

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู สังกัดโรงเรียนพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 65 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ขั้นตอนที่ 2 สร้างและตรวจสอบคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน และขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียวกับกลุ่มที่ใช้ในขั้นตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถานภาพผู้ตอบ และด้านการปฏิบัติการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิเคราะห์ได้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยจะสรุปผลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนร้อยละ ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ คือ เพศชาย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 55.38 เพศหญิง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 44.61 อายุต่ำกว่า 40 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 43.07 และสูงกว่า 40 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 56.92 วุฒิปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35.38 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 64.61

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการควบคุมงบประมาณ พบดังนี้

ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ พบว่า สภาพการการจัดเตรียมงบประมาณตามบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อการศึกษาสภาพทั่วไปของโรงเรียนก่อนการจัดทำงบประมาณมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.32$) ส่วนผู้บริหารและคณะครูมีความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.98$)

ด้านการอนุมัติงบประมาณ พบว่า สภาพการอนุมัติงบประมาณตามบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของการอนุมัติงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.43$) ส่วนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลงมติเห็นชอบร่างข้อบัญญัติงบประมาณมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.23$)

ด้านการจัดการงบประมาณ พบว่า สภาพการจัดการงบประมาณตามบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อการเบิกจ่ายและการเก็บรักษาเงินเป็นไปตามระเบียบของทางราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.40$) และข้อการใช้จ่ายงบประมาณก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.23$)

ด้านการควบคุมงบประมาณ พบว่า สภาพการควบคุมงบประมาณตามบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อการควบคุมการใช้งบประมาณตามสัดส่วนที่กำหนดของทางราชการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.43$) และการควบคุมและตรวจสอบจากส่วนกลางตามแผนกำหนดในการใช้งบประมาณ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.04$)

สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ และด้านการจัดการงบประมาณ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านควบคุมงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า กลยุทธ์ความต้องการของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการจัดการงบประมาณ และด้านควบคุมงบประมาณ ควรให้ดำเนินการโดยมีส่วนร่วม ส่วนร่วมทุกคนทุกฝ่าย โดยเฉพาะสมาคมผู้ปกครองและครู ชุมชนให้มีความตระหนักในความรับผิดชอบที่จะพัฒนาระบบงบประมาณทุกด้าน สำคัญ ได้แก่ ควรกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้กรรมการงบประมาณ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองและครู

ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้บริหารกำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยอันดับ 2 ได้แก่ หน้าที่ของผู้รับผิดชอบได้ชัดเจน และสารสนเทศเพียงพอ สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ มีคุณภาพมากพอที่จะนำไปใช้ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำไปปฏิบัติ

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ และด้านการจัดการงบประมาณโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมใจ ขำรักษา (2546) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานการเงินที่มีต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณ โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ในลักษณะเดียวกัน ยังมีงานวิจัยของ ทศนีย์ สุวรรณภา (2547: 83) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยการวางแผนงบประมาณให้เหมาะสม เกิดสมดุลระหว่างรายรับกับรายจ่ายให้เหมาะสมและอยู่ในขอบเขตจำกัด ในขณะเดียวกัน ดิเรก วรรณเศียร (2545) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาตามต้องการ การดำเนินงานงบประมาณ 3 รายการ ในการวางแผนกลยุทธ์ระยะปานกลาง 3 รายการ ได้แก่ การรายงานผลประจำปี การโอนงบประมาณข้ามหมวด และการหาประโยชน์จากทรัพย์สิน โดยเสนอแนะว่าควรมีการระดมทรัพยากรงบประมาณ ทำระเบียบให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และมีการรายงานต่อกรรมการสถานศึกษาและชุมชน จึงจะเกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2. กลยุทธ์การบริหารงบประมาณของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นกลยุทธ์ที่ออกแบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในปัจจุบัน ได้นำเสนอขั้นตอนและกิจกรรมที่สำคัญในการดำเนินการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการประเมินผลงบประมาณ ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ในปัจจุบันได้มีการดำเนินการในระดับสถานศึกษาทุกขนาดอยู่แล้ว การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนย่อยยังไม่สอดคล้องกับการจัดการงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจการจัดการงบประมาณให้โรงเรียน การจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อน เมื่อโรงเรียนเป็นอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณ ทำอย่างไรจึงทำให้โรงเรียนใช้จ่ายงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง กลยุทธ์กระบวนการจัดการงบประมาณที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ จึงทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้เข้าใจขั้นตอนการ จัดทำ การจัดการ ระบบประมาณของโรงเรียนและสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอนทั้งการมี การส่วนร่วมในการรับรู้ทราบข้อมูล การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น การมีส่วนร่วม ดำเนินการและปฏิบัติ รูปแบบที่เสนอได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการ ระบบประมาณ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณ สุวรรณนัง (2546) ได้ทำการศึกษากำเนินการ ระบบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการงบประมาณในโรงเรียน ประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียนทั้งโดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัญหาที่เกิด จากการดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า มีปัญหาด้านนโยบายระดับสูง การจัด บุคลากรรับผิดชอบการเงินโรงเรียน ขาดข้อมูลในการพิจารณาอนุมัติ ไม่มีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม และตรวจสอบการใช้งบประมาณ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงราม เศรษฐพานิช (2549) รายงาน โอกาสทางการศึกษาของเด็กอพยพต่างด้าวและเด็กชนเผ่าในจังหวัดสมุทรสาคร ที่กล่าวถึง การประเมินผลงบประมาณของสถานศึกษาไว้ว่างบประมาณทุกขั้นตอนซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการ บริหารงบประมาณแบบใช้การมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดส่วนที่พัฒนาในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

2.1 การจัดทำงบประมาณควรใช้กลยุทธ์นำเสนอขั้นตอนย่อยในขั้นตอนของการจัดทำ งบประมาณ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณการจัดทำปฏิทินงบประมาณ การทบทวนแผนระยะยาว การจัดทำแผนระยะสั้น และการประมาณการรายรับรายจ่าย ในขั้นตอนนี้ได้ พัฒนาในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

2.1.1 ในสภาพปัจจุบันโรงเรียนไม่มีการจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณทำให้ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ งานวิจัยนี้ได้เสนอโรงเรียนมีให้ การจัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณซึ่งจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน และทราบว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไร เมื่อไรมีการกำหนดเป็นปฏิทินการปฏิบัติการ

2.1.2 การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่ ไม่ได้ดำเนินการ รูปแบบที่ศึกษาวิจัยได้เสนอให้โรงเรียนจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง กลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง ทำให้โรงเรียนทราบวงเงินรายได้ล่วงหน้า 3 ปี เมื่อทราบ ว่าจะมีงบประมาณเท่าไร ทำให้การวางแผนมีความเป็นไปได้ไม่เพ้อฝัน อย่างไรก็ตามที่โรงเรียนจะ ประมาณการรายได้ใน 3 ปี ข้างหน้าได้จะต้องมีการประมาณจำนวนนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี ก่อนแล้ว คูณด้วยค่าใช้จ่ายต่อหัว ดังนั้น ในระบบนี้ต้องพยายามกำหนดค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้เป็นค่าใช้จ่ายรายหัว ให้มากที่สุด หากเงินส่วนใหญ่โรงเรียนได้รับเป็นเงินรายหัวก็จะสะดวกกับโรงเรียนในการประมาณการ รายได้ที่โรงเรียนจะได้รับจากเงินงบประมาณแต่ละปี ส่วนรายเงินรายได้จากนอกงบประมาณสามารถ

ประมาณการ โดยใช้วิเคราะห์การวิเคราะห์แหล่งรายได้ต่างๆ และศึกษาข้อมูลที่ผ่านมา ธนาคารโลก ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ควรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่กำหนดจากข้างบนลงมา และส่วนที่จัดทำในระดับล่าง คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีการกำหนด กรอบวงเงินงบประมาณที่จะจัดสรรให้แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาล่วงหน้า 3 ปี พร้อมเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องกำหนดกรอบในลักษณะเดียวกันให้กับโรงเรียนในสังกัด หากทำเช่นนี้ก็จะทำให้ทุกหน่วยงานทุกระดับมีกรอบงบประมาณรายได้ล่วงหน้า 3 ปี จากนั้นแต่ละหน่วยงานก็จะจัดทำแผนที่สอดคล้องกับนโยบายและกรอบเงินที่หน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปกำหนด

2.1.3 ในปัจจุบัน แผนปฏิบัติการของโรงเรียนได้แสดงรายรับ รายจ่ายที่มาจากเงินงบประมาณเท่านั้น ผู้วิจัยได้เสนอให้โรงเรียนแสดงรายรับ รายจ่ายในส่วนที่มาจากเงินนอกงบประมาณไว้ในแผนปฏิบัติการด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของสำนักงานงบประมาณที่ว่า หากนำกิจกรรมที่ใช้จากเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว จัดทำให้แผนการเงินโดยรวมมีความสมบูรณ์ และสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนการเงินได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น (สำนักงานงบประมาณ. 2544ก: 97) การเพิ่มการพิจารณานอกงบประมาณในแผนงบประมาณเป็นการเพิ่มขอบเขต

2.1.4 การประมาณการรายรับ รายจ่าย ปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่จำแนกประเภทรายจ่ายตามเกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดกลยุทธ์ที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้เสนอให้โรงเรียนมีการจำแนกประเภทรายจ่ายให้สอดคล้องลักษณะงานของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำและการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

2.2 การอนุมัติงบประมาณ ได้เสนอให้มี 2 ขั้นตอนย่อย คือ การพิจารณางบประมาณ และการจัดทำเอกสารงบประมาณ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทในการพิจารณางบประมาณของสถานศึกษา ไม่ใคร่มีเวลา และไม่ใคร่มีความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์ที่นำเสนอได้เสนอขั้นตอนที่จะช่วยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณมากขึ้น เช่น การส่งเอกสารงบประมาณให้อ่านล่วงหน้า และให้ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน การตั้งอนุกรรมการช่วยพิจารณาให้เห็นในประเด็นที่คณะกรรมการสถานศึกษายังไม่เข้าใจชัดเจน และส่วนของเอกสารงบประมาณได้นำเสนอให้มีข้อมูลเกี่ยวกับแผนทางการศึกษา รายรับ รายจ่าย จากทุกแหล่งครบถ้วน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่างบประมาณที่โรงเรียนใช้ในการจัดการศึกษามีแหล่งรายรับมาจากที่ใด และมีการใช้จ่ายงบประมาณไปในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งเอกสารงบประมาณของโรงเรียนขั้นพื้นฐานในปัจจุบันจะแสดงแผนทางการศึกษา รายรับ

รายจ่ายเฉพาะที่มาจากเงินงบประมาณที่ได้รับจกสรรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโรงเรียนควรมีระเบียบการอนุมัติเงินนอกงบประมาณด้วยจะคล่องตัว

2.3 การบริหารงบประมาณ ได้เสนอให้มี 3 ขั้นตอน คือ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

2.3.1 การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่าโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เรดเมอร์ และแอลเบิร์ต (Redmer; & Albert. 1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ของงบประมาณ โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมการจัดทำงบประมาณกับเจตคติที่มีต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการดำเนินกิจกรรมงบประมาณกับเจตคติที่มีต่อกระบวนการงบประมาณ นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และความรับผิดชอบในงบประมาณอาจมีความสัมพันธ์กับเจตคติที่มีต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซาโตริ (Satori. 1989) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนมัธยมปลาย 4 โรงเรียน เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณด้านการสอน การสนับสนุนและการบริหารของโรงเรียน งานวิจัยนี้ได้ศึกษากระบวนการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนและวิเคราะห์วัตถุประสงค์และแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรอื่นๆ ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณ งานวิจัยนี้ได้ศึกษากระบวนการจัดทำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัยได้เข้าร่วมประชุมพิจารณาของโรงเรียนสัมภาษณ์บุคลากร และวิเคราะห์เอกสารงบประมาณ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงงบประมาณตามแผนได้เนื่องจากได้รับเงินประจำงวดล่าช้า ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบให้โรงเรียนจัดงบสำรองจ่ายจากเงินนอกงบประมาณเพื่อแก้ปัญหา ดังกล่าว

2.3.2 การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยหลักการใช้จ่ายงบประมาณควรเป็นไปตามแผนที่ได้รับอนุมัติไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง เพราะจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพของแผน แต่ในทางปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากในการจัดทำงบประมาณดังผลงานวิจัยงบประมาณหากมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ก็จะทำให้มีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณไม่มากนัก ทางแก้เพื่อไม่ให้เกิดการมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณมากอันหนึ่ง คือ การตั้งงบสำรองจ่ายไว้ที่โรงเรียน ดังที่ สลอสสัน (Slosson. 2000) ได้เสนอความคิดเห็นว่าโรงเรียนควรมีงบจำนวนหนึ่งสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด จำนวนเงินที่สำรอง

ขึ้นกับขนาดของโรงเรียน โรงเรียนชั้นพื้นฐานอาจจะสำรองไว้ร้อยละ 10-12 ของงบประมาณที่โรงเรียนควบคุมได้ การตั้งงบสำรองจะทำให้การเปลี่ยนแปลงงบประมาณน้อยลง และโรงเรียนชั้นพื้นฐานไม่ต้องเสียเวลากับการปรับแผนการใช้จ่ายงบประมาณใหม่ ผู้วิจัยได้นำเสนอให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนชั้นพื้นฐานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของทุกคน และให้การเปลี่ยนแปลงงบประมาณนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งในระบบงบประมาณของโรงเรียนปัจจุบันยังไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว

2.3.3 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานกลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นระบบที่เน้นการกระจายอำนาจในการใช้งบประมาณให้โรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจว่าใช้งบประมาณอย่างไร ผู้ใดมีอำนาจในการตัดสินใจ ย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นด้วย ดังนั้น ระบบงบประมาณแบบนี้ ต้องมีการสร้างระบบความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขึ้นมา เพื่อให้ผู้ที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมีความตระหนักในผลที่เกิดขึ้น และมีความระมัดระวังรอบคอบในการตัดสินใจ การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสร้างความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขึ้นมา เพื่อให้ผู้ที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมีความตระหนักในผลที่เกิดขึ้น และมีความระมัดระวังรอบคอบในการตัดสินใจ การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสร้างความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขึ้นมา เพื่อให้ผู้ที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมีความตระหนักในผลที่เกิดขึ้น และมีความระมัดระวังรอบคอบในการตัดสินใจ

2.4 การประเมินผลงบประมาณ ปัจจุบันโรงเรียนมีการประเมินผลงบประมาณ แต่การประเมินยังเน้นที่ปัจจัย คือ การใช้งบประมาณ มากกว่าผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ โดยหลักการการประเมินผลงบประมาณจะประเมินใน 2 เรื่อง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลใช้จ่ายงบประมาณ การประเมินประสิทธิภาพเป็นความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตที่เกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมายที่คาดหวังไว้ ตัวชี้วัดประสิทธิผล คือ การวัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้จากงบประมาณ ดังนั้น โรงเรียนจะต้องทราบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อหัวในการสอนคอมพิวเตอร์ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของเงินเดือนครู แล้วมีการเปรียบเทียบต้นทุนกับโรงเรียนในระดับที่ใกล้เคียงและนำข้อมูลมาใช้ในการควบคุมต้นทุน เป็นต้นว่า กิจกรรมใดที่ดำเนินการแล้วมีต้นทุนสูงกว่าให้คนภายนอกมาทำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วาทีณี ตันติวีรวงศ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความรู้และการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร และครูโรงเรียนในโครงการนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนนำร่องการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้ปานกลางในด้านการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา และด้านการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง แต่มีความรู้น้อยในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

2.5 การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ในทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณ ได้นำเสนอให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

ของสถานศึกษา ได้แก่ หัวหน้าสายชั้น/กลุ่มสาระ ครูผู้สอน ผู้ปกครองคณะกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่า ผู้ปกครอง ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ไม่ได้มีส่วนร่วมใดๆ ทั้งสิ้นในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมผลงานการวิจัยสอดคล้องของ พัชรา สิริภักดีวงศ์ (2547: 68-92) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในเรื่องของการให้ข้อเสนอแนะการจัดสรร และใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณในการจัดงาน/กิจกรรม/โครงการ และการกำกับดูแล ตรวจสอบการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับมาก และพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ วุฒิการศึกษา ส่วนคุณลักษณะของบุคลากรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่งในคณะกรรมการและระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกศ อาษา (2548: 86-164) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงบประมาณพบว่า การจัดทำและเสนองบประมาณการจัดสรรงบประมาณ ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในระดับปานกลางละครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมระดับน้อยในเรื่องของการตรวจสอบ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้งบประมาณ ยังไม่มีความก้าวหน้าในทางปฏิบัติ ทำให้ไม่มีข้อมูลนำมาคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายที่แท้จริงในการจัดการศึกษา และไม่มีข้อมูลเพียงพอในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา อีกทั้งยังไม่มีระเบียบและแนวปฏิบัติในการตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชนารถ เอกสินธุ์ (2557) ที่พัฒนากลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยยึดหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ หลักการกระจายอำนาจให้อิสระในการใช้จ่ายงบประมาณ หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากโรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ที่นำเสนอในการบริหารงบประมาณ ก็จะทำให้การใช้งบประมาณของโรงเรียนมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริงและทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดทำปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กรที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์กระบวนการบริหารงบประมาณที่เสนอในการวิจัยครั้งนี้ จัดทำโดยยึดหลักการของการบริหารแบบใช้โรงเรียนขั้นพื้นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจให้อิสระในการใช้จ่าย

งบประมาณ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมหลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หากโรงเรียนได้ใช้กระบวนการที่นำเสนอในการจัดทำงบประมาณ ก็จะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัด กรุงเทพมหานคร การบริหารงบประมาณที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ดังนั้น ควรพัฒนาโรงเรียนทุกโรงเรียนให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โปร่งใสตรวจสอบได้ และมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนขั้นพื้นฐาน
2. กรุงเทพมหานครควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนให้มากที่สุดพยายามให้ค่าใช้จ่ายทุกอย่างของโรงเรียนอยู่ในค่าใช้จ่ายรายหัว เพื่อให้โรงเรียนมีอิสระในการใช้จ่ายงบประมาณที่มีจำนวนมากพอที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังเมื่อดำเนินการตามรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่มีกลยุทธ์บริหารงบประมาณสอดคล้องกับบริบทในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน
3. ควรเร่งออกกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ เพื่อให้โรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถบริหารงบประมาณแบบได้อย่างแท้จริง
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมากขึ้น
5. ควรพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน และสนับสนุนให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
6. การจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนควรแจ้งจัดสรรทุกรายการพร้อมกันในช่วงต้นปีงบประมาณเพื่อโรงเรียนได้ทราบรายได้และสามารถวางแผนภายในวงเงินที่ได้รับจัดสรรไม่วางแผนแบบมีปัญหาและอุปสรรค ควรทำรายการให้เป็นปัจจุบัน

ข้อเสนอสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. โรงเรียนควรศึกษากระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้เข้าใจและพัฒนาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่บริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

2. ส่งเสริมและสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินงบประมาณ ตามแนวทางที่ได้เสนอในการวิจัยหรืออาจปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยกลยุทธ์รูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่เหมาะสมและเป็นไปได้กับบริบทของแต่ละโรงเรียน
2. ควรวิจัยเชิงคุณภาพการพัฒนาครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณเปรียบเทียบของโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่
3. ควรวิจัยปัญหาและอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ
4. ควรวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน