

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ อำเภอแม่สะเรียง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ กระบวนการบริหารงบประมาณ ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษา และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งหมด 15 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และสรุปผลจากผลการหลักฐาน การสังเกต สัมภาษณ์ และร่วมกิจกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาของการวิจัยในประเด็นว่าด้วยบริบทของสถานศึกษา เก็บรวบรวมด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์และสนทนากลุ่มครอบคลุมลักษณะทางกายภาพ โครงสร้างบริหาร การงบประมาณ บทบาทหน้าที่และอำนาจ หลังจากนั้นแยกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ให้ตรงกับประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารทรัพย์สิน การตรวจสอบภายใน และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

สรุปผล

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ผลการวิเคราะห์แบบบันทึกการสังเกตของผู้วิจัย ด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนงบประมาณในสถานศึกษามีประสิทธิภาพนั้น ได้แก่ การที่สถานศึกษามีการวางแผนงบประมาณเป็นระบบจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุมวางแผน และจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาก่อนทำงบประมาณประจำปี สถานศึกษานำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์มาช่วยจัดเก็บข้อมูล

1.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในสถานศึกษา ในเรื่องการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนน้อย

1.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจหรือประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่รับผิดชอบ และบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน มีการจัดทำข้อมูลให้เที่ยงตรง รัดกุม ครอบคลุม โปร่งใสและเป็นปัจจุบัน ตามงบประมาณที่ได้รับ สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

1.4 ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management/ Fund Control) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ได้แก่ การกำหนดให้มีเอกสาร โครงสร้างทางบัญชี มีการวางแผนการใช้เงินและมีระบบบริหารเงินสดรวมทั้งระบบควบคุมการเบิกจ่าย โดยแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ด้านการเงินและบัญชีที่ชัดเจน มีการติดตาม ตรวจสอบระบบบัญชีที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบทางบัญชี และการจัดทำ บัญชีทางการเงินจะต้องสอดคล้องกับงบประมาณตามโครงการหรือกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีด้วย

1.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ปัจจัยที่ทำให้การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ สถานศึกษากำหนดกรอบและโครงสร้างการประเมินผลและรายงานผลที่ชัดเจน มีการตรวจสอบความถูกต้องของผลการรายงาน มีข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนได้ทันเวลา เพื่อยืนยันถึงผลสำเร็จของงาน

1.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ปัจจัยที่ทำให้การบริหารสินทรัพย์ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีข้อมูลเพียงพอ เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน มีการนำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ มีการทำงานเป็นทีม มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ให้คงสภาพที่ใช้งานได้ มีการจัดหาคู่มือและแนวทางการบริหารสินทรัพย์ มีการจัดทำแผนการบริหารสินทรัพย์

ล่วงหน้า 1 ปี จัดทำเป็นข้อมูล และมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการเสนอของงบประมาณครั้งต่อไป รวมทั้งมีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

1.7 ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของตรวจสอบภายในโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องการตรวจสอบภายใน

2. กระบวนการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษา ดังนี้ 1) จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี จัดทำแผนชั้นเรียน 1 ปี แผนความต้องการอาคารเรียน สิ่งก่อสร้าง อาคารประกอบ แผนความต้องการครูและบุคลากรทางการศึกษา วัสดุภัณฑ์และอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การฯ 2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTBF) จัดสรรงบประมาณ ปรับแผนปฏิบัติการประจำปี ตามสภาพและสถานการณ์จำเป็น 3) จัดทำแผนกักจับ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล

2.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนา การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยเริ่มจากการกำหนดนโยบาย และคู่มือจากหน่วยเหนือ แจ้งนโยบาย ให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ โดยพิจารณาจากผู้ที่มีทักษะทางด้าน การใช้คอมพิวเตอร์ ศึกษาคู่มือแนวทางการใช้โปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด จัดเก็บข้อมูลและพัฒนาโปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิต สรุปผลให้ผู้บริหารทราบ และรายงานต่อเขตพื้นที่การศึกษา ตามระยะเวลาที่กำหนด

2.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) สถานศึกษาสร้างกระบวนการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยได้ดำเนินการดังนี้ 1) แต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ รับผิดชอบงานการเงิน บัญชีและพัสดุ โดยจัดหาคู่มือ แนวทางปฏิบัติ และให้เข้ารับการพัฒนาด้านการเงิน บัญชีและพัสดุ 2) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ตรวจสอบพัสดุ โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ลงนามอนุมัติ 3) ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตามหลักความจำเป็นและตามวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ กิจกรรม 4) จัดทำทะเบียนพัสดุ ทะเบียนการรับ การจ่ายพัสดุ เป็นระบบและปัจจุบัน โปร่งใส ครอบคลุม ตรวจสอบได้ 5) รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด

2.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management/ Fund Control) สถานศึกษากำหนดให้มีกระบวนการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ดังนี้ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบการบัญชี และการเงิน มีระบบการควบคุมงบประมาณ จัดทำระบบบัญชี แสดงโครงสร้างทางบัญชีของสถานศึกษาที่จำเป็นและเหมาะสม มีการบันทึกรายรับและรายจ่าย ของสถานศึกษา มีระบบการอนุมัติและตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รายงานตามระยะเวลาที่กำหนด

2.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) สถานศึกษากำหนดให้มีกระบวนการในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โรงเรียนมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบทางการเงินและบัญชี ศึกษาแบบรายงานผลการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูลตามแบบรายงานผลการดำเนินงาน สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เมื่อสิ้นสุด การดำเนินงานและรายงานงบกระแสเงินสด รายรับและรายจ่ายที่เกิดขึ้นของแต่ละ เดือน ให้รายงานทางการเงินไม่เกินวันที่ 15 ของเดือนและตามไตรมาส

2.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) สถานศึกษามีกระบวนการ บริหารสินทรัพย์ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบการบริหารสินทรัพย์ จัดทำแผนการบริหารสินทรัพย์ จัดทำ ทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่เหมาะสมตามสภาพบริบทสถานศึกษา โดยมีบุคลากรในสถานศึกษาและ ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารสินทรัพย์ มีการรายงานต่อเขตพื้นที่การศึกษา ปีละ 2 ครั้ง

2.7 ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) สถานศึกษาได้กำหนดให้มี กระบวนการดำเนินการ โดยการกำหนดหน้าที่ตรวจสอบภายในให้กับคณะกรรมการนิเทศภายใน สถานศึกษา รับผิดชอบในการตรวจสอบ ความถูกต้องของเอกสาร รายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นตามระเบียบที่กำหนด เนื่องจากสถานศึกษา ดำเนินการตามกรอบงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับการตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษาและการตรวจสอบจาก เขตพื้นที่การศึกษาที่เข้าไปตรวจสอบประจำปี

3. ปัญหาในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ สถานศึกษาไม่ได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ไม่เป็นไปตามแผนการจัดตั้งงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอและได้รับการจัดสรรล่าช้า

3.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน บุคลากรในสถานศึกษา ขาดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญด้านการวิเคราะห์กิจกรรม เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรม การคำนวณต้นทุนผลผลิต กระบวนการและขั้นตอนในการกีดคำนวณต้นทุนผลผลิต มีหลายองค์ประกอบ ยุ่งยากซับซ้อน ยากที่จะดำเนินการให้ถูกต้อง ครบถ้วน

3.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบที่มีวุฒิ การศึกษาทางด้านการเงิน บัญชีและพัสดุโดยตรง และขั้นตอนในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง ยุ่งยาก ลำบาก เอกสารที่ใช้ดำเนินการมีจำนวนมาก สถานศึกษาขาดการวางแผนจัดหาวัสดุ ไม่ได้ ดำเนินการตามแผนการจัดซื้อ จัดจ้าง การจัดซื้อ จัดจ้างไม่ตรงกับความต้องการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่ได้กำหนดไว้

3.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สถานศึกษายังไม่ได้ รับการกระจายอำนาจให้มีอิสระคล่องตัวทางการเงิน และหน่วยงานต้นสังกัดไม่มีนโยบาย และ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

3.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การรายงานผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ครบถ้วน โดยเฉพาะการเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมาย ข้อมูลที่ รายงานมักไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้น ขาดการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน การรายงานทางการเงินมีความซ้ำซ้อน ต้องรายงานต่อหลายหน่วยงาน ซึ่งเป็นภาระให้กับครูที่ต้องปฏิบัติงานในหลายหน้าที่

3.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ สถานศึกษายังขาดระบบของการบริหารสินทรัพย์ ที่มีความชัดเจน จัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า ข้อมูลสินทรัพย์ยังขาด ความถูกต้อง ครบถ้วนไม่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน

3.7 ด้านการตรวจสอบภายใน สถานศึกษาไม่ได้กำหนดกรอบและโครงสร้าง การตรวจสอบภายในสถานศึกษา ไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสถานศึกษาที่ชัดเจน เนื่องจาก ขาดอัตราค่าจ้างบุคลากรในสถานศึกษา

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ สถานศึกษาต้องกำหนดมาตรการและให้ ความสำคัญในการนำข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ชัดเจนและระบุ แนวทางการจัดทำแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติให้ถูกต้อง มีการนิเทศ กำกับ อบรม จริงจังและต่อเนื่อง

4.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน เขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้แก่สถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และควรทำการศึกษา วิจัย จัดสรร ค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนและกิจกรรม ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย วิเคราะห์ ความเหมาะสมให้สถานศึกษาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่าย ประจำปีต่อไป

4.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ มีทักษะ และมีประสบการณ์รับผิดชอบงานการเงินบัญชีและพัสดุ ส่งเสริม สนับสนุนเจ้าหน้าที่เข้ารับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานการเงิน บัญชีและพัสดุ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้มีระบบการกระจายอำนาจมากขึ้น จัดให้มีระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างระดับเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาจัดทำแผนจัดหาวัสดุปีปัจจุบันและแผนล่วงหน้า 3 ปี และควรมีการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนที่ร่วมกันจัดทำ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หน่วยงานต้นสังกัดควรประเมินสถานศึกษา เพื่อทราบผลการจัดระบบการบริหารทางการเงินของสถานศึกษา ประเมินประสิทธิภาพและมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับใด แล้วจึงกระจายอำนาจความรับผิดชอบ สถานศึกษาจะได้มีความคล่องตัวและอิสระในทางการเงิน วางแผนนโยบาย และแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนให้ พร้อมนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง

4.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันจัดทำและกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน กำกับ ติดตาม เร่งรัดตรวจสอบสม่ำเสมอ เพื่อให้มีสาระถูกต้องครบถ้วน ตามรายการที่กำหนด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงรูปแบบรายงานทางการเงินให้เหมาะสม เน้นเฉพาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ลดความซ้ำซ้อน จัดให้มีระบบเชื่อมโยงรายงานไปสู่หน่วยงานต่างๆ จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน และรายงานทางการเงินประจำเดือน และประจำปี มีรายการครบถ้วน ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด รายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาได้รับทราบ

4.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ สถานศึกษาควรจัดหาคู่มือการบริหารสินทรัพย์ ให้ความรู้ สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้เกี่ยวกับสินทรัพย์ จัดทำระบบทรัพย์สินของโรงเรียนให้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดทำข้อมูลสินทรัพย์

4.7 ด้านการตรวจสอบภายใน สถานศึกษากำหนดกรอบหน้าที่งานตรวจสอบภายในของสถานศึกษา เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบทางการเงิน และการติดตาม ตรวจสอบทางการเงินและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและได้รับการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งทำเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว

อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบ 1) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินของสำนักงานงบประมาณ 7 ด้านคือ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารทรัพย์สิน การตรวจสอบภายใน 2) กระบวนการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพต่อการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนงบประมาณในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ประสานงานและบริหารจัดการในการวางแผนงบประมาณ จัดทำคู่มือ เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำงบประมาณ มีการอบรม ประชุมสัมมนา และสร้างความตระหนักให้ผู้เกี่ยวข้อง เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนงบประมาณ และมีการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษา ก่อนจัดทำแผนงบประมาณประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ (2546) ที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ในการจัดทำแผนงบประมาณ กำหนดแผนการเงินระยะสั้นและระยะปานกลาง กำหนดปฏิบัติการปฏิบัติงานพัสดุตามแผนงาน การจัดสรรงบประมาณ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ควรจัดให้มีการประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนการบริหารงานในปีต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักเสมอว่า บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงบประมาณและการเงิน จะอยู่ภายใต้รูปแบบคณะกรรมการเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน เช่นเดียวกับที่ กรมสามัญศึกษา (2544) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก การรับรู้ ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การมีส่วนร่วม ควรให้บุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ที่จะทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ในสถานศึกษา มีการจัดอบรม สัมมนาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร

1.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนของสถานศึกษา ได้แก่ ด้านความรู้ บุคลากรในสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนมากมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนน้อย ขั้นตอนในการจัดทำยุ่งยาก ซับซ้อน ขาดการนำผลสรุป มาวิเคราะห์ข้อมูล ผลที่ได้ควรนำไปปรับปรุง และพัฒนางานต่อไป และหน่วยเหนือยังไม่มีความมั่นใจ โขบาย ที่ชัดเจนในการดำเนินงานเรื่องดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พ.ญ.เกศินี ยุทธนาจินดา (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในสำนักงานการเงิน ระดับกรมฝ่ายยุทธบริการ พบว่า การบริหารงานภายในไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดคุณภาพ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก มีการบริหารจัดการที่ใช้สามัญสำนึกแทนการใช้หลักเกณฑ์และกฎเกณฑ์สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมาลัย วิฑาพานัง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการคำนวณด้านผู้เรียน ครูผู้สอน สถานที่และชุมชน ปัญหาที่พบคือ งบประมาณที่คาดว่าจะได้รับไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในการดำเนินงาน และบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจ

1.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานการเงิน บัญชีและพัสดุ เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีการรายงานตามระยะเวลาที่กำหนดและทุกครั้งที่เกิดการสิ้นเปลืองเงิน จัดเก็บเอกสารเป็นระบบ โปร่งใส คล่องตัว สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งตรงกับที่ อ. ไชยฉะ (2543) ได้กล่าวถึง บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานคือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการจัดการที่จะสร้างผลงานให้ได้มากเป็นระบบผลงานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้ระบุว่า คน (Man) เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในปัจจัยทั้งหมด เพราะคนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้กระบวนการบริหารงาน และโครงการดำเนินไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ซึ่งคนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานสอดคล้องประสานกันได้อย่างดี เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ชื่นชม กอประพันธ์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานการเงิน โรงเรียนเอกชนสายสามัญ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ด้านการเงินการบัญชีโดยตรงมาปฏิบัติงาน

เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานบัญชีที่รองรับโดยทั่วไป ตลอดจนพัฒนาบุคลากร เหล่านี้ให้มีความรู้กว้างไกลอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน

1.4 ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management/ Fund Control) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานประกอบที่ชัดเจน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และกำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบ รายงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน สถานศึกษาจัดทำแผนการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังที่ ปวย อึ้งภากรณ์ (อ้างใน เรืองชัย จรุงศรีวิทย์, 2544) กล่าวถึง งบประมาณที่ดีต้องมีหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักเกี่ยวกับการควบคุมงบประมาณ รายได้และรายจ่ายที่ส่วนราชการมีหน้าที่ต้องระมัดระวัง สอดคล้องให้เกิดสมรรถภาพขึ้น ดังที่ ฮาร์ริงตัน (Harrington, 1996 อ้างใน ปิติ วัลยะเพ็ชร, 2549) ได้ให้คำนิยาม “ประสิทธิภาพขององค์กร” โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพของ องค์กรว่าควรกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ ต้องการ เพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน สอดคล้องกับแนวทางที่กรมสามัญศึกษา (2544) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน สถานศึกษา ได้แก่ การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เมื่อสถานศึกษาได้ จัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ชัดเจน และจัดทำ งบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ ปานกลางและดำเนินการตามภารกิจทั้ง 7 ด้าน สถานศึกษา ควรมีการแต่งตั้งและกำหนดภาระหน้าที่ ของบุคลากรในแต่ละด้านในการดำเนินการที่ชัดเจนและตรวจสอบได้

1.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ปัจจัยที่ทำให้การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ สถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการรายงานทางการเงิน เพื่อเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลี่แสดงถึงงบประมาณที่ได้รับกับการนำไปใช้จ่ายอย่างไร มีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของภาระดำเนินงานเป็นระยะๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนได้ทันเวลา ถือว่าเป็น ส่วนหนึ่งของการติดตามและประเมินผล เพื่อยืนยันถึงผลสำเร็จของงาน รวมทั้งแต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบในการรายงานการเงินและผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามระยะเวลาที่กำหนด ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแนวทางที่กรมสามัญศึกษา (2544) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา โดยพิจารณาจากการรายงาน ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย

1.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ปัจจัยที่ทำให้การบริหารสินทรัพย์ ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ได้แก่ มีข้อมูลเพียงพอ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน นำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล จัดทำคู่มือและแนวทางประกอบการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจ มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์เป็นอย่างดี มีการบำรุงรักษาสินทรัพย์ของสถานศึกษาให้คงสภาพที่ใช้งานได้ มีการรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวทางที่กรมสามัญศึกษา (2544) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา ในประเด็นการมีส่วนร่วม ควรให้นุเคราะห์ในสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษา ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ที่จะทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ในสถานศึกษา การรายงาน ควรมีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย ตรงกับแนวคิดของ ฮาร์ริงตัน (Harrington, 1996 อ้างใน ปิติ วัลยะเพ็ชร, 2549) ที่ได้กำหนดหลักประสิทธิภาพขององค์กรว่ามีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและแน่นอน (Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

1.7 ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของตรวจสอบภายในสถานศึกษาคือ ไม่ได้กำหนดขอบและโครงสร้างงานตรวจสอบภายในสถานศึกษา ไม่มีผู้รับผิดชอบงานตรวจสอบภายในโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในไม่เป็นระบบที่ชัดเจน ในการตรวจสอบภายในขึ้นอยู่กับตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษา และได้รับการตรวจสอบจากเขตพื้นที่การศึกษา เข้ารับการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทาวัณ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนดำเนินการตรวจสอบความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ความสามารถในการผลิตหรือประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรและต้นทุนการดำเนินงาน หรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ปัญหาที่พบ คือ บางครั้งการจัดทำรายงานไม่เป็นปัจจุบันและไม่สมบูรณ์ ขาดการติดตามตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ ควรปรับการรายงานในบางโครงการให้มีความสมบูรณ์ และควรประสานงานขอความอนุเคราะห์หน่วยงานภายนอกในการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

สรุป ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ ตามมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ด้านการวางแผนงบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างคือ ผู้รับผิดชอบงานการเงิน บัญชีและพัสดุ ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ด้านการรายงานทางการเงินและสินทรัพย์ ได้แก่ การรายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานให้ตรงกันกับหลักการบริหารสินทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลสารสนเทศ ครอบคลุม เป็นระบบ ด้านการกำหนดผลผลิตและจำนวนต้นทุน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงการตรวจสอบภายในสถานศึกษา

2. กระบวนการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) มีกระบวนการวางแผน งบประมาณของสถานศึกษา ได้แก่ 1) จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี จัดทำแผนชั้นเรียน 4 ปี แผนความต้องการอาคารเรียน สิ่งก่อสร้าง อาคารประกอบ แผนความต้องการครู และบุคลากรทางการศึกษา ครูภัณฑ์และอุปกรณ์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกลยุทธ์โรงเรียน 2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พัฒนาต้นทุนผลผลิตของโรงเรียน จัดทำประมาณการรายจ่าย ระยะปานกลาง (MTEF) จัดสรรงบประมาณ ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีตามสภาพและสถานการณ์ จำเป็น 3) จัดทำแผนกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานการใช้เงินและ ผลดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับผลการศึกษาระดับ หน่วยงาน ท้องโปรง และ เทศ แก้วลลลลลลลล (2545) เรื่อง หลักการบริหารงบประมาณและการเงินโรงเรียน ที่ได้กล่าวถึงการจัดทำงบประมาณของ โรงเรียนว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้เกิด ประโยชน์อย่างแท้จริงควรจัด ทำรูปแบบของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ใช้งบประมาณ ตำรวจความต้องการก่อนที่จะจัดตั้งงบประมาณว่าโรงเรียนมีความต้องการทางด้านใด โดยพิจารณา จากหลักการขาดแคลน หลักความเร่งด่วนของปัญหา หลักการชดเชย แยกความต้องการออกเป็น กิจกรรมต่างๆ เช่นเกี่ยวกับผลการวิจัยของ นิวัฒน์ นิลแก้ว (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสพการณ์ การจัดทำ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษานำร่อง สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ผู้ทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นอย่างดี แต่ขั้นตอนการนำไปใช้ ยังไม่เป็นที่เข้าใจเท่าที่ควร จึงมีความเชื่อมั่นว่าถ้ามีการปฏิบัติ ครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลดีขึ้นแก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร

งบประมาณของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ในการจัดทำแผนงบประมาณ กำหนดแผนการเงิน ระยะสั้นและระยะปานกลาง กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานพัสดุตามแผนงานการจัดสรรงบประมาณ เมื่อสิ้นปีงบประมาณควรจัดให้มีการประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนการบริหารงานในปีต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักเสมอว่า บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงบประมาณ และการเงิน จะอยู่ภายใต้รูปแบบคณะกรรมการเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน การบริหารงบประมาณขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจใน องค์การ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินกิจกรรมหรือการจัดตั้งองค์การ สิ่งสำคัญและจำเป็นมากก็คือ ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน นำไปสู่ การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นด้วย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ที่ต้องการทำ แล้วควรดำเนินการจัดเตรียม และการวางแผนเพื่อจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

2.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) กระบวนการพัฒนาการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนของสถานศึกษา ได้มี การดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้ ผู้บริหารรับนโยบาย และข้อเ้าแจ้งนโยบายให้บุคลากรใน สถานศึกษาทราบ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ศึกษาภูมิเ้า แนวทางการใช้โปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิต ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด จัดเก็บ ข้อมูลและพัฒนาโปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิต สรุปผลให้ผู้บริหารทราบ และรายงานต่อเขต พื้นที่การศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ที่สรุปว่าในการคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Costing) หน่วยงานจะต้องมีการระบุกิจกรรมสำคัญและผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมดังกล่าว ต้องมีการพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน มีระบบบริหารทางการเงินเ้าต่อการคิดต้นทุนในแต่ละกิจกรรม และต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม ในแต่ละกิจกรรม ต้องมีการนำข้อมูลด้านต้นทุนมาช่วยตัดสินใจในเรื่องของความคุ้มค่ากับต้นทุน มีการประเมินทางเลือกอื่นที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าแต่ให้ผลตอบแทนเท่าเดิม

2.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) กระบวนการ จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาได้ดำเนินการดังนี้ 1) แต่งตั้งเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีและพัสดุ และกรรมการตรวจสอบการรับ การจ่ายพัสดุ 2) รับแจ้งการจัดสรร 3) ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตาม รายการที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด 4) ตรวจสอบการรับ การจ่ายพัสดุ 5) ขี้แจงและ รายงานตามระยะเวลาที่กำหนด ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ระบุว่า หน่วยงานต้องพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ต้องครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือก และขั้นตอนการคัดเลือกผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงิน มีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของ ชื่นชม กอประพันธ์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานการเงินโรงเรียนเอกชนสายสามัญ จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านบัญชีการเงินโดยตรง มาปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานบัญชีที่รองรับโดยทั่วไป ตลอดจนพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ ให้มีความรู้กว้างไกลอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่หน่วยงานตามกระบวนการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

2.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management/ Fund Control) โรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ มีกระบวนการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ดังนี้ 1) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบทางการเงิน 2) บริหารทางการเงิน จัดทำระบบบัญชี แสดงโครงสร้างทางบัญชีของสถานศึกษาที่จำเป็น เหมาะสม และเป็นไปตามแผนการใช้เงิน มีการบันทึกรายรับและรายจ่าย มีระบบการอนุมัติและตรวจสอบ 3) ควบคุม ติดตามและประเมินการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งยังใช้ระบบบัญชีของหน่วยงานย่อยเหมือนเดิม 4) รายงานตามระยะเวลาที่กำหนด ดังเช่นงานวิจัยของ วันชัย พุกกะวัน (2547) ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน ทั้งนี้เนื่องจากในเรื่องการเงินและงบประมานนั้น ก่อนที่ผู้บริหารจะเข้าสู่ตำแหน่งได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของการเงินและงบประมานมาแล้วและครูผู้สอนได้รับการอบรมมาแล้ว ยกเว้นงานการประถมศึกษาอำเภอหรือจังหวัด (เดิม) จึงทำให้การบริหารทางการเงินและงบประมาณไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติ

2.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) กระบวนการในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานนั้น สถานศึกษาได้ดำเนินการดังนี้ 1) แต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบทางการเงินและบัญชี 2) ศึกษาแบบรายงานผลการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูลตามแบบรายงานผลการดำเนินงาน 3) สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน มีการรายงานงบกระแสเงินสด รายรับและรายจ่ายที่เกิดขึ้นของแต่ละเดือน ให้รายงานทางการเงินไม่เกินวันที่ 15 ของเดือนและตามไตรมาส ตามแนวทางที่ กรมสามัญศึกษา (2544) ระบุว่า การรายงานผลการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เข้าใจ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางในการจัดทำ

รายงานการเงินและผลการดำเนินงาน มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เป็นระบบตามแผนการติดตาม ตรวจสอบของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จัดทำข้อมูลเป็นระบบ ปัจจุบัน ถูกต้อง โปร่งใส รายงานการเงินและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการติดตามและประเมินผล เป็นไปตามแผนและต่อเนื่อง สอดคล้องแนวทางการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ที่กล่าวถึง คน เป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำ ให้กระบวนการบริหารงานและโครงการดำเนินไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ซึ่งคนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานสอดคล้องประสานกัน ได้เป็นอย่างดี

2.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) มีกระบวนการบริหารสินทรัพย์ สถานศึกษาได้ดำเนินการดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร แนวทาง และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จัดทำแผนการบริหารสินทรัพย์ สร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของงานบริหารสินทรัพย์ 2) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานพัสดุ 3) ดำเนินการได้สำรวจ จัดทำข้อมูล จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ ทูลรายการเพื่อประโยชน์ในการติดตามสินทรัพย์ 4) สรุปและรายงานต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) จัดทำสารสนเทศของสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ส. เหว่ง ขอเอื่อนกลาง (2546) ที่ได้ ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ดังกล่าว นักงานสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า สถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรและชุมชน เห็นความสำคัญของงานบริหารสินทรัพย์ กำหนดกรอบ โครงสร้างและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดหาแนวทางและคู่มือประกอบการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จัดทำแผนการบริหารสินทรัพย์ล่วงหน้า 1 ปี มีข้อมูลทางการเงิน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการเสนอของบประมาณ ครั้งต่อไป มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวถึง การบริหารงบประมาณว่า คน จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานสอดคล้อง ประสานกัน ได้เป็นอย่างดี

2.7 ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) กระบวนการตรวจสอบภายใน สถานศึกษามีการตรวจสอบภายในไม่เป็นระบบ เนื่องจากไม่ได้กำหนดกรอบ โครงสร้างและ ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับการตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษาและจากเขตพื้นที่การศึกษา เข้ารับการตรวจสอบประจำปี ให้ความรู้ สร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกคน เน้นกระบวนการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบและนโยบายที่กำหนด ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร หลักฐานต่างๆ ทางการเงิน และผลการดำเนินงานของ

สถานศึกษาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ นิติ ในพรม (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผลการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าด้านการตรวจสอบภายใน ที่ต้องปรับปรุงสูงสุดคือ การวิเคราะห์ประเมินผล ค้นหาสาเหตุข้อบกพร่องและเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้คำปรึกษาและเสนอความคิดเห็นต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัย นิวัฒน์ นิลแก้ว (2546) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการ จัดทำและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา นำร่องสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ผู้ทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี แต่ขั้นตอนการนำไปใช้นั้น ยังไม่เป็นที่เข้าใจเท่าที่ควร แต่มีความเชื่อมั่นว่า ถ้ามีการปฏิบัติครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลดีขึ้นแก่องค์กร

สรุป การศึกษากระบวนการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบครั้งนี้ พบว่า กระบวนการบริหารงบประมาณ ตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน ที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ มี 5 ด้าน โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ 2) ด้านการบริหารสินทรัพย์ 3) ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) ด้านการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ 5) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ส่วนด้านที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านการกำหนดผลผลิตและคำนวณต้นทุน และด้านการตรวจสอบภายใน เนื่องจากมีกรอบงานและโครงสร้างไม่ชัดเจน

3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ สถานศึกษาไม่ได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ไม่เป็นไปตามแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอและได้รับการจัดสรรล่าช้า เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เสน่ห์ เหล่าเสนา (2545) ได้ศึกษาความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจ การบริหารงบประมาณของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณอาจเกิดความไม่เป็นธรรม อาจเกิดการต่อต้านจากผู้สูญเสียอำนาจ โรงเรียนบางแห่งไม่มีความพร้อมและอาจเกิดความขัดแย้งในการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีวรรณ สุทธิกาปลุก (2542) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่าการวางแผนงบประมาณ โรงเรียนขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผน

โดยตรง บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนงบประมาณในการดำเนินงาน ผู้บริหารขาดการติดตามและกำกับ การประเมินผลไม่เป็นระบบ ขาดเครื่องมือในการประเมินผล

3.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน บุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญด้านการวิเคราะห์กิจกรรม เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรมการคำนวณต้นทุนผลผลิต กระบวนการและขั้นตอนในการคิดคำนวณต้นทุนผลผลิต มีหลายองค์ประกอบ ข่งขาดซับซ้อน ขาดที่จะดำเนินการให้ถูกต้อง ครบถ้วน สอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทาณัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิต ปัญหาที่พบคือ งบประมาณที่คาดว่าจะได้รับไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการดำเนินงานและบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจ

3.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบที่มีวุฒิการศึกษาทางด้านงานการเงิน บัญชีและพัสดุ โดยตรง และมีขั้นตอนในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างยุ่งยาก ลำช้า เอกสารที่ใช้ดำเนินการมีจำนวนมาก และสถานศึกษาขาดการวางแผนจัดหาวัสดุ ไม่ได้ดำเนินการตามกระบวนการเชิงกลยุทธ์ การจัดซื้อ จัดจ้างไม่ตรงกับความต้องการตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้กำหนดไว้ ดังเช่น สมทรง ผึ้งขลาคัด (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานการเงินและบัญชี การบริหารงานพัสดุ การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง ระเบียบการวางแผนงานธุรการอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทาณัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาที่พบคือ การได้มาซึ่งงบประมาณล่าช้า ไม่เพียงพอ

3.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ สถานศึกษายังไม่ได้รับการกระจวจ้างงาน ให้มีอิสระคล่องตัวทางการเงิน และหน่วยงานต้นสังกัดไม่มีนโยบาย และแนวทาง ใ้ปฏิบัติชัดเจน สอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทาณัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ปัญหาที่พบคือ บุคลากรขาดความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน มีภารกิจการสอนมาก และระบบการจัดทำบัญชี มีความซ้ำซ้อน ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ จัดให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ลดการเปลี่ยนแปลงงานบ่อยๆ และการคัดเลือกบุคลากรควรเน้นความสามารถเฉพาะด้านมากขึ้น

3.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การรายงานผลการดำเนินงานขาดความสมบูรณ์ครบถ้วน โดยเฉพาะการเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับเป้าหมาย ข้อมูลที่รายงานมักไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้น ขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน การรายงานทางการเงินมีความซ้ำซ้อน ต้องรายงานต่อหลายหน่วยงาน ซึ่งเป็นภาระให้กับครูที่ต้องปฏิบัติงานในหลายหน้าที่ สอดคล้องกับ สุมาลัย วิชาทานัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นาร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบคือ การรายงานมีความล่าช้าในบางงาน

3.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ สถานศึกษายังขาดระบบของการบริหารสินทรัพย์ที่มีความชัดเจน จัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า ข้อมูลสินทรัพย์ยังขาดความถูกต้อง ครบถ้วน ไม่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับ สุมาลัย วิชาทานัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นาร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจในการตีราคาสินทรัพย์ บางแห่งไม่ได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแล

3.7 ด้านการตรวจสอบภายใน สถานศึกษาไม่ได้กำหนดกรอบและโครงสร้างการตรวจสอบภายในสถานศึกษา ไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในสถานศึกษาที่ชัดเจน เนื่องจากขาดอัตราตำแหน่งบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ เกตุณี ยุทธนาจินดา (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในสำนักงานการเงิน ระดับกรมฝ่ายยุทธบริการ พบว่า การบริหารงานทุกฝ่ายไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดคุณภาพ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก มีการบริหารจัดการที่ใช้สามัญสำนึกแทนการใช้หลักเกณฑ์และทฤษฎี นอกจากนี้ยังกับ สุมาลัย วิชาทานัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นาร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบคือ บางครั้งการจัดทำรายงานไม่เป็นปัจจุบันและไม่สมบูรณ์ ขาดการติดตาม ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง

4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 ด้านการวางแผนงบประมาณ สถานศึกษาต้องกำหนดมาตรการ และให้ความสำคัญในการนำข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ชัดเจนและระบุแนวทางการจัดทำแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติให้ถูกต้อง มีการนิเทศ กำกับอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สอดคล้องกับ มณีวรรณ สุทธิกาปลุก (2542) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การวางแผนปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดลำปาง พบว่าควรจัดบุคลากรรับผิดชอบการจัดแผนโดยตรง จัดประชุมอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการวางแผน จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และให้มีการติดตาม กำกับอย่างจริงจัง

4.2 ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน เขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้แก่สถานศึกษาอย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง และควรทำการศึกษาวิจัย จัดสรร ค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนและกิจกรรม ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย วิเคราะห์ความเหมาะสมให้สถานศึกษาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป ดังเช่น สุมาลัย วิภาทาณัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษานำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา คือ ควรเน้นย้ำการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ถูกต้อง ไม่ควรแยกระดับชั้นในการคำนวณ และควรจัดทำคู่มือการคำนวณให้ใช้

4.3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง สถานศึกษาแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และมีประสบการณ์รับผิดชอบงานการเงินบัญชีและพัสดุ ส่งเสริมสนับสนุนเจ้าหน้าที่เข้ารับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานการเงิน บัญชีและพัสดุ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้มีระบบการกระจายอำนาจมากขึ้น จัดให้มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างระดับเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาจัดทำแผนจัดหาวัสดุปัจจุบัน และแผนล่วงหน้า 3 ปี ควรมีการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนที่ร่วมกันจัดทำ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เช่นเดียวกับ สุมาลัย วิภาทาณัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษานำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา คือ ควรหางบประมาณเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น กรมต้นสังกัดควรให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหนี้เร่งด่วน และควรซ่อมพัสดุในรายการที่ชำรุด

4.4 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หน่วยงานต้นสังกัดควรประเมินสถานศึกษา เพื่อทราบผลการจัดระบบการบริหารทางการเงินของสถานศึกษา ว่ามีประสิทธิภาพและมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับใด แล้วจึงกระจายอำนาจความรับผิดชอบ สถานศึกษาจะได้มีความคล่องตัวและอิสระในทางการเงิน รวมทั้งกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน ให้พร้อมนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทาณัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษานำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา คือ จัดให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ลดการปรับเปลี่ยนงานบ่อยๆ และการคัดเลือกบุคลากรควรเน้นความสามารถเฉพาะด้านมากขึ้น

4.5 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันจัดทำและกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน กำกับ ติดตาม เฝ้าระวังตรวจสอบสม่ำเสมอ เพื่อให้มีสาระถูกต้องครบถ้วน ตามรายการที่กำหนด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรปรับปรุงรูปแบบรายงานทางการเงินให้เหมาะสม เน้นเฉพาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ลดความซ้ำซ้อน จัดให้มีระบบเชื่อมโยงรายงานไปสู่หน่วยงานต่างๆ จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน และรายงานทางการเงินประจำเดือน และประจำปี มีรายการครบถ้วน ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด รายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการ สอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทานัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง แยกงานให้ชัดเจนระหว่างครูปฏิบัติการสอน และครูฝ่ายจัดระบบ ข้อมูลสินทรัพย์

4.6 ด้านการบริหารสินทรัพย์ สถานศึกษาควรจัดหาคู่มือการบริหารสินทรัพย์ให้ ความรู้ สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ รับรู้เกี่ยวกับสินทรัพย์ จัดทำระบบทรัพย์สินของโรงเรียนให้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน จัดทำ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ สอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทานัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปัญหาดังกล่าว จัดให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบควบคุมสินทรัพย์

4.7 ด้านการตรวจสอบภายใน สถานศึกษาต้องแต่งตั้งคณะทำงานนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบในสถานศึกษา ำหน้าที่ติดตาม และตรวจสอบทางการเงินและผลการดำเนินงาน ของสถานศึกษานอกเหนือจากการนิเทศและประเมินสถานศึกษา โดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งทำเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว สอดคล้องกับ สุมาลัย วิภาทานัง (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน มัธยมศึกษา นำร่อง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาด้านการตรวจสอบภายในคือ ควรปรับการรายงานในบางโครงการให้มีความสมบูรณ์ และควรประสานงานขอความอนุเคราะห์หน่วยงานภายนอกในการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำคืบ โดยสรุปแล้วผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 การวางแผนงบประมาณ จะต้องวางแผนงบประมาณให้ครอบคลุมกิจกรรมสำคัญให้ครบถ้วน จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี อย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำคู่มือ แนวทางการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ จัดประชุมสัมมนา จัดทำงบประมาณตามมาตรฐานการเงินให้ครบทั้ง 7 ด้าน ประจำปี นำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ มาช่วยในการสืบค้นข้อมูลและจัดทำสารสนเทศของโรงเรียน

1.2 การกำหนดต้นทุนและการคำนวณผลผลิต ควรจัดประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดทำต้นทุนและการคำนวณผลผลิตกันอย่างจริงจัง เพื่ออรรถประโยชน์การบริหารการเงินที่สามารถกำหนดให้เป็นต้นทุนของกิจกรรมสำคัญ กำหนดกิจกรรมและผลผลิตที่ชัดเจน และมีการบริหารต้นทุนโดยพิจารณาความคุ้มค่า โปรแกรมสำเร็จรูปการคำนวณต้นทุนผลผลิตควรมีการพัฒนาโปรแกรมให้สอดคล้องกับโปรแกรมอื่นที่โรงเรียนต้อง จัดทำอยู่แล้ว สามารถใช้ข้อมูลพื้นฐานร่วมกันได้

1.3 ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีความสำคัญกับการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำคู่มือ แนวทางการบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ควรจัดซื้อจัดจ้างให้ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาขึ้นตอน นำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำเอกสาร และสืบค้นข้อมูลทาง Internet เป็นทำให้การลดขั้นตอนในการทำงาน ประหยัดเวลา เสียค่าใช้จ่ายน้อย สามารถจัดเก็บงานเป็นระบบ ง่าย ตรวจสอบได้

1.4 การบริหารการควบคุมทางการเงินและงบประมาณ มีการวางระบบ นำมาใช้ในการฝึกอบรมและตรวจสอบภายใน มีมาตรฐานชัดเจน มีการตรวจสอบยอดเงินคงเหลือ มีระบบบัญชี สามารถทำงานอย่างโปร่งใส เป็นไปตามระเบียบ ตรวจสอบได้ มีคู่มือ ในการปฏิบัติงานแยกความรับผิดชอบตรวจสอบ มีการรายงานอย่างสม่ำเสมอ นำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ช่วยในการดำเนินงานทำให้สะดวก รวดเร็ว ประหยัด จัดเก็บเป็นระบบ มีการสอบทานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

1.5 การบริหารสินทรัพย์ มีการควบคุมอย่างเหมาะสม มาตรการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เตรียมจัดหาสินทรัพย์ทดแทนในส่วนที่หมดสภาพการใช้งาน จัดทำทะเบียนคุมข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ จะได้ข้อมูลที่เป็นระบบ สืบค้นง่าย ประหยัดเวลาและอุปกรณ์ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับผิดชอบ

1.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ รายงานทางการเงินตามรูปแบบที่หน่วยกลางกำหนด ควรมีการประเมินความถูกต้อง และให้เป็นไปตามเงื่อนไข ระยะเวลาที่กำหนด จะส่งผลให้การติดตามการตรวจสอบ การใช้จ่ายเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการรายงานทุกครั้ง ควรจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน โดยใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดการ เพื่อให้ในการตรวจสอบและประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

1.7 การตรวจสอบภายใน ควรกำหนดกรอบและโครงสร้างงานตรวจสอบภายในสถานศึกษาตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษา สร้างทีมงานที่มีความรู้ การตรวจสอบภายในที่ชัดเจน การตรวจสอบควรเป็นการตรวจสอบเพื่อให้คำแนะนำ ชี้แนะ ปรับปรุง พัฒนางาน ไม่ใช่เป็นการไปหาข้อบกพร่อง จับผิดสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ มีวุฒิที่จบโดยตรง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยขยายขอบเขตด้านประชากร แยกตามขนาดของสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณด้านการตรวจสอบภายในของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2