2 วิธี คือ การวิเคราะห์เปรียบเทียบงบการเงิน และการวิเคราะห์ส่วนร่วม

การประเมินผลจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เลย หากผู้บริหารไม่สามารถแปลผลและนำไปใช้ในการตัดสินใจวางแผน ปรับปรุง พัฒนา รวมทั้งสื่อสารข้อมูลย้อนกลับให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### บรรณานุกรม

- กชกร เฉลิมกาญจนา. 2548. พิมพ์ครั้งที่ 2. การบัญชีบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจมาศ อภิสัทธีภิญโญและคณะ. 2548. การบัญชีเพื่อการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ไอเดีย ซอฟต์แวร์เทคโนโลยี.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำ งบประมาณระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีรฟิล์ม และไซเท็กส์ จำกัด
- दनัย เทียนพุดิ. 2546. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจและการประเมินองค์กรแบบสมดุล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- พอล เจมส์ โรแบร์. 2543. เบนซ์มาร์ค: ระบบสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมคิด พรหมจ้อย. 2544. พิมพ์ครั้งที่ 3. เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2546. การบัญชีเพื่อการจัดการและการบริหารต้นทุน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชรรมนิติ เพรส จำกัด
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2535. ความรู้พื้นฐานสำหรับการประเมินโครงการทางการศึกษา ในรวมบทความทางการประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ศิริกานันท์. 2544. การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2547. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Maher,M.W., (et.al). 1991. Managerial Accounting:An Introduction to Concepts,Method, and Uses. 4<sup>th</sup>.ed. The United States of America :Harcourt Brace Javanovich.
- Lawrence P.Grayson. 2004. An Example : A Management Strategy for a Private School [ on line].Washington D.C.: Balance Scorecard Institute. [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org) [9/10/2005]
- William Cox and Michael Stewart. 2000. Signs of Fiscal Health. School spending. American School Board Journal. [ on line]. [www.asbj.com/schoolspending/cox.html](http://www.asbj.com/schoolspending/cox.html). [2/01/09]

**ภาคผนวก ค.****รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อโรงเรียนในการวิจัย**

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญ
3. รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการประเมินความต้องการอันจำเป็นในการพัฒนา
4. รายนามผู้บริหารโรงเรียนทดลองศึกษาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรราวลัย ชัยปาณี  
หัวหน้าภาควิชาการเงินการธนาคาร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร เจริญเยี่ยม  
อาจารย์ประจำภาควิชาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. นางรพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
4. นายสายัณห์ รุ่งป่าสัก  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
5. นางผานิตย์ มีสุนทร  
ผู้อำนวยการกองคลังและสินทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
6. นายสมพงษ์ รุจิรวรรณ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
7. นายเมธี อนุดิษฐ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดปรีนาถ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมฯ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุกรี รอดโพธิ์ทอง  
อาจารย์ประจำภาควิชา โสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ  
หัวหน้าภาควิชา วิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรวลัย ชัยปามี  
หัวหน้าภาควิชาการเงินการธนาคาร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร เจริญเยี่ยม  
อาจารย์ประจำภาควิชาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. อาจารย์ ดร.ดิเรก วรรณเสียร  
อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิทยาการจัดการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
6. อาจารย์ ดร.กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์  
อาจารย์ประจำภาควิชา วิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. อาจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ  
สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
8. อาจารย์ ดร.ทัศนีย์ วงศ์ยืน  
ข้าราชการบำนาญ อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
9. ดร.มานะ อัครบัณฑิต  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
10. นางผานิต มีสุนทร  
ผู้อำนวยการคลังและสินทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
11. นางสาวศรียังอร พัวพงษ์ไพโรจน์  
หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ปทุมธานี เขต 2
12. นายสมเจตน์ ประชากริช  
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี โรงเรียนนานาชาติบางกอกพัฒนา

### รายชื่อผู้บริหารโรงเรียนทดลองใช้ชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญ

1. นายอัศรายุทธ์ ศรีใจอินทร์ โรงเรียนบ้านนาขาว
2. นายอำนาจ พุทธิมิ โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม
3. นางจริย์พร โนนัดชัยยา โรงเรียนวัดสังข์กระจาย
4. นางอัมพร พสุธาตล โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม
5. นางรัตนา อรรถนิตย์ โรงเรียนสตรีมหารณพาราม
6. นายปรีชา คกมิ โรงเรียนวัดอมรินทราราม
7. นายบุญธรรม แก้วสาร โรงเรียนราชวินิตบางแค
8. นายอนันต์ ทรัพย์วารี โรงเรียนสวนอนันต์
9. นางสุนนมาศ วุฒิสง่าธรรม โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
10. นายสุรเมธ ตะวันทรงค์ โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
11. นายรักไทย ธนวุฒิกุล โรงเรียนวัดนาคปรก
12. นายชงชาติ วงศ์สุวรรณค์ โรงเรียนเทพลีลา
13. นายเชิดศักดิ์ สุภโสภาณ โรงเรียนสงวนหญิง สุพรรณบุรี
14. นายสมยศ นวลละออ โรงเรียนชุมชนประชาธิปไตยวิทยาการ
15. นายจตุรงค์ สโรบล โรงเรียนวัดปัญญาภิบาล
16. นางสาวสุดา สาสุนทรธา โรงเรียนวัดแจ้งลำหิน
17. นางพันธ์ทิวา จางคพิเชียร โรงเรียนวัดชัยฤกษ์ผล
18. นายสมชาย ส่งศรีพันธุ์ โรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี
19. นายประดิษฐ์ ปาเลย์ โรงเรียนวัดโปรงฝน
20. นายภักดี คงคำ โรงเรียนหนองเสือวิทยาคม
21. นางรัตนา เชาว์ปรีชา โรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒาราม
22. นางจ้านงค์ แจ่มจันทร์วงศ์ โรงเรียนราชบัณฑิตยสถาน (สามเสนวิทยาลัย 2)
23. ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพัฒนาภรณ์ โรงเรียนบ้านโชคชัยพัฒนา
24. นายศักดิ์ดา สถาพรวงษา โรงเรียนวัดนิเทศน์
25. นายทรงวุฒิ สุขนาวิ โรงเรียนชุมชนวัดพิชิต
26. นายสุวิทย์ สุทธิเทพ โรงเรียนศาลาลอย
27. นายจร ทอกลักษณ์ศิริ โรงเรียนวัดเขียนเขต
28. นายลำพอง เชียงสิน โรงเรียนวัดอัยยิการาม

## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการประเมินความต้องการอันจำเป็นในการพัฒนา

ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1 โรงเรียนกันทรารมย์	กันทรารมย์	ศรีสะเกษ
2 โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์	เมือง	ตราด
3 โรงเรียนเหนือคลองประชานำรุง	เหนือคลอง	กระบี่
4 โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต	เมือง	ภูเก็ต
5 โรงเรียนพิมายวิทยา	พิมาย	นครราชสีมา
6 โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม	ปทุมรัตต์	ร้อยเอ็ด
7 โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย	อัมพวา	สมุทรสงคราม
8 โรงเรียนบ้านค่าย	บ้านค่าย	ระยอง
9 โรงเรียนสามเงาพิทยาคม	สามเงา	ตาก
10 โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 75	สายไหม	กรุงเทพฯ ฯ
11 โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	นครชัยศรี	นครปฐม
12 โรงเรียนสายปัญญารังสิต	ชัยบุรี	ปทุมธานี
13 โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต	พระโขนง	กรุงเทพฯ ฯ
14 โรงเรียนเสด็จวนชยางค์กุลวิทยา	เมือง	ลำปาง
15 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือ	เมือง	พิษณุโลก
16 โรงเรียนสันกำแพง	สันกำแพง	เชียงใหม่
17 โรงเรียนเทพศิรินทร์พู่แค	พู่แค	สระบุรี
18 โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์	พนมทวน	กาญจนบุรี
19 โรงเรียนกมลไสย	กมลไสย	กาฬสินธุ์
20 โรงเรียนควนขนุน	ควนขนุน	พัทลุง
21 โรงเรียนกาวิละวิทยาลัย	เมือง	เชียงใหม่
22 โรงเรียนพิมานพิทยาสรรค์	เมือง	สตูล
23 โรงเรียนคีรีมาสพิทยาคม	คีรีมาส	สุโขทัย
24 โรงเรียนพรานกระต่ายพิทยาคม	พรานกระต่าย	กำแพงเพชร
25 โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
26 โรงเรียนหนองบัววิทยาการ	หนองบัวลำภู	อุดรธานี
27 โรงเรียนนนทบุรีพิทยาคม	เมือง	นนทบุรี
28 โรงเรียนสตรีระนอง	เมือง	ระนอง
29 โรงเรียนเสนา"เสนาประสิทธิ์"	เสนา	อยุธยา
30 โรงเรียนนวมราชานุสรณ์	เมือง	นครนายก

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวจิตรา พิชะพัฒน์ เกิดวันที่ 19 มกราคม พ.ศ.2510 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการตลาด หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2531 และสำเร็จปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (ภาคผู้บริหาร) จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2537 เข้าศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2544 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน 072 จินตคณิต และประธานสมาคม International Abacus Association(Thailand)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย