

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมในรูปแบบประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบประมวลสาระ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการเงินและสินทรัพย์โดยทั่วไป แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบาย กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สภาพและปัญหาในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และกรอบในการพัฒนาชุดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหา จากสถานศึกษาที่เลือกแบบเจาะจง 4 โรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ สังเกตและวิเคราะห์เอกสาร และศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์จากผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานการเงิน บัญชี พัสดุ จำนวน 30 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 120 คน โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้ โปรแกรม SPSS

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงิน และสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ (ฉบับร่าง) โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุดฝึกอบรม กำหนดหมวดหมู่เนื้อหาสาระแต่ละโมดูล กำหนดวัตถุประสงค์แต่ละโมดูล และเนื้อหาสาระแต่ละตอน กำหนดกิจกรรมท้ายโมดูล พร้อมแนวตอบกิจกรรม สร้างแบบทดสอบก่อนและหลังศึกษาชุดฝึกอบรม จัดทำชุดฝึกอบรมฉบับร่าง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 ท่าน จากด้านการเงิน บัญชี จำนวน 5 ท่าน ด้านบริหารการศึกษา 3 ท่าน ด้านวัดและประเมินผล 3 ท่าน และด้านโสตทัศนศึกษา 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา ภาษา ความสอดคล้องของแบบทดสอบกับวัตถุประสงค์ และรูปแบบของชุดฝึกอบรม ปรับปรุงชุดฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อประเมินประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม และประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการศึกษาชุดฝึกอบรม โดยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เลือก

แบบเจาะจง และสมัครใจ ทดลองใช้ชุดฝึกอบรม เพื่อหาค่าประสิทธิภาพ E1/E2 ตามเกณฑ์ที่กำหนด 80/80 ครั้งที่ 1 ทดลองแบบเดี่ยว ครั้งที่ 2 ทดลองแบบกลุ่มจำนวน 3 คน และครั้งที่ 3 ทดลองแบบภาคสนามจำนวน 24 คน และประเมินความคิดเห็นจากการศึกษาชุดฝึกอบรมด้วยแบบสอบถามความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่า t-test แบบเปรียบเทียบรายคู่ ระหว่างคะแนนก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมกับหลังศึกษาชุดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและจัดทำเป็นชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญ (ฉบับสมบูรณ์)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

1. ได้ชุดฝึกอบรมในลักษณะประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจในหน้าที่ การกิจสำคัญในการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ และมีความสามารถในการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ ด้านวางแผนการเงินและสินทรัพย์ การออกแบบผังโครงสร้างองค์กรและกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและสินทรัพย์ได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดการการเงินและสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ มีความรู้ในการตรวจสอบการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงิน สามารถนำแนวคิดการควบคุมและตรวจสอบภายในไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถวิเคราะห์รายงานการเงินและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินได้

ชุดฝึกอบรมฯ ดังกล่าวจัดทำในรูปสื่อหลัก 2 ประเภทคือ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อ CD-Rom

สื่อสิ่งพิมพ์ประมวลสาระ ชื่อ “ชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม แผนผังแนวคิด วิธีการศึกษาชุดฝึกอบรม แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรม กิจกรรมท้ายโมดูลและแนวตอบกิจกรรม แบบทดสอบประเมินตนเองหลังศึกษาชุดฝึกอบรม และ เนื้อหาสาระ 7 โมดูล ดังนี้คือ โมดูลที่ 1 เป็นภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โมดูลที่ 2 การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์ และโมดูลที่ 3 โครงสร้างและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน โมดูลที่ 4 การดำเนินการทางการเงิน และสินทรัพย์ โมดูลที่ 5 การบัญชี และการรายงานการเงิน โมดูลที่ 6 การควบคุมและการตรวจสอบภายใน และโมดูลที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน

สื่อ CD-Rom สื่อ CD-Rom จัดทำในรูปของ e-book โดยในสื่อซีดี จะมีเมนูเชื่อมโยงไปยัง 1) แนวทางการศึกษา ซึ่งมีบทบรรยายประกอบบอกถึงวัตถุประสงค์การศึกษา และวิธีการศึกษา 2) แบบทดสอบประเมินตนเองก่อนและหลังศึกษาชุดฝึกอบรม 3) บทเรียนซึ่งมี เมนูย่อย 7 โมดูล แต่ละโมดูลมีเมนูย่อย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ แผนผังแนวคิด เนื้อหาสาระ กิจกรรมท้ายโมดูล

บทสรุป และบรรณานุกรม 4) แหล่งอ้างอิง 5) เมนู Help เพื่อช่วยในการติดตั้งโปรแกรมเพื่ออ่านซีดี 6) ประวัติผู้เขียน และ 7) กิตติกรรมประกาศ

นอกจากนี้ในบางโมดูล มีเนื้อหาที่มีรายละเอียดมาก เช่นกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาสามารถกดปุ่มเพื่อเชื่อมโยงสู่รายละเอียดเหล่านั้นได้ทันที ทั้งระบบออนไลน์ และออฟไลน์

2. สรุปรายละเอียดรายโมดูลของชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์

สาระสำคัญ 7 โมดูล ประกอบด้วย

โมดูลที่ 1 ภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ 1) ความหมาย และความสำคัญของการบริหารการเงินและสินทรัพย์ 2) ภารกิจ หน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเงินและสินทรัพย์ และ 3) ความรู้สำคัญในการบริหารการเงินและสินทรัพย์

โมดูลที่ 2 การวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์ แบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ตอน คือ 1) นโยบายและเป้าหมายทางการเงิน 2) การวางแผนงบประมาณ 3) การประมาณการรายรับ รายจ่าย 4) แนวคิดต้นทุน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน 5) การจัดทำงบประมาณการเงิน และ 6) การพิจารณาประเมินโครงการ/การลงทุน

โมดูลที่ 3 โครงสร้างองค์การและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน กล่าวถึงเนื้อหาสำคัญ 3 ตอน คือ 1) การจัดโครงสร้างองค์การและฝ่ายการเงิน 2) ตำแหน่งหน้าที่งานการเงินและความรับผิดชอบ และ 3) คุณสมบัติบุคลากรทางการเงิน

โมดูลที่ 4 การดำเนินการทางการเงิน และสินทรัพย์ ประกอบด้วยเนื้อหา 6 ตอนคือ 1) การระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา 2) การจัดการเงินสด 3) การจัดการลูกหนี้ 4) การบริหารสินทรัพย์ 5) การจัดการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และ 6) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเงินและสินทรัพย์

โมดูลที่ 5 การบัญชี และการรายงานการเงิน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) ความรู้เบื้องต้นทางการบัญชี ซึ่งจะกล่าวถึง ความหมาย ความสำคัญการบัญชี และงบการเงิน ประเภทของการบัญชีและแนวคิดและข้อสมมติทางบัญชีตามมาตรฐานที่รับรองโดยทั่วไป 2) กระบวนการทางบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน

โมดูลที่ 6 การควบคุมและการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอนคือ 1) แนวคิดสำคัญการควบคุมภายใน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ ความหมายและความสำคัญของการควบคุมภายใน องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง การจัดการความเสี่ยง 2) แนวคิดสำคัญการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยความหมายและความสำคัญการตรวจสอบภายใน ประเภท กระบวนการและเทคนิควิธีการตรวจสอบภายใน และการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และ 3) แนวทางการควบคุมและตรวจสอบภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

โมดูลที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ตอนคือ 1) แนวคิดสำคัญการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน และ 2) การวิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน

### 3. การประเมินประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญ

หลังจากปรับปรุงและนำไปทดลองแบบภาคสนามกับผู้บริหารได้ค่าประสิทธิภาพของกรบวนการ (E1) เท่ากับ 85.38 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และค่าประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (E2) เท่ากับ 77.81 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเนื่องจากต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานไม่เกิน 2.5 %

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการศึกษา ด้วยค่า paired sample t-test ได้ค่า  $t = 20.83$  และ ค่า Sig. (2 - tailed) / 2 = 0.00 < 0.05 แสดงว่าค่าเฉลี่ยของการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 4. การประเมินความคิดเห็นต่อชุดฝึกอบรมฯ โดยผู้บริหารสถานศึกษา

จากการประเมินผลความพึงพอใจและความเหมาะสมของชุดฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจและเห็นว่าชุดฝึกอบรมนี้มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{x} > 3.5$ ) ในทุกเรื่องที่ประเมิน ผู้บริหารร้อยละ 91.67 ที่ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลักในการศึกษา ให้ความเห็นว่าสะดวก อ่านง่าย ไม่เสียสายตา และไม่ต้องใช้อุปกรณ์พิเศษใด และส่วนใหญ่ใช้เวลาศึกษาระหว่าง 16-20 ชั่วโมง แต่ในด้านระยะเวลาที่เห็นว่าเหมาะสมในการศึกษาคือ 26-30 ชั่วโมง

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

### 1. สภาพและปัญหาในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

1.1 สถานศึกษาไม่ได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารที่ระบุว่าต้องการพัฒนาเรื่องการกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินในระดับมาก การที่สถานศึกษาไม่ได้กำหนดเป้าหมายทางการเงิน จึงไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเฉพาะทางการเงินไว้ ไม่ได้กำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินวัดผลการดำเนินงานทางการเงินได้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยเฉพาะเป้าหมายทางด้านต้นทุน สาเหตุที่ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายการเงินโดยเฉพาะด้านต้นทุนที่ชัดเจนได้เพราะระบบข้อมูลสารสนเทศ และระบบการบันทึกบัญชีไม่เอื้อให้สถานศึกษาสามารถคำนวณต้นทุนที่แท้จริงได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 58) อย่างไรก็ตามสถานศึกษาควรเพิ่มนโยบายและเป้าหมายเฉพาะทางการเงิน เช่น การลดรายจ่าย เพิ่มรายรับ ลดเวลาการทำงาน โดยระบุให้ชัดเจน วัดได้ กำหนดเวลาที่แน่นอน และ

เป็นไปได้จริงสำหรับสถานศึกษา เพราะนโยบายจะเป็นทิศทางให้บุคลากรในองค์กรทราบเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2544: 1-13)

1.2 ในการวางแผนจัดทำงบประมาณ ทุกสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดพิจารณา งบประมาณเนื่องจากมีบุคลากรน้อย แสดงให้เห็นว่าการจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดการวางแผนร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง I. Carl Candoli and others (1992: 111) เป็นเครื่องมือในการเรียงลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด และยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (สมศักดิ์ คงเที่ยง และ เทศ แก้วกสิกรรม, 2541: 60-63) สำหรับเกณฑ์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษาถือหลักสำคัญคือ การดำรงงานเดิม การขยายงานใหม่ ความจำเป็นรีบด่วน และความขาดแคลน

1.3 การจัดทำแผนงบประมาณระยะกลาง และระยะยาว สถานศึกษายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณในระยะยาว ซึ่ง Brian Knight(1993: 25) กล่าวว่า การจัดการการเงินที่ไม่มี การวางแผนระยะยาว และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานเปรียบเสมือนบ้านที่ปราศจากฐานราก การที่สถานศึกษามาได้จัดทำไว้ น่าจะเป็นเพราะไม่สามารถพยากรณ์ได้แน่นอนว่าจะมีงบประมาณเข้ามาเท่าไร ช่วงเวลาใด และอีกทั้งการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณ ยังไม่ให้อิสระแก่สถานศึกษาจริง เป็นการให้อิสระเพียงแต่การไม่ควบคุมการใช้เงินในรายละเอียดเท่านั้น ยังมีการวางกฎระเบียบควบคุมไว้มาก สถานศึกษาต้องใช้งบประมาณตามประเภทของเงินที่ได้รับ และต้องใช้งบให้หมดภายในปีถัดไป ทำให้เกิด “spending speed” ในปลายปี (พูนทรัพย์ ปิยะอนันต์, สัมมนา, 16 กุมภาพันธ์ 2543 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 76)และตรงกับรายงานการวิจัยของ ดวงเพชร นาคเกษม (2548: 71) ที่ไม่ควรเร่งรัดการใช้จ่ายเงิน ควรให้เก็บเงินอุดหนุนไว้ใช้จ่ายปีต่อไปได้ ซึ่งการต้องส่งเงินคืนนี้จะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถวางแผนการพัฒนาในระยะยาวได้ เนื่องจากไม่มีเงินเหลือพอที่จะวางแผนปรับปรุง พัฒนาโครงการระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับผลการศึกษาในรายงานวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารไม่ได้จัดทำแผนงบประมาณระยะกลาง และระยะยาว มีเพียงโรงเรียนเดียวที่จัดทำงบประมาณล่วงหน้า 5 ปี ซึ่งแผนงบประมาณระยะกลางจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถวางแผนการระดมทรัพยากรและควบคุมค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาได้ และยังเป็นการประมาณการรายจ่ายตามกลยุทธ์ให้พอดีกับวงเงินที่ได้รับอนุมัติ อีกทั้งแสดงการเชื่อมโยงผลผลิตของสถานศึกษากับงบประมาณที่จะใช้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองนโยบายและแผน, 2545: 80)

อย่างไรก็ตามพบว่า ทุกสถานศึกษาไม่ได้ทำงบประมาณล่วงหน้าโดยเฉพาะงบกระแสเงินสดล่วงหน้า ทำให้ไม่ทราบว่าแต่ละช่วงเวลาในปีงบประมาณจะมีกระแสเงินสดไหลเข้าไหลออกอย่างไร ซึ่งอาจส่งผลให้บางสถานศึกษาที่ไม่มีเงินคงเหลือประสพภาวะขาดสภาพคล่องได้ เนื่องจากงบประมาณ

จากรัฐบาลล่าช้า ซึ่งตรงกับงานวิจัยของดวงเพชร นาคเกษม (2548: 71) ที่พบว่ารัฐมักจัดสรรเงินล่าช้า และให้ข้อเสนอแนะว่าควรเร่งดำเนินการโอนเงินให้สถานศึกษาในช่วงต้นปีงบประมาณ เพื่อสถานศึกษาจะได้กำหนดแผนการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

การที่สถานศึกษาไม่ได้จัดทำงบการเงินล่วงหน้า เนื่องจากยังไม่มีกรณารับระบบการรับรู้รายได้เกณฑ์คงค้าง หรือเพิ่งรับฟังจ่ายมาใช้ในระดับสถานศึกษาเพราะกฎระเบียบต่าง ๆ จากกรมบัญชีกลางยังไม่รองรับ โดยกำหนดให้สถานศึกษาใช้ระบบเกณฑ์เงินสดแบบเดิมไปก่อน (หน่วยตรวจสอบภายใน, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548: 15) ทำให้เกิดความสับสนในการบันทึกบัญชี และระบบการบันทึกข้อมูลไม่เอื้อให้สามารถทำได้ ที่สำคัญการจัดโอนเงินงบประมาณบออดหนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาไม่ตรงตามกำหนดที่แน่นอนว่าจะได้เท่าใด และเมื่อใด ไม่สามารถพยากรณ์ได้แน่นอนว่า องค์กรบริหารส่วนตำบล หรือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจะอนุมัติเงินบริจาคให้เท่าใด

1.4 ในการวางแผนระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่น ผู้บริหารไม่กล้าวางแผนโครงการระดมทุนหรือแผนงานโครงการต่าง ๆ เพราะกลัวว่าจะถูกร้องเรียน และหากไม่สามารถทำได้ตามแผนงานที่กำหนด จะส่งผลกระทบต่อพิจารณาผลงานจากหน่วยงานต้นสังกัดว่าไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการ เนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารจะถูกประเมินผลงานโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่มีการวัดความสำเร็จของผลงานพร้อมทั้งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานและทรัพยากรที่ใช้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 26) สถานศึกษายังไม่มีการหาประโยชน์จากเงินสดคงเหลือ เนื่องจากไม่ได้รับอิสระอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการทางการเงินและสินทรัพย์ สถานศึกษาขนาดใหญ่บางแห่งมีเงินคงเหลือหลายล้านบาท แต่ไม่มีอิสระในการนำไปลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าของเงินได้ ซึ่งต่างจากสถานศึกษาในประเทศออสเตรเลีย (กระทรวงศึกษา การฝึกอบรม และการจ้างงาน มลรัฐออสเตรเลียใต้, 2543: 116) ที่รัฐกำหนดการลงทุนที่ปลอดภัย เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำเงินไปลงทุนหาผลประโยชน์เพิ่มเติมได้ เช่น พันธบัตรรัฐบาล เป็นต้น

1.5 แม้ว่าการรับรู้รายได้ของหน่วยงานราชการในระดับประเทศ ระดับกรม และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ปรับเปลี่ยนจากระบบเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง แต่ยังไม่ได้นำมาบังคับใช้ในระดับสถานศึกษา เพราะการจัดทำบัญชีจะมีความซับซ้อนกว่า ระบบบัญชี และบุคลากรยังไม่มีความพร้อมที่จะรองรับ ทำให้สถานศึกษายังไม่ได้จัดทำงบแสดงฐานะการเงิน และไม่ได้จัดทำงบรายรับเทียบรายจ่าย ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานทางการเงินที่แท้จริง อีกทั้งไม่ได้จัดทำงบกระแสเงินสดล่วงหน้า ส่งผลให้บางช่วงเวลาเงินขาดแคลนเพราะงบอุดหนุนส่งมาล่าช้า งบกระแสเงินสดเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในงานการเงิน เพราะให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพคล่อง และชี้ให้เห็นจุดสำคัญที่อาจก่อให้เกิดการขาดเงินสดเพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้ทันท่วงที และยัง

ชี้ให้เห็นว่าช่วงใจจะมีเงินสดเกิน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปวางแผนบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

1.6 ระบบสารสนเทศในการเก็บข้อมูลเพื่อการจัดทำงบประมาณ การบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงิน ใช้การบันทึกด้วยมือลงในสมุด และทะเบียนคุมต่าง ๆ ซึ่งหากต้องการจะนำมาประมวลผลต้องนำมาคำนวณด้วยมืออีกครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Perran Penrose (2544: 53) ที่กล่าวว่าไม่เพียงแต่ในระดับสถานศึกษาเท่านั้น ในระดับจังหวัดยังมีการจดบันทึกด้วยมือ ซึ่งหากต้องการจะนำมาวิเคราะห์ต้นทุนที่แท้จริงจะทำได้ยากและเสียเวลา ข้อมูลรายงานการเงินไม่สะท้อนให้เห็นภาพรวมทางการเงินของสถานศึกษา บางสถานศึกษาไม่สามารถจัดทำรายงานการเงินส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. ได้ตามกำหนด กรมบัญชีกลางควรกำหนดโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยสถานศึกษาในการบันทึกข้อมูลบัญชีและจัดทำรายงานการเงิน ซึ่งควรเป็นรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ เพื่อสามารถนำมาคำนวณต้นทุนที่แท้จริงได้ทันทีเพื่อการวางแผน ตัดสินใจทางการเงิน และข้อมูลนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังสามารถนำไปใช้กำหนดเป็นเกณฑ์เพื่อเปรียบเทียบเช่นเดียว กับที่ Office of Standard Education (OFSTED) ประเทศอังกฤษ ได้จัดทำ school financial benchmarking เพื่อให้สถานศึกษาสามารถเข้าไปดูข้อมูลการเงินของโรงเรียนที่มีบริบทเดียวกันว่ามีรายรับจากแหล่งใด และจัดสรรไปกับรายการใดบ้าง มีต้นทุนเฉลี่ยต่อคนเท่าใด นำไปสู่การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินได้ชัดเจน (Department for Education and Skill, [online]) นอกจากนี้การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจะช่วยแก้ปัญหาให้สถานศึกษาในการประหยัดเวลาจัดพิมพ์ข้อมูล เพราะโปรแกรมสามารถคำนวณและประมวลผล รวมทั้งออกรายงานได้รวดเร็วแน่นอนว่าการคำนวณด้วยมือ สามารถนำมาเปรียบเทียบประสิทธิภาพได้ชัดเจน และช่วยลดภาระงานให้กับครู เนื่องจากครุการเงิน บัญชี ต้องมีภาระงานสอนเป็นงานหลัก ส่งผลให้ไม่สามารถบันทึกบัญชีได้ในทันทีที่เกิดรายการ ข้อมูลบัญชีจึงไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของมนฤดี เป็นกลัด (2533:60) และดิเรก วรณเศียร (2545: 115) ว่ารายงานการเงินของสถานศึกษาไม่เป็นปัจจุบันและให้ข้อมูลไม่เพียงพอแก่ผู้บริหาร และจากการสรุปผลการวิจัยทั้งใน และต่างประเทศของอุสาห์ บุญฤกษ์ (2548: 26) พบว่า ปัญหาที่โรงเรียนพบมากที่สุดคือ ครูที่ทำหน้าที่การเงิน ไม่เข้าใจระเบียบดีพอ มีการจัดทำบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบภายใน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานการเงิน

เมื่อนำระบบการรับรู้รายได้แบบเกณฑ์คงค้างมาใช้ ยิ่งจะเพิ่มภาระงานทางบัญชีให้สถานศึกษา เนื่องจากมีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องมีการปรับปรุงรายการและจัดทำบัญชีแยกประเภท ทางบทลงงบการเงิน ซึ่งเป็นความต้องการของทุกสถานศึกษาที่เรียกร้องให้มีการจัด เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีมา

ช่วยรับผิดชอบภาระงานดังกล่าว โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อย และมีงานสอน ล้นมือ ไม่มีเวลาทำบัญชีและไม่มีพื้นความรู้ทางบัญชี

1.7 ในการคำนวณต้นทุนและการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน มีเพียงสถานศึกษาเดียวที่มีการคำนวณ ต้นทุนต่อนักเรียน 1 คน แต่อย่างไรก็ตามยังใช้หลักการประมาณการต้นทุนแบบคร่าว ๆ ยังไม่มีการ คำนวณต้นทุนกิจกรรมอย่างละเอียด และไม่ได้นำต้นทุนส่วนบริหาร ส่วนสนับสนุนมาป็นส่วนตาม หลักการคำนวณต้นทุน ทุกสถานศึกษาไม่ได้มีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ในการดำเนินงานบริหาร การศึกษาและการดำเนินงานแต่ละโครงการ เนื่องจากระบบการเก็บข้อมูลบัญชีในปัจจุบันไม่สามารถ นำมาคำนวณต้นทุนโดยละเอียดได้ ไม่ได้กำหนดเกณฑ์การจัดสรรปันส่วนต้นทุน ไม่มีการแยก คำนวณต้นทุนรายชั้นปี รายกลุ่มสาระ ทำให้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่าย โครงการ หรือกลุ่ม สาระได้ไม่ชัดเจน ว่าสามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

จากการวิจัยที่ได้มีการวิเคราะห์ต้นทุนต่อนักเรียน 1 คนของแต่ละสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีต้นทุนเฉลี่ยต่อนักเรียนสูง 16,535 และสถานศึกษาขนาดใหญ่สูงมาก 20,029 บาท ซึ่งจากงานวิจัยของกรมสามัญศึกษา, กองแผนงาน (2545) พบว่าค่าใช้จ่ายรวมในการจัด การศึกษาระดับมัธยม ศึกษา ระดับมัธยมต้นเฉลี่ย 11,689 บาท ต่อคน ต่อปี ขณะที่ระดับมัธยม ปลาย เฉลี่ย 13,409 บาท ต่อคน ต่อปี การที่ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คนของสถานศึกษาสูงนั้น มาจาก งบบุคลากร ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ถึงร้อยละ 77.65 และ 89.90 ตามลำดับ ซึ่ง ใกล้เคียงกับที่ I. Carl Candoli and others (1992: 116) ได้กล่าวว่า งบประมาณ ร้อยละ 75-82 เป็น งบบุคลากร และร้อยละ 10-12 เป็นงบดำเนินงานอื่น

1.8 ในการพิจารณาลงทุน สถานศึกษาไม่ได้รับอิสระอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการทาง การเงินและสินทรัพย์ บางสถานศึกษามีเงินนอกงบประมาณคงเหลือมากแต่ไม่มีอิสระในการนำไป ลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าของเงินได้ ขณะที่สถานศึกษาในประเทศออสเตรเลีย (กระทรวงศึกษา การ ฝึกอบรม และการจ้างงาน มลรัฐออสเตรเลียใต้, 2543: 116) รัฐจะกำหนดการลงทุนและแหล่งลงทุน ที่ปลอดภัย เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำเงินไปลงทุนหาผลประโยชน์ได้

1.9 ในด้านจัดโครงสร้างองค์การและฝ่ายการเงิน สถานศึกษาจัดโครงสร้างตามภารกิจ 4 ด้าน ตามที่กำหนดโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการจัด โครงสร้าง องค์การแบ่งตามภารกิจเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ที่นำเสนอโดยอุทัย บุญประเสริฐและจิรา ภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544: 94) โดยในฝ่ายที่รับผิดชอบ งานการเงิน จะแบ่งภาระงานออกเป็น 3 งาน คือ การเงิน บัญชี พัสดุ บางสถานศึกษาขนาดใหญ่เพิ่มงานแผนงบประมาณ ขึ้นมาอีก 1 งาน

1.10 สถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก ยังไม่มีการแบ่งแยกงานการรับ การจ่ายเงิน และ งานบัญชี ออกจากกันอย่างชัดเจน เนื่องจากมีบุคลากรจำนวนจำกัด ซึ่งการแบ่งแยกงานดังกล่าวออก



จากกันและกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนจะช่วยควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตได้ (จันทนา สาขากร และคณะ, 2548:16-7) นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่ ไม่ได้กำหนดให้มีการหมุนเวียนกันรับผิดชอบงานการเงิน บัญชี พัสดุ เพราะไม่มีบุคลากรใดที่ต้องการทำงานด้านนี้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ท่านใดรับผิดชอบงานใดก็จะทำงานนั้นต่อไปเรื่อย ๆ อีกทั้งผู้บริหารต้องการผู้ที่มีความชำนาญในการรับผิดชอบ จึงไม่ได้ให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักการควบคุมที่ดี ที่ควรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกัน ตามระยะเวลาที่กำหนด จันทนา สาขากร และคณะ (2548 :14-11)

1.11 ปัจจุบันสถานศึกษาไม่ได้จัดให้มีคำพรณงาน และคู่มือการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิเรก วรรณเศียร (2545: 105) ที่ว่าปัญหาสำคัญในการจัดองค์การคือ โรงเรียนจัดทำคำพรณงานไม่ชัดเจน และบางโรงเรียนไม่ได้จัดทำ ซึ่งตามหลักของการควบคุมที่ดีควรจัดทำคู่มือและรวบรวม กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติที่ครบถ้วนไว้ด้วยกัน จันทนา สาขากร และคณะ (2548:17-24)

1.12 ควรจัดให้มีผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านการเงิน บัญชีมาดำเนินงานแทนครู เพราะจากผลการศึกษาคูไม่ต้องการทำงานการเงิน บัญชี พัสดุ ไม่ต้องการรับผิดชอบเรื่องการเงิน ซึ่งเป็นงานที่เสี่ยง ต้องทำงานตลอดเวลา มีความรับผิดชอบมากขึ้น แต่ไม่ได้รายได้เพิ่มขึ้น หากบริหารผิดพลาด ต้องจ่ายเงินชดเชย ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Beeson, Geoffrey W.; Matthews, Robin J. (1991: บทคัดย่อ) ที่ผู้บริหารต้องการให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเจ้าหน้าที่การเงินเข้ามารับผิดชอบโดยตรงและจากข้อเสนอแนะของ ดวงเพชร นาคเกษม (2548:61) ว่าควรจัดหาบุคลากรด้านการเงินให้โดยเฉพาะเพราะสถานศึกษามีภาระงานสอนมาก

1.13 การมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครองในการระดมเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา แม้ว่า พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 57 และ 58 (2) จะเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรจาก ชุมชน องค์กร สถาบัน สถานประกอบการเข้ามาช่วยสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรสำหรับการจัดการศึกษาก็ตาม แต่ในปัจจุบัน สถานศึกษายังไม่ได้ดำเนินการเท่าที่ควร โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่ปฏิบัติตามได้ยาก เนื่องจากผู้ปกครองมีจำนวนน้อย อีกทั้งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในแหล่งที่ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนในพื้นที่มีรายได้ต่อครอบครัวน้อย ประชาชนในท้องถิ่น ย้ายถิ่นฐานไปทำงานในที่ต่าง ๆ บ่อย และนำบุตรหลานไปด้วย บุคลากรในสถานศึกษาไม่เพียงพอที่จะจัดกิจกรรมใด ๆ เพื่อระดมทุน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีศักยภาพและประสบการณ์น้อยกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงควรให้ความช่วยเหลือในด้านการระดมทรัพยากร หรือการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายหัวที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, “บันทึกข้อความ เรื่อง สรุปผลการวิจัยการศึกษาค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาปีการศึกษา 2541-2543” (26 กันยายน 2545, เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่) ที่พบว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาด

เล็กซึ่งตั้งอยู่ที่ห่างไกล หรือในชุมชนที่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจจะมีปัญหาในความเป็นมาไม่เพียงพอในการใช้จ่ายมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เนื่องจากข้อจำกัดด้านศักยภาพผู้บริหารโรงเรียน ครู สภานักเรียน ฐานะผู้ปกครองและสภาพชุมชนในพื้นที่บริการ ซึ่งรัฐควรหาแนวทางช่วยเหลือทรัพยากรทุกประเภทแก่โรงเรียนเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพให้ใกล้เคียงกับโรงเรียนขนาดใหญ่

จากการวิจัยโดยธนาคารโลกของมาร์ค เบร์ย์ (1996) ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะว่าชุมชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนบุคลากร การอาสาสมัคร การให้เงินอุดหนุนสมทบ การหมุนเวียนทรัพยากร การจัดงานระดมทุนและทรัพยากร โดยช่วยจัดงานออกงานงานเดินการกุศล โดยต้องชี้ให้เห็นความสำคัญของการร่วมมือ การร่วมรับผิดชอบในการรับภาระผูกพันในการลงทุนทางการศึกษา ซึ่งการจูงใจให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำชุมชน ต้องสามารถโน้มน้าวให้ชุมชน และผู้บริหารชุมชนสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับบุคคลในท้องถิ่น โดยประเทศที่ประสบความสำเร็จในการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมได้ เช่น สาธารณรัฐยูกันดา ผู้ปกครอง ชุมชนเข้ามาช่วยสนับสนุนถึงร้อยละ 65-90 ประเทศสาธารณรัฐโกโต ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมถึง 1 ใน 3 หรือ 2 ใน 3 ของทรัพยากรที่จัดหามาได้ เป็นต้น

1.14 สภาพการจัดการเงินสด งานเบิก รับ จ่าย เก็บรักษา นำฝาก นำส่งเป็นไปตามที่กฎระเบียบกำหนด มีการออกหลักฐาน และเก็บหลักฐานการรับจ่ายเงิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงเพชร นาคเกษม (2548) และอุสาห์ บุญฤกษ์ (2548) ที่พบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบในระดับมาก

1.15 ในการจัดซื้อ สถานศึกษามักซื้อจากร้านเดิมๆ และพยายามเลี่ยงด้วยจำนวนสั่งซื้อที่ต่ำกว่า 100,000 เพื่อไม่ให้ยุ่งยาก ซับซ้อนในการต้องใช้วิธีสอบราคา ซึ่งตรงกับ Mr. Perran Penrose ที่กล่าวใน “รายงานการปรับปรุงระบบงบประมาณเพื่อการศึกษา” (2544: 47 เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่) เสนอต่อกรมสามัญศึกษา ว่าการจัดซื้อเป็นจำนวนมาก ไม่มีการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการรวมจำนวน และมีศูนย์ประสานงานจัดซื้อให้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ(ดวงเพชร นาคเกษม, 2548: 61) ว่าควรมีศูนย์ในการจัดซื้อให้สถานศึกษาเพราะร้านค้าบางร้านไม่มีของตามที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระให้กับสถานศึกษา ซึ่งในอนาคตการนำระบบ GFMS จะสามารถช่วยแก้ปัญหานี้ได้ เพราะมีแหล่งข้อมูลสารสนเทศผู้จำหน่าย ผู้รับจ้าง พร้อมราคากลางให้สามารถเปรียบเทียบราคาได้

1.16 สถานศึกษามีการควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ แต่ยังไม่ได้นำแนวคิดการควบคุม และตรวจสอบภายในมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิเรก วรรณเศียร (2545: 109) ที่พบว่า ปัญหาสำคัญในการบริหารงานคือ โรงเรียนไม่มีระบบการควบคุมภายใน ซึ่ง

เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารเพราะการควบคุมภายในจะเป็นการให้ความเชื่อมั่นว่าการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้และจะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนด (The Institute of Internal Auditors, Inc.,2001: 3-11) สถานศึกษายังไม่ได้จัดให้มีการประเมินความเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเห็นว่าหน้าที่ตรวจสอบภายในควรเป็นของหน่วยตรวจสอบภายในจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.17 ในการประเมินผล ไม่มีสถานศึกษาใดได้ทำการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินไว้ ไม่ได้นำข้อมูลทางการเงิน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้จ่ายเงินในปีปัจจุบัน กับปีก่อน รวมทั้งไม่ได้มีการเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ที่มีขนาดและมีเงื่อนไข บริบทใกล้เคียงกัน ไม่ปรากฏหลักฐานการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินที่ชัดเจน ไม่ได้มีการวิเคราะห์ อัตราส่วนร้อยละของรายรับ รายจ่าย ซึ่งอาจเกิดจากผู้บริหารไม่มีพื้นฐานความรู้ทางการบัญชีบริหาร จึงไม่ได้นำข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร ซึ่ง Maher. M. W. et al (1991:5) กล่าวว่าข้อมูลทางการบัญชีจะช่วยผู้บริหารในการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และประเมินผล ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนใจ ดลประสิทธิ์ (2540: บทคัดย่อ) ที่พบว่าสถานศึกษามีปัญหาการประเมินผล ขาดการวิเคราะห์ผล การประเมินและนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ ซึ่งสพฐ. ควรกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและสามารถเปรียบเทียบกันได้

จากสภาพและปัญหาทางการเงินข้างต้น ประกอบกับสภาพและปัญหาทางการเงินที่ตรวจพบโดยหน่วยตรวจสอบภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความคาดหวังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิต และพัฒนาครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม ความเข้มแข็ง จึงสามารถสรุปได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเร่งพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ เพื่อให้รองรับการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน และรองรับการกระจายอำนาจ การพัฒนาผู้บริหารสู่ความเป็นมืออาชีพที่แท้จริง

## 2. ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการประเมินระดับความรู้ในด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของผู้บริหารพบว่ามีความรู้ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลคะแนนแบบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมของผู้บริหารกลุ่มทดลองศึกษาชุดฝึกอบรมที่พบว่าผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหาร

การเงินและสินทรัพย์ในระดับน้อย คือคะแนนผลการทดสอบเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 40 แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารยังมีความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับมากในทุกด้าน ซึ่งอาจมาจาก 2 สาเหตุสำคัญคือ

สาเหตุที่ 1 ผู้บริหารมีความใฝ่รู้ต้องการพัฒนาตนเองให้ยิ่งขึ้นไป ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับการ สอดคล้องกับบทความของ Charlie Feld (2004) กล่าวว่า งานที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือการใช้เวลา 1 ใน 3 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ มูลเหตุจูงใจให้ผู้บริหารต้องการพัฒนาตนเองน่าจะเกิดจากความต้องการเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารยุคใหม่ ที่รอบรู้ในภาระงานสำคัญ 4 ด้านหลัก ตามหลักการสำคัญของการกระจายอำนาจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547:76) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อุทัย บุญประเสริฐ(2546: 8-13) เกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่สำคัญบางประการคือเป็นผู้ที่มีความสามารถเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สาเหตุที่ 2 คือเพื่อเป็นการรองรับการประเมินผลงานจากหน่วยงานต้นสังกัด หากผู้บริหารมีความรู้ที่มากพอในการบริหารจัดการ ย่อมนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การที่ผู้บริหารเห็นว่าเรื่องการเงิน และสินทรัพย์เป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องการพัฒนาตนเองในระดับมาก แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติรองรับการกระจายอำนาจในงานการเงิน เพราะการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีหากผู้เรียนมีความต้องการ มีความพร้อม และเห็นประโยชน์ มีแรงจูงใจ ดังทฤษฎี Andragogy ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Malcolm Knowles (1990 ) คือ ผู้ใหญ่จะเกิดความพร้อมในการเรียนรู้และจะเรียนรู้ได้ดีถ้าเรื่องที่เรียนมีประโยชน์และจำเป็น และผู้ใหญ่จะเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน เพราะพวกเขาความรู้ และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ และต้องการนำเอาความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในปัจจุบันหรืออนาคตอันใกล้ มิใช่เรียนรู้เพื่อเก็บสะสมไว้เพื่อใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ในงานวิจัยของดิเรกวรรณเสียร(2545: 150) พบว่าองค์ประกอบเพิ่มเติมที่ผู้บริหารต้องการให้มีคือการสร้างแบบจำลองหรือคู่มือให้โรงเรียนได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในการบริหารจัดการด้วยตนเอง จึงกล่าวได้ว่าชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้ จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารในการนำไปพัฒนาตนเอง และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง อีกทั้งผู้บริหารจะได้นำความรู้ที่ได้ไปช่วยให้คำ แนะนำ และแก้ปัญหาในการจัดการการเงินและสินทรัพย์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความต้องการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้านการเงินและสินทรัพย์ในระดับมากในทุกประเด็นเช่นกัน

### 3. ชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของรัฐ

3.1 เนื้อหาของชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานี้ มีเนื้อหาที่แตกต่างจากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารการเงินและสินทรัพย์โดยทั่วไปในหลายประเด็นซึ่งผู้วิจัยไม่ได้นำเสนอไว้ในชุดฝึกอบรมฯ เพราะไม่เกี่ยวข้องและไม่อยู่ในอำนาจที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจะกระทำได้ เช่น เรื่องโครงสร้างเงินทุน แหล่งเงินทุนระยะยาว ระยะสั้น การลงทุนในหลักทรัพย์ต่างๆ การกำหนดเงินสดขั้นต่ำที่เหมาะสม วงจรกระแสเงินสด การตัดสินใจลงทุนภายใต้ความเสี่ยง เป็นต้น และจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐโดยเฉพาะมาตรฐานทางการเงิน 7 hurdles พบว่ามีเนื้อหา สาระที่สำคัญอีกหลายประเด็นที่ควรเพิ่มเติม อันจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ได้สมบูรณ์ขึ้นประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะที่ชัดเจน เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการการเงินต่อไป การพิจารณาประเมินโครงการ/การลงทุน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การจัดโครงสร้างองค์กรและฝ่ายการเงิน การกำหนดคำพรรณนางาน หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์ การระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา การกำหนดปริมาณและจุดตั้งซื้อวัสดุที่เหมาะสม การจัดการติดตามลูกหนี้ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเงินและสินทรัพย์ กระบวนการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง การควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยง ซึ่งไม่ใช่แค่การควบคุมงบประมาณเท่านั้น แต่ได้รวมถึงแนวคิดทฤษฎี การควบคุมภายในที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ประเภทและแนวทางการตรวจสอบภายใน และการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงิน การวิเคราะห์และแปลความหมายรายงานการเงิน โดยนำเสนอในมิติ หน้าที่ภารกิจ 6 ด้านที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

จึงสรุปได้ว่าเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรมนี้มีความสมบูรณ์ในการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐได้โดยทั่วไป เนื่องจากมีประเด็นที่นำเสนอเป็นแนวคิดสำคัญ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และการปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งยังไม่มีผลงานของนักวิชาการท่านใดได้จัดทำและเรียบเรียงไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้บริหารได้นำไปศึกษาพัฒนาด้วยตนเองได้ นอกเหนือจากเนื้อหาสาระครอบคลุมหน้าที่ ภารกิจสำคัญในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ ทั้ง 6 ด้าน คือด้านการวางแผนทางการเงินและสินทรัพย์ โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน การดำเนินการทางการเงินและสินทรัพย์ การบัญชีและการรายงานการเงิน การควบคุมและการตรวจสอบภายใน การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน ชุดฝึกอบรมนี้ยังมีจุดเด่นที่รวบรวมกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อง่ายต่อการค้นหา และนำมาใช้ในการดำเนินการทางการเงิน

และสินทรัพย์โดยผู้ศึกษาสามารถติดตามการเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ภายในสื่อซีดี และการเชื่อมโยงผ่านอินเทอร์เน็ตไปยังแหล่งอ้างอิงอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการเชื่อมโยงสู่หน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้องเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวของกฎระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

3.2 องค์ประกอบและรูปแบบชุดฝึกอบรบฯ ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ ส่วนที่ 1 แนวทางการศึกษา ซึ่งรวบรวม วัตถุประสงค์ แผนผังแนวคิดรวม 7 โมดูล วิธีการศึกษา แบบประเมินตนเองก่อนศึกษาชุดฝึกอบรบฯ กิจกรรมพร้อมแนวตอบ และแบบประเมินตนเองหลังศึกษาชุดฝึกอบรบฯ พร้อมเฉลย และส่วนที่ 2 ประมวลสาระสำคัญประกอบด้วย 7 โมดูล รวบรวมอยู่ใน 3 เล่มย่อย ตามความเห็นของผู้บริหารซึ่งได้จากการวิจัยเพื่อให้สะดวกต่อการศึกษา แต่ละโมดูลมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ แผนผังแนวคิด เนื้อหาสาระ บทสรุป และบรรณานุกรม ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ หรือคิดด้วยตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาชุดฝึกอบรบฯ โดยตนเอง ของ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2538: 151-153) และทฤษฎีรับสารของ บี เอฟ สกินเนอร์(B.F.Skinner,1968) ตามหลักการของบทเรียนโปรแกรมคือ การให้ผู้รับการฝึกอบรบฯ ได้เรียนรู้ทีละน้อยตามลำดับขั้น เริ่มจากโมดูลที่ 1 การให้เห็นภาพรวมการบริหารการเงินและสินทรัพย์ โมดูลที่ 2 การวางแผนการเงินและสินทรัพย์ โมดูลที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์การและตำแหน่งหน้าที่งานการเงิน โมดูลที่ 4 การดำเนินงานทางการเงินและสินทรัพย์ โมดูลที่ 5 การบัญชีและการรายงานการเงิน โมดูลที่ 6 การควบคุมและตรวจสอบภายใน โมดูลที่ 7 การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน แต่ละโมดูลแบ่งเป็นตอนย่อย ๆ

นอกจากนี้องค์ประกอบของชุดฝึกอบรบฯ ที่พัฒนาขึ้นยังสอดคล้องกับองค์ประกอบตามแนวคิดของ Houston, et. al.(1972: 10-15) และ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2548) ที่ว่าการเรียนรู้ จะต้องให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างกระฉับกระเฉง (active participation) ด้วยการให้ผู้ศึกษาชุดฝึกอบรบฯ ได้ทำกิจกรรมท้ายโมดูลในซีดีซึ่งจัดทำด้วยโปรแกรม Macromedia Authorware พร้อมให้แนวตอบกิจกรรมเพื่อให้ทราบผลทันที (immediate feedback) อีกทั้งผู้ศึกษาสามารถตรวจสอบเพื่อทราบผลคะแนนทันทีที่ทำแบบทดสอบประเมินตนเอง ทั้งก่อนและหลังศึกษาชุดฝึกอบรบฯ ทำให้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จ (success experience) รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อสามารถทำได้ถูกต้อง นอกจากนี้ยังจัดให้มีตัวจัดแนวคิดครบทั้ง 3 ระดับ คือ 1) ตัวจัดแนวคิดล่วงหน้า (advance organizers) คือ วัตถุประสงค์ เค้าโครงล่วงหน้า แผนผังแนวคิด 2) ตัวจัดแนวคิดระหว่างเรียน (concurrent organizers) คือการเสนอเนื้อหาตามลำดับ มีตาราง แผนภาพ ตัวอย่างประกอบตามความเหมาะสม และ 3) ตัวจัดแนวคิดหลังการเรียน (post organizers) โดยจัดทำบทสรุปสาระสำคัญ และการจัดกิจกรรมท้ายโมดูลที่ได้ฝึกปฏิบัติเพื่อทบทวนเพิ่มเติม

ชุดฝึกอบรมฯ นี้จัดทำในรูปของสื่อซีดี เป็น e-book ที่ใช้งานเพียงใส่แผ่นซีดี สักครูโปรแกรมจะเปิดหน้าโฮมเพจให้อัตโนมัติ มีเมนูนำเข้าสู่แนวทางการศึกษา วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม แบบทดสอบก่อนศึกษาชุดฝึกอบรม เข้าสู่บทเรียน แบบทดสอบหลังการศึกษาชุดฝึกอบรม แหล่งอ้างอิง ประวัติผู้เขียน และมีเมนูช่วยเหลือ(Help) เพื่อช่วยติดตั้งโปรแกรมที่จำเป็นในการอ่านซีดีสำหรับกรณีที่เครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ศึกษาไม่มีโปรแกรกดังกล่าว

ในบทเรียนแต่ละโมดูล มีองค์ประกอบเมนูย่อยคือ วัตถุประสงค์ แผนผังแนวคิด เนื้อหา รวมถึงกิจกรรมท้ายโมดูล บทสรุป และบรรณานุกรม ซึ่งผู้วิจัยใส่เพลงประกอบ เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลายไม่เครียดกับเนื้อหาที่เป็นเชิงวิชาการจนเกินไป และใช้โปรแกรม Macromedia Authorware จัดทำกิจกรรมท้ายบท และแบบทดสอบ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้รับทราบผลแนวตอบกิจกรรมทันที อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดของผู้วิจัย และเวลาในการจัดทำวิจัยจึงไม่สามารถผลิตสื่อเสริมชุดฝึกอบรมในรูปแบบของ CAI ซึ่งจะช่วยให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจเนื้อหาบทเรียนได้ง่ายขึ้น ด้วยวิดีโอ ภาพเคลื่อนไหว ประกอบ และเสียง บรรยายประกอบ

นอกจากสื่อซีดี ผู้วิจัยได้จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลักอีกสื่อเพื่อให้ผู้บริหารที่ไม่มีอุปกรณ์สามารถเรียนรู้ได้สะดวก และง่ายต่อการศึกษา แม้ว่าผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างต้องการให้ผลิตชุดฝึกอบรมในรูปแบบของสื่อซีดีคิดเป็นร้อยละ 56.67 ซึ่งมากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ แต่จากผลการทดลองศึกษาชุดฝึกฯ พบว่าผู้บริหารเลือกศึกษาด้วยสื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลักมากถึงร้อยละ 91.67 โดยให้เหตุผลประกอบที่สอดคล้องกับ Harisberger,1974 (อ้างถึงในคำค้น กำมุชโช, 2536:35) และ Gray,1991 (อ้างถึงใน อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2540:71) ว่าผู้เรียนสามารถตรวจสอบความรู้ และความสามารถพื้นฐานของตนเองทำให้ไม่เสียเวลาศึกษาในสิ่งที่รู้แล้ว สามารถนำบทเรียนไปไหนก็ได้ตามความพอใจโดยไม่จำกัดเรื่องเวลา สถานที่ สามารถทดสอบตัวเองได้ทันทีเมื่อจบบทเรียน และสามารถเรียนรู้ได้ตามความสามารถของตนเอง เพราะเห็นว่าไม่ยุ่งยาก ไม่เสียสายตา สะดวก ศึกษาเมื่อไรก็ได้ ไม่ต้องพึ่งอุปกรณ์ ซึ่งตรงกับความเห็นของ Katy Davies, et al.(2001) [online] ที่กล่าวว่าข้อเสียของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ ต้องมีอุปกรณ์ มีสิ่งอำนวยความสะดวก และอาจทำลายสุขภาพตาได้ และด้วยข้อจำกัดความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ไม่เท่ากัน ทำให้บางเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่สามารถเปิดได้เพราะ ปัญหาที่สำคัญของการอ่าน e-book คือต้องเลือกใช้โปรแกรมเฉพาะ เช่น Acrobat Reader ซึ่งหากใช้โปรแกรมนั้นใหม่ ๆ อ่าน ทำให้ต้องปรับโปรแกรมตลอดเวลา เพื่อให้อ่านได้ แต่สื่อซีดีมีข้อดีคือ สามารถกระตุ้นให้เกิดความสนใจได้ดี เพราะสามารถใส่เสียง ภาพเคลื่อนไหว ทำให้ไม่น่าเบื่อ เก็บข้อมูลได้มาก ประหยัดเนื้อที่การจัดเก็บ ผลิตซ้ำได้ปริมาณมาก ๆ สามารถกระจายส่งไปได้ทั่วโลก ผ่าน internet ไม่ต้องเสียค่าขนส่ง เก็บได้นาน เสียหายยาก ประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งในการผลิตเพื่อพัฒนาผู้บริหารกว่า 30,000 โรงเรียนทั่วประเทศใช้งบประมาณเพียง 150,000 บาท (ต้นทุน

ซีดีแผ่นละ 5 บาท) ขณะทำงานพิมพ์ใช้งบประมาณไม่ต่ำกว่า 7,500,000 บาท (ต้นทุนการพิมพ์ชุดละ 250 บาท) ซึ่งต่างกันถึง 7,350,000 บาท หรือคิดเป็น 50 เท่าของสื่อซีดี

3.3 การประเมินประสิทธิภาพและประเมินความคิดเห็นต่อชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการทดลองศึกษาด้วยตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 20.83$ ,  $sig = .000$ ) ก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมผู้บริหารมีพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ในระดับที่น้อย โดยทำแบบทดสอบได้คะแนนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 36.25 หลังจากได้ทดลองศึกษา 2 สัปดาห์ สามารถทำแบบทดสอบประเมินตนเองหลังศึกษาเฉลี่ยได้ถึงร้อยละ 77.81 และมีคะแนนกิจกรรมท้ายโมดูลเฉลี่ย 85.38 ซึ่งเกิดจากผู้วิจัยได้ติดตามให้ผู้บริหารส่งกิจกรรมท้ายโมดูลสัปดาห์ละครั้ง เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดได้ดีหากมีการทำแบบฝึกหัด หรือกิจกรรมทันทีที่จบบทเรียน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Cross, 1976 อ้างถึงใน จินตนา บิลมาศ, 2532) ส่งผลให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ทำกิจกรรมทันทีมีผลคะแนนทดสอบหลังศึกษาชุดฝึกอบรมฯที่สูงกว่า ร้อยละ 80

นอกจากนี้การแบ่งเวลาศึกษาชุดฝึกอบรมฯเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการศึกษาศุขฝึกอบรม ดังที่ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, (2540: 44) ได้สรุปหลักการเรียนรู้โดยทั่วไปว่า การเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ ๆ ย่อมขึ้นกับสมรรถภาพทางสติปัญญาและการใช้เวลาของแต่ละคน และการเรียนรู้จะดีเพียงใดย่อมขึ้นกับความต้องการของผู้รับการอบรม เนื่องจากพบว่าผู้บริหารที่ทำคะแนนหลังศึกษาชุดฝึกอบรมได้ต่ำกว่าร้อยละ 70 ใช้เวลาศึกษามากกว่า 16 ชั่วโมง ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในวิธีการศึกษาที่ได้แนะนำไว้ เนื่องจากภาระงานการเงินมาก

สำหรับผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสาเหตุสำคัญมาจากการทำกิจกรรมท้ายโมดูลทันทีที่ศึกษาจบแต่ละโมดูล การใช้เวลาศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ และมีพื้นฐานประสบการณ์เดิมจากการเป็นรองผู้อำนวยการงานธุรการมาก่อน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อคะแนนหลังศึกษาชุดฝึกอบรม ตามทฤษฎีของ Malcolm Knowles (1990) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์เดิม และความพร้อม และความต้องการ หรือเหตุผลในการเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหาในปัจจุบัน มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด อิศระวัฒน์ (2538:12) ที่วิเคราะห์สาเหตุการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ว่า ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีถ้ามีความสนใจ และมีความต้องการเป็นพื้นฐาน

ในการทดลองให้ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีภาระงานมาก โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่หลายด้าน พบอุปสรรคที่สำคัญคือข้อจำกัดเรื่องเวลา ผู้บริหารใช้เวลาศึกษาในช่วงใกล้กำหนดวันทดสอบเพื่อประเมินผลหลังศึกษาชุดฝึกอบรม และเร่งทำกิจกรรมทำให้เกิดภาวะกดดัน เนื่องจากอยู่ในช่วงที่ผู้บริหารมีภารกิจมาก เช่น การเตรียมสนามสอบและการจัดสอบข้อสอบชาติ (National Test) ให้กับนักเรียน การเข้าค่ายลูกเสือ การประเมินวิทยฐานะครู



และการเตรียมตัวลูกประเมินจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการศึกษาด้วยตนเองที่ผู้เรียนควรศึกษาเมื่อมีความพร้อม และเมื่อมีความต้องการ แม้จะเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสนใจพัฒนาตนเองก็ตาม แต่ยังไม่เหมาะสมกับช่วงเวลาที่มีการะงาน มีความกังวลหลายด้าน อีกทั้งเนื้อหาที่เป็นเชิงวิชาการ และมีศัพท์เฉพาะทางการเงิน บัญชีมากมาย และกิจกรรมท้ายโมดูลบางกิจกรรมต้องใช้เวลาทำนานเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทักษะและผู้บริหารไม่มีพื้นความรู้ จึงทำให้ผู้บริหารบางท่านแม้จะมีความตั้งใจในการศึกษาและทำกิจกรรมท้ายโมดูลอย่างมาก แต่ไม่ได้ผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อรรถวิทย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง (2540: 46) ที่ว่า การจัดกิจกรรมที่เป็นทักษะง่าย ๆ จะเกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่ากิจกรรมที่ยาก และซับซ้อน อย่างไรก็ตาม ผลคะแนนหลังทดสอบชุดฝึกอบรมนั้นมีเพียง 2 ท่านคิดเป็นร้อยละ 8.3 ที่ได้คะแนนร้อยละ 67.50 ซึ่งถือว่าพอใช้ และมีผู้ที่ได้คะแนนร้อยละ 80 ขึ้นไปถึง 10 คนคิดเป็นร้อยละ 42 ของผู้ทดลองศึกษาทั้งหมด แม้ว่าโดยภาพรวมคะแนนทดสอบหลังศึกษาชุดฝึกอบรมจะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 80 ตามที่กำหนดไว้ หากสามารถให้ผู้บริหารนำไปศึกษาโดยไม่กำหนดเงื่อนไขเวลา และมีเวลาให้ทำกิจกรรมมากกว่านี้ น่าจะส่งผลให้ผู้บริหารที่ทดลองศึกษามีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า ร้อยละ 80

นอกจากนี้แรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการทดลองศึกษาชุดฝึกอบรมแม้จะมีภาระกิจมาก น่าจะเกิดจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะผู้กำกับดูแลเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นผู้คัดเลือกและออกจดหมายเชิญผู้บริหารเข้าร่วมโครงการทดลองศึกษา ด้วยถ้อยคำที่กระตุ้นให้ผู้บริหารมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นผู้ได้รับการคัดเลือก และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ การลงนามในใบประกาศนียบัตรร่วมกับ คณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีกทั้งยังได้ให้การสนับสนุนสถานที่ เพื่อการปฐมนิเทศชี้แจงการศึกษาชุดฝึกอบรม การมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้แทนกล่าวเปิดการประชุม และมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวแทนมอบใบประกาศนียบัตรแก่ผู้ที่เข้าร่วมโครงการทุกท่านในวันปัจฉิมนิเทศ ทำให้ผู้บริหารตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันได้ว่าผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สร้างบรรยากาศการทำแบบทดสอบให้ผ่อนคลาย เช่นการเปิดเพลงบรรเลง การจัดของว่าง เครื่องดื่ม และอาหาร และการปฐมนิเทศนำเสนอวิธีการศึกษาโดยตนเอง วิธีการใช้สื่อซีดีที่สร้างขึ้น สร้างความพึงพอใจอย่างยิ่งแก่ผู้เข้าทดลองทุกท่าน ทำให้ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มใจ ไม่รู้สึว่าการทดลองศึกษาคั้งนี้เป็นภาระของผู้วิจัย แต่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อสถานศึกษา และต่อหน่วยงานต้นสังกัด สอดคล้องกับผลการประเมินที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่าชุดฝึกอบรมนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.5$ ) เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.42$ ) และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัดในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.42$ )

จากผลการประเมินผลความพึงพอใจและความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมผู้บริหารมีความพึงพอใจและเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{x} > 3.50$ ) ในทั้งหมด 108 ประเด็นที่ประเมิน ทั้งความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การอธิบายวิธีการศึกษา ความเหมาะสมของแบบประเมินตนเองก่อนและหลังศึกษา เนื้อหาสาระแต่ละโมดูล กิจกรรมแต่ละโมดูล โดยเฉพาะ บทสรุปในทุกโมดูลมีความพึงพอใจและเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} > 4.50$ ) ผลการประเมินนี้น่าจะเกิดจากปัจจุบันยังไม่มีชุดฝึกอบรมที่ผู้บริหารสามารถศึกษานำมาศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารการเงินและสินทรัพย์ได้ครบถ้วนในสาระที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับหน้าที่ในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเงินและสินทรัพย์ภาครัฐ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการที่ผู้บริหารจะนำไปพัฒนาตนเอง องค์กร และเป็นประโยชน์ ต่อหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติมในระดับมาก แสดงด้วยผลคะแนนทดสอบหลังศึกษาที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ ก่อนศึกษาชุดฝึกอบรมฯ

สรุปได้ว่าชุดฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นนี้มีความเหมาะสมทั้ง สาระ รูปแบบ วิธีการศึกษา และมีประสิทธิภาพในระดับ 85.38/77.81 สามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้จริง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ในการช่วยพัฒนาผู้บริหารในสังกัด

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในอนาคตดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำชุดฝึกอบรม: ประมวลสาระสำคัญด้านบริหารการเงินและสินทรัพย์ไปผลิต เผยแพร่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐใช้โดยทั่วกัน

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยสาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาเทคโนโลยีการศึกษา ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา และสาขาวัดและประเมินผล ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา ควรเป็นผู้นำในการพัฒนาโปรแกรมอบรมผู้บริหารสถานศึกษาทางไกล ผ่าน web site เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริหาร และเป็นการตอบรับนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสู่มืออาชีพตามหลักการปฏิรูปการศึกษา เช่น หลักสูตรการบริหารการเงินและสินทรัพย์ หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารมืออาชีพ

หลักสูตรการตลาด การประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์สำหรับสถานศึกษา เป็นต้น ซึ่งนอกจากผู้บริหารจะได้รับความรู้ ที่ประหยัดทั้งเงิน เวลา โดยเฉพาะผู้บริหารที่อยู่ห่างไกล และสามารถเรียนผ่านห้องเรียนเสมือนจริงร่วมกันได้ผ่าน internet อีกทั้งยังสามารถประหยัดเวลาให้วิทยากร ทำให้สามารถหาวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกได้ง่าย เนื่องจากไม่ต้องเดินทางไปสอนไกล และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนที่อยู่ห่างไกลได้เรียนรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับได้ ผู้เรียนไม่เสียเวลาทำงาน หน่วยงานต้นสังกัดไม่ต้องกังวลกับการที่ผู้บริหารทิ้งโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารยังได้พัฒนาการใช้เทคโนโลยีอีกด้วย

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมอบหมายให้สำนักกองคลังและทรัพย์สิน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบรวบรวม กฎระเบียบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน และสินทรัพย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา โดยเฉพาะคำสั่งสำคัญต่าง ๆ ผ่าน website และมีผู้เชี่ยวชาญคอยตอบปัญหา ในการบริหารการเงิน โดยเฉพาะเนื่องจากปัจจุบัน ผู้บริหารไม่แน่ใจในการบริหารเมื่อถามไปที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบางคำถามไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน และเงียบหายไปมากที่สุด

1.4 ควรหามาตรการสนับสนุนให้มีการเกลี่ยจำนวนนักเรียนให้อยู่ในระดับที่ประหยัดที่สุด (economy of scale) เพื่อให้สถานศึกษามีการใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า เช่น สนับสนุนงบลงทุนให้สถานศึกษาขนาดเล็กนำไปจัดสภาพโรงเรียนให้น่าเรียน มีอุปกรณ์มาตรฐานครบครัน เพื่อให้มีนักเรียนมาสมัครเรียนมากขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนต่ำ ทำให้ต้นทุนในการจัดการศึกษาต่อนักเรียน 1 คนสูง และสถานศึกษาขนาดเล็กมักประสบปัญหาในการระดมทรัพยากรคือ ตั้งอยู่ในย่านห่างไกลความเจริญ ชุมชนผู้ปกครองไม่มีงบประมาณสนับสนุนในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ หรือการจัดกิจกรรม และเนื่องจากมีนักเรียนน้อย งบอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวที่ได้รับ ในแต่ละปีเมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้วไม่เหลือพอที่จะนำไปจัดซื้อ จัดหา อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ใด ๆ ได้ ส่งผลให้สถานศึกษาไม่เป็นที่นิยม ทำให้อัตราส่วนครู ต่อนักเรียนไม่อยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.5 กรมบัญชีกลางควรเร่งรัดให้มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดทำบัญชี ที่ง่ายแก่การใช้งาน หรือมีโปรแกรมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนคำนวณต้นทุน และออกรายงานการเงินให้สถานศึกษาเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรศึกษารูปแบบและแนะนำสถานศึกษา ให้สามารถนำเงินสดที่เป็นเงินนอกงบประมาณคงเหลือไปลงทุนระยะสั้นในหลักทรัพย์ที่มั่นคง ปลอดภัยเพื่อให้เกิดรายได้ เพิ่มเติม

1.7 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดตัวชี้วัด และหาเกณฑ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานทางการเงินที่เหมาะสม เช่น ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคเฉลี่ยต่อคนของสถานศึกษาขนาดเล็ก คือ 200 บาทต่อคนต่อปี หรือมีความสามารถในการระดมทรัพยากรจากชุมชนได้ร้อยละ 5 ของรายรับรวม เป็นต้น ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้ควรต้องเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่ต่างกัน ทั้งขนาด สภาพเศรษฐกิจ ความเจริญของชุมชน เป็นต้น และเป็นข้อมูลให้สถานศึกษานำมาใช้ประเมินตนเอง เปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่มีบริบทเดียวกันได้ ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องมีระบบการบันทึกข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีรองรับ

1.8 ควรจัดเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีประจำแต่ละสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลางขึ้นไป สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กเนื่องจากปริมาณงานไม่มาก อาจใช้ระบบ staff pool คือ 1 คนดูแล 5 สถานศึกษา หรืออาจจัดเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ช่วยดูแลงานบัญชีโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นต้น

1.9 การบริหารเงินนอกงบประมาณ ควรกำหนดให้สามารถเก็บไว้ใช้ในสถานศึกษาได้ไม่ต้องนำส่งคืน หรือหากต้องการให้นำส่งคืนควรกำหนดระยะเวลาอย่างน้อย 5 ปี เพื่อให้สามารถวางแผนการใช้จ่ายเงินในระยะยาวได้

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาชุดฝึกอบรมฯ ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษา

2.2 สำหรับสถานศึกษาที่มีศักยภาพสามารถรับนักเรียนเพิ่มเติมได้ โดยไม่ทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาด้อยลง ควรกำหนดแผนกลยุทธ์ ในการรักษา นักเรียนเดิมไว้ไม่ให้ลาออก และหานักเรียนเพิ่ม โดยคำนวณหาจำนวนนักเรียนที่เหมาะสม ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (economy of scale)

2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรเข้ามามีบทบาทในการระดมทุนให้มากขึ้น และควรปฏิบัติหน้าที่ในการ กำกับ ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน อย่างเข้มแข็ง

2.4 สถานศึกษาควรนำแนวคิดการคำนวณต้นทุนมาใช้ และวิเคราะห์ต้นทุนให้ละเอียดแยกตามระดับชั้นปี หรือต้นทุนรายโครงการ เพื่อสามารถนำมาประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินได้ชัดเจน และนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนด อัตราค่าธรรมเนียมวิชาพิเศษต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

### 3. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

3.1 ผู้ศึกษาชุดฝึกอบรม ควรใช้เวลาศึกษา อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 26 ชั่วโมง และทำกิจกรรมเมื่อศึกษาจบแต่ละโมดูลทันที เพื่อเป็นการทบทวนความเข้าใจ และทำกิจกรรมทันทีที่จะย่อมส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการจดจำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากยังไม่ลืมนเนื้อหาสาระสำคัญ

3.2 ชุดฝึกอบรมนี้เป็นการให้ความรู้ ความเข้าใจ โดยให้ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าเอง แต่เนื่องจากเรื่องการบริหารการเงิน และสินทรัพย์เป็นเรื่องทางเทคนิค ที่ควรมีการฝึกฝนเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญ ดังนั้นควรเพิ่มโปรแกรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเฉพาะด้านการบัญชี การควบคุมและประเมินผล เพื่อให้การพัฒนาที่มีความต่อเนื่องนำไปสู่การบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 4. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในอนาคต

4.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำชุดฝึกอบรมฯ นี้ไปพัฒนาโดยใช้สื่อประสม หรือรูปแบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน มีสถานการณ์จำลอง วิดีโอแสดงบทบาทสมมติ หรือ กรณีศึกษาจริง เพิ่มเติม และเผยแพร่ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดใช้ในการศึกษา โดยตนเองต่อไป

4.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมผู้บริหารในการบริหารงานเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนในสถานศึกษา เช่น การตลาดและประชาสัมพันธ์ การจัดการความรู้และระบบสารสนเทศ งานบริหารบุคคล งานบริหารอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อม งานธุรการ งานกฎหมาย และงานบริการนักเรียน

4.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบประมวลสาระสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐด้านการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อรองรับการบริหารงานที่กระจายอำนาจให้ผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน

4.4 ควรพัฒนาชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในด้านการบริหารการเงิน บริหารวิชาการ บริหารบุคคล และบริหารงานทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการเงินซึ่งหลายสถานศึกษาประสบภาวะขาดทุน และต้องปิดกิจการลง

4.5 ควรมีการทำวิจัยคำนวณต้นทุนเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน โดยกำหนดเกณฑ์สำคัญที่ทำให้ต้นทุนการจัดการศึกษาแตกต่างกัน เช่น ขนาดสถานศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน ความก้นดาร์ เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวที่เหมาะสม และเป็นเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพ สามารถนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ได้อย่างเป็นรูปธรรม