



หลักการบริหารงบประมาณตามหลักพุทธธรรม The Buddhist Principle in Budget Management

สมศักดิ์ บุญปู Somsak Boonpoo^๑

บทคัดย่อ

การบริหารงบประมาณนับเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กร หน่วยงานราชการ และสถานศึกษาต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบในการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยหลักการบริหารงบประมาณตามหลักพุทธธรรมนั้น ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผนการเงิน หรืองบประมาณ ขั้นตอนที่ ๒ การบริหารจัดการภายใน ขั้นตอนที่ ๓ การแสวงหาและรักษางบประมาณ ขั้นตอนที่ ๔ การบริหารงบประมาณ ขั้นตอนที่ ๕ การใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งมีหลักพุทธธรรม ๒ ประการที่สำคัญในการบริหารงบประมาณ คือ ทิฐุธรรมมีกัตถสังสัดตนิกธรรม ๔ เป็นพุทธธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขในปัจจุบัน และโมคคатиยะ ๕ เป็นพุทธธรรมที่ควรยึดถือเอาจากโศกทรัพย์

คำสำคัญ : การบริหารงบประมาณ, หลักพุทธธรรม

Abstract

Budget management is a significant burden and duty in organizational and institutional management. It is necessary to set up a budget plan making carefully and efficiently in order to spend the limited budget effectively. The Buddhist principle in budget management consists of 5 steps; 1. Financial or budget plan, 2. Organizational management, 3. Budget earning and protecting, 4. Budget management, and 5. Budget spending. The Buddhist principles necessary to budget management are the principles of Temporal Welfare and the principles of Bhogadiya or possession consumption.

Keywords : budget management, Buddhist principle

^๑ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บทนำ

การบริหารงบประมาณนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อประเทศชาติ เพราะเป็นกิจการสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารทุกภาคส่วนของรัฐบาล การบริหารงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพื่อให้ทุกหน่วยงานของรัฐมีการวางแผนและใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลเป้าหมายขององค์การระบบบริหารงบประมาณของไทยมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องของระบบเดิม และให้มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพเหตุการณ์ นโยบาย และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จนกระทั่งใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) ในปัจจุบัน (ประเสริฐ ปันปฐมรัฐ และคณะ, ๒๕๕๙) ที่มุ่งเน้นหลักการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด คำนึง และสอดคล้องตามความต้องการประชาชน เพื่อบทบาทการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการจัดการบริหารงบประมาณ แก่ผู้ปฏิบัติตามโครงสร้าง โดยรัฐบาลรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบเป้าหมายการบริหารของกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบเป้าหมายของหน่วยงาน โดยทั้งหมดนี้ เน้นความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นหลักการธรรมาภิบาล มีระบบ การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่ตรวจสอบได้ (สำนักงบประมาณ, ๒๕๕๘ : ๕-๙) ดังนั้น การบริหารงบประมาณของแต่ละหน่วยงานนั้นจึงควรมีระบบหรือกลไกที่จะนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ โดยเฉพาะการนำหลักพุทธธรรมเพื่อมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงบประมาณ อันจะเป็นการบูรณาการหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อแก้ปัญหาสังคมโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความสับสนซับซ้อนและเพื่อให้เกิดประโยชน์

สูงสุดในการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอีกหนทางหนึ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

คำว่า “บริหาร” มาจากคำว่า Administration มีความหมายเหมือนกับคำว่า Management ฉะนั้น จึงมีการใช้ทั้งสองคำนี้ในลักษณะเดียวกัน แต่คำว่า Management มักจะใช้ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานที่มุ่งในด้านผลกำไร แต่การบริหารงานในวงการศึกษาหรือการบริหารงานโครงการสุขภาพ ในสถานศึกษานั้นมิได้มุ่งหวังผลกำไรหรือขาดทุนจึงใช้คำว่า Administration จึงจะเหมาะสมที่สุด

การบริหาร หมายถึง การทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่ปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ๒๕๕๙ : ๓) เป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (พิทยา บวรวัฒนา, ๒๕๕๖ : ๒) เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้าน



ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิก ในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผล ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (พะยอม วงศ์สารศรี, ๒๕๔๒: ๓๖)

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ การบริหารงานที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ในองค์การซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของ การบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การใด ย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ

ส่วนคำว่า งบประมาณ (Budgeting) เป็นแผนการใช้จ่ายของรัฐ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ เช่น การเตรียมแผนงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำขั้นตอน อันประกอบไปด้วยโครงสร้างการบริหาร การทำตารางเวลาและการบริหารควบคุมงบประมาณ ทั้งนี้ การจัดทำแผนควรคำนึงถึง กฎ ระเบียบหรือกฎหมาย และปทัสถาน ทั้งด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ (ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาญจน์, ๒๕๔๕: ๑๘) , อ้างจาก Schick Allen, 1996 : 146-147) เป็นกระบวนการวางแผนการบริหารของรัฐบาล แสดงกิจกรรมหรือโครงการที่จะปฏิบัติแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการประมาณค่าใช้จ่ายและบอกที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้นๆ มีระยะเวลาที่แน่นอน เป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดการทำขึ้น เพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา

(นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, ๒๕๔๔ : ๑๗) เป็นการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม (Luther Gulick, 1973: 13) การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖: ๓๔)

การบริหารงบประมาณจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกระดับ ทุกหน่วยงานและทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายรัฐหรือเอกชน จะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน ที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย งบประมาณจึงเป็นแผนการเงินขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นเรื่องของการเงินโดยเฉพาะ เป็นการวางแผนล่วงหน้าสำหรับการใช้เงินว่าจะใช้เท่าใด เมื่อไร เพื่ออะไร (Augustus B, Turnbull, 1970) การบริหารองค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณอย่างดี ล่วงหน้า ในรูปแบบเอกสารหรือที่รวมเอกสาร ซึ่งแสดงถึงฐานะทางการคลังขององค์การ รวมถึง ข่าวสารเกี่ยวกับ รายรับ รายจ่าย กิจกรรม และเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย เอกสาร งบประมาณเป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายในการจัดเตรียมงบประมาณ ซึ่งจะประกอบด้วยการตัดสินใจของ



หน่วยงานต่างๆ ก็จะสามารถใช้ดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในภายหน้าได้อย่างดีที่สุด สามารถควบคุมได้หรือแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้ (Lee Robert D, Jr., and Johnson, Ronald W. 1977: 24)

การบริหารงบประมาณจึงมีความหมายถึงแผนการดำเนินการสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานแต่ละโครงการเพื่อให้เกิดการใช้จ่ายให้น้อยที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อีกด้วย

การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

สำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ขึ้น เพื่อให้ทุกกระทรวงทบวงกรมและส่วนราชการถือปฏิบัติ ส่งผลให้สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐจึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคล หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖) และเพื่อเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบธรรมาภิบาลในการบริหารงานของหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้บัญญัติให้มีการมีส่วนร่วมภาคประชาชน โดย

สาระสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริม คุ่มครอง สิทธิเสรีภาพของประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง และตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๑)

ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักที่ใช้สำหรับให้ผู้มีส่วนได้เสียยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการตรวจสอบที่มีความสอดคล้องกับกรอบของหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ประกอบด้วย ๑) หลักนิติธรรม คือ การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ๒) หลักคุณธรรม คือ การบริหารงบประมาณที่มีความเสมอภาค ความยุติธรรม ความมีเหตุมีผลและความถูกต้องดีงาม ๓) หลักความโปร่งใส คือ การบริหารงบประมาณที่สามารถเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาต่อผู้มีส่วนได้เสียให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก และมีกระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ๔) หลักการมีส่วนร่วม คือ การบริหารงบประมาณที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งในด้านการรับรู้ การเสนอความคิดเห็น การตัดสินใจ และการปฏิบัติ ๕) หลักความรับผิดชอบ คือ การบริหารงบประมาณที่มีการกำหนดโครงสร้าง มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมีความชัดเจน และมีการรายงานผลการบริหารงบประมาณที่มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบ และ ๖) หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารงบประมาณที่ยึดหลักการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรทางด้านงบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดความประหยัด การสร้างสรรค์ เกิดการพัฒนาและบริการที่มีคุณภาพ (ถาวร คุณนิรัตน์, ๒๕๕๖: ๑๐)



นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลอาจบุรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป เป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข โรงเรียนในฐานะหน่วยปฏิบัติงานจึงต้องบริหารจัดการโดยใช้ปัจจัยพื้นฐานและระบบการบริหารงานทั้ง ๔ ด้าน มาบริหารจัดการคือ ๑) การบริหารงานวิชาการ ซึ่งมีขอบข่ายงานด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการเรียนรู้ การวัดผล/ประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา ฯลฯ งานด้านวิชาการนี้นับเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการ และสอดคล้องกับความต้องการ ความสามารถและศักยภาพของผู้เรียน ๒) การบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาต้องมีความคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอันจะส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ๓) การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่สถานศึกษาต้องดำเนินการบริหารให้บุคคลในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาภายใต้ระเบียบ กฎหมายและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ๔) การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบองค์กร มีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖: ๓๐)

การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารงบประมาณที่เหมาะสมในการให้องค์กร หน่วยงาน หรือสถานศึกษานำไป

ประยุกต์ใช้ โดยอาศัยทฤษฎีเชิงระบบมาประกอบประกอบสำคัญ (ถาวร คูณิรัตน์, ๒๕๕๖: ๑๐-๑๑) ได้แก่

๑. ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยหลักการวัตถุประสงค์ คณะกรรมการบริหารงบประมาณ คณะกรรมการตรวจสอบโดยผู้มีส่วนได้เสีย บทบาทและหน้าที่ เครื่องมือระบบ มาตรฐานในการบริหารงบประมาณและการตรวจสอบ และระยะเวลาในการดำเนินการ

๒. กระบวนการ ประกอบด้วยกำหนดมาตรฐานของความมุ่งหมายและเป้าหมาย การวัดผล และผลลัพธ์ของการบริหารงบประมาณตามขอบข่ายของกระทรวงศึกษาธิการใน ๗ ด้าน และการตรวจสอบ ธรรมาภิบาล การวางแผนงบประมาณ และการตรวจสอบธรรมาภิบาล การปฏิบัติ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผล

๓. ผลผลิต ประกอบด้วย รายงานประสิทธิผลการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล รายงานผลการตรวจสอบธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณ

๔. ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การสะท้อนผลประสิทธิผลการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลการสะท้อนผลการตรวจสอบ และ

๕. สภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย นโยบาย ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หลักการบริหารงบประมาณตามหลักพุทธธรรม

สำหรับเทคนิคทางพระพุทธศาสนาในการจัดงบประมาณนั้น พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงทรัพยากรที่เป็นงบประมาณซึ่งจะต้องดำเนินการจัดการนั้นมีอยู่ ๔ ประการ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับ



การดำรงชีวิตของสงฆ์หรือระบบการจัดการศึกษาภายใต้ระบบสังฆะของพระพุทธศาสนา โดยการบริหารงบประมาณนั้น ถ้ากล่าวถึงเฉพาะตัวเงิน หรือปัจจัยที่เป็นของมีค่าพระพุทธเจ้าไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก เพราะชีวิตของสงฆ์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเงินทอง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าพระพุทธศาสนาไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเงินหรืองบประมาณ ในส่วนการใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารองค์การทางการศึกษานั้น พระพุทธเจ้ามอบให้ฝ่ายฆราวาสที่เป็นสาวกของพระองค์เป็นผู้ดำเนินการแล้ว พระองค์ได้ทรงแนะวิธีการบริหารจัดการงบประมาณนั้นเพื่อให้เหมาะสม และสามารถที่จะทำให้เงินนั้นมีความหมายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรและต่อการบริหารจัดการการศึกษาขององค์กร โดยหลักการบริหารงบประมาณตามหลักพุทธธรรมนั้น ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผนการเงิน หรืองบประมาณ

เมื่อได้เงินมาจะต้องมีการวางแผนโดยการกะเกณฑ์กรอบของการใช้เงินให้เกิดประโยชน์ใน ๓ ระดับ คือ

๑. การใช้จ่ายนั้นจะต้องเหมาะสมกับองค์กรของตนไม่ฟุ่มเฟือย คือการวางแผนเพื่อการบริหารการเงินและงบประมาณให้พอเหมาะกับรายรับรายจ่ายขององค์กร (อัตตัตถะ จุฑหมายเพื่อตน)

๒. การใช้จ่ายงบประมาณจะต้องให้พอเหมาะกับรายจ่ายภาพรวมขององค์กรที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ไม่ให้มากหรือน้อยจนเกินไป โดยอาจจะมีการกันงบประมาณไว้เพื่อสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของสังคมบ้างตามสมควร (ปรัตถะ จุฑหมายเพื่อผู้อื่น)

๓. การใช้จ่ายงบประมาณการเงินจะต้องให้มีความสมดุล ทั้งในส่วนของการจ่ายและรายได้ไม่ให้ขาดดุลมากเพราะการบริหารการเงินแล้วขาดทุนถือว่าเป็นการบริหารที่ผิดพลาด ดังนั้นการบริหารการเงินจะต้องเน้นที่ดุลยภาพเพื่อให้มีสภาพคล่องทั้งในส่วนของการรับและจ่ายหรือกำไรหรือว่าขาดทุน คือ การบริหารให้มีดุลยภาพทางการเงินในทุกมิตินั้นเอง (อุภยัตถะ จุฑหมายร่วมกัน) (ขุ.จ. (ไทย)๓๐/๗๕๕/๓๘๙)

ขั้นตอนที่ ๒ การบริหารจัดการภายใน

การบริหารจัดการภายในของงบประมาณการเงินขององค์กรนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเรื่องการเงินคือจะต้อง รู้จักหา รู้จักใช้ทรัพย์ หรือหาเงินเป็น ใช้เงินเป็น เป็นผู้บริหารการเงินที่ดีจะต้อง ตั้งตัวสร้างหลักฐานทางการเงินให้ได้ และสามารถที่จะใช้งบประมาณในการสร้างประโยชน์ให้กับคนในองค์กรได้ โดยหลักการบริหารการเงินและงบประมาณทางการศึกษานั้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๓ การแสวงหาและรักษางบประมาณ

การปฏิบัติตามหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อนประโยชน์ปัจจุบัน หรือหลักธรรมอันอำนวยการประโยชน์สุขขั้นต้น ที่เรียกว่า ภิภุชธรรมมีกตสัสตนิกธรรม ๔ ประการ ได้แก่

๑. อุภูฐานสัมปทา ถึงพร้อมด้วยความหมั่น คือ ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และการประกอบอาชีพที่สุจริต ผักผ่อนให้มีความขำขันขานาญและรู้จริง รู้จักใช้ปัญญาสอดส่องตรวจตรา หาวิธีการที่เหมาะสมที่จัดการและดำเนินการให้ได้ผลดี

๒. อารักขสัมปทา ถึงพร้อมด้วยการรักษา คือ รู้จักคุ้มครอง เก็บรักษางบประมาณและผลงานที่ตนได้ทำไว้ด้วยความขยันหมั่นเพียรโดย



ชอบธรรม ด้วยกำลังงานของตน ไม่ให้เป็นอันตรายหรือเสื่อมเสีย

๓. กัลยาณมิตตตา คบหาคนดีเป็นมิตร คือ รู้จักเสวนาคบหาคน ไม่คบไม่เอาอย่างผู้ที่ชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย เลือกเสวนาศึกษาเยี่ยงอย่างท่านผู้รู้ผู้ทรงคุณ ผู้มีความสามารถ ผู้นำเคารพนับถือ และมีคุณสมบัติเกื้อกูลแก่อาชีพการงาน

๔. สมชีวิตา เลี้ยงชีวิตแต่พอดี คือ รู้จักกำหนดรายได้และรายจ่าย เป็นอยู่พอดีสมรายได้ มิให้ฝืดเคืองหรือฟุ่มเฟือย ให้รายได้เหนือรายจ่าย มีประหยัดเก็บไว้ (อง.อภฺรฺรฐก. (ไทย) ๒๓/๑๔๔/๒๘๙)

ขั้นตอนที่ ๔ การบริหารงบประมาณ

เมื่อหางบประมาณมาได้แล้ว รู้จักจัดงบประมาณนั้น โดยถือหลักการแบ่งงบประมาณเป็น ๔ ส่วนที่เรียกว่า โภควิภาค ๔ (ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๙๗/๒๐๒) คือ

๑. เอเคน โภเค ภุณฺเขยฺย แบ่ง ๑ ส่วน ใช้จ่ายเลี้ยงตน เลี้ยงคนที่ควรบำรุงเลี้ยง และทำประโยชน์

๒. ทวีหิ กมฺมํ ปโยชเย แบ่ง ๒ ส่วน ใช้เป็นทุนประกอบการงาน

๓. จตุตถณฺ นิธาเปยฺย แบ่ง ๑ ส่วน เก็บไว้ในคราวจำเป็น

ขั้นตอนที่ ๕ การใช้จ่ายงบประมาณ

การที่เพียรพยายามแสวงหา รักษา และครอบครองงบประมาณไว้นั้นก็เพื่อจะใช้ให้เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนและคนอื่น ถ้าไม่ใช้งบประมาณให้เกิดคุณประโยชน์แล้ว การหาและการมีงบประมาณก็ปราศจากคุณค่า หากความหมายใด ๆ มิได้ ดังนั้น เมื่อมีทรัพย์หรือหาทรัพย์มาได้แล้ว พึงปฏิบัติต่อบุคลากรหนึ่งส่วนแรกในขั้นตอนที่ ๒ ตามหลัก โภคาทียะประโยชน์ที่ควรถือเอาจากงบประมาณ หรือเหตุผลที่อริยสาวกควรยึดถือ ในการที่จะมีหรือ

ครอบครองงบประมาณ ๕ ประการ ดังพุทธพจน์ว่า อริยสาวกแสวงหาโภคทรัพย์มาได้ด้วยน้ำพักน้ำแรงความขยันหมั่นเพียรของตน และโดยทางสุจริตชอบธรรมแล้ว

๑. เลี้ยงตัว เลี้ยงมารดาบิดา บุตร ภรรยา และคนในปกครองทั้งหลายให้เป็นสุข

๒. บำรุงมิตรสหาย และผู้ร่วมกิจการงานให้เป็นสุข

๓. ใช้ปกป้องรักษาสวัสดิภาพ ทำตนให้มั่นคงปลอดภัยจากภัยอันตราย

๔. ทำพลี คือ สละเพื่อบำรุงและบูชา ๕ อย่าง คือ (๑) ญาติพลี สงเคราะห์ญาติ (๒) อติถิพลี ต้อนรับแขก (๓) ปุพฺพเปตพลี ทำบุญหรือสักการะอุทิศผู้ล่วงลับ (๔) ราชพลี บำรุงราชการด้วยการเสียภาษีอากร เป็นต้น (๕) เทเวตตพลี ถวายเทวดา คือ ทำบุญอุทิศสิ่งที่เคารพบูชาตามความเชื่อถือ

๕. อุปถัมภ์บำรุงพระสงฆ์ และเหล่าบรรพชิตผู้ประพฤติดี ปฏิบัติชอบ ผู้ไม่ประมาท มัวเมา

เมื่อได้ใช้โภคทรัพย์ทำประโยชน์อย่างนี้แล้ว ถึงภะจะหมดสิ้นไปก็สบายใจได้ว่า ได้ใช้ภะนั้นให้เป็นประโยชน์ถูกต้องตามเหตุผลแล้ว ถึงภะเพิ่มขึ้น ก็สบายใจเช่นเดียวกัน เป็นอันไม่ต้องเดือดร้อนใจในทั้งสองกรณี (อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๔๑/๔๘)

การบริหารงบประมาณตามหลักพุทธธรรมในขั้นตอนที่ ๕ นี้ ได้กล่าวถึงการบริหารที่มุ่งแจกแจงรายการที่พึงจ่ายให้รู้ว่า ควรใช้งบประมาณทำอะไรบ้าง มิใช่หมายความว่าให้แบ่งส่วนเท่ากันไปทุกข้อ

บทสรุป

การบริหารงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกระดับ ทุกหน่วยงานและทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายรัฐ



หรือเอกชนจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคต

การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ๑) หลักนิติธรรม คือ การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับกฎหมาย ๒) หลักคุณธรรม คือ การบริหารงบประมาณที่มีความเสมอภาค ๓) หลักความโปร่งใส คือ การบริหารงบประมาณที่สามารถเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ๔) หลักการมีส่วนร่วม คือ การบริหารงบประมาณที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ๕) หลัก

ความรับผิดชอบ คือ การบริหารงบประมาณที่มีการกำหนดให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมีความชัดเจน และ ๖) หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารงบประมาณที่ยึดหลักการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรทางด้านงบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักการบริหารงบประมาณตามหลักพุทธธรรมนั้น ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผนการเงิน หรือ งบประมาณ ขั้นตอนที่ ๒ การบริหารจัดการภายใน ขั้นตอนที่ ๓ การแสวงหาและรักษา งบประมาณ ขั้นตอนที่ ๔ การบริหาร งบประมาณ ขั้นตอนที่ ๕ การใช้จ่าย งบประมาณ



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๖). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๖). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว.
- ถาวร คูณิรัตน์. (๒๕๕๖). การวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณโดยการตรวจสอบธรรมาภิบาลของผู้มีส่วนได้เสียสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (๒๕๔๔). การงบประมาณหลักทฤษฎีและแนววิเคราะห์เชิงปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : เอ็ม.เทรดดิ้ง.
- ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ และคณะ. (๒๕๔๙). **พัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีโดยงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ**. กรุงเทพมหานคร: คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (๒๕๔๙). **พุทธวิธีการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (๒๕๔๒). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : พรวนการพิมพ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (๒๕๔๖). **การบริหารเชิงบูรณาการ**. นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- ศุภวัฒน์ ปัสสรากาญจน์. (๒๕๔๕). **แนวคิดและกระบวนการบริหารงานคลังและงบประมาณ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานงบประมาณ. สำนักงานงบประมาณ ยุค ๔ ปี ซ่อม - ๔ ปี สร้าง. **วารสารการงบประมาณ**, ๒(๖), ๒๕๔๘ : ๕-๙.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (๒๕๕๑). **กฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดิน**. กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว.
- Augustus B, Turnbull. (1970). **Government Budgeting and PPBS : A Program Introduction**. Massachusetta : Addison- Wesley.
- Lee Robert D, Jr., and Johnson, Ronald W. (1977). **Public Budgeting System**. Maryland : Untvercity Park Press.
- Luther Gulick. (1973). **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration.
- Schick Allen. (1996). **The Federal Budget**. Washington, D.C. : Politics, policy.