

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความพร้อมของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่กับระบบงบประมาณ พัดศ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง สภาพความพร้อมของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ กับระบบงบประมาณ พัดศ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ

การศึกษานี้ใช้ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบ สอบถามและการสัมภาษณ์ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ ประชากร ที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารและปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสถาบันราชภัฏ เชียงใหม่จำนวน 144 คน ทั้งนี้ผลการศึกษาที่ได้รับ จะใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณพัดศ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ และเพื่อให้บุคลากรของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ สามารถบริหารงานและปฏิบัติงาน ตามแนวทางปฏิรูประบบงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

บุคลากรหน่วยงานในสังกัดสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ผู้ให้ข้อมูล เป็นจำนวนทั้งสิ้น 144 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวนร้อยละ 58.3 เป็นเพศชาย จำนวนร้อยละ 41.7 และส่วน ใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 44 ปี จำนวนร้อยละ 52.8

ตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในกลุ่ม คณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ประธานโปรแกรมวิชา จำนวนร้อยละ 54.9 มีตำแหน่งในกลุ่มหัวหน้า สำนักงานเลขานุการ กรรมการวางระบบงบประมาณ จำนวนร้อยละ 26.4 และมีตำแหน่งงาน ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณพัดศ การเงินและบัญชี เป็นจำนวนร้อยละ 9.0 โดยที่สถาบัน ราชภัฏเชียงใหม่จะให้อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการสนับสนุนทางวิชาการด้วย จึงมีกลุ่ม บุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านการสนับสนุนค่อนข้างน้อย สถานะในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ครุ จำนวนร้อยละ 70.1 ที่เหลือเป็นลูกจ้างของสถาบันและข้าราชการ พลเรือน จำนวนร้อยละ 16.0 และ 13.9 ตามลำดับ

การสังกัดหน่วยงานของบุคลากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานทางวิชาการ อันได้แก่บุคลากรในคณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะเทคโนโลยีการเกษตร เป็นจำนวนร้อยละ 54.9

สังกัดหน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการ อันได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวางแผนและพัฒนา  
 สำนักส่งเสริมวิชาการ สำนักกิจการนักศึกษา สำนักวิจัยและบริการวิชาการ และสำนักศิลป  
 วัฒนธรรม เป็นจำนวนร้อยละ 28.5 และสังกัดหน่วยงานในกำกับของสถาบันไม่มีในประกาศใน  
 กระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ เป็นจำนวนร้อยละ 16.6  
 โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นจำนวนร้อยละ 55.6 ปริญญาตรี ร้อยละ 28.9  
 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีวุฒิการศึกษาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นจำนวนร้อยละ 32.6  
 ด้านวิทยาศาสตร์,ครุศาสตร์ และบริหารธุรกิจ เป็นจำนวนร้อยละ 27.1,22.9 และ 17.4 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป  
 เป็นจำนวนร้อยละ 58.3 มีประสบการณ์ในช่วงเวลา 2 – 5 ปี และน้อยกว่า 2 ปี เป็นจำนวนร้อยละ  
 32.2 และ 9.7 ตามลำดับ ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณและการเงินของสถาบัน  
 ส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วม เป็นจำนวนร้อยละ 62.5 ที่เหลือเป็นส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 37.5

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานกับระบบงบประมาณ พัสดุ  
 การเงินและบัญชี กองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ

สำหรับความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานกับระบบงบประมาณพัสดุ การเงิน  
 และบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สรุปผลความรู้ความเข้าใจของบุคลากร  
 ดังนี้

#### 1. ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงบประมาณ

บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ด้านงบประมาณ บัญชีส่วนราชการ  
 ในระดับปานกลาง เป็นจำนวนร้อยละ 52.1 มีความรู้ความเข้าใจเล็กน้อย เป็นจำนวน ร้อยละ 25.7 มี  
 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงบดำเนินงานในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ เป็นจำนวนร้อยละ 44.4  
 และมีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อย คิดเป็นจำนวนร้อยละ 29.2 ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยว  
 กับงบลงทุนส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.0 และมีความรู้ ความ  
 เข้าใจเกี่ยวในระดับน้อยและไม่มีความรู้ คิดเป็นจำนวนร้อยละ 25.0 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงบ  
 กระแสเงินสด บุคลากรส่วนใหญ่ ไม่มีความรู้ความเข้าใจ คิดเป็นร้อยละ 36.1 มีความรู้ความเข้าใจ  
 เล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 34.0 และมีความรู้ ความเข้าใจระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.5

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานระบบพัสดุ ในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่าบุคลากร  
 ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.6 มีความรู้ ความเข้าใจเล็กน้อย

คิดเป็นร้อยละ 25.0 และมีความรู้ ความเข้าใจมากคิดเป็นร้อยละ 17.4 ด้านการจัดเก็บรักษาและการเบิกใช้พัสดุ พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.0 มีความรู้ความเข้าใจในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 28.5 ส่วนด้านการจัดบันทึก การรายงานทรัพย์สิน และตัวเลือกราคาของสินทรัพย์ถาวร พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจน้อย คิดเป็นร้อยละ 38.2 มีความรู้ความเข้าใจปานกลางและเกือบไม่มีเลย คิดเป็นร้อยละ 29.2

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการรับ-จ่ายเงิน บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.4 มีความรู้ความเข้าใจน้อย คิดเป็นร้อยละ 34.0 และด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบัญชีกองทุนของสถาบันอุดมศึกษา พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เกือบไม่มีความรู้ความเข้าใจเลย คิดเป็นร้อยละ 43.8 มีความรู้ความเข้าใจน้อย คิดเป็นร้อยละ 29.9 และที่เหลือคิดเป็นร้อยละ 26.4 มีความรู้ความเข้าใจปานกลาง

## 2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ

บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีส่วนร่วมระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 29.9 ส่วนการมีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ เกือบไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณเลย คิดเป็นร้อยละ 33.3 และมีส่วนร่วมในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 29.2 มีส่วนร่วมน้อย คิดเป็นร้อยละ 25.7 ด้านการมีส่วนร่วมในการอนุมัติงบประมาณ พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เกือบไม่มีส่วนร่วมเลย คิดเป็นร้อยละ 52.1 มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง จำนวนร้อยละ 22.9

## 3. ด้านการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับงบประมาณ

การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เคยรับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 51.4 และไม่เคยเข้ารับการอบรมร้อยละ 48.6 ด้านการเข้ารับการอบรมระบบการจัดการงบประมาณและการเงินของสถาบัน บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 60.4 และเคยเข้ารับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 39.6 ส่วนการเข้ารับการอบรมเรื่องระบบบัญชี 3 มิติ ส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าอบรมจำนวนร้อยละ 93.7 ที่เหลือร้อยละ 6.3 เคยเข้ารับการอบรม และการเข้ารับการอบรมการบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 86.1 ส่วนผู้เคยเข้ารับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 13.9

๑/๓๖

378.106

๕ 411๑

เลขหมู่.....

e.2

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการเตรียมความพร้อมของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่กับระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ

ในการสรุปผลข้อมูลการเตรียมความพร้อมของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่กับระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โคนเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ จะสรุปผลการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ความพร้อมด้านการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าความพร้อมของสถาบันในด้านการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 43.8 มีความพร้อมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.1 ความพร้อมของสถาบันด้านการแถลงนโยบายโดยผู้บริหาร ส่วนใหญ่สถาบันมีความพร้อมในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 48.6 และมีความพร้อมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.1 ขณะที่ความพร้อมของสถาบันด้านการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ส่วนใหญ่เห็นว่าสถาบันมีความพร้อมในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 44.4 มีความพร้อมระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.7 ความพร้อมด้านการจัดฝึกอบรมและสัมมนาให้ความรู้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นการเบื้องต้น ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความพร้อมน้อย คิดเป็นร้อยละ 46.5 มีความพร้อมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.5 และความพร้อมของสถาบันด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่เห็นว่า สถาบันมีความพร้อมระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 45.1 มีความพร้อมระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.9

#### 2. ความพร้อมด้านโครงสร้างขององค์กรของสถาบัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า สถาบันมีความพร้อมด้านการจัดแบ่งส่วนงานที่สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีความพร้อมระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 34.0 ส่วนความพร้อมของสถาบันในด้านการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่พบว่ามีความพร้อมระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 47.2 และมีความพร้อมระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 36.1 ความพร้อมของสถาบันในการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม พบว่าส่วนใหญ่สถาบันมีความพร้อมระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 52.8 และมีความพร้อมระดับน้อย ร้อยละ 34.7

### 3. ความพร้อมด้านระบบงาน

ผลการสรุปพบว่าในด้านระบบงาน สถาบันมีความพร้อมด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีความพร้อมระดับมากคิดเป็นร้อยละ 24.3 และมีความพร้อมน้อย คิดเป็นร้อยละ 22.2 ส่วนความพร้อมของสถาบันด้านการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี พบว่าสถาบันมีความพร้อมระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 55.6 และมีความพร้อมระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 27.1 สำหรับความพร้อมของสถาบันด้านการรายงานผลการดำเนินงานมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน สถาบันมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.5 และมีความพร้อมระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 26.4

ส่วนความพร้อมด้านระบบงานในแง่ของการพัฒนา พบว่า สถาบันมีความพร้อมปานกลางทั้งในด้านการพัฒนาระบบการจัดการพัสดุ ด้านการพัฒนาระบบงานบริหารการเงินและงบประมาณด้านการพัฒนาระบบบัญชี ด้านการพัฒนาระบบการรายงานผลการดำเนินงาน และด้านการพัฒนาระบบบริหารสินทรัพย์ โดยคิดเป็นร้อยละมากกว่า 50 ขึ้นไป

### 4. ความพร้อมด้านบุคลากร

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ในด้านอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบสถาบันมีความพร้อมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.1 และมีความพร้อมน้อย คิดเป็นร้อยละ 44.4 ส่วนด้านการได้มาซึ่งบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความพร้อมด้านการสร้างขวัญและกำลังใจสถาบันมีในระดับน้อย ถึงระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.1 และ 40.3 ในด้านการสร้างหลักประกันความมั่นคง พบว่าสถาบันมีความพร้อมน้อยถึงปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.7 และด้านทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร พบว่ามีความพร้อมระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 50.7 และมีความพร้อมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.3

### 5. ความพร้อมด้านความรู้ความสามารถและทักษะ

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ความพร้อมด้านความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรในสถาบันซึ่งประกอบด้วยความพร้อมด้านคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะงานแต่ละประเภท สถาบันมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 61.1 ส่วนความพร้อมด้านทักษะเชี่ยวชาญของบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สถาบันมีความพร้อมในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 47.9 และความพร้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันมีความพร้อมในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 47.2 และมีความพร้อมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.5

## 6. ความพร้อมด้านแบบแผนปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ความพร้อมด้านแบบแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งแยกพิจารณาเป็นด้านต่าง ๆ คือ ความพร้อมด้านความเคร่งครัดในการปฏิบัติงาน พบว่าสถาบันมีความพร้อมในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.5 ความพร้อมด้านการติดตามผลการดำเนินงาน สถาบันมีความพร้อมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 52.1 ส่วนความพร้อมด้านการให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงงาน สถาบันมีความพร้อมในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 50.7 และความพร้อมด้านการสร้างความไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า สถาบันมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยคิดเป็น ร้อยละ 52.8

## 7. ความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยี อันได้แก่ ความพร้อมด้านความเพียงพอของจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ สถาบันมีความพร้อมในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.4 ความพร้อมด้านความเพียงพอในด้านขีดสมรรถนะในการประมวลผลข้อมูลของเครื่องคอมพิวเตอร์ สถาบันมีความพร้อมในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.8 ส่วนด้านโครงสร้างพื้นฐานสำหรับเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์เกี่ยวข้องกับระบบงาน พบว่าสถาบันมีความพร้อมในระดับน้อย โดยคิดเป็นจำนวนร้อยละ 42.4 ความพร้อมด้านโปรแกรมประยุกต์ที่สนับสนุนการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นโปรแกรมที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ พบว่าสถาบันมีความพร้อมในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 54.2 ส่วนความพร้อมด้านการออกแบบโครงสร้างระบบฐานข้อมูลและทำการจัดเก็บข้อมูลอย่างครอบคลุม สถาบันมีความพร้อมในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 47.2 และความพร้อมด้านทักษะการใช้โปรแกรมประยุกต์ Microsoft office พบว่าสถาบันมีความพร้อมด้านทักษะในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.6

## 8. ความพร้อมด้านงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์พบว่าในด้านงบประมาณ สถาบันมีความพร้อมด้านความเพียงพอและความมีอยู่ของเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.4 ความพร้อมด้านความเพียงพอของงบประมาณในการพัฒนาระบบด้านงบประมาณและการเงิน พบว่าสถาบันมีความพร้อมในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.2 ส่วนความพร้อมด้านทักษะในการจัดทำบัญชีและการรายงานสถาบันมีความพร้อมในระดับปานกลาง และมีความพร้อมด้านการให้คณะผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ สถาบันมีความพร้อมในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 47.9

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการสร้างความพร้อมของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อรองรับกับระบบงบประมาณพัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สถาบันควรจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในสังกัดหน่วยงาน โดยสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำใช้ระบบงบประมาณพัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ควรให้ทุกหน่วยงาน ได้มีความรู้ ความเข้าใจเพื่อนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเกี่ยวกับระบบงบประมาณของสถาบัน และควรจัดให้มีการศึกษาดูงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะดำเนินงานเหมือนกัน มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในระบบงบประมาณ ทั้งนี้ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง และเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้การเสริม สร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันควรกำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติที่ชัดเจน

การสร้างความพร้อมอีกลักษณะหนึ่งคือ สถาบันควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ทุกคนในสถาบัน ได้มีความรู้ โดยมุ่งเน้นเพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้จริง เพื่อให้ทราบถึงแนวการปฏิบัติระบบการทำงานต่าง ๆ ทั้งนี้ควรจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง และควรจัดการอบรมแยกตามความรับผิดชอบของบุคลากรในสถาบัน อาทิ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติ หรือกลุ่มผู้สนับสนุนอื่น ๆ โดยการจัดลำดับเนื้อหาให้สอดคล้องกับงานที่ทุกคนรับผิดชอบ มีการกำหนดช่วงเวลาการอบรมให้ชัดเจนและเพียงพอ มีการประเมินผลเมื่อได้นำไปปฏิบัติจริง และอบรมซ้ำถ้าผลงานต่ำกว่าเกณฑ์

นอกจากนี้การสร้างความพร้อมของสถาบัน สิ่งสำคัญอีกสิ่งคือหรือเรื่องของงบประมาณและบุคลากร ควรมีการเพิ่มบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจุบันสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ มักจะให้อาจารย์ผู้สอนทำการสอนไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการ จึงอาจทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่เต็มที่ การจัดจ้างบุคลากรควรกำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนด้านงบประมาณซึ่งสถาบันควรได้รับการจัดสรรในจำนวนที่พอเพียงต่อการรองรับการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ควรมีให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการใช้ ควรมีการลงทุนในด้านการนำโปรแกรมสำเร็จรูปทางการเงินและบัญชีที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนางานซึ่งต้องอาศัยงบประมาณที่เหมาะสม

## อภิปรายผล

ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารราชการแผ่นดินทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ส่งผลให้รัฐบาลไทย เร่งดำเนินการปฏิรูประบบราชการ จึงทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องเร่งดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลง และการมีผลบังคับใช้ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีสภาพบังคับในลักษณะของแผนแม่บทการปฏิรูประบบการศึกษาของสังคมไทย สถาบันราชภัฏทุกแห่ง ต้องปรับสถานะเป็นนิติบุคคลที่มีอิสระในการบริหารจัดการ และจะต้องถูกตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานโดยหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง

จากการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ให้เกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือต้องดำเนินการในส่วนของการเสริมสร้างความตระหนักและมุ่งมั่นพัฒนาการบริหาร การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดระบบสารสนเทศ

การที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องมีระบบบริหารงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบตรวจสอบการใช้ทรัพยากรในรูปแบบใหม่ โดยจะได้รับเงินงบประมาณในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไป จึงต้องมีการสร้างระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินการใช้ทรัพยากรเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีและหลักการบัญชีของสถานศึกษาจากระบบบัญชีที่ใช้เกณฑ์เงินสด เป็นเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย เพื่อให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและการบริหารจัดการที่สามารถสะท้อนภาพรวมของการบริหารจัดการ

สถาบันราชภัฏเชียงใหม่จึงเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีบริหารงาน ปรับปรุงระบบการบริหารงานภายใน ดำเนินการวางแผนงบประมาณ การบริหารจัดการทางการเงินและทรัพย์สินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส จึงควรมีการศึกษาถึงสภาพความพร้อมของสถาบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงานดังกล่าว สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร เนื่องจากระบบงบประมาณและระบบบัญชีโดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ ที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ แต่สถาบันยังมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร ค่อนข้างน้อย ทั้งด้านการประชาสัมพันธ์ การแถลงนโยบายของผู้บริหาร หรือการประชุมเชิงปฏิบัติเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน จึงทำให้บุคลากรซึ่งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอน และปฏิบัติงานในหน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการควบคู่ไปกับการสอนด้วย ขาดความรู้ความเข้าใจในด้านดังกล่าว และไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร โดยเฉพาะ



บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมน้อยมากในการร่วมพิจารณาและอนุมัติงบประมาณ จึงไม่เห็นความสำคัญของการที่ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจกับระบบงบประมาณดังกล่าว ประกอบกับสถาบันส่งบุคลากรเข้าอบรมในด้านระบบการจัดการงบประมาณ และการเงินของสถาบัน ด้านความรู้เกี่ยวกับบัญชี 3 มิติ หรืออบรมการบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย น้อยมาก โดยบุคลากรที่เคยอบรมเรื่องดังกล่าว เป็นเพียงกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติเท่านั้น สถาบันควรใช้กลวิธีที่จะสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมที่ต้องนำระบบงบประมาณดังกล่าวมาใช้ ในงานของสังกัดของตนเองเช่น จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจแยกเป็นกลุ่มของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ผู้ที่ต้องปฏิบัติรู้ถึงขอบเขตของความรู้รับผิดชอบของตนเอง

การเตรียมความพร้อมในด้านโครงสร้างองค์กรของสถาบัน สถาบันมีความพร้อมในระดับที่สามารถจะรองรับระบบงบประมาณใหม่ได้ ทั้งด้านการจัดแบ่งส่วนงานที่สอดคล้องกับภารกิจ ด้านการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา และด้านการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่มีคุณวุฒิเหมาะสม

ความพร้อมด้านระบบงาน สถาบันราชภัฏเชียงใหม่มีความพร้อมในระดับปานกลางที่จะสามารถนำระบบงบประมาณใหม่มาใช้ได้ ตั้งแต่ด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การตรวจสอบระบบงานทุกหน่วยงานในสังกัด และการเปิดเผยผลการดำเนินงานอย่างทั่วถึง งานด้านการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งสถาบันมีการรายงานเป็นประจำทุกปี โดยที่การรายงานผลการดำเนินงานมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน ส่วนด้านการพัฒนาระบบการจัดการพัสดุ ระบบการบริหารการเงินและงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบการรายงานผลการดำเนินงาน และระบบการบริหารสินทรัพย์ สถาบันได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นส่วนหนึ่งในการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เช่นจัดฝึกอบรมหลักสูตรระบบงบประมาณที่มุ่งผลงานและมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles ซึ่งเป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานภาครัฐนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล การประเมินสถาบันราชภัฏเพื่อปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ

สำหรับความพร้อมด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด สถาบันมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ การได้มาซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ อยู่ในระดับที่เหมาะสม ส่วนด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและด้านการสร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากร ยังไม่เหมาะสม ซึ่งอาจเนื่องมาจากบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการ มีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งมีการกำหนดสัญญาใน

การทำงานเป็นรายปี สำหรับด้านทักษะในการทำงานเป็นทีม สถาบันยังมีความพร้อมน้อยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะต่างฝ่ายทำหน้าที่ของตนเองตามข้อกำหนดของสถาบัน และรายงานผลงานสู่สถาบันโดยตรง

ความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ ทั้งระดับปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติพอสมควร เหมาะสมตามลักษณะงานแต่ละประเภท สถาบันควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสถานะในปัจจุบัน ส่วนความพร้อมด้านแบบแผนการปฏิบัติงานพบว่า บุคลากรของสถาบันมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่งานในความรับผิดชอบ โดยสถาบันมีการติดตามผลการดำเนินงาน ที่ได้มอบหมายให้แต่ละหน่วยงาน แต่สถาบันควรจัดให้ผู้รับผิดชอบด้านการให้คำปรึกษาต่อบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงพัฒนา

ความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยีของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ จากผลการศึกษาพบว่า สถาบันมีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีขีดสมรรถนะในการประมวลผลข้อมูล ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ในการรองรับระบบงานที่เปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ของบุคลากรอยู่ในระดับที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ แต่ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสำหรับเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์กับระบบงานในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งจัดหาผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบ โครงสร้างระบบฐานข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็ว ครบถ้วน สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้

ในด้านความพร้อมของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของสถาบัน สถาบันได้รับการจัดสรรงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จะสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบงบประมาณใหม่ได้ โดยที่บุคลากรในสถาบันมีความเชี่ยวชาญและทักษะในการจัดทำบัญชี และจัดทำรายงานเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งผู้บริหารในทุกระดับของสถาบันก็มีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณเพื่อประโยชน์ในการกำหนดภารกิจต่างๆ ที่ต้องอาศัยงบประมาณในการดำเนินงาน

อนึ่งผลการวิจัยเป็นการศึกษาข้อมูลปัจจุบันของสถาบัน ซึ่งยังไม่เป็นนิติบุคคล จึงทำให้ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่ได้ข้อมูลจากสถาบันทุกด้าน จึงมีสภาพความพร้อมระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ซึ่งในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏเชียงใหม่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นนิติบุคคล ซึ่งต้องมีระบบการบริหารจัดการทุกอย่างด้วยสถาบันเอง รวมทั้งระบบการบริหารงบประมาณด้วย สถาบันจำเป็นต้องสร้างความพร้อมที่ต้องรับผิดชอบในฐานะที่เป็นนิติบุคคลเหมือนมหาวิทยาลัยในระดับอุดมศึกษาอื่น ๆ

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อถึงกันทั่วโลกทำให้องค์กรทุกแห่งต่างปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการปรับปรุงองค์กรของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ การพัฒนาระบบบริหารอย่างเป็นระบบ คือต้องดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงระบบกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการระบบสารสนเทศและระบบคุณภาพขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ไม่ควรพัฒนาระบบบริหารแบบแยกส่วน อาจทำให้การปรับปรุงองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จได้

ดังนั้นการเตรียมความพร้อมของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อรองรับงบประมาณ พัสตุ การเงินและบัญชี และบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ สิ่งสำคัญนอกเหนือจากการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพแล้ว การพัฒนาความรู้ในด้านระบบงบประมาณถือเป็นเรื่องที่สถาบันควรให้ความสำคัญ ควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับบุคลากรทุกคนในสถาบัน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจร่วมกัน อีกทั้งสถาบันควรเพิ่มบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพราะปัจจุบันสถาบันมอบหมายให้อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการ จึงทำให้งานในหน่วยงานสนับสนุนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ระบบงบประมาณ พัสตุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เป็นระบบงานใหม่ที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องใช้แนวปฏิบัตินี้ สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาที่ประกอบด้วยสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ 41 แห่ง ซึ่งยังมีได้มีการใช้ระบบงบประมาณดังกล่าว ควรมีการวิจัยเฉพาะสภาพความพร้อมในแต่ละด้าน เพื่อนำผลของการวิจัยเสนอผู้บริหาร เพื่อพัฒนาแบบงานให้ดีขึ้นต่อไปในอนาคต