

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ในครั้งนี้พบว่ามีความสำคัญยิ่ง ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก และช่วยให้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณได้อย่างไร โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 และ 2) เพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดของกลยุทธ์ของการบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 และ 3) ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ซึ่งมีการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ ในภาพรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการอนุมัติงบประมาณ รองลงมาโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการประเมินผล

งบประมาณ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดทำงบประมาณ สำหรับรายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

1.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ ในภาพรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรม โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ รองลงมาคือ การทบทวนแผนระยะยาว การประมาณรายรับ-รายจ่าย และกิจกรรมที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.2 ด้านการอนุมัติงบประมาณ ในภาพรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรม โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การพิจารณางบประมาณ และกิจกรรมที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การจัดทำเอกสารงบประมาณ

1.3 ด้านการบริหารงบประมาณ ในภาพรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรม เมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรม โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การบริหารบัญชี รองลงมา คือ การบริหารการเงิน กิจกรรมที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

1.4 ด้านการประเมินผลงบประมาณ ในภาพรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรม เมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรม กิจกรรมที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การประเมินผล และกิจกรรมที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ การรายงานผล

2. สภาพปัจจุบันและความต้องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

2.1 สภาพปัจจุบันการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็กของ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ ในภาพรวม พบว่า คือ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ แต่ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆทั้งสิ้น สำหรับรายละเอียดแต่ละด้านมี ดังนี้

2.1.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ พบว่า ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณในภาพรวม คือ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการคิด

2.2 ความต้องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

จากการศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็กของ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การประเมินผลงบประมาณ ในภาพรวม พบว่า คือ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ สำหรับรายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

2.2.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ พบว่า ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณในภาพรวม คือ ครูผู้สอน ประธานกรรมการสถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษา ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนปฏิบัติการ และ การประมาณรายรับ-รายจ่าย ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ

2.2.2 ด้านการอนุมัติงบประมาณ พบว่า ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ต้องการมีส่วนร่วมการอนุมัติงบประมาณในภาพรวม คือ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า การพิจารณางบประมาณ และการจัดทำเอกสารงบประมาณ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ

2.2.3 ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณในภาพรวม คือ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ครูผู้สอน

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ

2.2.4 ด้านการประเมินผลงบประมาณ พบว่า ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลงบประมาณในภาพรวม คือ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า การประเมินผลงบประมาณ และการรายงานผลงบประมาณ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ส่วนผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ

3. กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

จากผลการวิจัยได้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ดังตาราง 25

ตาราง 25 กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์
1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2. จัดหาแนวทางเพิ่มพูนรายได้สถานศึกษาจากแหล่งเงินทุนต่างๆ 3. ปรับปรุงนโยบายงบประมาณให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่เป็นภารกิจของโรงเรียนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4. จัดทำปฏิทินงบประมาณ เพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปตามแผน 5. หารูปแบบการวางแผนงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นระบบและชัดเจน

ตาราง 25 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลวิธี
	<ol style="list-style-type: none"> 6. จัดให้มีการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ 7. จัดระบบเอกสารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 8. จัดให้มีระบบบัญชีโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 9. จัดให้มีรูปแบบการรายงานผลงานงบประมาณที่ชัดเจนและหลากหลาย 10. จัดให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป
2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในบทบาทหน้าที่การมีส่วนร่วมของบุคลากร 2. สร้างเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ 3. สร้างแรงจูงใจให้ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ 4. สร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร 5. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ในรูปสื่อที่หลากหลาย
3. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดโครงการเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารงบประมาณแก่ผู้รับผิดชอบงานงบประมาณให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน 2. สร้างเครือข่ายสำหรับบุคลากรทางด้านการบริหารงบประมาณ

4. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่า ในภาพรวมของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์หลักและกลวิธี พบว่า ทุกกลยุทธ์และกลวิธีมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

อภิปรายผล

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยได้อภิปรายสภาพปัจจุบัน การมีส่วนร่วม ความต้องการมีส่วนร่วม กลยุทธ์หลัก และความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ซึ่งมีการปฏิบัติด้านที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า การบริหารงบประมาณเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาและมีส่วนช่วยให้การบริหารด้านอื่นๆ เป็นไปด้วยดีด้วย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดกิจกรรมหรือขั้นตอนสำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันเพื่อประชาธิปไตยในแอฟริกาใต้ (The institute for Democracy in South Africa) ได้กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณของประเทศต่างๆ ไว้ว่า การบริหารงบประมาณของแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่จะมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำงบประมาณ เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผู้บริหารระดับต่างๆ 2) การอนุมัติงบประมาณ เป็นขั้นตอนของการนำแผนงบประมาณมาอภิปรายปรับเปลี่ยนและอนุมัติโดยฝ่ายกฎหมาย 3) การบริหารงบประมาณ เป็นขั้นตอนของการนำแผนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบและการประเมินผลงบประมาณ เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ (Newham. 1997: 2-3) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จาร์วิส, เจนทรี และสตีเฟนส์ (Jarvis; Gentry; & Stephens. 1967: 128-129) มีความเห็นว่า การบริหารงบประมาณที่สมบูรณ์ของโรงเรียน มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนเริ่มต้นด้วยการกำหนดแผนงานที่ต้องการพัฒนาโรงเรียน 2) การอนุมัติงบประมาณ ต้องส่งร่างเอกสาร

งบประมาณให้ผู้อนุมัติล่วงหน้า นำเสนอหน่วยงานในที่ประชุม และอนุมัติงบประมาณโดยคณะกรรมการศึกษา 3) การบริหารงบประมาณ ต้องบันทึกให้เป็นหมวดหมู่ และ 4) การประเมินผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรศักดิ์ พรศักดิ์กุล (2550: 64-65) ได้ศึกษา กระบวนการงบประมาณที่สมบูรณ์ของโรงเรียน พบว่า กระบวนการบริหารงบประมาณควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ นอกจากนี้จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ด้านการอนุมัติงบประมาณเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การใช้จ่ายงบประมาณจะต้องได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการหรือผู้ที่มีอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดโดยมีการจัดส่งร่างเอกสารงบประมาณให้ผู้อนุมัติอ่านล่วงหน้า มีการนำเสนอต่อหน่วยงานในที่ประชุม และการได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ซึ่งสอดคล้องกับ โอเดน และปีกัส (Odden; & Picus. 2004: 258-2562) ได้กล่าวถึง การอนุมัติงบประมาณไว้ว่า เมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้ว ต้องเสนอให้คณะกรรมการศึกษาของเขตการศึกษาอนุมัติงบประมาณ กฎหมายของรัฐจะกำหนดเวลาที่จะขออนุมัติงบประมาณ เอกสารที่จะต้องนำเสนอตอนขออนุมัติ และเวลาที่สาธารณชนจะให้ข้อเสนอแนะ โดยปกติผู้อำนวยการเขตการศึกษา เมื่อเสนอเอกสารงบประมาณต่อคณะกรรมการเขตการศึกษาแล้วจะจัดทำสำเนาแจกสาธารณชนทั่วไป และช่วยรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ในการอนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการจะปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้ตอบสนองนโยบายและจุดมุ่งหมายที่คณะกรรมการกำหนด และจากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติด้านการจัดทำงบประมาณมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการโรงเรียนจะแสดงรายได้รายจ่ายที่มาจากเงินงบประมาณเท่านั้น ไม่ได้แสดงรายได้รายจ่ายที่มาจากเงินนอกงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ สำนักงบประมาณ (2544: 96) ที่กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณของไทย จะมีขอบเขตจำกัดอยู่เพียงการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลเท่านั้น ทำให้กิจกรรมที่อยู่นอกระบบงบประมาณ ได้แก่ เงินช่วยเหลือจากภายนอกยังไม่ถูกรวมเข้ากับการจัดทำงบประมาณประจำปี

2. ผลการศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็กของครูผู้สอน ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา พบว่า ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ แต่ผู้ปกครองซึ่งมีส่วนใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้น จากผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้ปกครองเป็นกลุ่มที่ไม่มีส่วนรับรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณ และไม่ทราบว่าจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนใด และเมื่อใด อีกทั้ง

โรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้ปกครองในการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ถาวร พวงมณี (2547: 60) ที่พบว่า ผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและวางแผนงบประมาณของโรงเรียน และโรงเรียนขาด การประชาสัมพันธ์ เรื่องการเงินและงบประมาณ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอ็ดเวิร์ด และคณะ (Edward; et al. 1997: 124) ที่พบว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ ผู้ปกครองมักคิดว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียน และกรรมการบริหารโรงเรียน การประชุมที่เกี่ยวกับแผนและงบประมาณ ผู้ปกครองจะมาประชุมน้อยกว่าการประชุมอื่นๆ ส่วนครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้เนื่องจาก คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน แต่คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และบางครั้งไม่มีใครมีเวลามาร่วมประชุมกับโรงเรียน จึงทำให้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษามีเพียงรับรู้ข้อมูล แต่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรา สิริภักดีวงศ์ (2547: 68-92) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในเรื่องของการให้ข้อเสนอแนะ การจัดสรร และใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณในการจัดงาน/กิจกรรม/โครงการและการกำกับดูแล ตรวจสอบการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก และพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่งในคณะกรรมการและระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกศ อาษา (2548: 86,164) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงบประมาณพบว่า การจัดทำและเสนอขออนุมัติงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในระดับปานกลางและครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมระดับน้อยในเรื่องของการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้จ่าย และการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และการบริหารการเงิน และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ คณิตฐา กลัดเนียม (2546: 45) ที่พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษายังไม่เข้าใจระบบงบประมาณและขั้นตอนการดำเนินงานบริหารงบประมาณ และยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการวางแผนบริหารงบประมาณ

ส่วนความต้องการของบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ทั้งนี้เป็นเพราะ

โรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อยและใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด ดังนั้นผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้ที่ดูแลสอดส่องการบริหารจัดการของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย โกลละสุต (2549: 7) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องไว้ว่า การที่บุคคลในองค์กรได้ร่วมกันจัดงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความต้องการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ และจะความสำเร็จได้ โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และกระบวนการการบริหารเป็นเกณฑ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ คีธ และเกอร์ลิง (Keith; & Girling. 1991: 151) เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ ครูจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณด้วยเหตุผลที่ว่า ครูเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียน ดังนั้น ครูสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า การที่ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของโรงเรียน จะทำให้มีความรู้สึกผูกพันและต้องการดูแลโรงเรียนมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550: 23) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณไว้ว่า การใช้จ่ายงบประมาณจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูซึ่งเป็นผู้ใช้จ่ายงบประมาณ และชุมชนซึ่งมีความใกล้ชิดกับนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันและรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณตรงตามสภาพปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัช พานิชพงษ์ (2546: 20) ให้แนวคิดสนับสนุน ไว้ว่า กิจกรรมและกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มและสังคมที่ประกอบหรือร่วมงานกันด้วยความสมัครใจ มีเป้าหมายและประโยชน์ร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสียสละ ลงมือปฏิบัติ และประเมินร่วมกันเป็นการสนองต่อความต้องการของมนุษย์ก่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือทุกฝ่าย ส่วนแนวคิดของ ทานอง ภูเกิดพิมพ์ (2551: 1) มีแนวคิดด้านการมีส่วนร่วมเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อถือของบุคคลแต่ละหน่วยงานแต่ละองค์กรแต่ละสมัย การทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีการอุทิศตัวแบบมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ต่อมายังมีแนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องในรูปแบบลักษณะการมีส่วนร่วมของ โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ (Cohen; & Uphoff. 1981: 7-10) มีแนวคิดของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมิน

3. กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งได้นำเสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่สำคัญในการบริหารงบประมาณ

แบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่กระจายอำนาจให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง จะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้เข้าใจการบริหารงบประมาณของโรงเรียนและสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณทั้งการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งในการบริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนให้มากที่สุด ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีกลยุทธ์ที่เป็นระบบซึ่งจะช่วยเป็นเสมือนแผนที่ชี้ไปในทางที่กำหนดหรือมุ่งหวังไว้ ในการบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 3 กลยุทธ์หลักที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน โดยมีรายละเอียดของการอภิปรายผลแต่ละกลยุทธ์หลัก ดังนี้

3.1 กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ

กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ ประกอบด้วยกลวิธี 10 กลวิธี คือ 1) จัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2) จัดหาแนวทางเพิ่มพูนรายได้สถานศึกษาจากแหล่งเงินทุนต่างๆ 3) ปรับปรุงนโยบายงบประมาณให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่เป็นภารกิจของโรงเรียนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4) จัดทำปฏิทินงบประมาณ เพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปตามแผน 5) ทหารูปแบบการวางแผนงบประมาณของโรงเรียนที่เป็นระบบและชัดเจน 6) จัดให้มีการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ 7) จัดระบบเอกสารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 8) จัดให้มีระบบบัญชีโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 9) จัดให้มีรูปแบบการรายงานผลงบประมาณที่ชัดเจนและหลากหลาย และ 10) จัดให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์มีความสำคัญทั้งต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กร เพราะกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดแนวทางการปฏิบัติขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบล่วงหน้าว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการงบประมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ดังนั้น กลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงบประมาณซึ่งต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อย จึงควรหาวิธีจัดหารายได้จากแหล่งเงินทุนต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้เพียงพอ อีกทั้งจากการวิจัยพบว่า การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนส่วนใหญ่จะนำไปในงานอาคารสถานที่ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแล้วนำมาปรับปรุงนโยบายงบประมาณให้ครอบคลุมทุกงานของโรงเรียน มีการจัดทำปฏิทินงบประมาณ มีการวางแผนงบประมาณที่ชัดเจน และมีการ

ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการบริหารงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้เหมาะสม ทำให้การบริหารงบประมาณดำเนินไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ และลดข้อผิดพลาด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่างๆมักเขียนกลยุทธ์ไว้เพื่อเป็นหลักการในการปฏิบัติ แต่ส่วนใหญ่ไม่ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์จริง จึงทำให้การบริหารงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นถ้าหากมีการกำหนดกลยุทธ์และนำไปใช้ในการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามสภาพของโรงเรียน ลักษณะการทำงานของบุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพียงพอและทั่วถึง ก็จะทำให้การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ บุญส่ง หาญพานิช (2546: 224-230) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะสามารถอยู่ได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์ในการบริหารและการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ (2552: 83) ที่กล่าวว่า ระบบการบริหารคือการจัดโครงสร้างในการทำงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากรที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ โดยนำหลักของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดการ การนำปฏิบัติ และการควบคุม เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ลัว (Lau, 2003: Abstract) ได้ศึกษา กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยการแพทย์ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมโดยองค์ประกอบด้านการบริหาร การที่มีนโยบายที่ดี การมีแนวปฏิบัติที่ดี ได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูง

3.2 กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร

กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประกอบด้วยกลวิธี 5 กลวิธี คือ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในบทบาทหน้าที่การมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) สร้างเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ 3) สร้างแรงจูงใจให้ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ 4) สร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร และ 5) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ในรูปสื่อที่หลากหลาย ความสำคัญของกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรนี้เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการส่งเสริมโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ในการบริหารร่วมกันของบุคลากร ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนบุคลากรน้อย แต่ภาระหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมีเหมือนกับโรงเรียนทุกขนาด อีกทั้งบุคลากรมีความหลากหลายและแตกต่างกันทั้งประสบการณ์ หน้าที่ที่รับผิดชอบ ความรู้ ทักษะ คุณวุฒิ และความอาวุโส จึงเป็นเรื่องยากที่บุคลากรจะสามารถรับรู้และปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน นอกจากนั้นโรงเรียนขนาดเล็กยังได้รับ

จัดสรรงบประมาณน้อยไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากภาวะเบี้ยยที่เป็นเงื่อนไขจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นงบประมาณรายหัวซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องสามารถบริหารจัดการให้งานทุกงานประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะงานงบประมาณถือว่าเป็นงานที่ทำให้งานอื่นบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายเอื้อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนแบบกัลยาณมิตรมีความไว้วางใจกัน และยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ผลักดัน และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างจริงจัง และเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้ให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงคาดการณ์ผลกระทบของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรและระบบงาน เพื่อเตรียมขจัดปัญหาและอุปสรรค (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 14-15) จัดให้มีการรับรู้ข่าวสารข้อมูลในรูปสื่อที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความทั่วถึง เช่น แผ่นพับ บอร์ดความรู้ จดหมายข่าว เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอ็ดเวิร์ด และคณะ (Edward; et al. 1997: 124) ที่พบว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ ผู้ปกครองมักคิดว่า เป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียน และกรรมการบริหารโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550: 199-201) ที่พบว่า ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้นในกระบวนการบริหารงบประมาณทั้งด้านการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ลัว (Lau. 2003: Abstract) ได้ศึกษา กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยการแพทย์ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องการกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมและให้มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสารเป็นองค์การสำคัญของการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพของบุคลากร

กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ประกอบด้วยกลวิธี 2 กลวิธี คือ 1) จัดโครงการเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารงบประมาณแก่ผู้รับผิดชอบงานงบประมาณให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน และ 2) สร้างเครือข่ายสำหรับบุคลากรทางด้านการบริหารงบประมาณ ความสำคัญของ กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพของบุคลากรนี้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาด้านบุคลากรคือ จำนวนบุคลากรไม่

เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านงานงบประมาณ ซึ่งการบริหารงบประมาณเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับเงินทุกประเภทให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ดังนั้นการบริหารงบประมาณในแต่ละด้านต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพรอบคอบ ถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ครู ผู้ปกครอง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารงบประมาณ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณ โดยจัดทำโครงการเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารงบประมาณแก่ผู้รับผิดชอบงานงบประมาณให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน และสร้างเครือข่ายสำหรับบุคลากรทางด้านการบริหารงบประมาณทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อาจทำโดยการจัดการอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียนเครือข่าย ศึกษาดูงาน จัดหาเอกสารเกี่ยวกับงานงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ถาวร พวงมณี (2547: 60) ที่พบว่า ผู้ปกครองไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเงินและวางแผนงบประมาณของโรงเรียน และโรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ เรื่องการเงินและงบประมาณและสอดคล้องกับงานวิจัยของของ ชัยสิน บุญภูมิ (2547: 75) ที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารการศึกษา พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ในการจัดการศึกษา แต่ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้ได้รับการยอมรับในเรื่องความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปาร์คเกอร์ (Parker. 1992: Abstract) ได้ศึกษา ความรู้ที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ความรู้ที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการโรงเรียนมี 7 เรื่อง คือ 1) ความรู้ในวิธีดำเนินการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน 2) ความเข้าใจในบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนในการกำหนดนโยบาย 3) ความเข้าใจในกระบวนการที่คณะกรรมการโรงเรียนใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา 4) ความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบของผู้บริหารเขตการศึกษา 5) ความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการโรงเรียนกับผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 6) ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณและการอนุมัติงบประมาณของโรงเรียน และ 7) ความเข้าใจนโยบายของท้องถิ่น

4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่า ในภาพรวมของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความเหมาะสมและความ

เป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะว่าทุกกลวิธีของกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรมีการดำเนินการได้ครบถ้วนตามขอบข่ายของงานงบประมาณและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟอสเกตต์ และลัมบี (Foskett; & Lumby. 2003: 145-151) ที่มีแนวคิดการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีกระบวนการแตกต่างกันออกไปโดยการบริหารงบประมาณมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การจัดการแบบยืดหยุ่นตามความสำคัญและความจำเป็นให้แก่โรงเรียน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่เสนอในการวิจัยครั้งนี้ จัดทำโดยยึดหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ หลักการกระจายอำนาจให้อิสระในการใช้จ่ายงบประมาณ หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หากโรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ที่นำเสนอในการบริหารงบประมาณ ก็จะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริงและทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนควรนำกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรไปใช้ในการบริหารงบประมาณ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน โปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ และมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง
2. ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วนควรนำกลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และกลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิผลและประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนที่ใช้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมกับการปฏิบัติที่ใช้อยู่เดิม
2. ศึกษาสภาพปัญหา ผลกระทบ และอุปสรรคในการใช้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก
3. ศึกษารูปแบบการพัฒนาครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน

4. ศึกษากลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรในด้านอื่นๆ ของการบริหารงบประมาณ
ตามบริบทของโรงเรียน