ปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจด้านงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา

Key Factors Influencing Budgetary Decision-Making of School Administrators

สุวนันท์ แผนสมบูรณ์[1] และ สาโรจน์ เผ่าวงศากุล[2]

Suwanan Pansomboon[1] and Saroch Pauwongsakul[2]

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: [1]suwanan7441@gmail.com; [2]sengcomm@kru.ac.th

Received November 22, 2024; **Revised** December 16, 2024; **Accepted** December 19, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์การตัดสินใจด้านงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้บริบทการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทางการศึกษา งานงบประมาณครอบคลุมการวางแผน การจัดสรร การเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง และการติดตามประเมินผล โดยต้องดำเนินการตามระเบียบกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ปัญหาสำคัญ ได้แก่ ภาระงานที่สูง ความเชี่ยวชาญของบุคลากรไม่เพียงพอ ความแตกต่างด้านขนาดสถานศึกษา ระบบสารสนเทศที่ไม่เอื้อต่อการบริหาร และการมีส่วนร่วมที่จำกัด ผลการวิเคราะห์พบว่าการตัดสินใจด้านงบประมาณได้รับอิทธิพลจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านบริบทภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในที่เน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบและการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คุณธรรม และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แนวทางที่เสนอ ได้แก่ การใช้งบประมาณฐานศูนย์ การจัดสรรแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรและระบบสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนในการบริหารทรัพยากร อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การบริหารงบประมาณ, การตัดสินใจ, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This article seeks to analyze school administrators' budgetary decision-making within the context of decentralization and ongoing economic, social, and technological changes that influence educational management. Budget management encompasses planning, allocation, disbursement, procurement, and monitoring and evaluation, all of which must be carried out in accordance with legal

regulations and principles of good governance. Major challenges include heavy workloads, insufficient personnel expertise, disparities in school size, information systems that are not conducive to effective management, and limited stakeholder participation. The analysis reveals that budgetary decision–making is influenced by three principal factors: (1) external contextual factors related to policy and strategic directions; (2) internal management factors emphasizing systematic planning and the use of empirical data; and (3) individual factors associated with leadership, integrity, and professional competence of practitioners. The proposed approaches include the adoption of zero–based budgeting, results–oriented allocation, and financial risk management, together with the development of personnel capacity and information systems. These measures aim to strengthen efficiency, transparency, and sustainability in resource management, ultimately leading to tangible improvements in student learning outcomes.

Keywords: Budget Management, Decision–Making, School Administrators

บทนำ

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านงบประมาณ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายระดับชาติ การบริหารงบประมาณมิได้เป็นเพียงกระบวนการทางเทคนิค หากแต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ดังที่ Hoy, Wayne K. และ Miskel, Cecil G. (2013) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเชิงระบบภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร และต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป ภายใต้กระแสการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจที่ชัดเจนมากขึ้น บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงขยายตัวจากผู้ปฏิบัติตามนโยบายไปสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการจัดสรรและบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด Bush, Tony (2011) ชี้ให้เห็นว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะการตัดสินใจด้านงบประมาณที่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงคุณภาพของสถานศึกษา ขณะเดียวกัน Odden, Allan (2012) อธิบายว่า การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ผู้เรียน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ การตัดสินใจด้านงบประมาณของผู้บริหารมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดทำแผนและการใช้จ่ายเงินเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความคุ้มค่า ความโปร่งใส และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ต่อสาธารณชน ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ OECD (2019) ได้เน้นย้ำว่าระบบบริหารงบประมาณทางการศึกษาควรตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการ

ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้ง World Bank (2018) ยังระบุว่าการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ดังนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจด้านงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

การปฏิบัติงานด้านงบประมาณในสถานศึกษาในปัจจุบัน

การปฏิบัติงานด้านงบประมาณในสถานศึกษาภายใต้หลักการกระจายอำนาจได้มอบอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น แต่ก็มาพร้อมกับภาระงานและความท้าทายที่สำคัญ

ภาระงานและโครงสร้างการทำงาน

1. ภาระงานที่ครอบคลุม งานด้านงบประมาณมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดทำคำของบประมาณและเบิกจ่าย แต่ยังครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงินและการบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบพัสดุ และการรายงาน/ประเมินผล การดำเนินงาน

2. โครงสร้างการทำงาน มักมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารงบประมาณ หรือ บุคลากรผู้รับผิดชอบงานงบประมาณโดยเฉพาะ (เช่น หัวหน้างานการเงิน) ภายใต้การกำกับดูแลและตัดสินใจขั้นสุดท้ายของผู้บริหารสถานศึกษา โครงสร้างนี้ต้องทำงานประสานกับทุกกลุ่มงาน/ฝ่ายในสถานศึกษาเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์

ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาด้านงานงบประมาณ

1. ภาระงานที่หนักเกินไป บุคลากรที่รับผิดชอบงานงบประมาณมักมีจำนวนน้อยและต้องรับผิดชอบงานอื่นควบคู่ไปด้วย ทำให้เกิดความล่าช้าหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้ความเชี่ยวชาญไม่เพียงพอ บุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายใหม่ อาจขาดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในระเบียบ กฎหมาย และวิธีการปฏิบัติงานด้านงบประมาณและการพัสดุที่มีการปรับปรุงอยู่เสมอ

3. ขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็กอาจขาดอัตรากำลังเฉพาะทาง ทำให้ผู้บริหารหรือครูต้องรับผิดชอบงานงบประมาณเองทั้งหมด ในขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่อาจมีความซับซ้อนของโครงการและจำนวนเงินที่ต้องบริหารจัดการมากกว่า

4. ระบบสารสนเทศที่ไม่เอื้ออำนวย การขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ อาจทำให้การติดตาม การควบคุม และการรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างยากลำบาก

5. การมีส่วนร่วมที่จำกัด การวางแผนและจัดสรรงบประมาณขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ทำให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาที่แท้จริงในทางปฏิบัติ

ผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในงานด้านงบประมาณ

ผลเชิงบวก หากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ จะส่งผลให้ การใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ เกิดความคุ้มค่า และ เป็นไปตามระเบียบ สร้างความโปร่งใสและเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้

ผลเชิงลบ หากบุคลากรขาดความเข้าใจหรือทำงานผิดพลาด อาจนำไปสู่ การเบิกจ่ายล่าช้า การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน การเกิดข้อผิดพลาดในการจัดทำบัญชี หรือที่ร้ายแรงที่สุดคือ การกระทำผิดระเบียบ หรือ การทุจริต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และอาจนำมาซึ่งปัญหาทางกฎหมายของผู้บริหารและสถานศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจด้านงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา

การตัดสินใจด้านงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้รับอิทธิพลจากหลายองค์ประกอบ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ ปัจจัยที่เป็นกรอบภายนอก ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายใน และปัจจัยด้านบุคคล

1. ปัจจัยด้านบริบท (กรอบและทิศทางภายนอก)

นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจจัดสรรเงินต้องเชื่อมโยงและตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

นโยบายการศึกษาของชาติ งบประมาณต้องมุ่งสนับสนุนการพัฒนาตามทิศทางใหญ่ของประเทศ เช่น การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต หรือการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด ต้องสอดคล้องกับแผนงานและตัวชี้วัดหลักที่กำหนดโดยเขตพื้นที่หรือกระทรวง

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แผนภายในของโรงเรียนคือเป้าหมายหลักในการจัดสรร ผู้บริหารต้องใช้หลักการ "จัดทำงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์" คือการจัดสรรเงินไปสู่กิจกรรมที่ให้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่วัดผลได้จริงตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน

การขยายความ ผู้บริหารควรพิจารณาแบบ "งบประมาณฐานศูนย์" คือการทบทวนกิจกรรมทุกอย่างว่ายังจำเป็นต่อเป้าหมายปัจจุบันหรือไม่ ก่อนจัดสรรเงินทุกครั้ง ไม่ใช่เพียงแค่เพิ่มหรือลดจากงบประมาณปีที่แล้ว

ระเบียบและกฎหมาย การตัดสินใจต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายอย่างเคร่งครัด

ระเบียบการเงินและพัสดุภาครัฐ ต้องพิจารณาความถูกต้องตามวิธีการที่กฎหมายกำหนดไว้สำหรับการรับ–จ่าย การทำบัญชี และวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

หลักการบริหารที่ดี (ธรรมาภิบาล) การตัดสินใจต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถชี้แจงความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงินสาธารณะได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (ความเป็นระบบภายใน)

การวางแผนปฏิบัติงานที่รัดกุม การตัดสินใจงบประมาณที่ดีต้องเริ่มจากการวางแผนที่ชัดเจน

แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นเอกสารที่แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนต้องเปิดโอกาสให้มีการ "มีส่วนร่วม" ของครูและบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้สะท้อนความต้องการและปัญหาที่แท้จริง

การจัดลำดับความสำคัญ ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะจัดสรรเงินให้กับกิจกรรมใดก่อน–หลัง โดยเน้นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียนมากที่สุด
ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่ใช่แค่ความรู้สึก

ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าถึงรายงาน เช่น รายงานการรับ–จ่ายเงิน รายงานเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้งไว้กับที่ใช้จริง เพื่อประเมินสถานะทางการเงินและสภาพคล่องของโรงเรียน

การตัดสินใจเชิงเหตุผล ผู้บริหารใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการวิเคราะห์ทางเลือกและประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ (ตามทฤษฎีการตัดสินใจเชิงเหตุผล – Rational Decision Making Theory) ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น การเปรียบเทียบ "ต้นทุน–ผลตอบแทน"หรือ "ต้นทุน–ประสิทธิภาพ" ของโครงการต่าง ๆ เพื่อเลือกแนวทางที่คุ้มค่าที่สุดก่อนอนุมัติ

การบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างภายในที่ชัดเจนช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างและความรับผิดชอบ ต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานงบประมาณอย่างชัดเจนตั้งแต่การจัดทำแผน การเบิกจ่าย ไปจนถึงการตรวจสอบภายใน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนและข้อผิดพลาด

ความสามารถของบุคลากร ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ เป็นปัจจัยสำคัญ หากบุคลากรมีความสามารถสูง การตัดสินใจของผู้บริหารก็จะง่ายขึ้นและมีความเสี่ยงน้อยลง

3. ปัจจัยด้านบุคคล (ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์)

ปัจจัยเหล่านี้มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะส่วนตัว วิธีคิด และความสามารถของคนในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจด้านงบประมาณและบรรยากาศในการทำงาน

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร รูปแบบที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการตัดสินใจถือเป็นหัวใจสำคัญที่กำหนดว่าการใช้จ่ายจะได้รับการยอมรับมากน้อยเพียงใด

รูปแบบการตัดสินใจ

แบบเปิดให้มีส่วนร่วม หากผู้บริหารตัดสินใจโดยการรับฟังความคิดเห็นจาก คณะครู บุคลากร หรือคณะกรรมการสถานศึกษา ก่อนการอนุมัติ จะสร้าง ความโปร่งใส และทำให้บุคลากรเกิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ส่งผลให้การใช้จ่ายงบประมาณนั้น ๆ ได้รับ การสนับสนุนยอมรับ และเกิดประสิทธิภาพสูง

แบบตัดสินใจด้วยตนเอง หากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางและตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว อาจทำให้การดำเนินการรวดเร็ว แต่ก็มีความเสี่ยงที่จะเกิด ความไม่เข้าใจ หรือ การต่อต้าน จากบุคลากรที่รู้สึกว่าไม่ได้รับการปรึกษา

ทัศนคติส่วนตัว ความซื่อตรง และการยึดถือ ผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียน เป็นหลักในการจัดสรรเงินทุน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การแสดงออกซึ่งคุณธรรมเหล่านี้ของผู้บริหาร จะช่วยผลักดันให้บุคลากรทุกคนร่วมมือกันใช้จ่ายอย่างมีคุณค่า

ความรู้ความสามารถของบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงาน) ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านการเงินและการงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ

ความเข้าใจในกฎเกณฑ์ บุคลากรที่ดูแลงานการเงินและงานพัสดุต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในกฎหมายและกฎระเบียบของทางราชการ เพื่อให้สามารถจัดทำแผน การจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามกำหนดเวลา การดำเนินงานที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

คุณภาพของข้อมูลที่นำเสนอ หากเจ้าหน้าที่มีความสามารถ จะสามารถจัดทำ รายงานทางการเงินที่แม่นยำและเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็น "ฐานข้อมูลที่สำคัญ" ที่ผู้บริหารใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ การตัดสินใจที่สำคัญจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลเหล่านี้เป็นหลัก

การลงทุนพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจึงต้องพิจารณา "การลงทุน" ในการฝึกอบรมและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานงบประมาณดำเนินไปอย่างราบรื่นและเป็นไปตามมาตรฐาน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

เพื่อให้การตัดสินใจด้านงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรที่ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กำหนดกรอบอัตรากำลังเฉพาะทาง ควรมีนโยบายให้มีการ กำหนดตำแหน่งหรือจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเงิน/บัญชีโดยตรง ในสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่ เพื่อลดภาระงานของครูและเพิ่มความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน

2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศงบประมาณ หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาระบบบัญชีและงบประมาณแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้งานง่าย เชื่อมโยงข้อมูลได้ทันที และสามารถประมวลผลเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารได้แบบเรียลไทม์

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ หลักการและวิธีการ

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารควรยึดหลัก ความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วม (เช่น การเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายต่อสาธารณะ/คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดทำแผนงบประมาณโดยการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย)

2. การตัดสินใจโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยอ้างอิงจาก ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและข้อมูลการประเมินโครงการที่ผ่านมา เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดสรรงบประมาณใหม่จะมุ่งเน้นไปยังกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนสูงสุด

การสร้างกลยุทธ์ที่ช่วยในการตัดสินใจ

1. กลยุทธ์การจัดสรรแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ กำหนดให้การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณพิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดหวังเป็นอันดับแรกโดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่ชัดเจนของแต่ละโครงการ เพื่อหลีกเลี่ยงการจัดสรรแบบเดิม ๆ ที่ไม่ได้พิจารณาความจำเป็นและประสิทธิภาพที่แท้จริง

2. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ผู้บริหารต้องสร้างกลไกในการ ระบุ ประเมิน และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น การกำหนดคณะกรรมการตรวจสอบภายในเบื้องต้น หรือการกำหนดวงเงินสำรองฉุกเฉิน

องค์ความรู้จากการศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจด้านงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่ใช้อธิบายกระบวนการบริหารงบประมาณและการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเชื่อมโยงบริบทภาวะผู้นำ หลักฐานเชิงประจักษ์ กลไกเชิงกลยุทธ์ และผลลัพธ์อย่างยั่งยืนเข้าไว้ด้วยกัน สามารถอธิบายเป็นโมเดล ซึ่งเรียกว่า 5S Budgeting Model ดังนี้

ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนกระบวนการ โมเดล 5S การบริหารงบประมาณสถานศึกษาเพื่อประสิทธิผล

1. งบประมาณเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา งบประมาณมิใช่เพียงเครื่องมือทางการเงิน แต่เป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาเข้ากับการปฏิบัติจริง การจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียนและความสำเร็จขององค์กร

2. การตัดสินใจด้านงบประมาณต้องอาศัยข้อมูลและหลักวิชาการ การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิผลควรตั้งอยู่บนข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การวิเคราะห์บริบท ความต้องการจำเป็น และความคุ้มค่า (cost–effectiveness) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดและลดความเสี่ยงด้านความผิดพลาดทางการเงิน

3. บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านการวางแผน การคิดเชิงกลยุทธ์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในบริบทการกระจายอำนาจ ซึ่งเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารมากขึ้น แต่ก็ต้องมีระบบตรวจสอบและธรรมาภิบาลควบคู่กัน

4. การบริหารงบประมาณต้องสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัลทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรม สื่อเทคโนโลยี และสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

5. ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและติดตามการใช้งบประมาณ จะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความเชื่อมั่น และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

สรุป

การตัดสินใจด้านงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหลายปัจจัยอย่างเป็นระบบ ปัจจัยแรกที่สำคัญคือกรอบภายนอกและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารต้องจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้แนวคิดงบประมาณฐานศูนย์ในการประเมินความจำเป็นของทุกกิจกรรม พร้อมยึดมั่นในระเบียบการเงินและพัสดุภาครัฐ รวมถึงหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นต่อสาธารณะ ปัจจัยถัดมาคือระบบการบริหารจัดการภายใน การตัดสินใจที่มีคุณภาพเกิดจากการวางแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างรัดกุมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและทันสมัยเป็นฐานในการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ พร้อมประเมินต้นทุนและประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจเชิงเหตุผล ทั้งนี้ โครงสร้างความรับผิดชอบและความสามารถของบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความเสี่ยงของการบริหาร และปัจจัยสุดท้ายคือปัจจัยด้านบุคคล โดยรูปแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและยึดผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียนเป็นหลัก มีส่วนช่วยสร้างความเข้าใจและการยอมรับภายในองค์กร ความสำเร็จยังขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญและความเข้าใจกฎเกณฑ์ของเจ้าหน้าที่การเงินผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อให้การบริหารงบประมาณยั่งยืน ควรจัดสรรบุคลากรเฉพาะด้านการเงิน/บัญชี พัฒนาระบบสารสนเทศงบประมาณที่ทันสมัย และยึดหลักฐานเชิงประจักษ์ในการประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณทุกบาททุกสตางค์ส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แนวทางการบริหารงบประมาณสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

Odden, A. (2012). *Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning*. New York, NY: Routledge.

Organisation for Economic Co–operation and Development. (2019). *OECD review of policies to improve the effectiveness of resource use in schools*. Paris: OECD Publishing.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London, England: Sage Publications.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw–Hill.

World Bank. (2018). *World development report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: World Bank.