

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยเรื่องผลการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานและปัญหาข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นกระบวนการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินของสำนักงานงบประมาณทั้ง 7 ด้าน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือโรงเรียนนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการ จัดการงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในจังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2546 จำนวน 12 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 21 คน ครูที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการงบประมาณจำนวน 117 คน รวมทั้งสิ้น 138 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมี 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียนและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานและปัญหาข้อเสนอแนะในการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 138 ชุด แยกเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา 21 ชุด ของครูที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการงบประมาณ 117 ชุด ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะได้นำมาสังเคราะห์เนื้อหาเสนอในรูปตารางความเรียง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลโรงเรียนและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โรงเรียนเคยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมากกว่าสังกัดกรมสามัญศึกษาและมีจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาดใกล้เคียงกัน สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิงมากกว่าชาย ส่วนมากสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการสอน และส่วนใหญ่มีตำแหน่ง เป็นครูที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการงบประมาณ โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่ในช่วง 11 ปีขึ้นไปมากที่สุด เป็นผู้มีประสบการณ์ในการจัดทำงบประมาณ โดยเป็นคณะทำงานจัดทำแผนงาน งานและโครงการของโรงเรียนมากที่สุด และส่วนใหญ่ได้รับความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบงบประมาณแนวใหม่แบบมุ่งเน้นผลงาน จากการประชุมสัมมนา

ศึกษาเอกสาร และฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจและเชื่อมั่นในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่

ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ โดยมีประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การประเมินสถานภาพของโรงเรียนถูกต้องตรงกับความเป็นจริงตามข้อมูลสารสนเทศที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ส่วนผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุด คือ การจัดทำโครงการในรูปแบบเหตุผลสัมพันธ์

ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ และมีประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ การกำหนดผลผลิตและคิดคำนวณต้นทุนมีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานที่กำหนดนโยบายงบประมาณและสังคมภายนอก ส่วนผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การดำเนินการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบบัญชีสามารถนำไปคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของนักเรียนในแต่ละระดับและต้นทุนต่อหน่วยการจัดกิจกรรม

ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมพบว่าโรงเรียนมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ โดยมีประเด็นที่โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การกำหนดให้เจ้าหน้าที่แผนกพัสดุมีพันธกิจและหน้าที่จัดซื้อพัสดุให้ตรงกับความต้องการของผู้แจ้งจัดซื้อ ซึ่งสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ส่วนการวางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี ด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน ควรมีการปรับปรุงการดำเนินงานมากที่สุด

ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมพบว่าโรงเรียนมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับดี และมีประเด็นที่โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การกำหนดหน้าที่โดยแยกความรับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น การอนุมัติสั่งจ่ายเบิกจ่าย การบัญชี การคลัง การตรวจสอบและการบันทึกเพื่อควบคุม เป็นต้น ส่วนการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด คือ การจัดทำระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง (พึงรับ-พึงจ่าย) เพื่อแสดงฐานะทางการเงินที่ถูกต้องและประโยชน์ในการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย

ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ และมีประเด็นที่โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ใน

ระดับพอใช้สูงสุดคือ การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี มีรายการครบถ้วนประกอบด้วย การเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมาย ผลการดำเนินงานและผลกระทบ การรายงานผลการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน และการสรุปโครงสร้างองค์กร ผู้บริหาร บุคลากรและแผนภูมิองค์กร ส่วนการดำเนินงานของหน่วยเหนือเกี่ยวกับการนำข้อมูลทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และความสามารถในการบริหารจัดการมาใช้ประกอบการตัดสินใจ จัดสรรงบประมาณในปีถัดไป ควรมีการปรับปรุงการดำเนินงานมากที่สุด

ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ และมีประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ การติดตามมูลค่าทรัพย์สินถูกต้องตามสภาพทรัพย์สินทุกรายการ ส่วนการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด คือ การคิดค่าบริการการใช้ทรัพย์สินอย่างเหมาะสม และการดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินโดยใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมทรัพย์สิน

ด้านการตรวจสอบภายใน โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ และมีประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ การจัดทำข้อสรุปการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ได้ดำเนินการดังนี้ การจัดทำข้อมูลความสำเร็จของผลการดำเนินงานหรือประสิทธิผลตามแผนงาน งาน/โครงการ การจัดทำข้อมูลความสามารถในการผลิต หรือประสิทธิภาพของระบบงาน และการจัดทำข้อมูลต้นทุนของการดำเนินงาน หรือความประหยัดคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ส่วนผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด คือ การวิเคราะห์ ประเมินผล ค้นหาสาเหตุข้อบกพร่อง และแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอความเห็นต่อฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการตรวจสอบภายใน

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา

ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมพบว่าโรงเรียนทั้ง 2 สังกัดมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับดี และมีค่าร้อยละใกล้เคียงกัน ส่วนผลการดำเนินงานระดับพอใช้นั้น โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีค่าร้อยละสูงกว่า ในขณะที่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานต้องปรับปรุงมากกว่า เมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด คือ แผนกลยุทธ์สามารถตอบสนองทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนประเด็นที่ต้องปรับปรุงสูงสุด คือ การจัดทำโครงการในรูปแบบเหตุผลสัมพันธ์และการที่หน่วยเหนือใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

สำหรับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษานั้นส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การประเมินสถานภาพของโรงเรียนถูกต้องตรงกับความเป็นจริงตามข้อมูลสารสนเทศที่นำมาใช้วิเคราะห์ ส่วนผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุด คือ การจัดทำกรอบประมาณการใช้จ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และผู้บริหารนำทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรมาบริหารจัดการให้เกิดผลงานตามแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนทั้ง 2 สังกัด มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ โดยที่โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีค่าร้อยละสูงกว่า ส่วนผลการดำเนินงานระดับดีนั้นโรงเรียนทั้ง 2 สังกัด มีค่าร้อยละใกล้เคียงกันในขณะที่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากกว่าเมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการคิดคำนวณต้นทุน ผลผลิต กิจกรรมและทำหน้าที่กำกับติดตาม ประเมินผลต้นทุนและประเด็นดังกล่าวนี้มีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุดเช่นกัน สำหรับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษานั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ ประเด็นการกำหนดผลผลิตและคิดคำนวณต้นทุนมีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานที่กำหนดนโยบายงบประมาณและสังคมภายนอก และประเด็นดังกล่าวนี้มีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุดเช่นกัน

ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น มีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ และมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากกว่าโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เมื่อพิจารณาตามประเด็น พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนทั้ง 2 สังกัดมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดในประเด็นเดียวกันคือ การกำหนดให้เจ้าหน้าที่แผนกพัสดุมีพันธกิจและหน้าที่ จัดซื้อพัสดุให้ตรงกับความต้องการของผู้แจ้งจัดซื้อ ซึ่งสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ส่วนผลการดำเนินงานของทั้ง 2 สังกัด ที่ต้องปรับปรุงสูงสุดอยู่ในประเด็นเดียวกันคือ การวางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี ด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน

ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี ส่วนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับดี และมีผลการ

ดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากกว่า โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา เมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด คือ การตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสด เงินฝากธนาคารตามรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคาร บัญชีแยกประเภททั่วไป บัญชีย่อย และทะเบียน สำหรับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษานั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด คือ ประเด็นการกำหนดหน้าที่โดยแยกความรับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น การอนุมัติสั่งจ่าย เบิกจ่าย การบัญชี การคลัง การตรวจสอบและบันทึกเพื่อควบคุม เป็นต้น และโรงเรียน ทั้ง 2 สังกัดต้องปรับปรุงสูงสุดคือ ประเด็นการจัดทำระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง (พึงรับ - พึงจ่าย) เพื่อแสดงฐานะทางการเงินที่ถูกต้องและประโยชน์ในการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย

ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี ในขณะที่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ และมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากกว่าโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด คือ การนำข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานมาใช้วางแผนพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารงานและการงบประมาณ และผลการดำเนินงานระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ ประเด็นการดำเนินงานของหน่วยเหนือเกี่ยวกับการนำข้อมูลทางการเงิน ผลการดำเนินงานและความสามารถในการบริหารจัดการมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป สำหรับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษานั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ ประเด็นการจัดทำรายงานประจำปี อย่างครบถ้วนประกอบด้วย งบแสดงฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน รายงานทางการเงิน งบกระแสเงินสด เพื่อจัดส่งให้หน่วยเหนือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลาง ส่วนผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุด คือ การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ ตัวชี้วัด การสร้างเครื่องประเมินผลผลิต และการสร้างความเชื่อถือและศรัทธาเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานให้กับผู้เกี่ยวข้องและสังคมภายนอก

ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนทั้ง 2 สังกัดมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ และมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีที่มีค่าร้อยละใกล้เคียงกันอีกด้วย โดยที่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากกว่าโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เมื่อพิจารณาตามประเด็น พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้

สูงสุด คือ ประเด็นการตีราคามูลค่าทรัพย์สินถูกต้องตามสภาพทรัพย์สินทุกรายการ และมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุด คือประเด็นการดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินโดยใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมทรัพย์สิน สำหรับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษานั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด คือประเด็นการดำเนินการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ส่วนผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุด คือการคิดค่าบริการการใช้ทรัพย์สินอย่างเหมาะสม

ด้านการตรวจสอบภายใน โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น มีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ และมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากกว่าโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เมื่อพิจารณาตามประเด็น พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนทั้ง 2 สังกัดมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด ในประเด็นเดียวกันคือ การจัดทำข้อสรุปการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ได้ดำเนินการดังนี้ การจัดทำข้อมูลความสำเร็จของผลการดำเนินงาน การจัดทำข้อมูลความสามารถในการผลิต และการจัดทำข้อมูลต้นทุนของการดำเนินงาน และมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุด ในประเด็นเดียวกัน คือ การวิเคราะห์ประเมินผล ค้นหาสาเหตุข้อบกพร่อง และแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอความเห็นต่อฝ่ายบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการตรวจสอบภายใน

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีและส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีและระดับพอใช้ที่มีค่าร้อยละใกล้เคียงกันส่วนผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงสูงสุด คือโรงเรียนขนาดกลางและต้องปรับปรุงต่ำสุดคือ โรงเรียนขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด คือการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้ามีการทบทวนปรับปรุงทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี และส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด คือ ประเด็นการนำเงินจากโครงการตามแผนกลยุทธ์และงบประมาณในการดำเนินงานประจำของโรงเรียนมาจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ส่วนระดับต้องปรับปรุงนั้น โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานสูงสุด อยู่ในประเด็น

เดียวกันคือ การดำเนินการตามกระบวนการเสนอของงบประมาณ สำหรับ โรงเรียนขนาดใหญ่ นั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด คือ ประเด็นการวางแผนงบประมาณระบุ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด และเครื่องมือในการวัดความสำเร็จ และโรงเรียนขนาดใหญ่ขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ ประเด็นการประเมินสถานภาพของโรงเรียนถูกต้องตรงกับความเป็นจริงตามข้อมูลสารสนเทศที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ส่วนระดับต้องปรับปรุงนั้น โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีผลการดำเนินงานสูงสุด อยู่ในประเด็นเดียวกัน คือ ผู้บริหารนำทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรมาบริหารจัดการให้เกิดผลงานตามแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนทั้ง 4 ขนาด มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากที่สุดคือ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่มีผลการดำเนินงานต้องปรับปรุงน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาตามประเด็น พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ สูงสุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการคิดคำนวณต้นทุนผลผลิต กิจกรรมและทำหน้าที่กำกับติดตามประเมินผลต้นทุน ระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน และประเด็นการจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการคิดคำนวณต้นทุนและทำหน้าที่กำกับติดตามประเมินผล สำหรับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดในประเด็นเดียวกัน คือการกำหนดกิจกรรมที่นำไปสู่ผลผลิตหลัก มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ (เป้าประสงค์) ของโรงเรียน ส่วนผลการดำเนินงานระดับต้องปรับปรุงสูงสุดของโรงเรียนขนาดกลาง คือ ประเด็นการดำเนินการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบบัญชีที่สามารถนำไปคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายและโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีผลการดำเนินงานระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ ประเด็นการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการคิดคำนวณต้นทุนและทำหน้าที่กำกับติดตามประเมินผล ในส่วนของโรงเรียนขนาดใหญ่ นั้น ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ ประเด็นการกำหนดผลผลิตและคิดคำนวณต้นทุนมีความเหมาะสม เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานที่กำหนดนโยบายงบประมาณและสังคมภายนอก และมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การดำเนินงานจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบบัญชีที่สามารถนำไปใช้คิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยนักเรียนและต่อหน่วยกิจกรรม

ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างโดยภาพรวม พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี สำหรับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียน

ขนาดใหญ่พิเศษนั้น ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงมากที่สุดคือ โรงเรียนขนาดกลาง เมื่อพิจารณาตามประเด็น พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ ประเด็นที่ผู้ซื้อดำเนินการจัดซื้อจากผู้ขายที่มีพัสดุคุณภาพดีราคายุติธรรม และมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการซื้อ หรือจ้างโดยวิธีประกวดราคาที่ประกอบด้วยผู้แทนโรงเรียน ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยที่ส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือการดำเนินการจัดซื้อจัดหาและจ้างเหมาปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้อง ส่วนการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงมากที่สุดคือ การวางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี ด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ในส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี สูงสุดคือการดำเนินการจัดซื้อจัดหาและจ้างเหมาปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้องและประเด็นการพัฒนาระบบการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นกระบวนการที่ดี รัดกุม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ โดยมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดในประเด็นเดียวกันกับโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ สูงสุดคือ การวางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี ด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน ส่วนผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ ประเด็นการจัดระบบการตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง

ด้านการดำเนินงานบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับดี สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กนั้นผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ สูงสุดคือ การจัดทำระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง เพื่อแสดงฐานะทางการเงินที่ถูกต้องและประโยชน์ในการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ ประเด็นการปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณมีความถูกต้องครบถ้วนตามรายการบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย และส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ การจัดทำแผนบริหารการเงินที่สอดคล้องกับเป้าหมายโดยมีดัชนีชี้วัด และวิธีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน และประเด็นการจัดวางโครงสร้างทางบัญชีที่เอื้อต่อการติดตามตรวจสอบเพื่อประเมินประสิทธิผลการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน ส่วนผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การจัดทำระบบ

บัญชีเกณฑ์คงค้างเพื่อแสดงฐานะทางการเงินที่ถูกต้องและประโยชน์ในการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ นั้น ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี สูงสุดได้แก่ ประเด็นการปฏิบัติตามระเบียบสำนักงบประมาณว่าด้วยการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงาน นำร่อง พ.ศ. 2543 แก้ไขเพิ่มเติม 2544 การตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสด เงินฝากธนาคาร งบพิสูจน์ยอด บัญชีแยกประเภททั่วไป บัญชีย่อยและทะเบียน และประเด็นการ กำหนดหน้าที่โดยแยกความรับผิดชอบที่ชัดเจน ส่วนผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุง สูงสุดคือประเด็นเดียวกันกับโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว ในส่วนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การกำหนดหน้าที่โดยแยกความรับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น การอนุมัติ สั่งจ่าย เบิกจ่าย การบัญชี การคลัง การตรวจสอบ และบันทึกเพื่อ ควบคุม เป็นต้น ส่วนประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดเป็นประเด็นเดียวกันกับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังกล่าวในข้างต้น

ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี สำหรับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ นั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ระดับพอใช้ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาตามประเด็น พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กมี ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุด คือ การนำข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานมาใช้ วางแผนพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารงานและการงบประมาณ ส่วนประเด็นที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การรายงานทางการเงินประจำปีมีรายการครบถ้วนตามข้อมูล ทางบัญชีและประเด็นการดำเนินงานของหน่วยเหนือเกี่ยวกับการนำข้อมูลทางการเงิน ผลการ ดำเนินงานและความสามารถในการบริหารจัดการมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ ในปีถัดไป สำหรับโรงเรียนขนาดกลางส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดใน ประเด็นเดียวกันกับโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว และมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ การสร้างความเชื่อถือและศรัทธาเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานให้กับผู้เกี่ยวข้อง และสังคมภายนอก และประเด็นการดำเนินงานของหน่วยเหนือเกี่ยวกับการนำข้อมูลมาใช้ ประกอบการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป และส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่มี ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด คือ การจัดทำรายงานประจำปีอย่างครบถ้วนประกอบด้วย งบแสดงฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน รายงานทางการเงิน งบกระแสเงินสด เพื่อจัดส่งให้ หน่วยเหนือสำนักตรวจ เงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลาง นอกจากนี้ยังมีผลการดำเนินงานอยู่ใน ระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี มีรายการครบถ้วนที่ประกอบ

ด้วย การเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมาย การรายงานผลผลิต ผลลัพธ์ที่ครอบคลุม ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนการสรุปโครงสร้างองค์กร ผู้บริหาร บุคลากรและแผนภูมิ องค์กร ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี สูงสุด ซึ่งเป็น ประเด็นเดียวกันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ยังมีประเด็น การจัดทำรายงาน ประจำเดือนอย่างครบถ้วน ประกอบด้วย การรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวดเพื่อจัดส่งให้หน่วยเหนือ สำนักตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลาง และมี ประเด็นที่มีผลการดำเนินงานต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ ตัวชี้วัด และสร้างเครื่องมือประเมินผลผลิต เมื่อประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวม พบว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษนั้น มีผลการดำเนินงานสูงสุดอยู่ในระดับพอใช้ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษก็มี ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุด เมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียน ขนาดเล็กมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การดำเนินการจดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ สำหรับที่ดินอาคารและสิ่งก่อสร้าง และจัดทำทะเบียนคุมให้เป็นปัจจุบัน และมีประเด็นที่มีผลการ ดำเนินงานต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินโดยใช้โปรแกรม ระบบทะเบียนคุมทรัพย์สิน และส่วนใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอ ใช้สูงสุดคือ การตีราคามูลค่าทรัพย์สินถูกต้องตามสภาพทรัพย์สินทุกรายการและมีผลการดำเนิน งานที่ต้องปรับปรุงสูงสุดคือ ประเด็นการกำหนดผู้รับผิดชอบ ควบคุมดูแลการใช้งาน การป้องกัน และการจัดเก็บอย่างปลอดภัยและถูกต้อง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่นั้นส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับดีสูงสุดซึ่งเป็นประเด็นกันกับโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวและประเด็นที่มีผลการดำเนิน งานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การคิดค่าบริการการใช้ทรัพย์สินอย่างเหมาะสม สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้นส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดซึ่งเป็นประเด็นเดียว กันโรงเรียนขนาดกลางและมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดซึ่งเป็นประเด็นเดียว กันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังมีประเด็นการกำหนดการจัดหาและใช้ประโยชน์จาก สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าอีกด้วย

ด้านการตรวจสอบภายในโดยภาพรวมพบว่าโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมี ผลการดำเนินงานสูงสุด อยู่ในระดับพอใช้และระดับต้องปรับปรุง เมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือ การจัดทำข้อสรุปการ

ตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ได้ดำเนินการดังนี้ การจัดทำข้อมูลความสำเร็จของผลการดำเนินงาน การจัดทำข้อมูลความสามารถในการผลิต การจัดทำข้อมูลต้นทุนของการดำเนินการและประเด็นที่มีผลการดำเนินงานต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบตรวจสอบภายในและจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบที่ครอบคลุมด้านการเงินและผลการดำเนินงานและส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดกลางมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้และระดับต้องปรับปรุงสูงสุดซึ่งเป็นประเด็นเดียวกันคือการวิเคราะห์ประเมินผล ค้นหาสาเหตุข้อบกพร่องและแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอความเห็นต่อฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการตรวจสอบตรวจสอบภายใน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ในส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้สูงสุดคือประเด็นการดำเนินการตรวจสอบ ติดตามและนิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบติดตามของโรงเรียนโดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูงและมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดซึ่งเป็นประเด็นเดียวกันกับโรงเรียนขนาดกลาง สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้นส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด คือ การดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ และมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุงสูงสุดคือการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบภายในเป็นระบบอิสระปราศจากอำนาจชี้้นำจากทุกฝ่าย และประเด็นการดำเนินการตรวจสอบติดตามและนิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบของโรงเรียนโดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่

ด้านการวางแผนงบประมาณ ปัญหาในการดำเนินงานพบว่า หน่วยงานต้นสังกัดไม่ได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่โรงเรียนได้รับไม่ปฏิบัติตามแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้รับไม่เพียงพอและจัดสรรล่าช้า อีกทั้งการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดความเหมาะสมไม่มีความยืดหยุ่น ขาดการทบทวนปรับปรุงทำให้แผนงบประมาณขาดความสมบูรณ์

ส่วนข้อเสนอแนะในการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมเป็นธรรมนั้น สรุปได้ว่า หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดเกณฑ์ กระบวนการและข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ชัดเจนและระบุแนวทางการจัดทำแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้โรงเรียนได้นำไปปฏิบัติให้ถูกต้อง มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างจริงจังต่อเนื่อง ส่วนการจัดทำกลยุทธ์และการวางแผนงบประมาณนั้น ผู้บริหารคณะทำงาน ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรสร้าง

ความตระหนักเห็นความสำคัญจำเป็นในการจัดทำแผนที่ดี อีกทั้งต้องจัดให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ ได้รับความรู้ประสบการณ์มีทักษะและความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ปัญหาในการดำเนินงาน พบว่า การคิด คำนวณค่าใช้จ่าย ต่อหน่วยผลผลิตและกิจกรรมมีความซับซ้อนหลายองค์ประกอบ ยากที่จะ ดำเนินการให้ถูกต้องครบถ้วน อีกทั้งขาดความรู้ความชำนาญ ด้านการบัญชี

ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการคิดคำนวณต้นทุนให้ถูกต้องมีความเหมาะสมนั้น สรุปได้ว่า เขตพื้นที่การศึกษาควรทำการศึกษาค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนและกิจกรรมให้ครอบคลุมทุก กลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้โรงเรียนใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผน การจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป

ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาในการดำเนินงาน พบว่า ขั้นตอนการดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้างยุ่งยาก ลำช้า เอกสารที่ต้องใช้ดำเนินการมีจำนวนมาก และโรงเรียนขาดการวางแผน จัดหาวัสดุไม่ได้ดำเนินการตามกระบวนการเชิงกลยุทธ์

ส่วนข้อเสนอแนะให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างมีความคล่องตัวมากขึ้นนั้น สรุปได้ว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานตลอดจนให้มีระบบการ กระจายอำนาจมากขึ้น โดยจัดให้มีระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และโรง เรียนต้องดำเนินการจัดทำแผนจัดหาวัสดุปัจจุบัน และล่วงหน้า 3 ปี โดยดำเนินการตามกระบวนการ เชิงกลยุทธ์

ด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ปัญหาในการดำเนินงาน พบว่า โรงเรียนยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจให้มีความอิสระคล่องตัวทางการเงิน และหน่วยงานต้น สังกัดยังไม่มียุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้โรงเรียนจัดทำระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง

ข้อเสนอแนะเพื่อให้โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารทางการเงิน สรุปได้ว่า หน่วยงานต้นสังกัด ควรทำการประเมินเพื่อทราบผลการจัดระบบบริหารทางการเงินของโรงเรียน ว่ามีประสิทธิภาพ และมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับใด แล้วจึงกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้มีความอิสระคล่องตัวทางการเงิน รวมทั้งกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ ชัดเจนให้โรงเรียนดำเนินการจัดทำระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง พร้อมกับนิเทศกำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง

ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน ปัญหาในการดำเนินงานพบว่า การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานขาดความสมบูรณ์ครบถ้วน โดยเฉพาะการเปรียบเทียบ ผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมาย ข้อมูลที่รายงานมักไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่ใช้ไป

กับผลงานที่เกิดขึ้น และขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบว่ากรร
 รายงานทางการเงินมีความซ้ำซ้อนต้องรายงานหลายหน่วยงาน ซึ่งเป็นภาระให้กับครูที่ต้องปฏิบัติ
 งานหลายหน้าที่

ข้อเสนอแนะเพื่อให้การจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานมีความสมบูรณ์
 ครบถ้วนตามรายการที่กำหนด สรุปได้ว่าผู้บริหาร และครูควรร่วมกันจัดทำมาตรฐานงาน และ
 กำหนดมาตรการในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และกำกับติดตามเร่งรัดตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
 เพื่อให้มีสาระถูกต้องครบถ้วน ตามรายการที่กำหนด นอกจากนี้แล้วหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควร
 ปรับปรุงรูปแบบรายงานทางการเงินให้เหมาะสม เน้นเฉพาะข้อมูลที่มีประโยชน์ และลดความ
 ซ้ำซ้อน โดยจัดให้มีระบบเชื่อมโยงรายงานไปสู่หน่วยงานต่างๆ

ด้านการบริหารสินทรัพย์ ปัญหาในการดำเนินงานพบว่าการจัดการและใช้ประโยชน์จาก
 สินทรัพย์ที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า หรือขาดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์โดยมีการจัดซื้อสินทรัพย์
 ใหม่ ในขณะที่ของเดิมยังสามารถใช้งานได้ นอกจากนี้การจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ยังขาดความ
 ถูกต้อง ครบถ้วนไม่เป็นปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการบริหารสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าโรงเรียนควรจัดทำ
 ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของโรงเรียน
 มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาและทดแทนสินทรัพย์เดิม อีกทั้งโรงเรียนควรจัดทำระบบข้อมูล
 สินทรัพย์โดยใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุม เพื่อความถูกต้อง ครอบคลุมสินทรัพย์ทุกประเภท

ด้านการตรวจสอบภายใน ปัญหาในการดำเนินงานพบว่าคณะกรรมการตรวจสอบภายใน
 ของโรงเรียนไม่ได้ทำหน้าที่ตามหลักการตรวจสอบที่ดี เน้นตรวจสอบตามระเบียบ มากกว่าการ
 ปรับปรุงงาน ขาดการให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานทาง
 การเงิน และติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพ และมีประโยชน์มาก
 ขึ้น สรุปได้ว่า หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดการประชุมชี้แจงถึงภารกิจบทบาทหน้าที่ และประโยชน์ที่
 พึงจะได้รับจากการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ผู้บริหาร และครูควรให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของ
 คณะกรรมการ และโรงเรียนควรกำหนดมาตรฐานงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานในการจัดทำ
 ข้อเสนอสรุปการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเสนอรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยแยกตามสังกัดเดิมและโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พร้อมกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการวางแผนงบประมาณในประเด็นการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางนั้น โดยภาพรวมพบว่าถึงแม้โรงเรียนมีการดำเนินงานตามกระบวนการในทุกขั้นตอน การดำเนินการแต่ผลการดำเนินงานยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปียังไม่ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบันแผนกลยุทธ์ขาดความเหมาะสมไม่มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม ขาดการทบทวนปรับปรุงการแปลงกลยุทธ์เป็นโครงสร้างแผนงานขาดความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลที่ปรากฏนี้ มีความเป็นไปได้เพราะเป็นเรื่องใหม่ ที่เกิดขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ 5 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2542 หน้า 26) ซึ่งแผนปรับเปลี่ยนระบบประมาณการเงินและการพัสดุเป็นหนึ่งในแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐที่นำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้โดยหน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินของสำนักงานประมาณ 7 ด้าน เพื่อเป็นหลักประกันได้ว่าหน่วยงานจะสามารถนำงบประมาณไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจึงได้มีโครงการนำร่องปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้กับโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 โรงเรียน โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 (1 ตุลาคม 2545) เป็นต้นมา โดยที่การวางแผนงบประมาณเป็นมาตรฐานแรกที่โรงเรียนต้องดำเนินการเริ่มต้นด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประกอบด้วย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประเมินสถานภาพของโรงเรียน จัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ระดับแผนงาน จัดทำโครงสร้างแผนงานและโครงการ และนำข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์ดังกล่าวมาจัดทำกรอบประมาณการใช้จ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี ซึ่งแนวทางการดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางที่จะ

ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กองแผน กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 3) ได้เสนอแนวทางคือ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งควรยึดหลักที่สำคัญดังนี้ หลักการมีส่วนร่วมแบบความเป็นหุ้นส่วนบริการ คือ ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความเสมอภาคในการตัดสินใจคือ ทุกคนมีอิสระในการคิด การริเริ่ม ตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้ รับฟังการใช้เหตุผลในการหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน และการประชุมปฏิบัติการควรมีระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอสามารถให้การนิเทศคณะทำงานได้มีกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา มีภาวะผู้นำสูงเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง ให้การสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางในทุกรูปแบบ ทั้งด้านขวัญกำลังใจวัสดุอุปกรณ์ ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นให้หลักกระจายความรับผิดชอบไปสู่หน่วยงานย่อย เพื่อสร้างพลังของการทำงาน การตัดสินใจร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้แล้วเห็นว่าผู้บริหารคณะทำงาน ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ดี ประโยชน์ที่พึงได้รับและกำหนดแนวทางสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องจัดให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับความรู้ ประสบการณ์ มีทักษะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนประเด็นการจัดสรรงบประมาณ พบว่า งบประมาณที่โรงเรียนได้รับไม่เป็นไปตามแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการใช้จ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การพิจารณาจัดสรรขาดความเหมาะสมและไม่เป็นธรรม โดยที่หน่วยงานต้นสังกัดยังไม่มี ความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการจัดสรรงบประมาณตามวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในขณะที่โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการใช้จ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางตามกระบวนการทุกขั้นตอน ซึ่งมีความสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง เพื่อจัดส่งประกอบคำเสนอขอจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 เป็นต้นมา แต่เกณฑ์และกระบวนการพิจารณาจัดสรรไม่เป็นไปตามนั้น ในปีงบประมาณ 2545 โรงเรียนนาร่องทั้งหมดทั่วประเทศได้รับจัดสรรเพิ่มจากงบประมาณปกติโรงเรียนละ 40,000 บาท หลังจากนั้นเป็นต้นมา ในปีงบประมาณ 2546, 2547 จัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวมประเภทเดียวคือ งบเงินอุดหนุนทั่วไป ใช้เกณฑ์จัดสรรจากจำนวนนักเรียนเป็นฐาน คิดคำนวณ โดยระดับประถมศึกษาได้รับจัดสรร 1,100 บาท ต่อคน และระดับมัธยมศึกษาได้รับ

จัดสรร 1,800 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาเกณฑ์ในการจัดสรรทำให้โรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานจัดการศึกษาให้ครอบคลุมผลผลิตทุกกลุ่มเป้าหมายและผลลัพธ์ทุกตัวชี้วัดได้ โรงเรียนต้องรับภาระระดมทรัพยากรด้วยตนเอง ด้วยเหตุที่โรงเรียนไม่สามารถเก็บค่าบำรุงการศึกษาได้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545) มาตรา 10 แต่โรงเรียนในฐานะหน่วยงานของรัฐต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545ก, หน้า 7) ในขณะที่ประเทศชาติยังไม่พ้นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ทำให้รัฐไม่สามารถจัดสรรงบประมาณหรือเงินอุดหนุนชดเชยได้อย่างเพียงพอซึ่งเป็นปัญหาสำหรับโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งได้รับความนิยมจากประชาชนน้อยและมีขีดความสามารถจำกัดในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) มาตรา 57, 58, 68 และการหาประโยชน์ของสถานศึกษา ตามมาตรา 59 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545ก, หน้า 28-29) ในขณะเดียวกันพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดให้รัฐบาลมีหน้าที่จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อการศึกษาในด้านต่าง ๆ แก่สถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินอุดหนุนทั่วไป เงินทุนการศึกษา เงินทุนกู้ยืม ตามมาตรา 60 และ 61 กรณีดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 31-32) ได้เสนอวิธีดำเนินการบริหารการเงินในสถานศึกษาโดยให้รัฐจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ดังนี้ จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน จัดสรรทุนการศึกษาในรูปแบบของกองทุนกู้ยืมจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงความเสมอภาคและเป็นธรรม และจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุนให้สถานศึกษา ตามนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการกำหนดผลผลิตและการคิดคำนวณต้นทุน ในประเด็นการคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตและกิจกรรม โดยภาพรวม พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการกำหนดผลผลิตหลักในการให้บริหารจัดการศึกษาครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน นอกจากนี้ได้กำหนดกิจกรรมที่นำไปสู่ผลผลิตดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ (เป้าประสงค์) ของโรงเรียน แต่การคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตและกิจกรรมยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ กล่าวคือ ขาดความเหมาะสมคุ้มค่า ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานที่กำหนดนโยบายงบประมาณและสังคมภายนอก สิ่งที่เกิดขึ้นมีความเป็นไปได้ว่าหน่วย

งานต้นสังกัดยังไม่ได้มีความชัดเจนในการระบุต้นทุนที่แท้จริงซึ่งในระยะแรกของการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณยังไม่ได้มีการใช้ระบบบัญชีแบบพึ่งพิงจ่ายทำให้ไม่สามารถหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้อง ครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ไปในการดำเนินงานให้บริการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาโรงเรียนได้ดำเนินการคิดคำนวณต้นทุน ค่าใช้จ่าย ตามวิธีการที่หน่วยงานต้นสังกัดได้กำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำกรอบประมาณการใช้จ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ศูนย์ประสานงานปรับปรุงระบบงบประมาณ กองแผนงาน (กรมสามัญศึกษา, 2545ค, หน้า 109) โดยนำสิ่งที่ต้องคิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตคือต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม ปริมาณ และระยะเวลา ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในรายละเอียดสำหรับคิดคำนวณเป็นการเฉพาะ ส่วนการดำเนินการเพื่อให้ได้ต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสมอย่างแท้จริงนั้น ขณะนี้ศูนย์ประสานงานปรับปรุงระบบงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษาจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ร่วมกันศึกษาวิจัยกำหนดกรอบ กิจกรรมและจัดทำพจนานุกรมกิจกรรมของโรงเรียน ตลอดจนวิธีการคิดคำนวณ เพื่อให้ได้ต้นทุนต่อหน่วยที่เหมาะสมของแต่ละกิจกรรมและเพื่อใช้ประกอบในการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางของกรมเสนอตั้งงบประมาณประจำปีต่อสำนักงบประมาณต่อไป นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2545ก, หน้า 9) ได้ทำการวิจัยค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ประจำปีงบประมาณ 2545 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อได้ข้อมูลสำหรับกรวางแผนดำเนินงานการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมอย่างแท้จริง ปรากฏผลสรุปได้ดังนี้ ค่าใช้จ่ายพื้นฐานเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการเฉลี่ยต่อ นักเรียน 1 คนต่อปี (ไม่รวมเงินเดือนค่าจ้างค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญค่าใช้จ่ายมากที่สุดเฉลี่ย 3,164.44 บาท รองลงไป ได้แก่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น รูปแบบปกติ เฉลี่ย 2,171.80 บาท รูปแบบขยายโอกาสเฉลี่ย 1,770.38 บาท ระดับประถมศึกษาเฉลี่ย 1,583.27 บาท และระดับก่อนประถมศึกษาเฉลี่ย 1,137.75 บาท ส่วนกรมสามัญศึกษาได้ทำการศึกษาค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2541 - 2543 (กรมสามัญศึกษา, 2545ข, บทคัดย่อ) พบว่า ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั้งหมดทุกประเภท และจากทุกแหล่งเงินเฉลี่ยต่อ นักเรียน 1 คนต่อปีเท่ากับ 12,549 บาท โดยแยกเป็นของระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 11,689 บาท ของระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 13,409 บาท ซึ่งโรงเรียนจ่ายจากแหล่งเงินงบประมาณมากที่สุด ร้อยละ 83.95 รองลงไปได้แก่ แหล่งเงินอื่น ๆ ร้อยละ 5.72 เงินบำรุงการศึกษา ร้อยละ 4.56 เงินบริจาคมีวัตถุประสงค์ร้อยละ 3.03 และเงินอุดหนุนบำรุงการศึกษา ร้อยละ 2.74 หากพิจารณา

ตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าใช้จ่ายรวมมากที่สุด เฉลี่ย 15,247 บาท รองลงไปได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ เฉลี่ย 13,381 บาท โรงเรียนขนาดกลางเฉลี่ย 11,634 บาท และโรงเรียนขนาดเล็กเฉลี่ย 9,934 บาท จากประเด็นการคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้ เขตพื้นที่การศึกษาควรเร่งดำเนินการคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตตามวิธีการและแนวทางที่ศูนย์ประสานงานปรับปรุงระบบงบประมาณได้กำหนด และศึกษากรอบกิจกรรมเพื่อจัดทำพจนานุกรมกิจกรรมโรงเรียนของเขตพื้นที่ศึกษานอกจากนี้ควรทำการศึกษาค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนพร้อมวิเคราะห์ความเหมาะสม คุ่มค่า เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างโดยภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี สูงสุด ในเรื่อง การกำหนดให้เจ้าหน้าที่แผนกพัสดุมีพันธกิจ และหน้าที่จัดซื้อพัสดุให้ตรงกับความต้องการของผู้แจ้งจัดซื้อ และ สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ และได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้อง โดยยึดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุเป็นแนวปฏิบัติ แต่ประเด็นการวางแผนจัดหาพัสดุ ควรต้องปรับปรุงคือ ขาดการวางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี และระบบการจัดซื้อจัดจ้างไม่ได้ดำเนินการตามกระบวนการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้มีความเป็นไปได้ว่า หัวหน้าสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ของโรงเรียนดังกล่าวได้รับมอบอำนาจการสั่งซื้อสั่งจ้างและการอนุมัติจ่ายในวงเงินจำนวนน้อย ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ได้ตามความต้องการ ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ 891/2542 เรื่องการมอบอำนาจการสั่งซื้อสั่งจ้าง ลงวันที่ 31 มีนาคม 2542 (อำนาจ ทงไปรง และเทศ แกลั่วกสิกรรม, 2545 หน้า 113) หน่วยงานต้นสังกัดจึงต้องดำเนินการเองแล้วจัดสรรวัสดุ ครุภัณฑ์นั้นให้ ประกอบกับสำนักงานการประถมศึกษาระดับจังหวัดและระดับอำเภอกระจายอยู่ทุกพื้นที่โดยมีบุคลากรเพียงพอให้การสนับสนุนกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ดังนั้นงานที่เกี่ยวข้องกับสายสนับสนุนการบริหารของโรงเรียนหน่วยงานต้นสังกัดจึงช่วยรับภาระไปทำแทนโรงเรียน ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ทำให้โรงเรียนละเลยไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนงานจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี ด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน

ส่วนประเด็นการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนได้ดำเนินงานโดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการที่ถูกต้อง แต่มีปัญหาการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานมีความยุ่งยาก ลำช้า และมีแบบรายการที่ต้องใช้จำนวนมาก

สำหรับในเรื่องนี้เป็นากำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมรวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติของสำนักงานประมาณซึ่งโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตาม—ดังนั้นหากมีการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ ตลอดจนลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ลงจะช่วยให้การปฏิบัติงานใช้เวลาอันน้อยลง ลดความยุ่งยากลง เกิดความคล่องตัวมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะมีการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ การปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ ลง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับระบบให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณโดยภาพรวม พบว่า โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด ในเรื่องการกำหนดหน้าที่โดยแยกความรับผิดชอบทางการเงิน การบัญชี และการตรวจสอบที่ชัดเจนและการดำเนินการบริหารทางการเงินได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการของระเบียบกระทรวงการคลังและระเบียบสำนักงบประมาณว่าด้วยการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง พ.ศ. 2543 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ รวมถึงโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของการดำเนินงานบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณแล้วพบว่าประเด็นการกระจายอำนาจบริหารจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนนั้นควรปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ มีการกระจายอำนาจและแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานโดยตรงและชัดเจนตามความเหมาะสม ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการแนวคิดของการกระจายอำนาจด้านการบริหารงานงบประมาณ ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจบริหารการเงินให้เกิดผลงานตามแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปกับความโปร่งใส ด้วยวิธีการดำเนินการที่ชัดเจนมีเอกสารหลักฐานและระบบบัญชีแบบเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายที่สามารถแสดงความรับผิดชอบและตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้ไป ด้วยประการนี้จึงเป็นการสมควรที่หน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับ ควรเร่งดำเนินการให้ โรงเรียนมีความอิสระในการบริหารการเงินมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

ส่วนประเด็นการจัดทำระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง (พึงรับ-พึงจ่าย) พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำโดยให้เหตุผลว่า หน่วยงานต้นสังกัดยังไม่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์ ขาดทักษะและความชำนาญด้านการเงินการบัญชีที่ลึกซึ้งซับซ้อน และมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับหน้าที่ เป็นที่ทราบกันว่าระบบข้อมูลทางการเงินมีความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการนำเอาระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้างมาใช้ควบคู่กับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยเชื่อว่าระบบบัญชีแบบนี้มีประสิทธิภาพสามารถควบคุมงบประมาณได้ดี ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับทราบฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงเรียนและประเมินผลเพื่อทราบประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณรวมถึงนำไปสู่การวางแผนและปรับปรุงการบริหารงานของโรงเรียนในอนาคตด้วย จากความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าว เห็นว่า หากมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้างอันเป็นกลไกสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตและ กิจกรรม การบริหารการเงินและการพัสดุ มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ รวมถึงโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และโดยภาพรวมส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุด ในเรื่องการจัดทำรายงานทางการเงินประจำเดือนและประจำปีมีรายการครบถ้วน ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อจัดส่งให้หน่วยเหนือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลาง ซึ่งเป็นเรื่องที่โรงเรียนให้ความสำคัญ แต่มีปัญหาในเรื่องเอกสารการรายงานมีมากเกินไป และ รูปแบบรายการของรายงานตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการติดตามตรวจสอบการบริหารงบประมาณซึ่งโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการปรับปรุงรูปแบบรายการของรายงานให้เหมาะสมเน้นเฉพาะข้อมูลที่มีประโยชน์และลดความซ้ำซ้อนโดยจัดให้มีระบบเชื่อมโยงรายงานไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ส่วนประเด็นการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีโดยภาพรวม พบว่าโรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่ต้องปรับปรุงอีกมากและมีปัญหาการดำเนินงานคือ ขาดความสมบูรณ์ถูกต้องครบถ้วน ตามรายการที่กำหนด โดยเฉพาะข้อมูลที่รายงานมักไม่มีการเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมายผลผลิต ผลการดำเนินงานและผลกระทบและรายงานผลการดำเนินงานไม่ครอบคลุมเป้าหมายและตัวชี้วัด ถึงแม้ว่าการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีเป็นเรื่องเดิมที่โรงเรียน

ได้ปฏิบัติมาเป็นประจำทุกปี แต่รูปแบบรายการและรายละเอียดข้อมูลเปลี่ยนไปโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องทราบถึงผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิผล อย่างไร ซึ่งข้อมูลจากรายงานทำให้ผู้ใช้รายงานสามารถประเมินอย่างมีเหตุผลถึงการบรรลุ นโยบาย และมีความหมายต่อการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยเหนือ ดังนั้นการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนจึงต้องเน้นที่ความถูกต้องของข้อมูลมีความ สมบูรณ์ครบถ้วน ตามรายการที่กำหนดโดยเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมายผลผลิต และผลการดำเนินงานซึ่งต้องรายงานทั้งในด้านปริมาณคุณภาพ เวลา และต้นทุน การรายงานผล ควรจัดทำและนำเสนอในรูปแบบของรายงานประจำปีโดยนำเสนอ ภาพรวมของหน่วยงานนั้น ตั้งแต่การปฏิบัติตามภารกิจ การบริหารการเงิน และผลสำเร็จของการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวม พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้รวมถึงโรงเรียนขนาด กลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาด้วย โดยมีประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การดำเนินการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่เป็นวัสดุครุภัณฑ์และดำเนินการจดทะเบียนที่ราชพัสดุสำหรับที่ดินอาคาร และสิ่งก่อสร้าง ให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่อง มาจากกระทรวงการคลังได้แจ้งให้ส่วนราชการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลทรัพย์สินของทาง ราชการเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบปัจจุบันเป็นระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค.0528.2/ว 91 ลงวันที่ 7 กันยายน 2543 (กรม สามัญศึกษา, 2544ช หน้า 27) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและ กรมสามัญศึกษาได้แจ้งไปยังหน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัด อำเภอ และโรงเรียน ให้สำรวจ สินทรัพย์โดยจัดทำบัญชีและทะเบียนครุภัณฑ์ให้มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนและปัจจุบัน ตาม หนังสือของกระทรวงการคลังดังกล่าว แต่ยังมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์ที่มีผลการ ดำเนินงานต้องปรับปรุงอีกมากและมีปัญหาในการดำเนินงาน คือ การจัดหาและใช้ประโยชน์จาก สินทรัพย์ โดยโรงเรียนขาดการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์และการทดแทนสินทรัพย์ เดิมโดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มี อยู่ไม่คุ้มค่าหรือขาดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์โดยมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่ ของเดิมยังใช้งานได้ เนื่องจากสินทรัพย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของทุกองค์การ หากมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินการ สูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสาเหตุทั่วไปของความสิ้นเปลืองในการใช้งบประมาณจากรายงานของ

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (กรมสามัญศึกษา, 2544ก, หน้า 57) คือ การบริหารสินทรัพย์อย่างไม่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากไม่มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ ความสูญหายที่เกิดกับสินทรัพย์ไม่ว่าอุบัติเหตุหรือถูกโจรกรรม การขาดความชัดเจนของระเบียบในการขายสินทรัพย์เดิมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่เหมาะสม ขาดการประเมินการใช้ประโยชน์ มีการซื้อสินทรัพย์ใหม่ในขณะที่สินทรัพย์เดิมยังสามารถใช้งานได้ ดังนั้นเพื่อให้การ จัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์คุ้มค่าโรงเรียนควร ดำเนินการโดยเริ่มต้นจากการจัดทำระบบฐานข้อมูล สินทรัพย์โดยใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุม เพื่อความถูกต้องและครอบคลุมสินทรัพย์ทุกประเภท และนำข้อมูลไปใช้สำหรับการวางแผนจัดหา ในปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี วางแผนบำรุงรักษา วางแผนการใช้งาน และติดตามประเมินผลการ ใช้ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรจัดทำระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของโรงเรียนและควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนมีการรายงานสภาพการใช้งานพร้อมสำรวจบันทึกความมีอยู่ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้สินทรัพย์ของโรงเรียน

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการตรวจสอบภายใน โดยภาพรวม พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ รวมถึงโรงเรียนขนาด กลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาด้วย โดยมีประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีสูงสุดคือ การตรวจสอบทางการเงินในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลทางการเงิน เพื่อทดสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ความน่าเชื่อถือ และได้ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติของทางราชการ ตลอดจนประเมินความ เพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปตามเอกสาร รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาที่สำนักงานปฏิรูปการ ศึกษา (2544ก, หน้า 146) นำเสนอคณะรัฐมนตรีได้กล่าวถึงระบบตรวจสอบและติดตามผลการใช้ จ่ายเงินในส่วนที่เป็นการตรวจสอบภายในได้ว่าสถานศึกษาต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายในซึ่งถือเป็นส่วนที่เป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ซึ่งคัดเลือกจากคณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่วิเคราะห์หากลั่นกรองรายงานการเงิน ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานให้คำปรึกษาหรือ เสนอแนะรวมทั้งเสนอความเห็นเกี่ยวกับรายงานการเงินและรายงานผลการดำเนินงานของสถาน ศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนประเด็นที่มีผลการดำเนินงาน ต้องปรับปรุงอีกมาก และมีปัญหาในการดำเนินงาน คือ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยไม่ได้ปฏิบัติตามหลักการตรวจสอบที่ดี เน้นการตรวจสอบตาม

ระเบียบมากกว่าการปรับปรุงงาน ขาดการวิเคราะห์ที่ถี่ถ้วนของติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องดูแลกิจกรรมนั้น ซึ่งมีความเป็นไปได้เพราะเป็นเรื่องใหม่ที่เกิดขึ้นตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา (เรื่องเดียวกัน) และโครงการนำร่องปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณด้านการศึกษาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามบันทึกลงนามความเข้าใจระหว่างสำนักงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 14 กันยายน 2542 (กรมสามัญศึกษา , 2544ข, หน้า 5) โดยที่การตรวจสอบภายในถือเป็นกลไกสำคัญในการสำรวจตรวจทานความมีประสิทธิภาพของระบบงาน เพื่อค้นหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ประเมินผล ค้นหาสาเหตุ และแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมจัดทำข้อสรุปของการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยการจัดทำข้อมูลความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนงาน งานและโครงการ การจัดทำข้อมูลความสามารถในการผลิต และการจัดทำข้อมูลต้นทุนของการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายที่รับผิดชอบดูแลกิจกรรมนั้น อันจะช่วยพัฒนาการดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงควรจัดการประชุมชี้แจงถึง ภารกิจ บทบาท หน้าที่ และประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน โดยผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในมีการกำหนดมาตรฐานงานและมาตรการในการปฏิบัติงาน เพื่อการจัดทำข้อสรุปการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน ตามรายการที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย ผลการดำเนินงานบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งเป็นกระบวนการตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินของสำนักงบประมาณ ทั้ง 7 ด้าน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษา คณะทำงาน ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรดำเนินการแปลงกลยุทธ์เป็นโครงสร้างแผนงาน กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณตามเกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

2. เขตพื้นที่การศึกษาควรเร่งดำเนินการศึกษารอบกิจกรรมและทำการศึกษาค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนและต้นทุนต่อหน่วยการจัดกิจกรรม พร้อมทั้งวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับโรงเรียนสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องต่อไป

3. สถานศึกษาควรจัดทำแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี ตามกรอบรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน และดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน

4. เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้โรงเรียนดำเนินการจัดทำระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง ซึ่งเป็นกลไกในการควบคุมงบประมาณให้ได้มาตรฐานแล้วจึงกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารการเงินและปรับปรุงแก้ไขระเบียบลดขั้นตอนการปฏิบัติให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรร่วมกันจัดทำมาตรฐานงานและกำหนดมาตรการสำหรับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจนมีการนิเทศ กำกับ เฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่ความถูกต้องของข้อมูล มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนตามรายการที่กำหนด นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงรูปแบบรายการของรายงานทางการเงินให้เหมาะสม เน้นเฉพาะข้อมูลที่มีประโยชน์และลดความซ้ำซ้อน โดยจัดให้มีระบบเชื่อมโยงรายงานไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6. สถานศึกษาควรดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์โดยใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุม จัดทำแผนจัดหาสินทรัพย์ แผนบำรุงรักษา แผนการใช้งานและติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ควรจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติสำหรับการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

7. หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดอบรมให้ความรู้ ประสบการณ์ เข้าใจในภารกิจ บทบาทหน้าที่ และประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบภายในและเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดส่งบุคลากรที่มีประสบการณ์เข้าร่วมเป็นกรรมการด้วยพร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารและครูควรให้การยอมรับเชื่อถือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

8. ควรนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้พัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมการขยายผลไปสู่ทุกโรงเรียนของสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัย ควรทำการศึกษาวิจัยค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนและต้นทุนต่อหน่วยการจัดกิจกรรมให้ครอบคลุม ทุกกลุ่มเป้าหมายในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้โรงเรียนใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved