



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2



โดย
นายสรวิชัย ว่องสहतกุลชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2



โดย
นายสรวิชัย ว่องสहतกุลชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING PERFORMANCE
BASED BUDGETING MANAGEMENT OF SCHOOL UNDER THE SUPHANBURI
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Silpakorn University
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

โดย นายสรวิชัย ว่องสพทกุลชัย

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์
รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ค้างสำราญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. สมบัติ เดชบำรุง)

630620054 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

นาย สรวิชัย ว่องสพทกุลชัย: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มีทนา วัจนอมคัคคี

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 103 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 206 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ คูบริน และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามแนวคิดของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านบุคคลและความรู้สึกรู้สีก ด้านการคิดในระดับสูง ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต

2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต และด้านการวางแผนงบประมาณ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดในระดับสูง ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

$$Y_{\text{tot}} = 0.741 + 0.333(X_1) + 0.203(X_5) + 0.190(X_3) + 0.110(X_4)$$

630620054 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

MR. Sorawit WONGSAHATAKULCHAI : THE STRATEGIC LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING PERFORMANCE BASED BUDGETING MANAGEMENT OF SCHOOL UNDER THE SUPHANBURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2
Thesis advisor : Associate Professor Mattana Wangthanomsak, Ph.D.

This research purposes were to know 1) the strategic leadership of school administrators under the Suphanburi Primary Education Service Area Office 2 2) the performance based budgeting management of school under the Suphanburi Primary Education Service Area Office 2 and 3) the strategic leadership of administrators affecting performance based budgeting management of school under the Suphanburi Primary Education Service Area Office 2. The sample were 103 schools under the Suphanburi Primary Education Service Area Office 2. The respondents of each school consisted of 2 persons : a school director or acting director and a teacher in charge of budgeting management total of 206 respondents. The research instruments were an opinionnaire about the strategic leadership based on the concept of (Dubrin), and the performance based budgeting management based on Chaisit Chalermmeeprasert. The statistics used were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis. The findings of this study were as follows :

1. The strategic leadership of school administrators under the Suphanburi Primary Education Service Area Office 2, collectively and individually, were at a high level. When ranking by arithmetic mean from highest to the lowest were as follows; creating a vision, gathering multiple inputs to formulate strategy, human and emotional component, high-level cognitive activity, revolutionary thinking for change, and anticipating and creating a future.

2. The performance based budgeting management of school under the Suphanburi Primary Education Service Area Office 2, collectively and individually, were at a high level. When ranking by arithmetic mean from highest to the lowest were as follows; Internal Audit, Financial and Performance Reporting, Asset Management, Procurement Management, Financial management and fund control, Output Costing, and Budget Planning.

3. The strategic leadership of administrators, on creating a vision (X_1), revolutionary thinking for change (X_5), gathering multiple inputs to formulate strategy (X_3), and anticipating and creating a future (X_4) affecting performance based budgeting management of school under the Suphanburi Primary Education Service Area Office 2 was found statistically significant at .01 and multiple linear regression equation as follow:

$$Y_{tot} = 0.741 + 0.333(X_1) + 0.203(X_5) + 0.190(X_3) + 0.110(X_4)$$

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความอนุเคราะห์และความเมตตาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักติพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร.ชัตติยา ด้วงสำราญ ประธานกรรมการ และอาจารย์ ดร.สมบัติ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ การสนับสนุน ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้กำลังใจ แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จนวิทยานิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี พร้อมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายทั้งปวง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ชนิษฐา พลายเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข" สุพรรณบุรี ดร.พัฒนกร ปานชุตตร ครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ดร.กัมปนาท สุ่มมาตย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา ปันสุวรรณ อาจารย์ประจำภาควิชาการสอนภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์ อาจารย์ประจำภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือตลอดจนให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนวัดท่ากุ่มและโรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม เพื่อนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา ป.โท รุ่นที่ 39 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบคุณนางสาวพิชชาพร เจริญยิ่ง ที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้วิจัยโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างมาก

สุดท้ายนี้ ขอกราบระลึกถึงคุณแม่ทิพย์ณา ว่องสहतกุลชัย ผู้เป็นแรงผลักดัน เป็นแบบอย่างของ ความวิริยะ อุตสาหะ ผู้ที่ชี้ให้เห็นถึงคุณค่า ความสำคัญของการศึกษา และส่งเสริมให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ จนสามารถทำงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ อบรม สั่งสอน ด้วยความปรารถนาดีเสมอมา

สรวิชญ์ ว่องสहतกุลชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย	6
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	13
ความหมายของผู้นำ.....	13
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	14
ความหมายของกลยุทธ์.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	18

แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	21
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	31
ประวัติความเป็นมาของงบประมาณ	32
ความหมายของงบประมาณ.....	33
หลักการบริหารงบประมาณ	35
ความสำคัญของงบประมาณ	36
ประเภทของระบบงบประมาณ	38
ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
งานวิจัยในประเทศ.....	64
งานวิจัยต่างประเทศ.....	73
สรุป.....	76
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	78
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	78
ระเบียบวิธีวิจัย	79
แผนแบบการวิจัย	79
ประชากร	79
กลุ่มตัวอย่าง	79
ผู้ให้ข้อมูล	80
ตัวแปรที่ศึกษา.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	83
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	84
การเก็บและรวบรวมข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85

สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	86
สรุป.....	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	90
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	98
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	124
สรุปผลการวิจัย.....	125
อภิปรายผล.....	125
ข้อเสนอแนะ.....	135
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	136
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	137
รายการอ้างอิง.....	137
ภาคผนวก.....	146
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เครื่องมือ.....	147
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ.....	150
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือและรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือ.....	154
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	157

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	165
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	171
ประวัติผู้เขียน.....	102



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง.....	52
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	80
ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	89
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot})	91
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดใน ระดับสูง (X_1).....	92
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านบุคคลและ ความรู้สึก (X_2).....	93
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการนำปัจจัย ต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3).....	94
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคาดหวังและ สร้างอนาคต (X_4).....	95
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ เพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5).....	96
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ (X_6).....	97

ตารางที่ 11 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดย ภาพรวม (Y_{tot}).....	98
ตารางที่ 12 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ วางแผนงบประมาณ (Y_1).....	99
ตารางที่ 13 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ คำนวณต้นทุนการผลิต (Y_2).....	100
ตารางที่ 14 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3).....	101
ตารางที่ 15 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ บริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4).....	102
ตารางที่ 16 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ บริหารสินทรัพย์ (Y_5).....	103
ตารางที่ 17 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6).....	104
ตารางที่ 18 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ ตรวจสอบภายใน (Y_7).....	105
ตารางที่ 19 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ภาพรวมและรายด้าน	107

ตารางที่ 20 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}).....	108
ตารางที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผน งบประมาณ (Y_1).....	109
ตารางที่ 22 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณ ต้นทุนการผลิต (Y_2).....	111
ตารางที่ 23 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3)	113
ตารางที่ 24 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหาร ทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4).....	115
ตารางที่ 25 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหาร สินทรัพย์ (Y_5).....	116
ตารางที่ 26 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงาน ทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6).....	118
ตารางที่ 27 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการ ตรวจสอบภายใน (Y_7).....	119

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดทางการวิจัย	10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	11
แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของคูบริน.....	24
แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสติสสัน .	27
แผนภูมิที่ 5 วงจรการบริหารสินทรัพย์	55
แผนภูมิที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณ	123



บทที่ 1

บทนำ

การปฏิรูปการศึกษานั้นเป็นการสร้างคุณภาพ สร้างโอกาสและการเข้าถึงการศึกษา โดยให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนไทยได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ การเป็นคนดี เก่งและมีความสุข มีโอกาสได้เรียนรู้ด้วยตนเองและได้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระบบและนอกระบบ เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ในทุกระดับ การศึกษา ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา ไปจนถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการจัดการกระบวนการการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ ปรับลดขั้นตอนการบริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545¹

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารวิชาการ เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 2) ด้านการบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารเกี่ยวกับการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากรและลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดการทางการเงินและการบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การวางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง สรรหาบรรจุและแต่งตั้ง การเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัย การออกจากราชการ และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป เป็นการค้าเนินงานด้านธุรการ งานสารบรรณ ข้อมูลสารสนเทศ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น

จากภาวะทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้รัฐบาลกำหนดบทบาทของภาครัฐ โดยการจัดระบบงานราชการและงานภาครัฐอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดขอบเขตในการปฏิรูปประเทศ

¹ กระทรวงศึกษาธิการ, "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74ก (19 สิงหาคม 2542): 24.

ด้านการบริหารราชการแผ่นดินเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว มีการเปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน โดยความสำคัญของการบริหารและจัดการสถานศึกษาให้เกิดความคล่องตัว คือ การบริหารจัดการด้านงบประมาณ อันประกอบไปด้วยวิธีการจัดทำและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา รวมไปถึงการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณและผลผลิตจากงบประมาณ การบริหารการเงิน การบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ดังนั้นภารกิจด้านการบริหารงบประมาณจึงมีความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมไทยมีการปฏิรูประบบราชการและการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานภาครัฐที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ ให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้²

ประเทศไทยในบริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ซึ่งเป็นผลมาจากพัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตของคนในสังคม เรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันและอาจมีผลกระทบต่อศักยภาพของคน ชุมชน ท้องถิ่น ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม และประเทศชาติเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีกลไกรองรับและเสริมสร้างศักยภาพของประเทศให้พร้อมรับต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่จะทวีความรุนแรงและซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น การพัฒนาที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกันอัน

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546**, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547).

ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้ 1) การพัฒนาการบริการภาครัฐเพื่อประชาชน 2) การปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย ยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง และ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ³

ดังนั้นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในหลายเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจและการบริหารการศึกษาตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ⁴ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาข้าราชการให้เป็นมืออาชีพมีสมรรถนะหลักและประจำกลุ่มงาน ชีตความสามารถในระดับสูงและพัฒนาระบบการบริหารความรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่เหมาะสมกับภารกิจพัฒนานโยบายและแผนการศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเจตนาธรรมของกฎหมาย การศึกษาสำหรับการพัฒนาตนเอง เน้นการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ และทันสมัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ และความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้ทันโลก ทันเหตุการณ์ และทันสมัย ตลอดจนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การสร้างบรรยากาศในการบริหารงานที่บุคลากรมีความเป็นวิชาชีพ มีการสร้างวิสัยทัศน์และเจตคติของบุคคลในองค์กร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจน การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทิศทางการดำเนินการที่สื่อสารให้ชัดเจนว่าจะนำองค์กรมุ่งหน้าไปทิศทางใด มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคน มีความ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนทักษะ ความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ ตลอดชีวิต รู้จักการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กรให้การดำเนินการตามภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน ทำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสามารถความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

ปัจจุบันในการบริหารจัดการศึกษานั้น มีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยกันหลายฝ่าย แต่บุคคลที่มีความสำคัญในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. (พ.ศ. 2564-2565), (ม.ป.ท.: ม.ป.ป.).

⁴ กระทรวงศึกษาธิการ, ระบบบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ, (ม.ป.ท.: ม.ป.ป.).

อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ที่พร้อมใช้ความสามารถของ
 ตนครองใจตนเพื่อให้ได้มาซึ่งงานที่มีคุณภาพ⁵

เนื่องจากงานบริหารงบประมาณของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับ
 ขนาดของสถานศึกษา และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษามีขนาดเล็ก การ
 บริหารงานงบประมาณย่อมมีน้อยกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่หรือสถานศึกษาที่มีบุคลากรจำนวนมาก
 ทั้งทรัพยากรสิน งบประมาณ และองค์ประกอบอื่นๆ ก็มีมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งยังมีวิธีการที่เป็นระบบและ
 ชับซ้อนมากยิ่งขึ้น แต่ไม่ว่าสถานศึกษาจะมีขนาดใดก็ตาม ผู้บริหารก็ต้องรับผิดชอบต่องาน
 งบประมาณและการเงินของสถานศึกษาด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินการต่างๆ
 ได้ต้องอยู่ในกรอบของอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมาย และวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษาเท่านั้น
 ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยได้กำหนดให้มีผู้อำนวยการ
 สถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ และมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถานศึกษา
 ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของ
 สถานศึกษา

ปัญหาของการวิจัย

จากการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี 2564 – 2565 ของสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านกลยุทธ์พัฒนาการศึกษา กลยุทธ์ที่ 4 ด้านการส่งเสริม
 สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ในปี 2563 ที่ผ่านมามี
 ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพเพียงร้อยละ 70⁶ และมีการกำหนดค่า
 เป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหารในสังกัดให้สูงขึ้น นั้นแสดงถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาบางแห่ง
 ในสังกัดยังขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ ภาวะผู้นำ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัญหาที่มีความสำคัญและจำเป็น
 ต่อการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

และจากการสังเคราะห์รายงานการตรวจสอบการควบคุมด้านการเงินการบัญชีของ
 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยหน่วยตรวจสอบ
 ภายในได้ทำการสุ่มคัดเลือกโรงเรียนที่เป็นหน่วยรับตรวจ โดยประเมินจากการปฏิบัติงานการบริหาร
 งบประมาณของโรงเรียน ทำให้ทราบว่า สถานศึกษาบางแห่งในสังกัดไม่สามารถควบคุมการใช้จ่ายที่

⁵ สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์, 2552).

⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, "แผนพัฒนาการศึกษาขั้น
 พื้นฐาน พ.ศ.2564 - 2565", 10 พฤศจิกายน 2563.

และการจัดซื้อจัดจ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำบัญชีที่รัดกุม ครบถ้วนถูกต้องทุกขั้นตอน และเป็นไปตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ.2544 และพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. กำหนด⁷

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการบริหารงบประมาณที่กล่าวแล้ว ถือได้ว่าการบริหารงบประมาณมีความสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน ต้องอาศัยความพยายาม ความรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน ความรู้ความเข้าใจในระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ตลอดจนความซื่อสัตย์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมไปถึงการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาค้นคว้า เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

คำถามในการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, "หนังสือที่ ศธ.04161/ว1516 เรื่อง การตรวจสอบการควบคุมด้านการเงินการบัญชีโรงเรียน", 22 มิถุนายน 2564.

2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัย และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์การเชิงระบบ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงได้นำทฤษฎีเชิงระบบของลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (process) ผลผลิต (outputs) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (external environment) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) สำหรับการจัดการศึกษาเป็นระบบเปิดเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต⁸ ดังนี้ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ 1) บุคลากร เช่น ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่อื่นๆ 2) งบประมาณ เช่น งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค 3) วัสดุอุปกรณ์ เช่น ที่ดิน อาคาร วัสดุ ครุภัณฑ์ และ 4) การบริหารจัดการ เช่น ความคิดเห็นของครูและผู้ปกครอง รายงานต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียน เข้าสู่กระบวนการ (Process) ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร ได้แก่ การบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป การวางแผน การตัดสินใจ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจัด

⁸ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration Concepts and practices*, 7th ed. (CA: Wadsworth, 2020), 21.

งบประมาณ การจัดการความขัดแย้ง 2) กระบวนการเรียนการสอน เช่น การจัดหลักสูตร การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตร วิธีการสอนและการวัดผล และ 3) กระบวนการนิเทศ เช่น การวางแผน ให้ความรู้ ลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และผลผลิตที่ออกมา (Outputs) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่น ความรู้ เจตคติ ทักษะ พัฒนาการ พฤติกรรม การสำเร็จการศึกษา ตลอดจนความพึงพอใจของบุคลากร พัฒนาการของครู การลา การขาด การขอย้ายออก ระเบียบ ข้อบังคับ ความสัมพันธ์กับชุมชน และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นต้น⁹

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดไว้ดังนี้ เดวีส์ และ เดวีส์ (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย 1.1) ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ 1.2) ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 1.3) ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ 1.4) ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย 2.1) เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2.2) มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ 2.3) มีความสามารถในการปรับตัว 2.4) มีภาวะผู้นำฉลาด และมีสติปัญญา¹⁰ เซงเก (Senge) ยังได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าทุกคนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์ที่สิ่งใดๆ ด้วยเหตุผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 1) นักออกแบบ 2) ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ 3) ครูผู้สอน¹¹ ยุคส์ (Yukl) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ 2) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน 3) การกำหนดสมรรถนะหลัก 4) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ 5) การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล 6) การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ 7) การให้ผู้อื่น

⁹ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3**, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536).

¹⁰ Barbara J. Davies and Brent Davies, **Strategic Leadership School leadership and Management**, (2004), 29-38.

¹¹ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, (New York: Double day, 2006).

มีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์¹² ส่วนเดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller) ได้ศึกษาพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การออกแบบองค์การ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ¹³ และนอกจากนี้ ดูบริน (DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การคิดในระดับสูง 2) ด้านบุคคลและความรู้สึก 3) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ 4) การคาดหวังและสร้างอนาคต 5) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 6) การกำหนดวิสัยทัศน์¹⁴ สำหรับอิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ซึ่งกำหนดรูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการคือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล¹⁵

ในส่วนของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ฉันทนา รัตนพลแสน ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไว้ว่า เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากรการเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ขององค์กร ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี¹⁶ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้ให้ความหมายว่า เป็นระบบบริหารงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้น เป็นระบบที่ทำงานผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดงบประมาณ การตรวจสอบติดตามผลงาน การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรจึงอยู่บนฐานของข้อมูลด้านผลผลิตและผลลัพธ์ที่

¹² Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, 9th ed. (New York: Courier Stoughton, 2018), 378-82.

¹³ Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, (Singapore: McGraw-Hit, 1995).

¹⁴ Andrew J. DuBrin, **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 8th ed., (Boston: Houghton, 2016), 420-426.

¹⁵ R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson Michael A. Hitt., **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**, 13th ed. (Canada: Nelson Education, Ltd., 2019).

¹⁶ ฉันทนา รัตนพลแสน, สรุปรายงานการประชุมเรื่อง “การใช้คู่มือการปฏิบัติงานที่ครบวงจรงบประมาณ”, **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** (มิถุนายน 2551), 5.

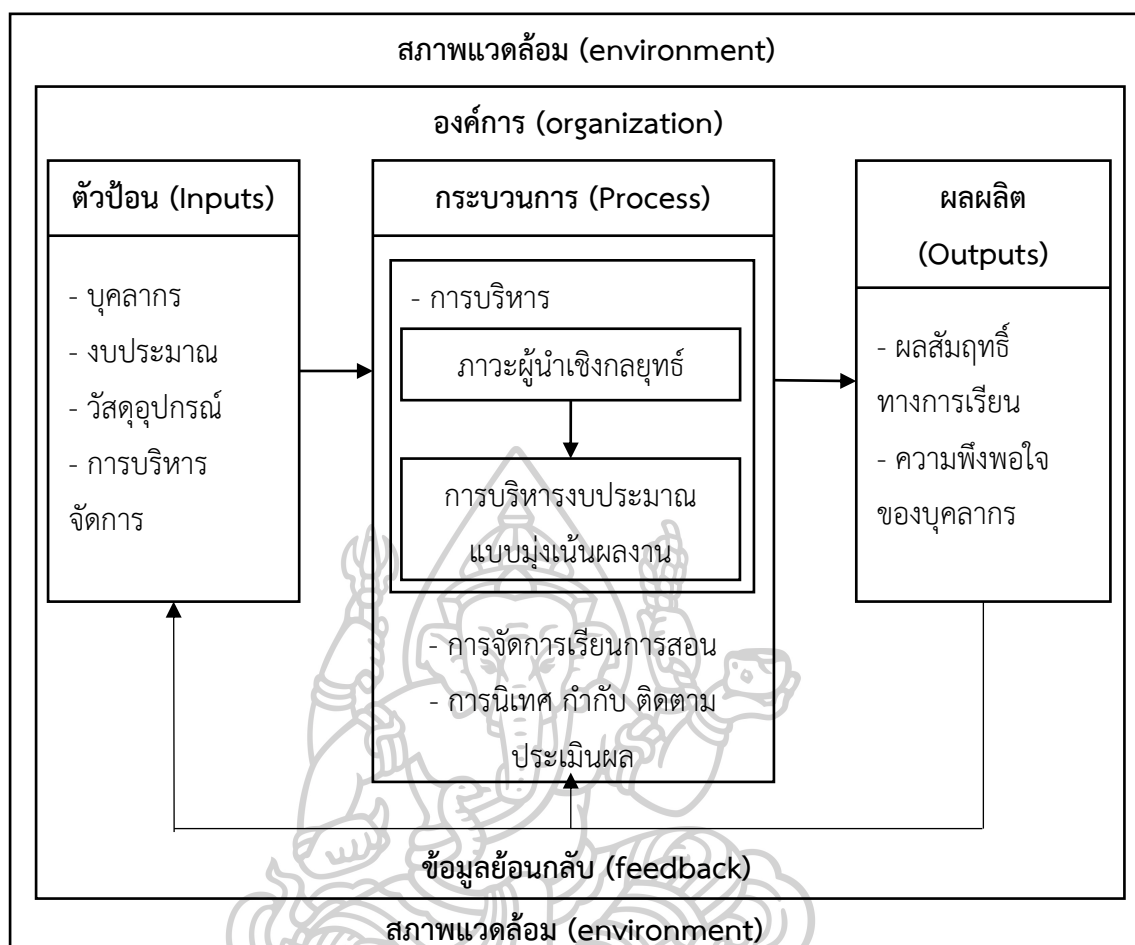
สอดคล้องกับนโยบายและจุดหมายของหน่วยงาน¹⁷ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานว่า เป็นการจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจากชัยสิทธิ์ เถลิมมีประเสริฐ ซึ่งเป็นการบริหารงบประมาณตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงินประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน¹⁸

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ย่อมจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ดังแผนภูมิที่ 1



¹⁷ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครการบริหารงานงบประมาณ, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนา, 2554), 15.

¹⁸ ชัยสิทธิ์ เถลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล, (กรุงเทพฯ: โรงเรียนพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 58.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดทางการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 7th ed. (California: SAGE Publication Ltd, 2020), 25.

: Andrew J. DuBrin, **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 8th ed. (Boston: Houghton, 2016), 420-426.

: ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles** กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**, (กรุงเทพฯ: โรงเรียนพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 58-72.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) มี 6 ประการคือ 1) การคิดในระดับสูง 2) ด้านบุคคลและความรู้สึก 3) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์

4) การคาดหวังและสร้างอนาคต 5) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง 6) การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน ซึ่งกำหนดดังแผนภูมิที่ 2

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot})	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Y_{tot})
1. การคิดในระดับสูง (X_1) 2. ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2) 3. การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) 4. การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) 5. การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) 6. การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6)	1. การวางแผนงบประมาณ (Y_1) 2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4) 5. การบริหารสินทรัพย์ (Y_5) 6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6) 7. การตรวจสอบภายใน (Y_7)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Andrew J. DuBrin, *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, 8th ed. (Boston: Houghton, 2016), 420-426.

: ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2544), อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล, (กรุงเทพฯ: โรงเรียนพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 58.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะของผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมไปถึงการสร้างแรงบันดาลใจและมีความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า ประกอบด้วย 1) การคิดในระดับสูง 2) ด้านบุคคลและความรู้สึก 3) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ 4) การคาดหวังและสร้างอนาคต 5) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 6) การกำหนดวิสัยทัศน์

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การจัดการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานจัดการทางการเงินประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภออู่ทอง อำเภอดอนเจดีย์ และอำเภอสองพี่น้อง จำนวน 133 โรงเรียน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการศึกษา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการชี้นำแนวทาง เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์ สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการและงานต่างๆ ในโรงเรียน ให้มีความเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับสังคมภายนอกอย่างเป็นระบบจนเกิดความสมดุล โดยมีกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน ได้ มีเกียรติ มีศักดิ์และศรี บริหารงานมีประสิทธิภาพก้าวหน้าเทคโนโลยี ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ นึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวม สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานได้เหมาะสมตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อมให้การยอมรับและเต็มใจให้ความร่วมมือ

แดฟ (Daft) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย¹⁹

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) กล่าวว่า ผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติของบุคคล ในแง่ของกระบวนการ คือ การใช้อิทธิพลหรือการชักจูงที่ไม่เป็นการบังคับเพื่อสั่งการและประสานงานของกลุ่มเพื่อให้ลูกแก่เป้าหมาย ส่วนคุณสมบัติ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่ถูกมองว่า ประสบความสำเร็จในการใช้อิทธิพล²⁰

¹⁹ Richard L. Daft, **Management**, 12th ed. (Boston: Cengage Learning, 2016), 512.

²⁰ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin., **Organizational Behavior: Managing People and Organization**, 11th ed., (Mason: South-Western, 2013), 51.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจมาจากการเลือกหรือการแต่งตั้ง ซึ่งเป็นที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือสมาชิกในกลุ่มที่สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ²¹

ส่วนธวัช บุญยมนิ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้²²

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามัคคี ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้²³

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ได้ แต่เป็นผู้ที่เป็นศูนย์กลาง มีอำนาจและอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มให้ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถทำให้งานบรรลุผลสำเร็จไปตามเป้าหมายที่กลุ่มวางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ ยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้ คือภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงมี นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

โบวีและคณะ (Bovee, et al.) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถในการกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือปฏิบัติตามเป้าหมาย 2) ขั้นกระตุ้น

²¹ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2548).

²² ธวัช บุญยมนิ, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550), 13.

²³ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, หลักเทคนิคการบริหาร และการวางแผน, (2557), 105.

สมาชิกให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ชั้นส่งอิทธิพลต่อความเป็นพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร²⁴

ส่วนเซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการโดยให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติเพื่อสนับสนุนจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม²⁵

แลมเบิร์ต (Lambert) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่ามีความหมายอยู่ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องทำอะไร 2) เพื่อให้เกิดกิจกรรมใดหรือทำกิจกรรมกับใคร 3) เพื่อนำกิจกรรมนั้นไปสู่เป้าหมายอะไร²⁶

ดูบริน (DuBrin) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร²⁷

ฮันท์ เซอร์มาฮอร์น และออสบอร์น (Hunt, Schermerhorn and Osborn) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ²⁸

นอกจากนี้ยูคัล (Yukl) ยังได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่นเพื่อเป็นการชี้แนะหรือแนะนำแนวทางเพื่อวางแผนโครงสร้างงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมหรือความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์กร²⁹

²⁴ Courtland L. Bovee et al, **Management**, (New York: McGraw-Hill, 1993), 468.

²⁵ Thomas J. Sergiovanni, **The Principalsip: A Reflective practice perspective**, 7th ed., (Boston: Pearson Publishing, 2014), 58.

²⁶ L. Lambert, **Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century**. In B. Davies and J. West-Burnham, (London: Longman, 2003).

²⁷ Andrew J. DuBrin, **Leadership Research Finding, Practice and skills**, 8th ed. (New York: Houghton Mifflin Company, 2016), 27.

²⁸ James G. Hunt and Richard N. Osborn John R. Schermerhorn, **Organizational Behavior**, 12th ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2013), 85.

²⁹ Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 9th ed. (New York: Courier Stoughton, 2018), 378-82.

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างเหมาะสม³⁰

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้³¹

ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความคิด วิสัยทัศน์และความสามารถ ซึ่งเป็นศิลปะในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น มีพฤติกรรมให้บุคคลอื่นยอมรับในความคิด วิสัยทัศน์ และความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้³²

ส่วนพิบูล ทีปะปาล กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศิลปะความเป็นผู้นำในการโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้³³

ภารดี อนันต์นาวิ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น โดยสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นในกลุ่มให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้³⁴

จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ คุณสมบัติทางสติปัญญา เป็นความดีงาม (intelligence and goodness) ความรู้ความสามารถ (knowledge and abilities) ของผู้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น และสามารถสร้างอิทธิพล จูงใจ หรือสั่งการให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุน

³⁰ สุพานี สฤกษ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 11.

³¹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8, พิมพ์ครั้งที่ 9 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552), 21.

³² ยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรีนติ้ง, 2552), 85.

³³ พิบูล ทีปะปาล, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่, (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2555), 15.

³⁴ ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (ชลบุรี: มนตรี, 2557), 30.

บุคคล ให้สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การได้กำหนดไว้

ความหมายของกลยุทธ์

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษา โดยคำว่า “strategy” มีความหมายในภาษาไทย อยู่สองคำ คือ คำว่า ยุทธศาสตร์ กับคำว่า กลยุทธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า “กลยุทธ์” โดยมีรากศัพท์มาจากภาษากรีก ว่า “stratos” (กองทัพ) กับคำว่า “agein” (นำหน้า) ซึ่งหมายความถึง “การนำทางให้องค์การโดยรวม” ซึ่งมีความหมายครอบคลุมจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการ “ทำอะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร”³⁵

แซมมูเอล (Samuel) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดข้อมูลทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนการดำเนินการแผนงานที่องค์การกำหนด โดยคำนึงถึงปัจจัยอันสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายของแผนงานที่องค์การได้กำหนดไว้ และสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของแผนงาน³⁶

เซอร์โต และปีเตอร์ ได้ให้นิยามของกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างความมั่นใจ³⁷

ไรท์และคณะ ให้คานิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร³⁸

ส่วนฟิดเลอร์ (Fidler) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นทิศทางและขอบข่ายการทำงานขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นความสำเร็จหรือเป็นประโยชน์ต่อขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในองค์การ สภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย³⁹

³⁵ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: คลังนานาวิทยา: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548), 16.

³⁶ Paul Samuel, *Strategic Management of Development Programs*, (Geneva: International Labor Office, 1983), 57.

³⁷ Certo C. Samuel and Peter J. Paul, *Strategic Management: Concept and Applications*, (Singapore: McGraw-Hill, 1991).

³⁸ Wright et al., *Strategy Management*, (Boston: Allyn and Bacon, 1992), 15.

³⁹ Brain Fidler, *Strategic Management for School Development*, (London: Paul Chapman Publishing, 2002), 9.

สอดคล้องกับ ลูสซีเออร์ (Lussier) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการดำเนินการตามพันธกิจขององค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด⁴⁰

ฮิตต์ และโรเบิร์ต (Hitt and Robert) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นภาวะผูกพันในการดำเนินงานต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบที่มีเหนือกว่าผู้อื่น⁴¹

และนอกจากนี้เนตรพัฒนา ยาวีราช ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนอย่างกว้างขวางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว⁴²

จากความหมายของกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการหรือแผนงานระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อันเกิดจากการตัดสินใจที่สัมพันธ์ กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จส่วนมากจะมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยฟิงเคลสไตน์ และแฮมบริค (Finkelstein and Hambrick) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่นเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร⁴³

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้ให้นิยามของกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร⁴⁴ ไรท์และคณะ ที่ให้คำ

⁴⁰ Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, 8th ed. (Canada: SouthWestern, a division of Thomson, 2018), 547.

⁴¹ Michael A. Hitt and Hoskisson E. Robert, **Strategic Management**, 13th ed. (Canada: Nelson Education, Ltd., 2019), 35.

⁴² เนตรพัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด, 2552).

⁴³ S. Finkelstein and D.C. Hambrick, **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**, (West: Minneapolis/St. Paul, 1996).

⁴⁴ Certo C. Samuel and Peter J. Paul, **Strategic Management: Concept and Applications**, (Singapore: McGraw-Hill, 1991).

นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร⁴⁵

ส่วนมากรูรีและโรแลนด์ (Maghroori and Roland) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อนำไปปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร⁴⁶

ดูบริน (DuBrin) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล มีรูปแบบการคิดที่ซับซ้อนซึ่งเน้นความสามารถในการคิดอย่างมีกลยุทธ์ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยกำหนดทิศทาง และสร้างแรงบันดาลใจในการสร้าง ริเริ่มสร้างสรรค์หรือรักษา องค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (path-goal leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่⁴⁷

ฮูเปอร์ และพอตเตอร์ (Hooper and Potter) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า คือวิสัยทัศน์ ความประสงค์ การสื่อสาร และค่านิยม⁴⁸

โรบบิ้น และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามหรือการประเมินผล⁴⁹

⁴⁵ Peter L. Wright et al., **Strategy Management**, (Boston: Allyn and Bacon, 1992), 15.

⁴⁶ R. Maghroori and C. Rolland, **The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change**, (San Francisco: BerrettKoebler, 1997), 125.

⁴⁷ Andrew J. DuBrin, **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 8th ed., (Boston: Houghton, 2016), 420.

⁴⁸ E. Hooper and P. A. Potter, **Meeting the need of intensive care unit patient families**, (New York: Harper & Row, 2001), 64.

⁴⁹ Stephen P. Robbins and M. Coulter, **Management**, 8th ed. (New Jersey: Prentice Hal, 2004), 85.

กิลล์ (Gill) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถ กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้น เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้⁵⁰

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบาย ถึงกระบวนการในการกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างทางเลือก และนำไปสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่อาศัยโชคช่วยแต่จะต้อง เป็นผลจากการที่คอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น⁵¹

ทรศนะ บุญขวัญ ได้ให้ ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความสามารถ ในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจ หรือ รับผิดชอบต่อผู้อื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น⁵²

แก้วตา ไทรงาม และคณะ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง ผู้นำ ที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการ บริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ⁵³

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นความสามารถ ในการคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้าง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น⁵⁴

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการ ในการกำหนดทิศทาง และการกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์

⁵⁰ C. Gill, **Motivation for writing through blogs**, (Bowling Green State: University, USA, 2006), 45.

⁵¹ วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2548).

⁵² ทรศนะ บุญขวัญ, **วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์**, (กรุงเทพฯ: เอ็มบีเอ, 2548), 3.

⁵³ แก้วตา ไทรงาม และคณะ, **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548), 3.

⁵⁴ สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2548).

ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อองค์การอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกทางหนึ่ง ในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี⁵⁵

เนตรพัฒนา ยาวีราช ยังได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มองการณ์ไกลไปในอนาคตคาดคะเนถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว ชำนาญเช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์⁵⁶

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่นักวิชาการได้กล่าว มาแล้วนั้นพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะของผู้บริหารมีความสามารถ ในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมไปถึงการสร้างแรงบันดาลใจ และมีความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า

แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ โดยต้องการหาเหตุผลเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างผู้นำแต่ละคน ทั้งในด้านคุณลักษณะ พฤติกรรม และการแสดงออก ซึ่งล้วนมีผลต่อการยอมรับและเชื่อฟังของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงประสิทธิภาพ ของการทำงานในองค์การ ซึ่งเป็นการตั้งข้อสังเกตขึ้นมาว่า เหตุใดผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น ผู้นำที่มีความสามารถ แต่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน โดยไม่สามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่องค์กรได้ กำหนดไว้ และปัญหาที่น่าสนใจและน่าค้นหาคำตอบมากที่สุดคือ รูปแบบของผู้นำแบบใดที่เป็น รูปแบบที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในทุกสถานการณ์ ซึ่งข้อสังเกตที่มีความสำคัญและได้รับการ ศึกษามากที่สุด⁵⁷ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงได้มีการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังต่อไปนี้

⁵⁵ รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ 2551).

⁵⁶ เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 43.

⁵⁷ Stephen P. Robbins and M. Coulter, *Management*, 8th ed., (New Jersey: Prentice Hall Inc., 2004), 277.

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller)

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 3 ประการดังนี้

1. **การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction)** เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายต่อการเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. **การออกแบบองค์การ (designing the organization)** เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. **การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (instating a culture)** ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่⁵⁸

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดวีส์ และเดวีส์ (Davies and Davies)

เดวีส์ และเดวีส์ (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือสร้างกลยุทธ์ขององค์การ มีความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์การในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานขององค์การในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดหรือนำเสนอแผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการช่วยสมาชิกในองค์การปรับตัวให้เข้ากับองค์การ สร้างค่านิยมในองค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดความเชื่อมั่นและผูกพันต่อองค์การ ปรับปรุงพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนด

1.4 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้างพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมภายนอก และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทันต่อเวลา

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย

⁵⁸ Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, 2nd ed., (Singapore: McGraw-Hill, 1995), 320-21.

2.1 เป็นผู้ที่ไม่หยุดนิ่งและไม่พอใจในปัจจุบันขณะ (dissatisfaction or restlessness with the present) คือมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ มีการปรับปรุง พัฒนา เพื่อความก้าวหน้าองค์การอยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการซึมซับ เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ (absorptive capacity) มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ที่มีและความรู้ใหม่ๆ มาวิเคราะห์ ประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ

2.3 มีความสามารถในการปรับตัวได้ (adaptive capacity) เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

2.4 มีภูมิปัญญาของภาวะผู้นำ (Leadership wisdom) สามารถตัดสินใจที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดคือความคิดที่ดีหรือความคิดไม่ดี สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์⁵⁹

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซงเก (Senge)

เซงเก (Senge) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า บุคคลผู้ที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือมีจุดมุ่งหมาย มีความมุ่งมั่นที่จะไปเป็นทางใดทางหนึ่งในอนาคต 2) มีความมุ่งมั่นใฝ่ดี กล่าวคือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำการทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ด้วยเหตุและผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำได้ดังต่อไปนี้

1. นักออกแบบ (designer) หมายถึง การเป็นผู้สร้างหรือพัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำต้องสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใดๆ โดยการสร้างสรรค์วิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการทำงานภายในองค์การ

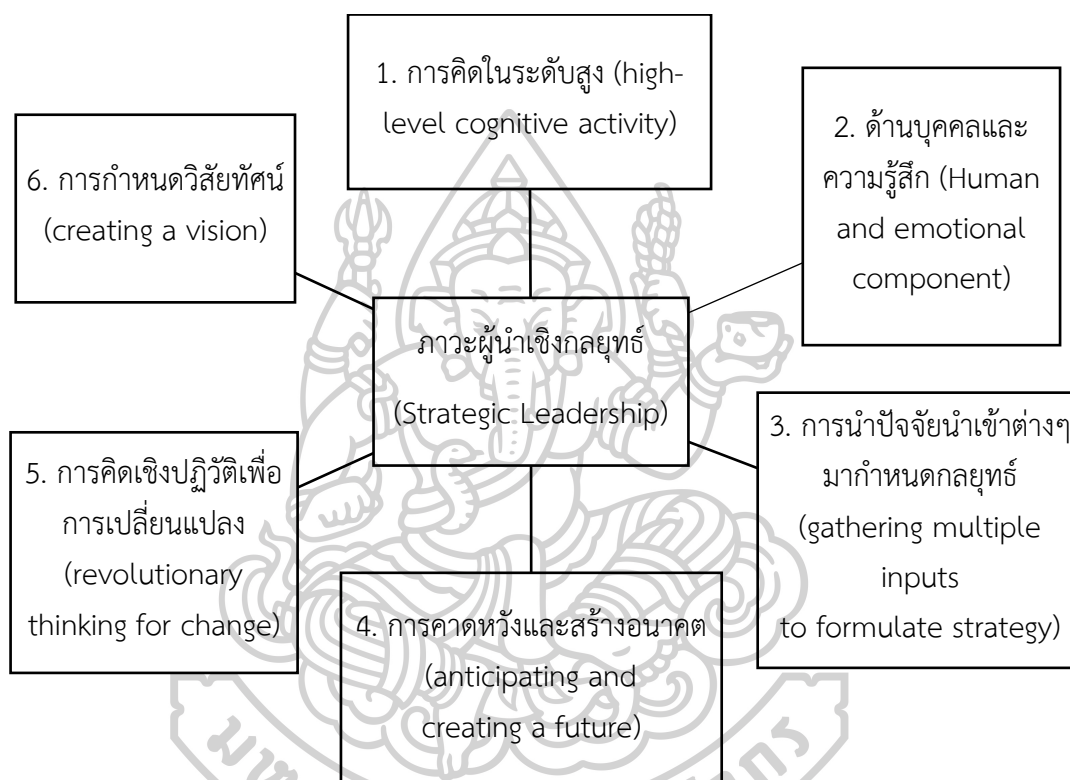
2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของทุกคน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะผู้ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่ฟังฟังให้แก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุน กิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยงและมีผู้คอยให้ความช่วยเหลือ

⁵⁹ Barbara J. Davies and Brent Davies, *Strategic Leadership (School leadership & Management)*, (New York: SAGE Publications Ltd, 2004), 29-38.

3. ครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบและทำให้คนสามารถเข้าใจความเป็นไปในสภาวะปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิด เรียนรู้ และเข้าใจมากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตาม⁶⁰

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin)

ดูบริน (DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 3 คือ



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน

ที่มา: Andrew J. DuBrin, *Leadership: Researching Findings, Practice, and Skills*, 8th ed., (Boston: Houghton, 2016), 420.

1. การคิดในระดับสูง (high-level cognitive activity) หมายถึง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเชิงระบบแบบองค์รวมที่ต้องอาศัยความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาได้อย่าง

⁶⁰ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Double day, 2006), 58.

เหมาะสม มีความสามารถในการซึมซับ รับรู้แนวโน้ม และทำความเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ขององค์กรและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการต่อไปได้ และสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลและคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. ด้านบุคคลและความรู้สึก (Human and emotional component) หมายถึง การใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจและการทำงานที่ดี มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กร เห็นความสำคัญและคุณค่าขององค์กร มีการคิดตัดสินใจและแก้ปัญหาในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสังเคราะห์ข้อมูลและคิดล่วงหน้า มากกว่าการวางแผนการพัฒนากลยุทธ์เพียงอย่างเดียว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และไม่อาศัยการวิเคราะห์ที่มีความซับซ้อนหรือยากต่อการตัดสินใจและไม่ยึดติดกับระเบียบมากเกินไป

3. การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงาน ร่วมกันวางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน โดยการแสวงหาหรือเปิดรับมุมมอง ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นสามารถสร้างความร่วมมือและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ได้แสดงความคิดเห็นผ่านนวัตกรรมที่หลากหลาย

4. การคาดหวังและสร้างอนาคต (anticipating and creating a future) หมายถึง การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตขององค์กรเพื่อพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สามารถวาดภาพอนาคต กำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน และกำหนดทิศทางขององค์กรว่าควรเป็นไปในทิศทางใดโดยวิธีใด สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสังคม ชุมชน และบริบทแวดล้อมองค์กร เข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่างๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำ สามารถคิดหาวิธีการพัฒนาองค์กรอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต ตลอดจนคาดคะเนพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นในอนาคตสำหรับบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

5. การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดนอกกรอบ เป็นความคิดที่แตกต่างจากผู้อื่นที่ของผู้นำที่ปฏิเสธความคิดในรูปแบบเดิมๆ การคิดสร้างสรรค์หาเทคนิค วิธีการดำเนินการ หรือนวัตกรรมที่

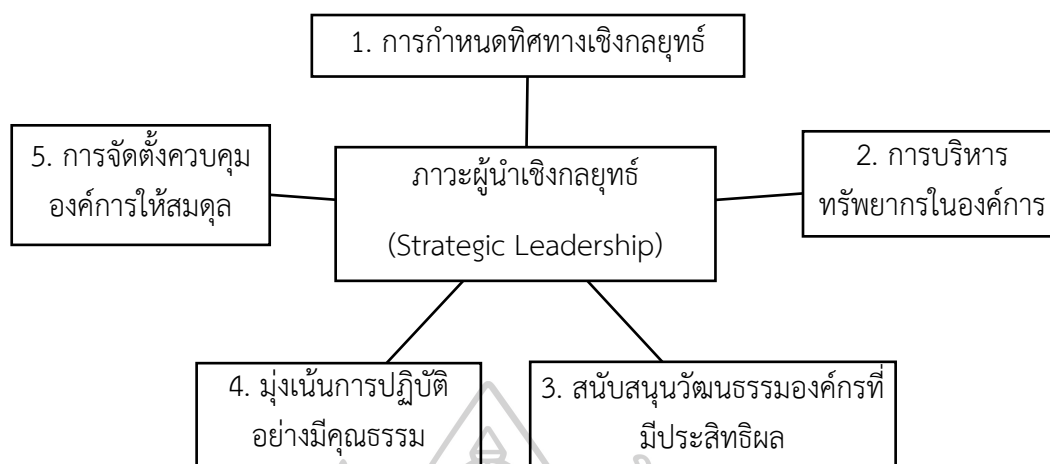
แปลกใหม่ที่ไม่เคยมีใครเคยทำมาก่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กรทั้งระบบ มีความกล้า กำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายแนวคิดการทำงานแบบเดิมหรือท้าทายสถานการณ์ที่เป็นอยู่ได้อย่างจริงจัง เปรียบเสมือนนักลงทุนที่มองเห็นคุณค่าของงานที่ซ่อนอยู่ (hidden value) โดยกล้ายอมรับความเสี่ยงและสามารถเผชิญกับสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

6. การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) หมายถึง การกำหนดสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน กระชับ เป็นรูปธรรม มีความท้าทาย มีลักษณะเชื่อมโยงปัจจุบันมุ่งสู่ออนาคต สามารถกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึก สนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน ทัวกันและมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน ผ่านการนำเสนอและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้แก่สมาชิกรับรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง⁶¹

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอิทท์ ไฮร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskission)

อิทท์ ไฮร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hut, Ireland, and Hoskission) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 4 ต่อไปนี้

⁶¹ Andrew J. DuBrin, *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, 8th ed., (Boston: Houghton, 2016), 420-426.



แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอิทท์ ไฮร์แลนด์ และฮอสคิสสัน
ที่มา: Michael A Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskission, *Management of strategy: Concept and cases*, (China: Thomson South-Western, 2007), 372-383.

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategy, direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอและเต็มใจ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) คือ มีความสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรมนุษย์และบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an effective organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนดหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่ได้รับความไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational Controls) มีการจัดการบริหารจัดการงาน ดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพในการให้บริการ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน⁶²

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของยูกัล (Yukl)

ยูกัลได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (Determine long-term objectives and priorities) วัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ เช่น การมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน การเตรียมความพร้อมในการประกอบวิชาชีพของผู้เรียน การเพิ่มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

2. การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์การ กับองค์การอื่น การศึกษาสภาพการได้เปรียบขององค์การ เช่น ทักษะความสามารถของบุคลากร ชื่อเสียงของบุคลากร การตรวจสอบภายในและภายนอกองค์การ มีการศึกษาจุดอ่อนขององค์การเพื่อการแก้ไขปรับปรุง

3. การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) ความรู้ ความสามารถขององค์การที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบขององค์การ เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

4. การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) ผู้บริหารมีความสามารถมองเห็นสถานการณ์และสามารถประเมินได้ว่าองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีอยู่ขององค์การหรือไม่อย่างไร ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ได้

5. การระบุกลยุทธ์ (identify promising strategies) ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่างๆ อย่างรอบคอบ กระทำการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งอย่างถ่วงถือน ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพขององค์การ

⁶² R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson Michael A Hitt., **Management of strategy: Concept and cases**, 13th ed. (NewYork: Thomson South-Western, 2019), 372-83.

6. การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับของกลยุทธ์ (evaluate the likely outcomes of a strategy) ผู้บริหารสามารถคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

7. การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy) กลยุทธ์ที่ดีควรถูกพัฒนาขึ้นมาจากการร่วมมือระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร และควรเลือกกลยุทธ์ที่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้⁶³

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอแดร์ (Adair)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในทุกขนาดและทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ขององค์กร อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนเอง ลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (implementer) อแดร์ (Adair) กล่าวถึงในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำ กลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะ เปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร ต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่ การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำ เป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทใน ในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ อแดร์ (Adair) ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า มี 3 องค์ประกอบคือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving the common task)
- 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม (building and maintaining the team)
- 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (motivating and developing the individual)⁶⁴

⁶³ Gary Yukl, *Leadership in Organization*, 9th ed., (New York: Courier Stoughton, 2006), 6.

⁶⁴ John Eric Adair, *Strategic Leadership: How to think and plan strategically and provide direction and organization*, (London: Houghton Mifflin Co., 2010), 56.

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจน หรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาจึงต้องแสวงหา ความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข พัฒนาการศึกษาให้ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในทุกองค์การต่างมีความต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีกลยุทธ์ในการบริหารให้องค์กรนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น สิ่งที่ทำให้ความสำเร็จเกิดขึ้นได้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การจัดการศึกษาก็ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ มีเทคนิควิธีการที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ของหลักสูตร ชุมชนและสังคมเช่นเดียวกัน ดังนั้นการนำภาวะผู้นำมาใช้ในการจัดการศึกษาจึงมีแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การนำภาวะผู้นำมาใช้สำหรับผู้บริหารทั้งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการ อธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา หรืออุดมศึกษา ล้วนเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการจัดการศึกษาทั้งสิ้น การบริหารการศึกษาระดับต่างๆ ให้สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีกลยุทธ์ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ คุณสมบัติ พฤติกรรม และทฤษฎีผสมผสานในรูปแบบที่ทันสมัยทันกับเหตุการณ์ สถานการณ์ รูปแบบสังคมและวัฒนธรรมในปัจจุบัน ผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหารควรได้เตรียมฝึกตนเองตามหลักการ ทฤษฎีของภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าผู้บริหารรู้จักบริหารงานโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ ผสมกับทฤษฎีการบริหารการศึกษาร่วมกับเหตุการณ์ สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมจนเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการบริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นภาวะผู้นำที่นำมาใช้กับการบริหารทางการศึกษามีประโยชน์โดยตรงต่อตัวของผู้บริหารเองซึ่งทำให้ส่งผลต่องานอย่างแน่นอน เพราะผู้บริหารมีตำแหน่งในฐานะผู้บังคับบัญชา และมีอำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

2. การนำภาวะผู้นำมาใช้กับการบริหารงาน องค์กรใดก็ตามที่มีการบริหารที่ดีจะนำความสำเร็จมาให้ ซึ่งถ้าขาดการบริหารที่ดีก็จะเกิดความล้มเหลว นอกจากภาวะผู้นำที่มีในตัวผู้บริหารเองแล้ว การบริหารที่มีกลยุทธ์ที่ดีของผู้บริหารก็ประสบความสำเร็จได้ โดยผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานที่ดีมีความเหมาะสมกับบุคคล เหตุการณ์ สถานที่ คือ เทคนิคการบริหารงานที่ยึดหลักการของภาวะผู้นำกลยุทธ์นั่นเอง

3. การนำภาวะผู้นำมาใช้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้รับคำสั่งและได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีผู้อยู่ในตำแหน่งที่เป็นลูกน้องตามลำดับชั้นไปเรื่อยๆ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาทุกลำดับชั้นจึงต้องมีภาวะผู้นำเช่นเดียวกันในการ

ปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง เพราะความเป็นผู้นำย่อมมีอยู่ในตัวของทุกคนที่สามารถตัดสินใจทำงานและจัดการศึกษาในปัจจุบันจนถึงอนาคตที่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไปเพราะสภาพการเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางกายภาพต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง

จากสาระที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า สังคมโลกและสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้นำหรือผู้บริหารทุกองค์การต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้องค์การนั้นอยู่รอด ประเทศไทยจึงเป็นประเทศหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า ปฏิรูประบบราชการ การศึกษา การเมือง ในวงการศึกษาก็เช่นกันการปรับกลยุทธ์การทำงานเสียใหม่ เช่น ปฏิรูประเบียบ ราชการ ปฏิรูปบุคคลและบุคลากร ปฏิรูปการเรียนรู้ แต่ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนออกมายังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ในทางตรงกันข้ามคุณภาพผู้เรียนมีแนวโน้มลดลงในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งตัวบ่งชี้ของความไม่สำเร็จ อย่างที่ควรจะเป็นจึงเป็นเครื่องบ่งบอกถึงภาระหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในรอบที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) หรือในทศวรรษหน้าว่า ต้องเน้นความร่วมมือกันในการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้ที่เป็นบุคคลสำคัญในการจัดการคือ ผู้บริหารการศึกษา ที่มีใจเพียงอยู่ในตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมาย แต่ผู้บริหารยุคใหม่ ต้องเป็นผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพและมีภาวะของความเป็นผู้นำสูงประกอบด้วย การเป็นผู้นำทั้งจิตและวิญญาณ มีกลยุทธ์จึงจะนำพาองค์การฝ่าฝืนกับวิกฤติที่เกิดขึ้นได้ในขณะนี้⁶⁵

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ผู้วิจัยได้เสนอข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของดูบริน (Dubrin) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การคิดในระดับสูง (high-level cognitive activity) 2) ด้านบุคคลและความรู้สึก (Human and emotional component) 3) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering and creating a future) 4) การคาดหวังและสร้างอนาคต (anticipating and creating a future) 5) การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change) และ 6) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) มาเป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การบริหารงบประมาณ

⁶⁵ วุทธิศักดิ์ โภชนกุล, ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2552), 41-42.

การบริหารงบประมาณเป็นการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวข้องตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การขออนุมัติเงินประจำงวด การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การโอนและการเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ การกั้นเงินไว้เบิกเหลือในปี และการขยายเวลาเบิกจ่ายเงิน ตลอดจนถึงรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ⁶⁶

ประวัติความเป็นมาของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณในปัจจุบันได้เริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ ในราวคริสต์ศตวรรษที่ 17-18 ซึ่งสมัยที่สภาผู้แทนราษฎรได้ประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และรายจ่ายของรัฐบาล คำว่า “งบประมาณ” ที่ใช้ในครั้งนั้น หมายความว่าเอกสารรายได้และรายจ่ายซึ่งรัฐมนตรีคลังของอังกฤษจะต้องเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเป็นประจำทุกปี (คำว่า “budget” ในภาษาอังกฤษนั้นมีที่มาจากคำฝรั่งเศสโบราณ คือคำว่า bougette แปลว่า ถุงย่าม ซึ่งหมายถึง กระเป๋าที่บรรจุเอกสารและรายการบัญชีต่างๆ แสดงฐานะทางการเงินของรัฐบาลที่รัฐมนตรีคลังจะต้องเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรในสมัยนั้น ที่แสดงความต้องการใช้เงินและรายรับของรัฐบาลที่ถือไปยังสภาผู้แทนราษฎร) และต่อมาในคริสต์ศตวรรษที่ 18 จึงได้มีการจัดทำงบประมาณแผ่นดินขึ้นในประเทศต่างๆ บนภาคพื้นยุโรป ซึ่งในปัจจุบันประเทศต่างๆ ทั่วโลกต่างต้องมีการจัดทำงบประมาณแผ่นดินด้วยกันทั้งสิ้น

การจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันนี้มีความสัมพันธ์กับวิวัฒนาการของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะในการปกครองระบอบนี้ ประชาชนต้องการรับรู้และควบคุมการรับและจ่ายเงินของรัฐบาล กล่าวคือ ต้องการทราบว่ารัฐบาลจะเก็บภาษีอะไรเท่าไร และจะนำเงินภาษีอากรที่รัฐบาลเรียกเก็บจากประชาชนนั้นไปใช้จ่ายในเรื่องอะไรเท่าไร คุ่มค่าหรือไม่เพียงไร ในประเทศไทยนั้น การงบประมาณถือว่ามีจุดเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2475 หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากรบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตย และในปีนั้นได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2476 เพื่อจัดวิธีการงบประมาณให้สอดคล้องกับระบอบการปกครองใหม่ รัฐสภาได้มอบอำนาจให้เป็นฝ่ายอนุมัติงบประมาณที่เสนอโดยฝ่ายบริหาร ในช่วงปี พ.ศ. 2476 – 2498 การจัดทำงบประมาณเป็นหน้าที่ของรัฐมนตรีคลัง และหลังจากนั้นก็กลายเป็นหน้าที่ของคณะรัฐมนตรี ในปี พ.ศ. 2502 ได้ประกาศใช้ระบบงบประมาณ แบบแสดงรายการ (Line item Budget) ขึ้นเป็นครั้งแรก จนกระทั่งในปีงบประมาณ 2525 สำนักงบประมาณได้นำระบบ

⁶⁶ ศิริพงษ์ เสภาภาน, *การบริหารทรัพยากรและการจัดการทางการศึกษา*, (กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ, 2556), 1.

งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) มาใช้และในปี 2546 ได้ใช้ระบบงบประมาณที่เรียกว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budget : PBB) ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ งาน อย่างเป็นระบบและมีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ต่อมาได้มีการปรับระบบงบประมาณให้สามารถวัดผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) และเรียกระบบงบประมาณนี้ว่าระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance Base Budgeting : SPBB)⁶⁷

ความหมายของงบประมาณ

ความหมายของงบประมาณจะมีความแตกต่างกันออกไปตามกาลเวลาและลักษณะการให้ความหมายของนักวิชาการในแต่ละด้าน ซึ่งมองงบประมาณในด้านที่ไม่เหมือนกัน

บรูคเฮด (Burkhead) ให้ความหมายว่า งบประมาณ คือ แนวทางการพิจารณาและระยะเวลาของงบประมาณ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของความรับผิดชอบที่สะท้อนให้เห็นการกระจายความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทางเศรษฐกิจกับอำนาจทางการเมืองภายในประเทศ⁶⁸

ออตโต (Otto) ได้กล่าวถึงความหมายของงบประมาณว่า หมายถึง แผนเกี่ยวกับการจัดการเงินและการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า⁶⁹

กูลิค (Gulick) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนงานหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม⁷⁰

พัลลภ ศักดิ์โสภณกุล ได้ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า หมายถึง จำนวนเงินที่รัฐสภาอนุญาตให้ฝ่ายบริหารใช้จ่ายตามแผนการปฏิบัติงานหรือโครงการที่รัฐบาลมีแผนการใช้จ่าย ในรอบ

⁶⁷ วรณัฐ สาเกพล, **ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน**, เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20210906-1.pdf>

⁶⁸ Jesse Burkhead, **Government Budgeting**, (New York: John wiley and Sons Inc., 1965), 83-89.

⁶⁹ Otto Eckstein, **Public finance**, 2nd ed. (NJ.: Prentice-Hall Publishers, 1967), 30.

⁷⁰ Luther Gulick, **Papers on the Science of Administration**, (New York: Institute of Public Administration, 1973), 13.

ระยะเวลาหนึ่งปีงบประมาณ โดยแสดงให้เห็นรัฐสภาทราบว่ารัฐบาลมีรายได้ที่จะนำมาใช้จ่ายจากกิจการใด เป็นจำนวนเท่าใด มีวิธีการได้เงินมาอย่างไร เพื่อให้รัฐสภาได้รับทราบประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณด้วย⁷¹

อำนาจ ทองโปร่ง และศิริพงษ์ เศาภายน ได้กล่าวถึงงบประมาณว่า หมายถึง แผนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่แสดงในรูปตัวเงินที่เสนอต่อรัฐสภา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ รัฐบาลควรจะเสนองบประมาณในรูปของร่างกฎหมายต่อรัฐสภา เพื่อขออนุมัติในดำเนินการต่างๆ ตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีกฎหมายกำหนดแนวทางในการทำหรือเสนองบประมาณของรัฐบาล⁷²

ดร. สุนทรายุทธ ได้สรุปความหมายของงบประมาณว่า ประกอบด้วย สาระสำคัญ ดังนี้ 1) เป็นการวางแผนการบริหารของรัฐบาล แสดงกิจกรรม หรือ โครงการที่จะปฏิบัติ จัดทำและหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2) เป็นการประมาณค่าใช้จ่าย และที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้นๆ 3) มีระยะเวลาที่แน่นอน เรียกว่า ปีงบประมาณ หรือ Fiscal year ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็น 1 ปี แต่อาจจะมากหรือน้อยกว่า 1 ปีก็ได้ และ 4) เป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้น เพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา⁷³

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณ คือ บัญชีหรือจำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย⁷⁴

และกชกร เฉลิมกาญจนนา ได้ให้ความหมายว่า งบ คือ รายงานที่เป็นตัวเลขซึ่งคาดการณ์ระดับกิจกรรมที่เกิดขึ้นหรือที่ต้องการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต⁷⁵

จากความหมายของงบประมาณดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ที่มีการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ที่มีระยะเวลาใช้จ่ายงบประมาณ 1 ปี โดยเรียกกันว่า ปีงบประมาณ ซึ่งจะต้องมีการควบคุมดูแล และตรวจสอบการใช้

⁷¹ พลลภ ศักดิ์โสภณกุล, **วิวัฒนาการกฎหมายวิธีการงบประมาณและการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทย**, (กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2547), 2.

⁷² อำนวย ทองโปร่ง และศิริพงษ์ เศาภายน, **หลักการบริหารงบประมาณและการเงินโรงเรียน**, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2547), 9.

⁷³ ดร. สุนทรายุทธ, **การบริหารการเงินและงบประมาณ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), 45.

⁷⁴ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2556**, (กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2556), 275.

⁷⁵ กชกร เฉลิมกาญจนนา, **การบัญชีบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 3.

จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ บริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นในการลงทุนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่วางไว้ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

หลักการบริหารงบประมาณ

จรัส สุวรรณมาลา กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณเป็นการนำแผนงบประมาณไปดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จเป็นขั้นสูงสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากที่สุด โดยมีหน่วยงานและระบบปฏิบัติการเข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุด⁷⁶

ทัสนี วงศ์เย็น กล่าวถึง การบริหารงบประมาณว่า เป็นการจัดการดำเนินการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งองค์การไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องตามระเบียบ ทันทเวลาหรือเหตุการณ์ โดยทั่วไปถือหลักการดังนี้

1. ตรงตามวัตถุประสงค์ เพื่อตัวผู้เรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
2. ตรงตามเงื่อนไข และหลักเกณฑ์ที่กำหนด
3. ใช้เงินงบประมาณได้ตามกำหนดเวลาในแต่ละงาน/โครงการ ดังนี้
 - 3.1 งบประมาณ งาน/โครงการ ประเภทการจัดซื้อจัดหา หรือผลิตวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน ของทุกปี
 - 3.2 งบประมาณ งาน/โครงการ ที่มีการจัดซื้อจัดจ้างประเภทครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม ของทุกปี
 - 3.3 งบประมาณ งาน/โครงการ ที่มีกิจกรรมการอบรม สัมมนา จะต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนกรกฎาคมของทุกปี
4. ใช้งบประมาณได้ถูกต้องตามระเบียบ
 - 4.1 ถูกต้องตามระเบียบการบริหารงบประมาณ
 - 4.2 ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่ายของกระทรวงการคลัง
 - 4.3 ถูกต้องตามอำนาจอนุมัติจ่ายที่ได้รับมอบหมาย⁷⁷

⁷⁶ จรัส สุวรรณมาลา, ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จในภาครัฐ: ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่, (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2546), 315.

⁷⁷ ทัสนี วงศ์เย็น, การบริหารงานงบประมาณ, ประมวลสารชุดวิชาการจัดการ สถานศึกษา หน่วยที่ 4, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, 2546), 231-32.

ดร. สุนทรายุทธ กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้การรับ การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจัดทำเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงินให้ดำเนินไปด้วยความ ถูกต้องเรียบร้อยตามระเบียบ และแนวปฏิบัติของทางราชการอย่างครบถ้วนเป็นปัจจุบัน ดังนั้นผู้มี ภาระหน้าที่รับผิดชอบจึงมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงิน ดังต่อไปนี้คือ ประเภทของเงินที่นำมาใช้ ระเบียบกฎหมายหรือข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับเงิน รู้วิธีดำเนินการเบิก การรับจ่ายเงินและการเก็บรักษาเงิน กระบวนการขั้นตอนทำบัญชี ทะเบียนที่ เกี่ยวข้องกับการเงิน วิธีการตรวจสอบและควบคุมเกี่ยวกับการใช้เงินประเภทต่างๆ⁷⁸

สถาบันราชภัฏภูเก็ต ให้ความหมายของการบริหารงานงบประมาณว่า คือ กระบวนการ ควบคุมงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้การใช้งบประมาณให้เป็นประโยชน์มาก ที่สุด โดยวิธีการอนุมัติเงินประจำงวดการใช้จ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลง การเบิกจ่ายเงิน และการตรวจสอบ รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ⁷⁹

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปหลักการบริหารงบประมาณได้ว่า เป็นความสามารถของ ผู้บริหารในการจัดระบบการใช้จ่ายงบประมาณ เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งงบประมาณ การบริหาร งบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานงบประมาณ ที่ดำเนินการไปตามแผนงาน โครงการ ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันเวลาที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยยึดหลักการใช้ งบประมาณอย่างประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของงบประมาณ

งานงบประมาณเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนให้งานด้านอื่นๆ ในองค์การประสบความสำเร็จ มีความสำคัญและประโยชน์ดังนี้

ณรงค์ สัจพันโรจน์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานงบประมาณและเป็นประโยชน์ต่อ ประเทศชาติอยู่หลายประการ รัฐบาลสามารถนำเอางบประมาณแผ่นดินมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารประเทศให้เจริญก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนดังต่อไปนี้

1. เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศ รัฐบาลสามารถดำเนินงานต่างๆ ทุกงานที่รัฐบาล ประสงค์จะดำเนินการไว้ในงบประมาณตามที่รัฐบาลเห็นว่ามีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อ

⁷⁸ ดร. สุนทรายุทธ, การบริหารการเงินและงบประมาณ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (ชลบุรี: คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), 243-44.

⁷⁹ สถาบันราชภัฏภูเก็ต, การพัฒนาการบริหารการศึกษา, (ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2546), 165.

ประชาชน และตามกำลังเงินที่มีอยู่ และให้ทุกส่วนราชการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณนั้นๆ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหล และการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ งบประมาณเป็นรายจ่ายจำนวนมาก การใช้จ่ายของรัฐบาลหากใช้จ่ายให้ดีและถูกต้องจะสามารถพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชน และเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมหาศาล โดยรัฐบาลต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลและไปสู่โครงการที่จำเป็น และเป็นโครงการในด้านการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างแท้จริง

3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของประเทศมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรหรือใช้จ่ายทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้านว่าจะจัดสรรไปด้านใดเท่าไร และนานเท่าไรและมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้นด้วยเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

4. เป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้ประชาชาติที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกระจายรายได้ของประชาชน โดยรัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณไปสู่จุดที่ช่วยยกฐานะของประชาชนที่ยากจนให้มีรายได้สูงขึ้น เช่น จัดสรรงบประมาณให้มีการสร้างสาธารณูปโภค ถนนหนทาง ไปสู่ประชาชนที่ยากจนในชนบทให้มากขึ้น เพื่อให้ประชาชนที่ยากจนสามารถใช้ขนส่งผลิตผลของตนเองออกขายสู่ตลาดภายนอกได้ เพื่อจะได้ราคาผลผลิตดีขึ้น ทำให้มีรายได้สูงขึ้น เป็นต้น

5. เป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศ รัฐบาลสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศได้ โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ เช่น เมื่อเศรษฐกิจมีภาวะเงินเฟ้ออยู่ รัฐบาลจะจัดสรรเงินงบประมาณ โดยใช้นโยบายการเก็บเงินภาษีอากรและรายได้อื่นๆ ของรัฐบาลให้มีรายรับงบประมาณมากขึ้น และให้มากกว่ารายจ่ายงบประมาณที่รัฐบาลจะใช้จ่ายออกไป เพื่อให้ปริมาณเงินในท้องตลาดของประเทศมีปริมาณเงินน้อยลง ซึ่งจะเป็นวิธีขจัดปัญหาภาวะเงินเฟ้อลงได้ทางหนึ่ง และในทางตรงข้ามในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศมีภาวะเงินฝืดอยู่ รัฐบาลก็สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือจัดสรรงบประมาณ โดยจัดเงินงบประมาณที่จะใช้จ่ายให้มีการใช้จ่ายที่สูง และให้สูงกว่างบประมาณรายรับที่รัฐบาลเก็บเข้ามาจากการเก็บภาษีอากรและรายได้ทางอื่นๆ ของรัฐบาล เพื่อเพิ่มปริมาณเงินในท้องตลาดให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นวิธีการขจัดปัญหาภาวะเงินฝืดลงได้ทางหนึ่ง

6. เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลจะดำเนินการให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของงานและแผนงานที่รัฐบาลจะต้องดำเนินการในแต่ละปี ด้านสังคม ด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตร ด้านอื่นๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่รัฐบาลจะดำเนินงานในแต่ละด้าน ดังนั้นรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารประกอบงบประมาณที่แสดงถึงงานต่างๆ ที่รัฐบาลให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เผยแพร่และประชาสัมพันธ์เพื่อประชาชนจะได้ทราบว่าเงินภาษีอากรต่างๆ ที่ประชาชนได้เสียให้แก่รัฐ ว่ารัฐได้นำมาทำประโยชน์อะไรให้แก่ประชาชนบ้าง ประชาชนจะได้มีส่วนร่วมในการบริหารประเทศร่วมกับรัฐบาลด้วยการเสียภาษีอากรด้วยความเข้าใจและศรัทธาในผลงานของรัฐบาลต่อไป⁸⁰

ประเภทของระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณที่มีการใช้กันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีอยู่หลายระบบซึ่งสามารถแยกประเภทได้ดังนี้

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ หรือระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม (Line – item Budgeting or Traditional Budgeting System)

1.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการจะเป็นระบบที่เน้นปัจจัยนำเข้า เป็นการควบคุมการใช้จ่ายตามที่ กำหนดไว้ก่อนการเบิกจ่าย (ex-ante controls) และการจัดสรรจะมีลักษณะค่อนข้างเข้มงวด หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณจะนำเงินงบประมาณไปใช้จ่ายในรายการอื่น ไม่ได้การเปลี่ยนแปลง รายการใช้จ่ายจะต้องทำความตกลงกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุม งบประมาณแบบแสดงรายการ อาจจะมีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละประเทศ การจัดทำงบประมาณแบบนี้ในหลายประเทศ มี จุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการโอนย้ายงบประมาณหมวดเงินเดือนไปยังหมวดอื่น และบางประเทศมีการจำแนกงบประมาณตามรายการเพียงเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเท่านั้น

1.2 ข้อดีของงบประมาณแบบแสดงรายการ คือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยงานต่างๆ ได้ดี มีการแสดงรายละเอียดในการใช้จ่ายค่อนข้างชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการต่อรองหรือตกลงในการปรับเพิ่มหรือลดรายการลงไปจะทำได้ง่ายกว่าและไม่ค่อยก่อให้เกิดความขัดแย้งมากนักเมื่อเทียบกับการพิจารณาเปรียบเทียบความคุ้มค่าของแผนงานต่างๆ

⁸⁰ ณรงค์ สัจพันโรจน์, การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน (ทฤษฎีและปฏิบัติ), พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2541), 3-4.

1.3 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการก็คือ ไม่มีการให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของรัฐบาล ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่จัดสรรไปกับการบริการของรัฐ และไม่มีการแสวงหาวิธีการที่จะผสมผสานปัจจัยนำเข้าที่จะนำไปสู่การบริการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังขาดความยืดหยุ่นและทำให้การประเมินผลงานทำได้ยาก

จากข้อจำกัดดังกล่าวการปฏิรูประบบงบประมาณจึงได้เริ่มขึ้นทั้งในประเทศอุตสาหกรรมและประเทศกำลังพัฒนา มีการนำระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting) มาใช้โดยมุ่งหวังที่จะแก้ข้อบกพร่องของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting)

2.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานเป็นระบบที่เน้นการจัดการ (management oriented) โดยการช่วยผู้บริหารประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานความสำเร็จของงาน (accomplishment) หรือกิจกรรมเป็นเป้าหมายของการทำงบประมาณแบบนี้ วัตถุประสงค์ของรัฐบาลเข้ามาเป็นเพียงเครื่องมือหรือวิธีการ (means) ที่ช่วยให้กิจกรรมที่ทำลุล่วงไปได้ ดังนั้นงบประมาณแบบแสดงผลงานจึงมีการแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมแทนการจำแนกรายละเอียดในรูปวัตถุประสงค์ของรัฐบาล ซึ่งมาใช้ในการย้่ากิจกรรมต่างๆ จึงเสมือนการย้่าผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการด้วย

2.2 การดำเนินการภายใต้ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานจะแสดงจุดมุ่งหมายของค่าใช้จ่ายต้นทุนของแผนงานซึ่งหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น รวมทั้งการวัดผลจากการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน ดังนั้นระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานจึงประกอบด้วย 1) กิจกรรมหรืองานของรัฐบาลที่ดำเนินการอยู่ โดยสามารถแบ่งกิจกรรมเป็นองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ลักษณะงาน (function) แผนงาน (program) และกิจกรรม (activity) และ 2) ตัวชี้วัดผลงานและต้นทุน

2.3 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือ การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานว่าทำงานมีประสิทธิภาพและได้ผลหรือไม่ มีมาตรฐานในการวัดผลงาน

2.4 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือเน้นเฉพาะกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานทำ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกับแผนจึงมีน้อยและเป็นการยอมรับภารกิจของหน่วยงานต่างๆ โดยไม่มีการตั้งคำถามว่ารัฐจำเป็นต้องทำกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่

นอกจากนี้ระยะเวลาการจัดทำยังเป็นระยะเวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ซึ่งอาจน้อยจนเกินไปที่จะทราบว่ากิจกรรมบรรลุผลคุ้มค่าหรือไม่ในระยะยาว นอกจากนี้ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานดังที่กล่าวมาแล้ว การนำระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานมาใช้ได้ประสบความสำเร็จ ล้มเหลว และประเทศสหรัฐอเมริกาได้ยกเลิกการใช้งบประมาณแบบนี้ เนื่องจากสาเหตุ

ที่สำคัญคือ ประการแรก แนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานในขณะนั้นเป็นเรื่องใหม่มาก และหน่วยงานของรัฐยังขาดความเข้าใจที่แท้จริงในเรื่องดังกล่าว และประการที่สอง การปฏิรูปครั้งนั้นเป็นภาระที่หนักมากสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะเมื่อระบบบัญชีและระบบการวัดผลงานยังล้าสมัยอยู่มากเมื่อเทียบกับมาตรฐานปัจจุบัน

3. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning, Programming, Budgeting System - PPBS)

3.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานเป็นระบบที่สนับสนุนการวางแผน (planning oriented) ซึ่งผสมผสานการวางแผนและการงบประมาณเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน โดยมีการแสดงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มีการจัดทำแผนงานระยะปานกลางหรือระยะยาวแทนที่จะเป็นปีเดียวเช่นเดียวกับการจัดทำงบประมาณในแบบอื่น ซึ่งจะทำให้เห็นภาพค่าใช้จ่ายของแผนงาน/โครงการในช่วงระยะเวลาหลายปี เพื่อให้ตระหนักถึงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน/โครงการนั้น และเน้นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งเอื้อต่อการจัดทำงบประมาณและการประเมินผลสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยังมีพัฒนาการที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือ การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค กล่าวคือ ในระดับมหภาคเป็นการประสานระหว่างนโยบายงบประมาณและนโยบายการคลังเพื่อให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ส่วนระดับจุลภาคเป็นการพิจารณาถึงวิธีการจัดสรรงบประมาณหรือการจัดสรรทรัพยากรซึ่งใช้ปัจจัยนำเข้า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผน

3.2 การดำเนินการภายใต้ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

3.2.1 การวางแผน (Planning) ในการวางแผนตามระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนี้จะประกอบไปด้วยการระบุนโยบายและจุดมุ่งหมายของชาติซึ่งเป็นจุดหมายอย่างกว้าง รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน/โครงการต่อไป

3.2.2 การจัดทำแผนงาน (Programming) โดยจัดทำในรูปแบบโครงสร้างของแผนงาน (Program structure) ซึ่งประกอบด้วย ด้าน(Sector) สาขา (Sub-sector) แผนงาน (Program) แผนงาน รอง (Sub-program) งาน/โครงการ (Workplan/project) แผนงานประกอบด้วยแผนย่อย คือ แผนงานรอง ซึ่งสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับสูง (Goal) ที่กำหนดไว้ในแผนงาน แผนงานรองประกอบด้วยงาน/โครงการ ซึ่งสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

ระดับกลาง (Sub-goal) ที่กำหนดไว้ในแผนงานรอง งาน/โครงการ เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานรองซึ่งเป็นแผนที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับต้น (Purpose)

3.2.2.1 การจัดทำโครงสร้างของแผนงาน กระทำโดยยึดถือวัตถุประสงค์ระดับต่างๆ ที่กำหนดไว้ แผนงานที่จัดทำจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ระดับสูงแผนงานรองที่จัดทำจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับกลาง และงาน/โครงการที่จัดทำจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ระดับต้น

3.2.2.2 การจัดทำส่วนประกอบของงาน/โครงการ เมื่อได้จัดทำโครงสร้างของแผนงานโดยระบุแผนงาน แผนงานรอง และงาน/โครงการที่จะดำเนินการ แล้วจัดทำกิจกรรมเป้าหมายและทรัพยากรที่ต้องการของงาน/โครงการ เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานต่อไป

3.2.2.3 การวิเคราะห์งาน/โครงการ (Work plan and project analysis) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของแต่ละแผนงาน 2) กำหนดทางเลือกต่างๆ (alternatives) ที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) ประเมินค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นในการดำเนินงานตามแผนงานที่เป็นทางเลือก (alternatives) 4) เลือกเอาทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง 5) กำหนดเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้ ทรัพยากร (output target) สำหรับการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนงานจะต้องกำหนดอย่างแน่ชัด หากจุดมุ่งหมายของแผนงานไม่แน่ชัดก็เป็นการยากที่จะประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ ผลสำเร็จของแผนงานได้

3.2.3 การแปลแผน (programming) จะต้องดำเนินการดังนี้

3.2.3.1 กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ กำลังคน วัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3.2.3.2 เมื่อได้กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้แล้ว จะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายของการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงระดับของเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี (annual output)

3.2.3.3 พยากรณ์ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (output) และค่าใช้จ่าย (costs) ซึ่งจะเกิดขึ้นในแต่ละปีในช่วงเวลาหนึ่งข้างหน้า

3.2.4 การจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ

3.2.4.1 ขั้นตอนการวางแผน ในการวางแผนนั้นจำเป็นจะต้องมีการประมาณการงบประมาณแต่ละปีที่มีโอกาสจะเป็นไปได้ในระยะเวลาของแผนพัฒนาด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่มีโอกาสจะเป็นไปได้ มิฉะนั้นอาจมีการวางแผนที่กำหนด

เป้าหมายสูงเกินกว่างบประมาณจะสนับสนุนได้ในแต่ละปีหรืออีกนัยหนึ่งคือ แผนที่วางไว้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.4.2 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณประจำปี เนื่องจากกิจกรรมเป้าหมายและงบประมาณที่จัดทำในระบบวางแผนพัฒนานั้น เป็นการประมาณการสำหรับการดำเนินงานในระยะเวลา 5 ปี และในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ ภาวะการณ์ต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล ความสามารถในการบริหารทรัพยากรของส่วนราชการ (Absorptive capacity) ภาวะทางการคลังวงเงินงบประมาณ ระดับราคาสินค้าหรือบริการ ความจำเป็นและความเหมาะสมของงาน/โครงการ รวมทั้งลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ และกิจกรรม ฉะนั้นในการจัดทำงบประมาณประจำปี นอกจากจะคำนึงถึงแผนพัฒนาที่วางไว้แล้วยังจะต้องนำปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวเข้าไปประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ที่เป็นจริงและความจำเป็นในปีที่จะใช้จ่ายงบประมาณด้วย

3.2.5 การประเมินผล (Evaluation) เมื่อได้มีการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนและหน่วยงานได้ปฏิบัติงานไปแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และมีอุปสรรคประการใดที่จำเป็นต้องแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลยังมีประโยชน์ในการป้องกันแนวคิดการปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรและการยุบเลิกงานโครงการหรือกิจกรรมที่ไม่ได้ผลหรือหมดความจำเป็น โดยการประเมินผลจึงมีส่วนในการสนับสนุนให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3.3 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน คือ การเชื่อมโยงวิธีการ กิจกรรม (means) กับวัตถุประสงค์อย่างมีลักษณะครอบคลุม (comprehensive) มีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ซึ่งทำให้การจัดทำงบประมาณและการประเมินผลงานมีความกระชับและเอื้ออำนวยต่อการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโครงการด้วย นอกจากนี้ผลพวงจากการนำระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมาใช้ก็คือ การนำการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค และการวางแผนงบประมาณในระยะยาว ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ ยังได้รับการนำมาใช้ในการปฏิรูประบบงบประมาณในสมัยปัจจุบันด้วย

3.4 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน

3.4.1 ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน ขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างของงบประมาณกับโครงสร้างองค์การ และนี่เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานซึ่งส่งผลให้ขาดความรู้สึกที่เป็นเจ้าของ (Ownership) และขาดความรับผิดชอบ (accountability)

3.4.2 การใช้ประโยชน์จากเทคนิควิธีการที่เป็นเหตุเป็นผล (rational methods) เช่น การคิดต้นทุนและผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และกิจกรรมของรัฐบาล

เพราะวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่ยังขาดความเชื่อมโยงกัน และมีลักษณะที่ไม่ได้มุ่งเน้นกำไรแบบธุรกิจ

3.4.3 งบประมาณแบบแสดงแผนงานมีการพิจารณาเฉพาะมิติด้าน เศรษฐศาสตร์ของงบประมาณ แต่ไม่มีการคำนึงถึงมิติทางการเมืองในกระบวนการงบประมาณจากมุมมองทางการเมือง (political perspective) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีเหตุผลและที่สมบูรณ์ขององค์การ โดยไม่มีการโต้แย้งเลย เป็นสิ่งที่ทำได้ยากและเป็นเพียงภาพมายาเท่านั้น วัตถุประสงค์และกิจกรรมของรัฐบาลเป็นเรื่องของการประนีประนอมระหว่างค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งนี้ไม่ได้มีการกล่าวถึงอย่างเพียงพอในแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน

3.4.4 เทคนิคการวิเคราะห์ด้านต้นทุนและผลประโยชน์ต้องอาศัยข้อมูล จำนวนมาก ต้องมีการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ มีการปรับข้อมูลให้ถูกต้องและทันเวลาซึ่งเป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมาก แม้ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่อาจจะช่วยให้การจัดการกับข้อมูลที่มีปริมาณมากได้ แต่หลายประเทศก็ยังประสบปัญหาการบริหารจัดการกับข้อมูล โดยเฉพาะถ้าแหล่งข้อมูลต้องมาจากหลายหน่วยงาน ประเทศไทยได้เริ่มนำระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา และเนื่องจากเป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการพิจารณางบประมาณของประเทศไทยฝ่ายการเมืองในอดีตยังให้ความสนใจรายละเอียดรายการใช้จ่าย ฉะนั้น ประเทศไทยจึงยังคงใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ได้เริ่มนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน

4. ระบบงบประมาณแบบเพิ่มยอดเงิน (Incremental Budgeting)

เป็นระบบงบประมาณที่อาศัยงบประมาณและรายจ่ายจริงปีก่อนเป็นเกณฑ์ในการขอ และการพิจารณางบประมาณเพิ่ม เช่น ปีนี้ได้รับงบประมาณเท่าไร ควรจะของบประมาณปีหน้าเพิ่มเท่าไรหรือปีนี้ให้งบประมาณเท่าไรรายจ่ายจริงปีก่อนเป็นเท่าไรปีหน้ามีเป้าหมายการปฏิบัติงานเพิ่มเท่าใด สมควรจะได้รับงบประมาณเพิ่มเท่าไร ซึ่งโดยสรุปแล้วทั้งในด้านการขอและการจัดสรรงบประมาณจะพิจารณาแต่ในด้านเพิ่มงบประมาณโดยอาศัยปีที่แล้วเป็นเกณฑ์งบประมาณระบบนี้จัดทำได้ง่าย แต่มีจุดอ่อนที่สำคัญคือ เป็นเหตุให้วงเงินงบประมาณที่ขอและได้รับจัดสรรมีแนวโน้มสูงเกินสมควร เพราะขาดการพิจารณาโดยถ่วงน้ำหนักว่างบประมาณที่เคยได้รับไปนั้นมาก หรือน้อยเกินไป สำหรับการปฏิบัติงาน การดำเนินงานที่แล้วมาได้ผลดีหรือไม่สมควรสนับสนุน งบประมาณมากขึ้นหรือลดลงจากปีก่อน นอกจากนี้จุดอ่อนที่สำคัญคือ ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการพิจารณาตัดงาน โครงการที่ไม่ได้ผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือหมดความจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานต่อไปแล้ว ทำให้มีงาน/โครงการต่างๆ จำนวนมาก ที่สมควรจะยุบเลิกไปแล้วแต่กลับยังได้รับงบประมาณดำเนินงานต่อไปเรื่อยๆ จึงเป็นระบบงบประมาณที่ไม่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

5. ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero – based Budgeting)

ในปลายทศวรรษที่ 1970 ได้มีการทดลองนำระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์มาใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงบประมาณแบบเพิ่มยอดจากงบประมาณปีก่อน (incremental budgeting) ระบบงบประมาณนี้จะพิจารณาจากฐานศูนย์โดยมิได้ยึดถืองบประมาณที่ได้ในปีที่แล้วและปีนี้เป็นหลัก แต่พิจารณาจากความเป็นจริงและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานจริงๆ

5.1 แนวคิดและหลักการของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ ในระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์เป็นแนวคิดที่มีการผสมผสานการวางแผนและการงบประมาณเข้าไปในกระบวนการจัดการ เช่นเดียวกับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน เพื่อช่วยในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดทำงบประมาณที่ไม่ให้ความสำคัญแก่รายการหรือ แผนงานที่เคยได้รับงบประมาณในปีที่ผ่านมาแล้ว แต่จะพิจารณาแผนงานทุกแผนงานที่ของงบประมาณอย่างละเอียดเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำงบประมาณทุกปี

5.2 การดำเนินการภายใต้ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ จะต้องมีการกำหนดงานที่จะทำ (Job) หรือกิจกรรมหลักของหน่วยงานต่างๆ แล้วดำเนินการตามขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน ดังนี้

5.2.1 จัดทำชุดงานเพื่อตัดสินใจ (Decision package) ซึ่งจะใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ โดยมีข้อมูลดังต่อไปนี้

5.2.1.1 วัตถุประสงค์ของงานที่จะทำหรือกิจกรรม

5.2.1.2 ทางเลือกที่จะดำเนินงาน เช่น การสำรวจวิจัยสถานภาพของครุมีทางเลือกที่จะทำหลายทางคือ ให้ส่วนกลางสำรวจขอใ้มหาวิทยาลัยช่วยดำเนินการ หรือให้ศึกษาธิการเขตดำเนินการให้ เป็นต้น โดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้และประหยัด

5.2.2 จัดลำดับความสำคัญของชุดงานเพื่อตัดสินใจ เพื่อที่จะให้การสนับสนุนงบประมาณ โดยพิจารณาเปรียบเทียบชุดงานเพื่อตัดสินใจที่ได้จัดทำและเสนอผู้บังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับชั้นงบประมาณฐานศูนย์สอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by objective) และมีประโยชน์อย่างมากในการตัดงานและกิจกรรมที่หมดความจำเป็นแล้วหรือไม่คุ้มค่าที่จะทำ ซึ่งจะแก้จุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบเพิ่มยอดเงินได้ อย่างไรก็ตามวิธีการทำงบประมาณฐานศูนย์นี้ ต้องใช้เวลาของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก ตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงระดับสูง ทั้งในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ และการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งยากกว่าการทำงบประมาณแบบเพิ่มยอดเงินมาก ฉะนั้น หากไม่สามารถทำงบประมาณฐานศูนย์ได้ ทั้งองค์การก็ควรจะใช้หลักการนี้ในการวิเคราะห์งานหรือกิจกรรมซึ่งไม่แน่ใจในความจำเป็น ความคุ้มค่าและความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อตัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมซึ่งปรากฏอยู่ในงบประมาณของปีก่อนๆ ออกเสีย

5.3 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ คือช่วยทำให้การวางแผน และการควบคุมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกกิจกรรมจะได้รับการกำหนดให้ชัดเจน มีการจัดลำดับ ความสำคัญของกิจกรรมซึ่งทำให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีระบบ รวมทั้ง ช่วยในการ พัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารในระดับ ต่างๆ ด้วย

5.4 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ ในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการจัดทำ งบประมาณตามแนวคิดของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ไม่น่าจะคุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณแบบฐานศูนย์ยังใช้เอกสารจำนวนมาก และเอกสาร ที่มีความ ซ้ำซ้อนมากเกินไป ในทางปฏิบัติจึงเป็นไปได้เลยที่จะนำระบบงบประมาณแบบนี้ มาใช้ในการ จัดเตรียมงบประมาณใหม่ทุกปี ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์จะได้รับการนำมาเสริม ในการใช้ วิเคราะห์กับแผนงานเพียงไม่กี่แผนเท่านั้น ดังนั้น รัฐบาลอเมริกาก็ต้องยกเลิกระบบ งบประมาณ แบบฐานศูนย์ในที่สุด



6. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – based budgeting: PBB)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการจัดทำงบประมาณโดยใช้ผลงาน (Performance) ตามพันธกิจของหน่วยงานเป็นตัวตั้งในการคิดงบประมาณ ดังนั้นหัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้หรือลงทุนไปกับผลงานอย่างชัดเจนเป็นการใช้ทรัพยากรในการสร้างผลงานที่แท้จริงของหน่วยงาน ระบบงบประมาณระบบนี้จะก่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ จากระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Programmer budgeting) เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting : PBB) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้มีการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน (ที่มีอยู่อย่างจำกัด) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน) เพื่อเกื้อหนุนภารกิจของรัฐและก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ลักษณะของการจัดทำงบประมาณระบบใหม่จะมีขอบเขตการดำเนินงานโดยสรุป ดังนี้

1. เน้นพันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน
2. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานภาครัฐจนถึงหน่วยปฏิบัติ
3. เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
4. มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลางอย่างเป็นระบบ
5. มีระบบการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐต่างๆ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบและกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดทำงบประมาณให้มาดังกล่าว เพื่อแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในการสนองต่อภารกิจของภาครัฐภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยหน่วยงานภาครัฐจะต้องทำระบบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles ตามแนวคิดของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ ประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. การบริหารสินทรัพย์
6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
7. การตรวจสอบภายใน

ในการจัดทำระบบมาตรฐานการจัดการทางการเงินดังกล่าวควรดำเนินการทุก Hurdles ไปพร้อมๆ กัน เพื่อช่วยให้การบริหารงบประมาณและการติดตามประเมินผลประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและวิธีในการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ (ผู้ใช้จ่ายเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน) และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ (แทนประชาชน) นอกจากนั้นในระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญ ในแต่ละระดับตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ เพราะข้อมูล เหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากร

เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะจัดสรรไปยังหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบต่อผลงาน โดยเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม (Block grant) ตามพันธสัญญาว่าจะดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ในความรับผิดชอบ ให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ได้ตกลงกันไว้ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐผู้รับงบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและผลลัพธ์ และจะต้องได้รับความเห็นชอบในหลักเกณฑ์การกระจายงบประมาณไปสู่หน่วยงานปฏิบัติในความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม โดยหลักเกณฑ์การกระจายงบประมาณนี้ควรเป็นไปตามหลักการของความเป็นธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของการลงทุน กล่าวได้ว่าในกระบวนการวางแผนงบประมาณนั้นหน่วยงานภาครัฐมีประเด็นที่จะต้องดำเนินการ คือ 1) จัดทำแผนกลยุทธ์และแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดให้ชัดเจน 2) จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง และ 3) มีเกณฑ์จัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานปฏิบัติอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

2. การกำหนดผลผลิตและคำนวณต้นทุน (Activity Costing)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ซึ่งความผูกพันดังกล่าวจะแสดงให้เห็นในข้อตกลงการใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับสำนักงานงบประมาณ เป็นข้อตกลงระหว่างกันว่า หน่วยงานภาครัฐจะดำเนินการผลิตสิ่งของหรือบริการ จำนวนเท่าไร และจะก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นอย่างไร จำเป็นต้องอาศัยต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณและการติดตามผล และประเมินผลการดำเนินงาน

ของหน่วยงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ต้นทุนผลผลิตซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะเกี่ยวข้องกับประเด็นดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาทางเลือกในการจัดการผลผลิตหรือผู้จัดทำผลผลิตรายอื่น
2. ตัวเงินที่มีโอกาสประหยัดได้จากการเปลี่ยนแปลงผลผลิต กระบวนการการผลิต หรือการงดไม่ดำเนินการผลิต
3. การคำนวณเงินที่ต้องใช้ในการจัดทำโครงการใหม่
4. การคิดราคาของผลผลิตเพื่อการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน
5. การคิดต้นทุนของโครงการหรือกิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์หั่งบลงทุนและการจัดสรรรายจ่ายประจำหรือรายจ่ายอื่นๆ ให้กับผลผลิตโครงการหรือผลลัพธ์

ดังนั้นการคำนวณต้นทุนผลผลิตจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการก่อนเข้าร่วระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงาน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้ คือ 1) กำหนดกิจกรรมและผลผลิตที่ชัดเจน 2) กำหนดเกณฑ์ จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย 3) เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต 4) มีระบบติดตามตรวจสอบ และ 5) มีการบริหารต้นทุน

3. การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

การจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การซื้อพัสดุและบริการมีคุณภาพตามที่ประสงค์ ในปริมาณและราคาที่พอเหมาะจากแหล่งขายที่เชื่อถือได้และในเวลาที่เหมาะสม ในปัจจุบัน วัตถุประสงค์ในการจัดซื้อได้จำกัดอยู่เพียงการจัดหาพัสดุและบริการเท่านั้น แต่จะรวมไปถึง การบริหารงานพัสดุและบริการด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้างโดยทั่วไปสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการจัดหาพัสดุและบริการให้ ต่อเนื่อง เพื่อมิให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักจากสาเหตุขาดพัสดุ
2. เพื่อการจัดซื้อจัดจ้างที่มีต้นทุนต่ำสุดหรือราคาสมเหตุสมผล และแสวงหาสิ่งที่มี คุณค่าสูงสุดในราคาที่ต้องจ่ายไป
3. เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุที่ทำการซื้อแล้วให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีสำหรับการใช้ งาน
4. เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด โดยขจัดการซื้อ พักดูที่มความซ้ำซ้อน และล่าช้าเร็ว
5. เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการซื้อหาพัสดุ
6. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้าและจะทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคา ที่ต่ำกว่าผู้ซื้อรายอื่น

7. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้าและจะทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ซื้อรายอื่น

8. เพื่อจัดทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในต้นทุนที่เหมาะสม

9. เพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันให้กับองค์กร

3.1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1.1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กระทรวงการคลัง (ได้แก่ กรมบัญชีกลางซึ่งมีหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายงบประมาณ) สำนักงบประมาณ (ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การติดตามประเมินผล) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ทำหน้าที่ตรวจสอบ รายงาน) สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (ซึ่งมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535) ตลอดจนหน่วยงานเอกชน (ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้า ขายสินค้า ให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ) สรุปได้ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Plan) 2) การเลือกแหล่งขาย (Selection of Source) 3) การออกคำสั่งซื้อ (Placing the Order) 4) การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ (Follow up of the Order) 5) การแจกจ่ายพัสดุ (Distribution of Supplies) 6) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

3.1.2 กลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง (Methods of Procurement) กลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรภาครัฐจะต้องมีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสรุปขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์จัดซื้อจัดจ้าง ได้ดังนี้

3.1.2.1 การมีส่วนร่วมภายใน (internal participation) บทบาทในขั้นตอนนี้ ของฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง คือ การยกระดับการมีส่วนร่วมและอิทธิพลให้มีมาตรฐานของการปฏิบัติการ ที่สูงขึ้น โดยการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารด้านการจัดซื้อจัดจ้างเป็นตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขยายขอบเขตการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง และจัดแบ่งโครงสร้างอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3.1.2.2 การจัดซื้อจัดจ้างและขอบเขตของการตรวจสอบ (purchasing and audit framework) กลยุทธ์ส่วนนี้ คือ การกำหนดขอบเขตและกฎเกณฑ์ที่องค์กรต้องการให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างปฏิบัติได้ การดำเนินการในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยการกำหนด และประกาศถึงบทบาทนโยบาย คู่มือปฏิบัติการ โดยมุ่งหมายให้ทุกฝ่ายยอมรับเข้าใจตรงกัน อัน จะส่งผลให้มีความคล่องตัวในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1.2.3 การจัดหน่วยงานภายในฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (organization) การจัดหน่วยงานจัดซื้อที่เหมาะสมมักเป็นในรูปแบบเครือข่ายที่จะให้มีการจัดซื้อเป็นศูนย์กลาง (center action

network) มีระดับสูงระหว่างผู้ซื้อกับหน่วยงานจัดซื้อ วิธีที่จะดำเนินการจัดสรรภาระงานของการจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดความสมดุล จะต้องมีการวางตำแหน่งให้เชื่อมต่อกับกิจกรรมการผลิตในแต่ละระดับขององค์กรมากยิ่งขึ้น และต้องให้ความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร

3.1.2.4 การบรรจุบุคคลและการฝึกอบรม (staffing and training) การปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีการบรรจุเจ้าหน้าที่ระดับมืออาชีพที่มีคุณภาพสูง เพื่อส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมในองค์กรและต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้การพิจารณาการให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษกับบุคลากรที่มีคุณภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.1.3 ระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง กล่าวไว้ว่า เพื่อให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลที่ส่งเข้ามาจากภายนอกฝ่ายจัดซื้อ เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อเป็นฝ่ายที่มีโอกาสได้ติดต่อทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินการของฝ่ายจัดซื้อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การกำหนด กลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ได้รับนั้น จะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าวหน่วยงานภาครัฐ จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

4.1 ความสำคัญของการบริหารทางการเงินและควบคุม

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการระบบการเงิน ผู้บริหารทางการเงินจึงมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ โดยสรุปได้ดังนี้

1. การตัดสินใจหาแหล่งของเงินทุน (financing decisions) ซึ่งผู้บริหารองค์กร จะต้องมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินขององค์กร ซึ่งการบริหารการเงินของหน่วยงานภาครัฐนั้น แหล่งเงินทุนขององค์กร ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน

ซึ่งผู้บริหารการเงินจำเป็นต้องมีความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการ เสนอแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับพันธกิจ นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทของ องค์กร โดยเฉพาะต้องสามารถคำนวณหาต้นทุนผลผลิต/ผลงานขององค์กร เพื่อให้การเสนอตั้ง งบประมาณประจำปี ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และผู้บริหารการเงินต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หาจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งการสร้าง ศักยภาพขององค์กรเพื่อให้เกิดรายได้จากการให้บริการประชาชน มาสนับสนุนการบริหารองค์กร

2. การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน (allocation decisions) ผู้บริหารการเงิน ต้องมีความสามารถในการบริหารเงินทุน เมื่อองค์กรมีเงินทุนหรือทรัพยากรที่เพียงพอต่อการบริหาร ตามแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และ ตัดสินใจเลือก กลยุทธ์ที่จะดำเนินการเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพขององค์กร

3. การตัดสินใจในนโยบายการเงิน (policy decisions) ผู้บริหารทาง การเงินต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบายการเงินขององค์กร แนวทางการบริหารการเงิน การใช้จ่ายเงินภายในองค์กร รวมถึงการเก็บรักษาเงินสะสมขององค์กร การกำหนดนโยบายการเงิน เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากองค์กรมีเงินสะสมมาก ผู้บริหารทางการเงินจะต้องตัดสินใจในการ ลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงเลย

4.2 ระบบบัญชีและการควบคุมทางการเงิน ในระบบงบประมาณการเงินการบัญชี และพัสดุที่มุ่งเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่า การใช้จ่ายเงินและ การกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณให้ส่วนราชการ เพื่อให้มีความอิสระและ คล่องตัวที่จะใช้เงินงบประมาณในการผลิตผลผลิตและบริการตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการเงิน จึงจำเป็นต้องทราบข้อมูล ต้นทุนในการผลิต ผลผลิตและบริการ ซึ่งการบัญชีตามเกณฑ์เงินสด ไม่สามารถให้ข้อมูลต้นทุนที่แท้จริงของการ ดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ การบัญชีตามเกณฑ์คงค้างหรือเกณฑ์รับฟังจ่าย หรือ เกณฑ์สิทธิ์จะช่วยวางกรอบในการผลิตและบริการและการควบคุมดูแลผลผลิต ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญใน การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งระบบบัญชีตามเกณฑ์รับฟังจ่าย เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้า เป็นรายได้และ รายจ่ายของหน่วยงานเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายรอตัด และการบันทึกตัดค่า เสื่อมราคาในมูลค่าสินทรัพย์ ถาวร ให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้นๆ ซึ่งมีความแตกต่างและข้อ เปรียบเทียบระหว่างระบบบัญชีเกณฑ์เงินสด (cash accounting System) และระบบบัญชีเกณฑ์รับ ฟังจ่าย (accrual accounting System) แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดและระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง

ระบบบัญชีเกณฑ์เงินสด	ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย
<p>1. ตามระบบเกณฑ์เงินสดถือว่ารายรับในงบประมาณใดก็คือเป็นรายรับของปีงบประมาณนั้น เช่นเดียวกับรายจ่ายที่เมื่อมีการจ่ายเงินเกิดขึ้นในปีงบประมาณใดให้ถือว่าเป็นรายจ่ายของปีงบประมาณนั้น นอกจากนั้นไม่มีการลงรายการบัญชีเกี่ยวกับรายรับค้างรับ รายจ่ายค้างจ่าย รายรับล่วงหน้า รายจ่ายล่วงหน้า</p> <p>2. ไม่บันทึกรายการบัญชีสินทรัพย์ ไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ ไม่มีการเปิดบัญชีแสดงส่วนของเจ้าของรายจ่ายของหน่วยงานภาครัฐในการซื้อสินทรัพย์หรือจ้างทำของเกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณให้ถือเป็นรายจ่ายทั้งสิ้น การควบคุมสินทรัพย์ ทำโดยการมีบัญชีคุมพัสดุหรือทะเบียนพัสดุจากการที่ไม่บันทึกบัญชีสินทรัพย์และคิดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ ทำให้ไม่สามารถทราบถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของหน่วยงานนั้น</p> <p>3. ไม่มีการแสดงภาระผูกพันหรือหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาทางการเงินในอนาคตได้</p> <p>4. ไม่จัดทำบัญชีกำไร ขาดทุน เนื่องจากส่วนราชการดำเนินการโดยไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร</p>	<p>1. เพื่อให้แสดงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานถูกต้องตามงวดบัญชี ดังนั้นจึงต้องมีการบันทึกรายการรายรับคงค้าง รายจ่ายค้างจ่าย รายรับรับล่วงหน้า รายจ่ายจ่ายล่วงหน้า</p> <p>2. บันทึกบัญชีสินทรัพย์และคิดค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ในแต่ละปี และต้องแสดงรายการสินทรัพย์ในงบดุลด้วยราคาทุน หักค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเพื่อการด้วยค่าของสินทรัพย์และมีการควบคุมสินทรัพย์ ทำให้ทราบถึงปริมาณมูลค่าของสินทรัพย์ที่หน่วยงานนั้นถือครอง ประสิทธิภาพความคุ้มค่าในการใช้สินทรัพย์และความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์</p> <p>3. ภาระผูกพันหรือหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้นจะแสดงอยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อเป็นข้อมูลเปิดเผยให้ผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากงบการเงินในการวางแผน</p> <p>4. เมื่อสิ้นงวดบัญชี หน่วยงานต้องจัดทำรายงานทางการเงินในรูปแบบของงบแสดงฐานะการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน งบกระแสเงินสดและหมายเหตุประกอบงบการเงิน</p>

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), 4-5.

4.3 การจัดทำบัญชีของหน่วยงานภาครัฐตามเกณฑ์คงค้าง เกณฑ์คงค้างหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย หมายถึง หลักเกณฑ์ทางบัญชีที่ใช้รับรู้อย่างการและเหตุการณ์เมื่อเกิดขึ้น มิใช่รับรู้เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสดเท่านั้น จึงทำให้รายการและเหตุการณ์ต่างๆ ได้รับการบันทึกบัญชีและแสดงในงบการเงินภายในงวดที่เกี่ยวข้องกับการเกิดรายการและเหตุการณ์นั้น ในทางบัญชี การรับรู้รายการเมื่อเกิดขึ้นเป็นการบันทึกสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุนรายได้และค่าใช้จ่าย เมื่อเป็นที่ค่อนข้างแน่นอนว่าหน่วยงานจะได้รับหรือจะสูญเสียประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ และสามารถวัดมูลค่าของรายการนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ

4.4 การควบคุมงบประมาณ ควรทำเป็นขั้นตอนดังนี้

4.4.1 จัดทำแผนการดำเนินงานเบิกจ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณพบว่ามี การเบิกจ่ายล่าช้า มักจะเป็นการจัดจ้างหมวดที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง การจัดซื้อครุภัณฑ์ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจะต้องจัดทำแผนงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาดูว่าเดือนไหนจะจัดซื้อจัดจ้างอะไรบ้าง

4.4.2 การควบคุมด้านการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้อยู่ในกรอบงบประมาณและวัตถุประสงค์ที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานงบประมาณ การควบคุมทำได้ดังนี้

- 1) การควบคุมการเบิกจ่าย ทำได้โดยทำบันทึกขอเบิกจ่าย ตรวจสอบยอดงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ยอดคงเหลือของงบประมาณก่อนได้รับอนุมัติให้ก่อนนี้ผูกพันตัดยอดเงินงบประมาณเมื่อได้รับอนุมัติให้ก่อนนี้ผูกพัน การตัดยอดเงินงบประมาณเมื่อจ่ายเงินแล้ว
- 2) การควบคุมยอดคงเหลือทุกครั้งที่มีการอนุมัติจ่ายเงินผู้ขอ เบิกจ่ายจะต้องแสดงยอดคงเหลือของงบประมาณในส่วนนั้นๆ ว่ามียอดคงเหลือเท่าใด
- 3) การจัดทำรายงานยอดคงเหลืองบประมาณรายจ่าย
- 4) การขอกันเงินไว้เบิกเหลือมปี โดยทั่วไปจะต้องได้รับ อนุมัติให้ก่อนนี้ผูกพันแล้วจึงขอกันเงินไว้เบิกเหลือมปีได้
- 5) การเปรียบเทียบงบประมาณที่ประมาณการไว้กับงบประมาณที่ใช้จริง

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

5.1 ความหมายของสินทรัพย์ (Asset)

ตามหลักการบัญชี (Accounting Principle) สินทรัพย์ขององค์กร หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขาย หรือเพื่อใช้ ประกอบการขององค์กร สินทรัพย์อาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

5.1.1 สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets) หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์ อื่นที่คาดว่าจะเปลี่ยนเป็นเงินสดหรือขาย หรือใช้หมดไประหว่างวัฏจักรดำเนินงานปกติขององค์กร ซึ่งคำว่า วัฏจักรดำเนินงานปกติ หมายถึง การหมุนเวียนของสินทรัพย์จากกลุ่มหนึ่งไปอีก กลุ่มหนึ่ง เช่น เงินสดเปลี่ยนเป็นสินค้า สินค้าเปลี่ยนรูปเป็นลูกหนี้ และลูกหนี้เปลี่ยนเป็นเงินสด อีกทีหนึ่ง ดังนั้น เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าเป็นทรัพย์สินหมุนเวียน

5.1.2 สินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset) เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะคงทนถาวร เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ประเภทอื่น และใช้ในการดำเนินงานมิได้ไว้เพื่อขายสินทรัพย์ถาวร จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

5.1.2.1 สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตน (Tangible Fixed Assets) หมายถึง สินทรัพย์ ที่แลเห็นและจับต้องได้ ซึ่งในการแสดงรายการในงบดุล สินทรัพย์ประเภทนี้จัดไว้ ภายใต้หัวข้อ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ และอาจแบ่งเป็นประเภท ได้ดังต่อไปนี้ 1) สินทรัพย์ถาวรที่ไม่ต้องหักค่าเสื่อมราคา ได้แก่ ที่ดิน 2) สินทรัพย์ถาวรที่ต้องหักค่าเสื่อมราคา ได้แก่ อาคาร เครื่องจักร เครื่องใช้ ฯลฯ 3) สินทรัพย์ธรรมชาติ ซึ่งจะต้องหักค่าหมดเปลืองหรือมูลค่า เสื่อมสิ้น (Depletion) เช่น บ่อแร่ บ่อน้ำ ฯลฯ

5.1.2.2 สินทรัพย์ถาวรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Fixed Assets) หมายถึง ทรัพย์สินที่ไม่อาจแลเห็นและจับต้องไม่ได้ มีลักษณะเป็นสิทธิต่างๆ ตามกฎหมายกำหนด และอาจแบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้ 1) สินทรัพย์ประเภทที่มีอายุการใช้งานจำกัด เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ สัมปทาน และสัญญาเช่าระยะยาว ฯลฯ 2) สินทรัพย์ที่มีอายุการใช้งานไม่จำกัด เช่น ค่านิยม (Goodwill) เครื่องหมายการค้า ฯลฯ

5.1.3 สินทรัพย์อื่นๆ (Other Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่มีใช้สินทรัพย์ หมุนเวียนและมีใช้สินทรัพย์ถาวร ในบางครั้งมีผู้เรียกสินทรัพย์ดังกล่าวว่า สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ซึ่งประกอบด้วยรายการสินทรัพย์ต่อไปนี้ 1) เงินสดและสิทธิที่จะได้รับเงินสดมีข้อจำกัดว่าจะนำไปใช้ ดำเนินการในปัจจุบันไม่ได้ 2) เงินล่วงหน้าหรือเงินลงทุนซื้อหุ้น ซึ่งได้กระทำเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว 3) ลูกหนี้ที่คาดว่าจะเก็บไม่ได้ในระยะเวลา 12 เดือน 4) ราคาเวนคืนกรรมสิทธิ์ประกันชีวิต 5) สินทรัพย์อื่น เช่น ที่ดินที่ถือไว้เพื่อขยายองค์กร โรงงานและเครื่องจักรที่มีได้ใช้ รอการจำหน่ายซึ่งไม่อาจจัดอยู่ในสินทรัพย์ประเภทใดได้ 6) รอการตัดบัญชี ซึ่งหมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวซึ่งอาจตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่าย และนำไปหักรายได้ของปีต่อไป 7) กระบวนการบริหารสินทรัพย์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน คือ การวางแผนกำหนดความต้องการใช้สินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งาน และการดูแลรักษาสินทรัพย์รวมถึง การกำจัดสินทรัพย์เมื่อหมดความจำเป็น 8) การวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์ การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหาร ความสำเร็จขององค์กรจะต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรและการบริหารทางการเงินเป็นเข็มทิศนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กรต้องการ การวางแผนสินทรัพย์จึงต้องทำควบคู่กันไป นั่นคือ การจัดทำแผนงาน/โครงการ จะต้องแสดงให้เห็นสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ 9)การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ คือ กรรมวิธี (Process) ในการดำเนินการที่จะให้

ได้มาซึ่งพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรตามกำหนดเวลา และมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินจะทำได้หลายวิธี เช่น จัดซื้อ จัดจ้าง (Procurement) การเช่า (Renting) การยืม (Borrowing) การแลกเปลี่ยน (Barter or Exchange) ฯลฯ และ 10) การบริหารสินทรัพย์ประเภทพัสดุและที่ดินสิ่งปลูกสร้าง

นอกจากนี้ กระบวนการบริหารสินทรัพย์จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน คือ การวางแผนกำหนดความต้องการใช้สินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งานและดูแลรักษาสินทรัพย์รวมถึงการกำจัดสินทรัพย์เมื่อหมดความจำเป็น ซึ่งแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 วงจรการบริหารสินทรัพย์

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล, (กรุงเทพฯ: โรงเรียนพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2556), 58, อ้างจาก ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles** กับการจัดงบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544).

โดยสรุปแล้ว การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การบริหารจัดการสินทรัพย์ต่างๆ ทั้งที่เป็นเงินสด และสินทรัพย์อื่นๆ ที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขายหรือเพื่อใช้ประกอบการขององค์กรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Report)

ในกระบวนการงบประมาณ การประเมินผลจะมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจ นั่นคือจะมีการประเมินผลก่อนเริ่มโครงการระหว่างดำเนินการและหลังจากสิ้นสุดโครงการ โดยที่การประเมินผลในระหว่างดำเนินการจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่การเร่งรัด ตัดทอน ชะลอ หรือยกเลิกงานโครงการ ของหน่วยงานภาครัฐและแนวทางที่สำคัญในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ภายใต้ระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้แก่ 1) การรายงานทางการเงิน 2) การรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเป็นที่ยืนยันถึงผลสำเร็จของงานตามที่ได้ทำข้อตกลงไว้ เป็นการแสดงให้เห็นว่าวงเงินงบประมาณที่ได้รับหน่วยงานภาครัฐนำไปใช้จ่ายอย่างไรต้นทุนในการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงาน/โครงการในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นไปตามข้อตกลงที่ได้ทำสัญญากันไว้หรือไม่ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การรายงานต้นทุนการผลิต คือ การรายงานต้นทุนการผลิตเป็นข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละผลผลิต

งบแสดงฐานะการเงิน คือ งบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน หรือส่วนของเจ้าของ ตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันที่ระบุในรายงานฐานะการเงินนั้น สามารถแสดงในรูปของสมการทางบัญชี คือ สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน และรายงานที่ปรากฏใน งบแสดงฐานะทางการเงินนั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึงการจำแนกความแตกต่างระหว่างรายการหมุนเวียนกับไม่หมุนเวียนตามสภาพคล่องของแต่ละรายการให้ชัดเจนและควรจำแนกสินทรัพย์ที่ คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์ภายใน 12 เดือน นับตั้งแต่วันที่แสดงในงบแสดงฐานะทางการเงิน ต้องระบุรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดที่ชัดเจน

งบแสดงผลการดำเนินงาน คือ รายงานทางการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาบัญชีให้ทราบถึงผลผลิต ผลลัพธ์ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายงบประมาณหรือไม่ ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้ 1) รายได้ 2) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 4) ค่าใช้จ่ายทางการเงิน 5) ค่าใช้จ่ายทางภาษี 6) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ 7) รายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่าย

งบกระแสเงินสด คือ งบที่แสดงถึงการได้มาและใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ผู้ใช้งบการเงินใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์

สุทธิขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางการเงิน รวมถึงสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ เป็นรายงานทางการเงินที่ผู้ถือหุ้นต้องนำเสนอแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี

6.1 ความสำคัญของการจัดทำรายการทางการเงินเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินให้แก่บุคคลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไรและข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งรายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดความสามารถของผู้บริหารว่า มีความสามารถนำพางค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

การรายงานทางการเงินที่นำเสนอบุคคลภายนอกหรือ บุคคลผู้ใช้รายงานทางการเงินนั้น จำเป็นต้องมีผู้ที่รับผิดชอบต่อการเงินนั้น โดยทั่วไปผู้บริหารขององค์กรจะมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดทำและการนำเสนอรายงานทางการเงินขององค์กรนั้น

6.2 การรายงานผลการดำเนินงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนสรุปได้ดังนี้ คือ

6.2.1 การรายงานติดตามผลงบประมาณ โดยทั่วไปเมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรแล้ว หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนดให้แล้วเสร็จ และรวบรวมส่งสำนักงบประมาณภายในเดือนตุลาคม (ของปีงบประมาณนั้นๆ) เพื่อให้สำนักงบประมาณใช้เป็นแนวทางการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายต่อไป ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางสามารถสรุปได้ดังนี้

6.2.1.1 ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินนั้น ขอให้พิจารณาให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ได้เสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ

6.2.1.2 การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างให้ดำเนินการได้ดังนี้ 1) การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ตามมาตรฐานที่สำนักงบประมาณเคยให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการก่อนนี้ผูกพันให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน นับแต่วันเริ่มปีงบประมาณ 2) การจัดซื้อครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างที่นอกเหนือจาก ข้อ 1) ให้ดำเนินการก่อนนี้ผูกพันให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน นับแต่วันเริ่มต้นงบประมาณ

6.2.1.3 สำนักงบประมาณ จะรวบรวมแผนการบริหารงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรีเจ้าสังกัดสำหรับใช้กำกับดูแล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและจะรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจให้คณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรีเจ้าสังกัดทราบทุก 3 เดือน

6.2.1.4 สำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจได้ส่งให้สำนักงบประมาณ

6.2.1.5 ให้หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด และรายงานผลการปฏิบัติงานให้สำนักงบประมาณทราบทุก 3 เดือน โดยรูปแบบในการรายงานผลให้ดำเนินการตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนด

6.2.2 การประเมินผลแผนงาน/โครงการ ในการประเมินผลแผนงาน/โครงการนั้น E. Suchman ได้จำแนกการประเมินผลออกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) การประเมินผลคุณสมบัติของตัวแผนงาน/โครงการ 2) การประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อ แผนงาน/โครงการ 3) การประเมินผลสถานการณ์ ตามบริบทแผนงาน/โครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลต่างๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงาน ของแผนงาน/โครงการ⁸¹

ในส่วนของ การประเมินผลแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบ D. Stufflebeam ได้เสนอตัวแบบ (Model) ไว้เรียกชื่อย่อว่า “CIPP Model” ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (context evaluation) ในการประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อมเป็นการประเมินผลแผนงาน/โครงการ ในภาพกว้างเป็นรูปแบบพื้นฐานของการประเมินผลโดยทั่วไป เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจะเน้นในด้านความสัมพันธ์ที่แผนงาน/โครงการเกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ระบบ นิเวศน์ ฯลฯ

2. การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (input evaluation) การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้นเป็นการประเมินผลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินในด้านอัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการจัดการ เวลา ว่ามีเพียงพอหรือไม่ การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้นนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจว่าควรปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างไร ใช้อัตรากำลังเท่าใด วางแผนและดำเนินการอย่างไร

3. การประเมินผลกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนของแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับนักประเมิน ตลอดจนเป็นการบันทึกสะสมข้อมูลในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการประเมินผลกระบวนการ เป็นการค้นหาคำตอบที่ว่าระบบการทำงาน กลไก และขั้นตอน

⁸¹ E. Suchman, *Evaluative Research: Principle and practice in Public Service and Social Action Programs*, (New York: Russell Sage Foudation, 1967), 157.

การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล วิธีการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะปรับปรุงอย่างไร

4. การประเมินผลผลิต (product evaluation) การประเมินผลผลิตมีจุดมุ่งหมาย เพื่อวัดผลและแปลความหมายของผลความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ โดยทั่วไปการประเมินผลผลิตจะเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ

สรุป การรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การรายงานข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินให้กับบุคคลภายในและภายนอกทราบว่าองค์กร สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รายงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือ ทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น สามารถบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน⁸²

7. การตรวจสอบภายใน

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน ไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ คือ การลดบทบาทและอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ และให้ความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณกับหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นเหตุให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวและยังคงให้หน่วยงานภาครัฐมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีระบบตรวจสอบและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับรัฐบาลและประชาชนว่าจะไม่ก่อให้เกิดการเสียหายในการจัดสรรงบประมาณให้กับองค์กรภาครัฐ โดยทั่วไปการตรวจสอบภายในแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การตรวจสอบ/ควบคุมด้านการบริหารงาน 2) การตรวจสอบ/ควบคุมทางการบัญชีและการเงิน

7.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ให้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผู้ตรวจสอบภายใน จะทำหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาและให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่ตรวจสอบ และยังรวมถึงการส่งเสริมให้การควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ถือเป็น การช่วยผู้บริหาร ให้บริหารเงินสัมฤทธิ์ผล สูงสุด

7.2 บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน คุณสมบัติที่ดีของผู้ตรวจสอบภายใน ควรมีดังนี้ คือ

⁸² D.L. Stufflebeam, *Educational Evaluation and Decision Making*, (Illinois: Peacock, 1971), 235.

7.2.1 มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทั่วไป การบริหารการศึกษา การเงิน บัญชีและคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี

7.2.2 มีความชำนาญงานการตรวจสอบ สำหรับสถาบันการศึกษาบริการ วิชาการและวิสาหกิจ เช่น ธุรกิจลักษณะห้องพักและจัดเลี้ยง ธุรกิจการเกษตร อุตสาหกรรม เป็นต้น

7.2.3 มีความซื่อสัตย์ สุจริต เที่ยงธรรมและมีจริยธรรม

7.2.4 มีความคิดริเริ่ม ช่างสังเกตและมีไหวพริบดี

7.2.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี

7.2.6 มีความอิสระ ทั้งในการปฏิบัติงานและในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลใดๆ

7.2.7 มีความรู้ ความเข้าใจด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของ สถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างดี

7.2.8 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้ดี

7.2.9 มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อเสนอแนะแนวทางไปในทิศทางที่เหมาะสม

7.2.10 มีใจรักในการเสาะแสวงหาความรู้เพื่อให้ผลงานตรวจสอบภายใน มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอตลอดไป

บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในมีดังนี้คือ

1. การพัฒนางานให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของ ฝ่ายบริหาร โดยจะเน้นการตรวจสอบที่เรียกว่า การตรวจสอบเพื่อการบริหารซึ่งการตรวจสอบ ดังกล่าวเป็นการตรวจสอบเพื่อเสนอข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์หรือสอบทานงาน

2. การตรวจสอบโดยใช้แนวความเสี่ยง โดยผู้ตรวจสอบต้องเข้าใจ โครงสร้างการควบคุมและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อกิจกรรมอย่างเพียงพอ เพื่อเลือก กิจกรรมการตรวจสอบที่จะลดความเสี่ยงและมีโอกาสจะเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

3. การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม เป็นการตรวจสอบโดยเน้นถึงการ ประสานงานระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบ ทั้งนี้เพื่อแก้ไข้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน

4. การตรวจสอบในเชิงรุกแบบก้าวหน้าและสร้างสรรค์ โดยทำหน้าที่ในการ ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานในสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการ ดำเนินงาน

5. การติดตามแนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่ ผู้ตรวจสอบ ควรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ การซื้อปรับ กระบวนการทำงานขององค์กร การบริหารแบบทันเวลา การประเมินผลการควบคุมตนเองการหาวิธี

ปฏิบัติเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเสนอแนะกิจกรรม ที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

6. การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสืบค้นติดตามข่าวสารข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูล ที่ใช้ในการเปรียบเทียบอ้างอิง

7.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายใน เป็นการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และการตรวจสอบภายในสมัยใหม่ยังช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยการเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการตรวจสอบส่งเสริมให้ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

7.3.1 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ในการปฏิบัติงาน

7.3.2 ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยกำหนดว่ารายจ่ายทุกรายการต้องมีหลักฐานและต้องได้รับการบันทึกทางบัญชี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

7.3.3 ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เพราะการตรวจสอบเป็นการประเมิน วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ ด้านในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน ระบบบัญชี รวมทั้งระบบสารสนเทศขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นเสมือนสื่อกลางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการลดปัญหาความไม่เข้าใจในนโยบาย อันจะทำให้การปฏิบัติงาน ไม่บรรลุตามที่ผู้บริหารต้องการ

7.3.4 เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ ซึ่งจะส่งเสริมให้การจัดสรรและการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

7.3.5 ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าของการประทุมิชอบในองค์กร จึงลดโอกาสความเสียหายร้ายแรงและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

หลักเกณฑ์การตรวจสอบภายในมีดังนี้ คือ

1. หลักเกณฑ์ทั่วไป

ผู้ตรวจสอบควรปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพงานและเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ

2. หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

2.1 ผู้ตรวจสอบควรวางแผนการตรวจสอบอย่างเหมาะสมและควบคุมผู้ช่วยให้ปฏิบัติงานโดยถูกต้อง

2.2 ตรวจสอบควรสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจเพื่อกำหนดขอบเขต และวิธีปฏิบัติงานตรวจสอบให้มีคุณภาพรัดกุมเหมาะสม

2.3 ตรวจสอบควรปฏิบัติงานตรวจสอบให้ได้มาซึ่งหลักฐานที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อเสนอความเห็นในรายงานผลการตรวจสอบ โดยใช้วิธีการตรวจสอบอันเหมาะสมแก่กรณี ในกรณีที่หลักฐานปรากฏว่ามีเหตุการณ์อันอาจเกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญแก่สถาบันการศึกษา ผู้ตรวจสอบควรรายงานผู้บังคับบัญชาโดยเร็วและขยายขอบเขตการตรวจสอบให้ครอบคลุม

2.4 ผู้ตรวจสอบควรกำหนดการตรวจสอบดังนี้

2.4.1 ตรวจสอบบัญชีทางการเงิน ตรวจสอบว่าหน่วยงานต่างๆ มีหน้าที่ ได้ปฏิบัติทางการเงินถูกต้องตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้ หลักฐานและเอกสารทางการเงินมีความถูกต้องและสมบูรณ์ การบันทึกบัญชีแยกประเภทและสรุปผล รวมทั้งรายงานทางบัญชีว่า ได้ปฏิบัติตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือไม่เพียงใด

2.4.2 ตรวจสอบการบริหารและดำเนินงาน ตรวจสอบว่าหน่วยงานต่างๆ ที่มีหน้าที่ได้บริหารและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประหยัดหรือไม่เพียงใด

2.4.3 ตรวจสอบการปฏิบัติงานทางคอมพิวเตอร์ ตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสม และมีการปฏิบัติงานทางคอมพิวเตอร์ที่เป็นไปตามระบบดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่⁸³

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบภายใน หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์กรที่ เกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในองค์กร ทำหน้าที่ให้บริการในการตรวจสอบควบคุมการบริหาร การดำเนินงานกิจกรรมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรมีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้

⁸³ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 hurdles** กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและเซเท็กซ์, 2544), อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**, (กรุงเทพฯ: โรงเรียนพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 58.

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้เสนอข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) มีการวางแผนงบประมาณ (Budget planning) 2) การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output costing) 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management) 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and budgeting control) 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) และ 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) มาเป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา

ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาและปริมาณงานในความรับผิดชอบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีหน่วยงาน บุคลากร และนักเรียน ในความรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอดอนเจดีย์ อำเภอสองพี่น้อง และอำเภออู่ทอง ดังนี้

1. จำนวนสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 132 โรงเรียน จำแนกเป็นรายอำเภอ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2565)

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
ดอนเจดีย์	26
สองพี่น้อง	54
อู่ทอง	52
รวมทั้งสิ้น	132

2. จำนวนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำแนกเป็นรายอำเภอ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2565)

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
ดอนเจดีย์	6
สองพี่น้อง	12
อู่ทอง	9
รวมทั้งสิ้น	27

3. จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กจำแนกเป็นรายอำเภอ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2565)

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
ดอนเจดีย์	17
สองพี่น้อง	28
อู่ทอง	29
รวมทั้งสิ้น	74

หมายเหตุ อำเภอดอนเจดีย์ มีโรงเรียนขนาดเล็กควรวรวม 1 โรงเรียน

อำเภออู่ทอง มีโรงเรียนขนาดเล็กควรวรวม 1 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทวีพร แก้วบัวดี ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่อยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงบประมาณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01⁸⁴

นันทนา สมิงไพโร ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมสามารถดำเนินการได้ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสามารถดำเนินการได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผน และจัดทำงบประมาณ และสามารถดำเนินการได้ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการติดตามประเมินผล

⁸⁴ ทวีพร แก้วบัวดี, "สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558), 50.

งบประมาณและด้านการบริหารงบประมาณ และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาในภาพรวมสามารถดำเนินการได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁵

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างของโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบุคลากร ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลางกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁶

ประมุข ตีฉูโตได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมี ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ และด้านการคำนวณต้นทุน ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมี ด้านงานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านงานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และด้านงานวัดผลและประเมินผลตามลำดับ และ 3) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามี 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานผล

⁸⁵ นันทนา สมิงไพร, "การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี", **วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า** ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2558), 41.

⁸⁶ บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา, "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี", **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558), 336.

การดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการติดตามและประเมินผล และด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีประสิทธิภาพในการทำนายคิดเป็นร้อยละ 80.10⁸⁷

เยาวรินทร์ ยิ้มรอด ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก 2) คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันตก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01⁸⁸

เกศรา สิทธิแก้ว ปริญญา มีสุข และเพลินดา กะลัมพากร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและ รายด้าน 2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและ รายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงาน ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.781 ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁹

⁸⁷ ประมุข ตีฉูโต, "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ สถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา", วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2558), 274-75.

⁸⁸ เยาวรินทร์ ยิ้มรอด, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาค ตะวันตก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

⁸⁹ เกศรา สิทธิแก้ว ปริญญา มีสุข และเพลินดา กะลัมพากร, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

อรุณี อัดกลับ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จากผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ร้อยละ 81.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁰

อังศุมาลิน กุลฉวะ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยผลจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) สมการพยากรณ์การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ด้วยปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าสามารถร่วมกันพยากรณ์การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 62.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹¹

จิตสุภา ลิขิตรุ่งโรจน์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ครูที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์

การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2", **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์** ปีที่ 11, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2560), 12.

⁹⁰ อรุณี อัดกลับ, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2", **วารสาร บริหารการศึกษา มศว** ปีที่ 15 ฉบับที่ 29 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561), 112.

⁹¹ อังศุมาลิน กุลฉวะ, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3", **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม** ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม- สิงหาคม 2562), 60.

ในการทำงานต่างๆ มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน⁹²

พิษณุ สมจิตร ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา และ 3) การสร้างสมการพยากรณ์การบริหารงานวิชาการจากปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 ได้ร้อยละ 46.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹³

เหมือนฝัน นันทียกุล ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความคิดเชิงปฏิกิริยา การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดระดับสูง และความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ 2) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพสถานศึกษา นวัตกรรมการบริหาร และสมรรถนะผู้บริหารตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหาร

⁹² จิตสุภา ลิขิตรุ่งโรจน์, "ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร", **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563), 26.

⁹³ พิษณุ สมจิตร, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1", **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด** ปีที่ 14 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563), 3.

โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 92.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁴

นาริรัตน์ คณาจันทร์ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลจากการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁵

ณัฐพร นาคสุวรรณ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขนาดเล็กตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน⁹⁶

⁹⁴ เหมือนฝัน นันทียกุล, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม", *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563), 232.

⁹⁵ นาริรัตน์ คณาจันทร์, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู", *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล* ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563), 152.

⁹⁶ ณัฐพร นาคสุวรรณและภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, "การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขนาดเล็กตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม", *Journal of Roi Kaensarn Acadami* ปีที่ 6, ฉบับที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2564), 167.

จรัญญิกา จันทรชื่อน ได้ทำการศึกษาระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยผลการวิจัยพบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านมีสภาพการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก และ 2) แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า 1) ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ 2) ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรมเพื่อบุคลากรของโรงเรียนจะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำและบริหารงบประมาณ 3) ควรมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 4) ควรประสานจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณเข้ามาเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณถูกต้องตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ 5) ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน 6) ทุกภาคส่วนควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ 7) ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้นำไปแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาความสำเร็จของผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง⁹⁷

พิชญาภัค กำจัดภัย และธดา สิทธิธาดา ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้แก่ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

⁹⁷ จรัญญิกา จันทรชื่อน, "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1", วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564), 18.

มีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเท่ากับ .922 ค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 85 ค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการพยากรณ์เท่ากับ .199 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁸

วิรัช บุญรักษ์ และวิเชียร รุ้ยนิยม ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ ด้านการคาดคะแนจากอนาคต ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้เจตคติทางบวก ตามลำดับ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังนี้ โดยภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับว่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตามลำดับ⁹⁹

เมธาวัดน์ คล้ายคลึง ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

⁹⁸ พิชญากัค กำจัดภัย และธดา สิทธิธาดา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1”, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 16 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2565), 72.

⁹⁹ วิรัช บุญรักษ์ และวิเชียร รุ้ยนิยม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21”, วารสารบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ 18 ฉบับที่ 83 (ตุลาคม - ธันวาคม 2564), 72.

ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความคิดเชิงปฏิวัติ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มาเป็นกลยุทธ์ ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความต้องการอำนาจบาบริ ด้านความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านความต้องการความรักความผูกพัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁰⁰

พรทิพย์ รอดพลอย ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิวัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพอยู่ในลำดับสูงสุด วิสัยทัศน์ร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ โครงสร้างสนับสนุนชุมชน ชุมชนกัลยาณมิตร และภาวะผู้นำร่วม ตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความคิดเชิงปฏิวัติ องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰¹

¹⁰⁰ เมธาวัฒน์ คล้ายคลึง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3”, วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2565), 90.

¹⁰¹ พรทิพย์ รอดพลอย, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัด

วาณี ซ้อนกลิ่น และสาริตา เจนเขว่า ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อพัฒนาระบบงบประมาณของสถานศึกษาในเครือข่ายการจัดการศึกษาแบบบูรณาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อพัฒนาระบบงบประมาณของสถานศึกษา พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณและด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง 2) การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสพการณ์ในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาระบบงานบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้แก่ คณะทำงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ ควรจัดอบรมการกำหนดผลผลิตที่ชัดเจน การจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอนโปร่งใสตรวจสอบได้ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชี ส่งเสริมจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านการเงินและการบัญชีให้มีความรู้ ให้มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน จัดทำข้อมูลฐานะทางการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีระบบการบริหารสินทรัพย์และระบบตรวจสอบภายในมาตรฐานการปฏิบัติงานในการจัดทำรายงานข้อสรุปของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน¹⁰²

งานวิจัยต่างประเทศ

จอห์นสัน และโซลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสพการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมของ องค์การในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมี วิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์การที่

นครปฐม”, วารสารสิทธิรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่ 23 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565), 118.

¹⁰² วาณี ซ้อนกลิ่น และสาริตา เจนเขว่า, “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อพัฒนาระบบงบประมาณของสถานศึกษาในเครือข่ายการจัดการศึกษาแบบบูรณาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1”, วารสารมหาจุฬาลงกรณ ปีที่ ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2566), 284.

สามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร¹⁰³

รีด (Reid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโดการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบัน ที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่างๆของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁰⁴

พรีดี, แกลตเตอร์ และไวส์ (Preedy, Glatter and Wise) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ¹⁰⁵

บานด์วิน (Baldwin) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ประกอบด้วย ความ

¹⁰³ G. Johnson and K. Scholes, **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy**, 6th ed. (London: Prentice-Hall, 2003).

¹⁰⁴ Linda Reid, "The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in selected Colorado State - Supported and Private Institutions of Higher Education", Dissertation in Business Administration, Nova Southeastern University, (2005),

¹⁰⁵ R. Glatter M. Preedy, and C. Wise, **Strategic Leadership and Educational Improvement** (London: Cromwell, 2003).

เป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การเปิดเผยความต้องการของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนของท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ขัดขวางประกอบด้วย การขาดปัจจัยส่งเสริมองค์รวม ความไม่เข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดสรรเวลาให้กับการวางแผนกลยุทธ์¹⁰⁶

วิงแฮม (Whingham) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอนุปริญา การพัฒนาเป็นไปแบบการเพิ่มมูลค่า สำหรับการทำงานงบประมาณที่ยุติธรรม สถาบันระดับอุดมศึกษาได้ใช้การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้สามารถเชื่อมโยงงบประมาณสู่การปฏิบัติงาน สถาบันมีเกณฑ์ของปริมาณหรือคุณภาพที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ การเลือกตัวชี้วัด การปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง และการใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้สำหรับการเปรียบเทียบของสถาบันและการจัดทำงบประมาณ การดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งถูกกำหนดให้อยู่ในส่วนของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้วางอยู่บนอัตราการเปลี่ยนถ่ายและอัตราการจบการศึกษาของสถาบันที่มีต่อการจัดการอย่างง่าย ปัญหาระบบของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งวางอยู่บนตัวชี้วัดการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นคือ ความล้มเหลวต่อการประสานความหลากหลายด้านความสนใจของผู้เรียน ตลอดจนความสามารถเป้าหมายและความรับผิดชอบภายนอก¹⁰⁷

โอโรอาร์ค (O'Roark) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการดำเนินงานด้านงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ : การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการจัดหาเชิงประจักษ์ต่อผลกระทบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกระบวนการงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ แนวคิดของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือ ลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่สูญเปล่าโดยให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายแห่งนโยบายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ก่อนหน้านี้ไม่ได้มีการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ในการตรวจสอบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การวิจัยนี้ได้นำเสนอการอภิปรายโดยการวิเคราะห์ โดยได้ทำการศึกษาความแพร่หลายของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ประสบความสำเร็จที่ปรากฏอยู่ และการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อสรุปว่า งบประมาณเป็นรูปแบบที่มี

¹⁰⁶ Mark D. Baldwin, "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting", A case Study Dissertation Abstract International 55 (October 1994), 224 - A.

¹⁰⁷ S.B. Whingham, "Performance Funding Indicators at Two-Year Postsecondary Institutions: Developing a Value-Added Model for Equitable Funding." accessd (November,2021), available from <http://search.proquest.com/docview/242834125?>

ประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายของรัฐ แต่อย่างไรก็ตามการประยุกต์ในระดับสหพันธรัฐนั้นมีความชัดเจนน้อยมาก¹⁰⁸

ทูลเลย์ และ กุทรี (Tolley & Guthrie) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำงบประมาณโรงเรียนมัธยมในนิวซีแลนด์ โดยศึกษาผลการใช้ระบบบริหารงบประมาณการเงินแบบใหม่ที่เรียกว่า “The new public financial management” ซึ่งเป็นระบบบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐาน และใช้เทคโนโลยีทางด้านบัญชี และกระบวนการที่ทันสมัยเป็นอิสระมาใช้ โดยมีการเริ่มนำมาใช้บริหารงานในระบบการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบการบริหารงานของรัฐ ในช่วงปี ค.ศ. 1989 ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาในหน่วยงานด้านการจัดการงบประมาณของโรงเรียน จำนวน 4 แห่ง เป็นกรณีศึกษาและทำการเก็บข้อมูลในช่วงปี ค.ศ. 1997-1999 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระบบการบัญชีและเทคโนโลยีในการบริหารดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเชิงการปกครอง และก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงของการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติมากกว่าจะได้รับการยอมรับในเชิงเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งสิ่งที่ปรากฏทำให้เกิดข้อคำถามเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารตามแนวความคิด (New public management) ว่าจะเกิดศักยภาพและมีประโยชน์จริงหรือไม่¹⁰⁹

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้วิเคราะห์อธิบาย สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นปัจจัยหลักที่จะต้องอาศัยความสามารถที่จะกระตุ้นหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยผู้นำสามารถใช้แรงจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการ และใช้กระบวนการในการผลักดันกิจกรรมหรือภารกิจของสถานศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร และสามารถวางแผนใช้งบประมาณที่มีรวมไปถึงการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบและทันต่อเวลา ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของดูบริน (Dubrin) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การคิดในระดับสูง (high-level cognitive activity) 2) ด้านบุคคลและความรู้สึก (Human and

¹⁰⁸ J.B. O’Roark, "Performance-based Budgeting in State and Federal Fiscal Performance an Empirical Analysis", Accessed October 11, 2020 (2020), available from <http://search.proquest.com/docview/413282127?accountid=71911>.

¹⁰⁹ S. Tolley & J. Guthrie, "Budgeting in New Zealand Secondary Schools in a Changing Devolved Financial Management Environment", *Journal of Accounting and Organizational Change* (2015), 4-28.

emotional) 3) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering and creating a future) 4) การคาดหวังและสร้างอนาคต (anticipating and creating a future) 5) การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change) และ 6) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้เสนอข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) มีการวางแผนงบประมาณ (Budget planning) 2) การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output costing) 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management) 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and budgeting control) 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) และ 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 206 คน โดยมีขั้นตอน ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินการไว้ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดตัวแบบทางทฤษฎี และระบบการดำเนินการของโครงการ โดยศึกษาจากเอกสารตำราทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ ปัญหา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยหรือรายงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดสร้างโครงร่างการวิจัยนำเสนอภาควิชา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิทยานิพนธ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลและนำเครื่องมือ ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และความเชื่อมั่นไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

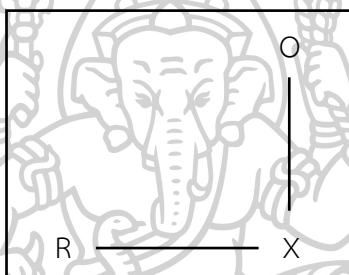
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องตามหลักวิชา ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตรต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยไว้ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one – shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 132 แห่ง จาก 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดอนเจดีย์ จำนวน 26 แห่ง อำเภอสองพี่น้องจำนวน 54 แห่ง และอำเภออู่ทองจำนวน 52 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 103 แห่ง ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดตัวอย่าง

จากการเปิดตารางประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹¹⁰ ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ในแต่ละสถานศึกษากำหนดผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจาก 103 แห่ง ทั้งสิ้นจำนวน 206 คน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	จำนวนประชากร (แห่ง)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวมผู้ให้ข้อมูล (คน)
			ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	
อุททอง	52	41	41	41	82
ดอนเจดีย์	26	20	20	20	40
สองพี่น้อง	54	42	42	42	84
รวมทั้งสิ้น	132	103	103	103	206

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
 - 1.1 เพศ หมายถึง เพศชาย เพศหญิง และไม่ระบุ
 - 1.2 อายุ หมายถึง อายุของผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 21 – 30 ปี, 31 – 40 ปี, 41 – 50 ปี, 51 – 60 ปี และ 61 ปีขึ้นไป
 - 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

¹¹⁰ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining sample sizes for research activities," *Journal for Educational and Psychological Measurement*, No.3 (November 1970), 607-610.

1.4 ตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ

1.5 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1 – 5 ปี, 6 – 10 ปี, 11 – 15 ปี, 16 – 20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1) การคิดในระดับสูง (high-level cognitive activity: X_1) หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเชิงระบบและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ขององค์กรต่อไปได้ และสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลและคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

2) ด้านบุคคลและความรู้สึก (Human and emotional component: X_2) หมายถึง การใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจที่ดี มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร เห็นความสำคัญและคุณค่าขององค์กร และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่ยึดติดกับระเบียบมากเกินไป

3) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy: X_3) หมายถึง การทำงานโดยใช้วิธีแบบประชาธิปไตย รู้จักแสวงหาหรือเปิดรับมุมมอง ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมาร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรสามารถสร้างความร่วมมือและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นบุคลากรในองค์กรผ่านช่องทางหรือนวัตกรรมที่หลากหลาย

4) การคาดหวังและสร้างอนาคต (anticipating and creating a future: X_4) หมายถึง การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ สามารถวาดภาพอนาคตและกำหนดทิศทางขององค์กรว่าควรเป็นไปในทิศทางใดโดยวิธีใด มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสังคม ชุมชน และบริบทแวดล้อมองค์กร และพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในอนาคตให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

5) การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change: X_5) หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ และค้นหาวิธีการดำเนินการใหม่ๆ ในการทำงาน มีความกล้าท้าทายแนวคิดการทำงานแบบเดิม รู้จักแสวงงนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร กล้ายอมรับความเสี่ยงและสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย

6) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision: X_6) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความกระชับ ชัดเจน มีความท้าทาย มีลักษณะมุ่งสู่ออนาคต สามารถ

กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการปฏิบัติได้จริง สามารถนำเสนอและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้แก่สมาชิกรับรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง สามารถกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามแนวคิดของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning: Y_1) หมายถึง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน อันประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงานและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ชัดเจน และมีการจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยมีข้อมูลและเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณที่ครอบคลุม เหมาะสมและเป็นธรรม

2) การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output Costing: Y_2) หมายถึง การคิดคำนวณต้นทุนของผลผลิตในแต่ละหน่วย โดยพิจารณาทั้งต้นทุนทางตรงและทางอ้อม โดยพิจารณาทางเลือกในการจัดการผลผลิต คิดคำนวณตัวเงินที่มีโอกาสประหยัดได้ มีการกำหนดกิจกรรม ปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อย่างชัดเจน และมีระบบติดตามตรวจสอบการบริหารต้นทุน

3) การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management: Y_3) หมายถึง กระบวนการจัดหาหรือการได้มาซึ่งพัสดุหรือบริการของสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในองค์กรให้เป็นไปตามระเบียบราชการกำหนด จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเป็นขั้นตอน มีวิธีการควบคุมภายใน มีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง โดยคำนึงถึงต้นทุน ความจำเป็น ความสมเหตุสมผลของราคา คุณภาพ และความคุ้มค่าในการใช้จ่าย

4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and fund control: Y_4) หมายถึง การจัดการใช้เงินของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้บริหารการเงินของสถานศึกษา สามารถบริหารเงินงบประมาณได้อย่างเพียงพอตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการจัดทำบัญชี เพื่อบันทึกและควบคุมการเบิกจ่ายเงิน และตรวจสอบยอดเงินคงเหลือ รวมทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน

5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management: Y_5) หมายถึง การจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ทั้งที่เป็นเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ ที่สถานศึกษามีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด และใช้งานสินทรัพย์เป็นระบบฐานข้อมูลให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างตรง

วัตถุประสงค์และคุ่มค่า ป้องกันมิให้เสียหายหรือผิดประเภท ตลอดจนซ่อมแซม ดูแลให้พร้อมใช้งาน อยู่เสมอ รวมไปถึงการกำจัดหรือหาสินทรัพย์มาทดแทนสินทรัพย์ที่เสื่อมสภาพ

6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting: Y₆) หมายถึง การรายงานข้อมูลการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้กับ บุคคลภายในและภายนอกทราบว่า สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดมาตรฐาน การรายงานทางการเงินในรูปแบบงบดุล งบกระแสเงินสด มีการแสดงรายการทางการเงินทุกระดับ ตามกรอบระยะเวลา รายงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น สามารถบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจนและเป็นประจำ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ ต่อไปหรือไม่

7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: Y₇) หมายถึง การจัดระบบ สํารวจ ตรวจสอบ ควบคุมการบริหารงานและควบคุมทางการเงินของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยมีหน่วยงานทำหน้าที่ให้บริการในการตรวจสอบควบคุม การบริหาร การดำเนินงานกิจกรรมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) สำหรับเก็บ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถาม รายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวความคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹¹¹ โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับ น้อย ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับ มาก ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับ มากที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้มีการพัฒนาเครื่องมือตามกระบวนการขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร รวมถึงรายละเอียดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จากนั้นนำข้อมูลที่ศึกษามาสร้างเครื่องมือภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) พิจารณาตรวจสอบปรับแก้ตามรายละเอียดของตัวแปร จากนั้นนำมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด ได้ค่าตั้งแต่ 0.80 – 1.00 ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ โดยในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 54 ข้อ สามารถใช้ได้จำนวน 54 ข้อ

¹¹¹ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1992), 74.

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 แห่ง 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากการทดลองใช้ (try out) มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient)¹¹² ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เท่ากับ .905 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา เท่ากับ .922 และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .915

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำบันทึกข้อความไปยังภาควิชาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้ตัวแทนช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลกลับ
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามกรณีที่ได้รับไม่ครบหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยเดินทางติดต่อที่โรงเรียนเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเป็นกรณีไป ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ข้อมูลจากแบบสอบถามเมื่อนำมาจากกลุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยมีการดำเนินการจัดทำวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. ลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป นำไปคำนวณค่าสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล

¹¹² Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1984).

3. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวความคิดของเบสต์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) เพื่อทราบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และ

3) เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 103 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 คน และข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่งานบริหารงบประมาณจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 206 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 103 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และ 2) ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 206 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 206 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ รวมทั้งสิ้น 206 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดใน ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	99	48.06
	หญิง	107	51.94
รวม		206	100.00
2	อายุ		
	21 - 30 ปี	36	17.48
	31 - 40 ปี	105	50.97
	41 - 50 ปี	47	22.82
	51 - 60 ปี	18	8.73
รวม		206	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ปริญญาตรี	94	45.63
	ปริญญาโท	112	54.37
รวม		206	100.00
4	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	103	50.00
	ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ	103	50.00
รวม		206	100.00
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1 - 5 ปี	71	34.46
	6 - 10 ปี	97	47.09
	11 - 15 ปี	22	10.68
	16 - 20 ปี	14	6.80
	21 ปีขึ้นไป	2	0.97
รวม		206	100.00

จากตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยจำนวนผู้ตอบ

แบบสอบถามทั้งหมด 206 คน ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 51.94 และเพศชายจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 48.06 ตามลำดับ สำหรับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 50.97 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 22.82 อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.48 และอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.73 ตามลำดับ สำหรับระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปริญญาโท จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 54.37 และปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 45.63 ตามลำดับ สำหรับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา) จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และเป็นครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ตามลำดับ สำหรับประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ระยะเวลาในการทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 47.09 ระยะเวลาในการทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 34.46 ระยะเวลาในการทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.68 ระยะเวลาในการทำงาน 16 - 20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 และระยะเวลาในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.97 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 แห่ง โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตแล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสต์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}) (n=206)

ด้าน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การคิดในระดับสูง (X_1)	4.39	0.58	มาก
2	ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2)	4.40	0.58	มาก
3	การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	4.41	0.58	มาก
4	การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4)	4.38	0.57	มาก
5	การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)	4.38	0.65	มาก
6	การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6)	4.43	0.54	มาก
	รวม (X_{tot})	4.39	0.58	มาก

จากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.54) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.58) ด้านบุคคลและความรู้สึก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.58) การคิดในระดับสูง ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) การคาดหวังและสร้างอนาคต ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.57) และการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54 – 0.65 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีรายละเอียดตามตารางที่ 5 – 11 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดในระดับสูง (X_1)

(n=206)

ข้อ	การคิดในระดับสูง (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพอย่างสร้างสรรค์	4.45	0.58	มาก
2	ผู้บริหารมีความคิดเชิงระบบ เพื่อสามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.44	0.51	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้	4.37	0.62	มาก
4	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้	4.29	0.61	มาก
รวม (X_1)		4.39	0.58	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดในระดับสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารมีความคิดเชิงระบบ เพื่อสามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.51) ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.62 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2)

(n=206)

ข้อ	ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	4.45	0.57	มาก
2	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารสถานศึกษา	4.42	0.50	มาก
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคุณค่าในสถาบัน รวมถึงครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.39	0.60	มาก
4	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ไม่ยึดติดกับระเบียบมากเกินไป แต่ไม่ดำเนินการผิดระเบียบ	4.34	0.63	มาก
รวม (X_2)		4.40	0.58	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านบุคคลและความรู้สึกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารให้ความสำคัญและคุณค่าในสถาบัน รวมถึงครูและบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.60) และผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ไม่ยึดติดกับระเบียบมากเกินไป แต่ไม่ดำเนินการผิดระเบียบ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.50 – 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)

(n=206)

ข้อ	การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการทำงานแบบประชาธิปไตย	4.46	0.58	มาก
2	ผู้บริหารมีการแสวงหาหรือเปิดรับมุมมอง ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.43	0.51	มาก
3	ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.40	0.60	มาก
4	ผู้บริหารมีการใช้ช่องทางหรือนวัตกรรมต่างๆ ในการรับฟังความคิดเห็นของครู	4.34	0.63	มาก
รวม (X_3)		4.41	0.58	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการทำงานแบบประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารมีการแสวงหาหรือเปิดรับมุมมอง ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.51) ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.60) และผู้บริหารมีการใช้ช่องทางหรือนวัตกรรมต่างๆ ในการรับฟังความคิดเห็นของครู ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4)

(n=206)

ข้อ	การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.48	0.57	มาก
2	ผู้บริหารสามารถนำเสนอภาพอนาคต และกำหนดทิศทางและการดำเนินงานของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน	4.37	0.50	มาก
3	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงของสังคม ชุมชนและบริบทของแวดล้อม	4.34	0.59	มาก
4	ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในอนาคตมาให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.62	มาก
รวม (X_4)		4.38	0.57	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารสามารถนำเสนอภาพอนาคต และกำหนดทิศทางและการดำเนินงานของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงของสังคม ชุมชนและบริบทของแวดล้อม ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.59) และผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในอนาคตมาให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.50 – 0.62 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)

(n=206)

ข้อ	การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.22	0.49	มาก
2	ผู้บริหารมีความท้าทายแนวคิดการทำงานแบบเดิม	4.45	0.59	มาก
3	ผู้บริหารมีการแสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.41	0.50	มาก
4	ผู้บริหารสามารถยอมรับความเสี่ยงและสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย	4.40	0.91	มาก
รวม (X_5)		4.38	0.65	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความท้าทายแนวคิดการทำงานแบบเดิม ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารมีการแสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสามารถยอมรับความเสี่ยงและสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.91) และผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.91 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6)

(n=206)

ข้อ	การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความกระชับ ชัดเจน และมีความท้าทาย	4.38	0.48	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ และพันธกิจนำไปสู่การกำหนดแผนงานให้สามารถปฏิบัติได้จริง	4.47	0.58	มาก
3	ผู้บริหารสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง	4.43	0.50	มาก
4	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจที่ตรงกัน	4.44	0.53	มาก
5	ผู้บริหารสามารถกระตุ้น โน้มน้าวใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ	4.41	0.62	มาก
รวม (X_6)		4.43	0.58	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ และพันธกิจนำไปสู่การกำหนดแผนงานให้สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจที่ตรงกัน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสามารถกระตุ้น โน้มน้าวใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความกระชับ ชัดเจน และมีความท้าทาย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48 – 0.62 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

จากการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 แห่ง โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตแล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=206)

ด้าน	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การวางแผนงบประมาณ (Y_1)	4.37	0.59	มาก
2	การคำนวณต้นทุนการผลิต (Y_2)	4.39	0.58	มาก
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3)	4.41	0.58	มาก
4	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4)	4.39	0.55	มาก
5	การบริหารสินทรัพย์ (Y_5)	4.42	0.58	มาก
6	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6)	4.43	0.58	มาก
7	การตรวจสอบภายใน (Y_7)	4.43	0.56	มาก
รวม (Y_{tot})		4.41	0.58	มาก

จากตารางที่ 11 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การตรวจสอบภายใน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.56) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.58) การบริหารสินทรัพย์ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.58) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.58) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\bar{X} = 4.39$,

S.D. = 0.55) การคำนวณต้นทุนผลผลิต ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) และการวางแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 4.37$, S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 – 0.59 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีรายละเอียดตามตารางที่ 12 – 19 ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1)

(n=206)

ข้อ	การวางแผนงบประมาณ (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาอย่างครบถ้วน	4.43	0.57	มาก
2	มีการลำดับความสำคัญของแผนงานในแผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม	4.39	0.49	มาก
3	มีการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าในระยะปานกลาง	4.32	0.63	มาก
4	มีการนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการจัดสรรงบประมาณ	4.24	0.62	มาก
5	มีการจัดสรรงบประมาณได้อย่างครอบคลุมเหมาะสม และเป็นธรรม	4.46	0.64	มาก
รวม (Y_1)		4.37	0.59	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการจัดสรรงบประมาณได้อย่างครอบคลุม เหมาะสม และเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.64) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาอย่างครบถ้วน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.57)

มีการลำดับความสำคัญของแผนงานในแผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.49)
 มีการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าในระยะปานกลาง ($\bar{X} = 4.32$, S.D.=0.63)
 มีการนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการจัดสรรงบประมาณ ($\bar{X} = 4.25$, S.D.=0.62)
 เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.64 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2)

(n=206)

ข้อ	การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการคิดคำนวณต้นทุนในการบริหารจัดการศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างเป็นระบบ	4.48	0.57	มาก
2	มีการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม	4.41	0.49	มาก
3	มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน	4.38	0.62	มาก
4	มีการกำหนดให้มีระบบในติดตามตรวจสอบการบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม	4.31	0.62	มาก
รวม (Y_2)		4.39	0.58	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการคิดคำนวณต้นทุนในการบริหารจัดการศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.57) มีการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.49) มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.62) และมีการ

กำหนดให้มีระบบในติดตามตรวจสอบการบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.62 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3)

(n=206)

ข้อ	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดให้มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบที่ราชการกำหนด	4.48	0.57	มาก
2	มีการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้อง เป็นขั้นตอน	4.42	0.49	มาก
3	มีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง	4.36	0.62	มาก
4	มีการพิจารณาความจำเป็น รายละเอียด และความคุ้มค่าในการจัดซื้อจัดจ้างอื่นๆ	4.38	0.61	มาก
รวม (Y_3)		4.41	0.58	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการกำหนดให้มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบที่ราชการกำหนด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.57) มีการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้อง เป็นขั้นตอน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.49) มีการพิจารณาความจำเป็น รายละเอียด และความคุ้มค่าในการจัดซื้อจัดจ้างอื่นๆ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.61) มีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.62 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4)

(n=206)

ข้อ	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการหาแหล่งเงินทุนหรือแนวทางในการรับงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินของสถานศึกษา	4.43	0.56	มาก
2	มีการบริหารงบประมาณได้อย่างเพียงตามที่แผนงานหรือโครงการกำหนดไว้	4.39	0.49	มาก
3	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบในการบันทึกบัญชีอย่างชัดเจน	4.35	0.63	มาก
4	มีการกำหนดให้มีหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็นในการบันทึกและควบคุมการเบิกจ่ายเงิน และตรวจสอบยอดเงินคงเหลือได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.40	0.49	มาก
รวม (Y_4)		4.39	0.55	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการหาแหล่งเงินทุนหรือแนวทางในการรับงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.43$, S.D.=0.56) มีการกำหนดให้มีหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็นในการบันทึกและควบคุมการเบิกจ่ายเงิน และตรวจสอบยอดเงินคงเหลือได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X} = 4.40$, S.D.=0.49) มีการบริหารงบประมาณได้อย่างเพียงตามที่แผนงานหรือโครงการกำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.49) และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบในการบันทึกบัญชีอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.35$, S.D.=0.63) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y₅)

(n=206)

ข้อ	การบริหารสินทรัพย์ (Y ₅)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนด จัดทำนโยบาย และแผนกลยุทธ์เพื่อให้ได้สินทรัพย์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษาได้ตรงวัตถุประสงค์และคุ้มค่า	4.48	0.58	มาก
2	มีการกำหนดระบบการบริหารสินทรัพย์ทั้งที่เป็นเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปตามระเบียบราชการ	4.39	0.51	มาก
3	มีการกำหนดแนวทางในการป้องกันการใช้สินทรัพย์ไม่ให้เสียหายหรือผิดประเภท ตลอดจนซ่อมแซมและดูแลให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ	4.33	0.64	มาก
4	มีการวางแผนในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิมที่เสื่อมสภาพ	4.46	0.55	มาก
รวม (Y ₅)		4.42	0.58	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการกำหนด จัดทำนโยบาย และแผนกลยุทธ์เพื่อให้ได้สินทรัพย์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษาได้ตรงวัตถุประสงค์และคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.58) มีการวางแผนในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิมที่เสื่อมสภาพ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.55) มีการกำหนดระบบการบริหารสินทรัพย์ทั้งที่เป็นเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปตามระเบียบราชการ ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.51) มีการกำหนดแนวทางในการป้องกันการใช้สินทรัพย์ไม่ให้เสียหายหรือผิดประเภท ตลอดจนซ่อมแซมและดูแลให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.64 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6)

(n=206)

ข้อ	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการรายงานข้อมูลการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้กับบุคคลภายในและภายนอกทราบว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์	4.49	0.48	มาก
2	มีการกำหนดมาตรฐานในการรายงานการเงินรูปแบบต่างๆ ตามกรอบระยะเวลา และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น	4.51	0.59	มากที่สุด
3	มีการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนงานหรือโครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน	4.39	0.51	มาก
4	มีการนำข้อมูลการใช้จ่ายเงินที่ผ่านมาไปเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ	4.35	0.64	มาก
รวม (Y_6)		4.43	0.58	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 1 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานในการรายงานการเงินรูปแบบต่างๆ ตามกรอบระยะเวลา และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.59) ส่วนอีก 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการรายงานข้อมูลการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้กับบุคคลภายในและภายนอกทราบว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.48) มีการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนงานหรือโครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.51) มีการนำข้อมูลการใช้จ่ายเงินที่ผ่านมาไปเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.35$,

S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48 – 0.64 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y₇)

(n=206)

ข้อ	การตรวจสอบภายใน (Y ₇)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการจัดระบบการสำรวจ ตรวจสอบ ควบคุมทางการเงินของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	4.48	0.62	มาก
2	มีการตรวจสอบควบคุมการบริหารการดำเนินงาน กิจกรรมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.53	มาก
3	มีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการตรวจสอบภายในของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.48	0.56	มาก
4	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตรวจสอบภายในของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.44	0.51	มาก
รวม (Y ₇)		4.43	0.56	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการตรวจสอบภายในของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.56) มีการจัดระบบการสำรวจ ตรวจสอบ ควบคุมทางการเงินของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.62) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตรวจสอบภายในของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.51) มีการตรวจสอบควบคุมการบริหารการดำเนินงานกิจกรรมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.34$, S.D.=0.53)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.62 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ว่า “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 หรือไม่” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ดังนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 วิเคราะห์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's product moment correlation coefficient) รายละเอียดดังตารางที่ 19

โดยกำหนดให้ X_1 = การคิดในระดับสูง

X_2 = ด้านบุคคลและความรู้

X_3 = การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์

X_4 = การคาดหวังและสร้างอนาคต

X_5 = การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง

X_6 = การกำหนดวิสัยทัศน์

X_{tot} = ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม

และ Y_{tot} = การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาโดยภาพรวม

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ภาพรวมและรายด้าน

(n=206)

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X _{tot}	Y _{tot}
X ₁	1.00							
X ₂	.743**	1.00						
X ₃	.781**	.708**	1.00					
X ₄	.679**	.819**	.680**	1.00				
X ₅	.581**	.483**	.529**	.401**	1.00			
X ₆	.558**	.467**	.519**	.414**	.765**	1.00		
X _{tot}	.878**	.851**	.849**	.800**	.783**	.760**	1.00	
Y _{tot}	.820**	.676**	.766**	.658**	.694**	.648**	.867**	1.00

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}) กับตัวแปรการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.867 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (X₁ - X₆) โดยภาพรวมพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.401 - 0.878 โดยตัวแปรด้านบุคคลและความรู้สึก (X₂) ก็กับการคาดหวังและสร้างอนาคต (X₄) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.819

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	11.056	4	2.764	176.715	.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	3.144	201	0.016		
รวม (Total)	14.199	205			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Mutiple R)				0.882	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.779	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.774	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.125	
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.741	0.144		5.148	.000**
การคิดในระดับสูง (X_1)	0.333	0.051	0.390	6.597	.000**
การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)	0.203	0.028	0.303	7.357	.000**
การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	0.190	0.050	0.216	3.792	.000**
การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4)	0.110	0.042	0.125	2.618	.010**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การคิดในระดับสูง (X_1) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) และ

การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.882 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.779 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 77.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.774 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.125 ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดในระดับสูง (X_1) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.741 + 0.333(X_1) + 0.203(X_5) + 0.190(X_3) + 0.110(X_4)$$

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1) ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1)

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	7.112	3	2.371	47.909	.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	9.996	202	0.049		
รวม (Total)	17.109	205			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1) (ต่อ)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)					0.645
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)					0.416
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)					0.407
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)					0.222
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.022	0.283		3.613	.000**
การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	0.279	0.076	0.289	3.690	.000**
การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6)	0.275	0.064	0.271	4.293	.000**
การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4)	0.205	0.071	0.213	2.889	.004**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6) และการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1) เท่ากับ 0.645 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.416 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1) ได้ร้อยละ 41.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.407 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.222

ในลักษณะนี้แสดงว่า การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6) และการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.022 + 0.279(X_3) + 0.275(X_6) + 0.205(X_4)$$

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2)

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	13.507	3	4.502	139.719	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	6.509	202	0.032		
รวม (Total)	20.016	205			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.821	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.675	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.670	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.180	

ตารางที่ 22 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) (ต่อ)

ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.409	0.197		2.071	.004**
การคิดในระดับสูง (X_1)	0.447	0.072	0.441	6.188	.000**
ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2)	0.218	0.062	0.222	3.531	.000**
การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	0.241	0.070	0.231	3.425	.001**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 22 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การคิดในระดับสูง (X_1) ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2) และการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) เท่ากับ 0.821 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.675 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) ได้ร้อยละ 67.50 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.670 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.180 ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดในระดับสูง (X_1) ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2) และการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.409 + 0.447(X_1) + 0.218(X_2) + 0.241(X_3)$$

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3)

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	15.432	4	3.858	90.897	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	8.531	201	0.042		
รวม (Total)	23.964	205			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.802	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.644	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.637	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.206	
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.044	0.237		0.183	.855**
การคิดในระดับสูง (X_1)	0.457	0.083	0.412	5.492	.000**
การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	0.261	0.082	0.228	3.164	.002**
การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)	0.135	0.045	0.155	2.966	.003**

ตารางที่ 23 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4)	0.142	0.069	0.125	2.054	.041**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การคิดในระดับสูง (X_1) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) เท่ากับ 0.802 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.644 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านสามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) ได้ร้อยละ 64.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.637 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.206 ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดในระดับสูง (X_1) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.044 + 0.457(X_1) + 0.261(X_3) + 0.135(X_5) + 0.142(X_4)$$

ตารางที่ 24 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4)

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	15.076	3	5.025	103.430	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	9.815	202	0.049		
รวม (Total)	24.891	205			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.778	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.606	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.600	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.220	
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.294	0.241		1.221	.004**
การคิดในระดับสูง (X_1)	0.376	0.084	0.332	4.450	.000**
การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)	0.315	0.049	0.356	6.480	.000**
การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	0.244	0.083	0.210	2.930	.004**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การคิดในระดับสูง (X_1) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4) เท่ากับ 0.778 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.606 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4) ได้ร้อยละ 60.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.600 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.220 ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดในระดับสูง (X_1) การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 0.294 + 0.376(X_1) + 0.315(X_5) + 0.244(X_3)$$

ตารางที่ 25 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y_5)

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	12.791	3	4.264	78.787	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	10.931	202	0.054		
รวม (Total)	23.722	205			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.734	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.539	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.532	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.232	

ตารางที่ 25 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y_5) (ต่อ)

ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.475	0.267		1.783	.006**
การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3)	0.360	0.080	0.317	4.501	.000**
การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5)	0.322	0.049	0.372	6.595	.000**
การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4)	0.217	0.074	0.191	2.928	.004**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y_5) เท่ากับ 0.734 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.539 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y_5) ได้ร้อยละ 53.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.532 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.233 ในลักษณะนี้แสดงว่า การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณศศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y₅) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 0.475 + 0.360(X_3) + 0.322(X_5) + 0.217(X_4)$$

ตารางที่ 26 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณศศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y₆)

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	11.155	2	5.577	87.356	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	12.961	203	0.064		
รวม (Total)	24.115	205			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.680	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R ²)				0.463	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R ²)				0.457	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.253	
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	<i>β</i>	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.020	0.259		3.932	.000**
การคิดในระดับสูง (X ₁)	0.567	0.070	0.509	8.049	.000**
การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X ₅)	0.213	0.055	0.244	3.861	.000**

จากตารางที่ 26 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การคิดในระดับสูง (X₁) และการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X₅) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6) เท่ากับ 0.680 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.463 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 2 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6) ได้ร้อยละ 46.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.457 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.253 ในลักษณะนี้แสดงว่า การคิดในระดับสูง (X_1) และการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = 1.020 + 0.567(X_1) + 0.213(X_5)$$

ตารางที่ 27 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y_7)

(n=206)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	8.079	2	4.039	57.899	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	14.163	203	0.070		
รวม (Total)	22.242	205			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.603	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.363	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.357	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.264	

ตารางที่ 27 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y_7) (ต่อ)

ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.082	0.313		3.461	.001**
การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6)	0.463	0.078	0.401	5.942	.000**
การคิดในระดับสูง (X_1)	0.298	0.072	0.279	4.131	.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6) และการคิดในระดับสูง (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y_7) เท่ากับ 0.603 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.363 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 2 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y_7) ได้ร้อยละ 36.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.357 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.264 ในลักษณะนี้แสดงว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6) และการคิดในระดับสูง (X_1) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y_7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_7 = 1.082 + 0.463(X_6) + 0.298(X_1)$$

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดในระดับสูง (X_1) ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม คือ

$$Y_{\text{tot}} = 0.741 + 0.333(X_1) + 0.203(X_5) + 0.190(X_3) + 0.110(X_4)$$

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6) และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y_1) คือ

$$Y_1 = 1.022 + 0.279(X_3) + 0.275(X_6) + 0.205(X_4)$$

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดในระดับสูง (X_1) ด้านบุคคลและความรู้สึก (X_2) และด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) คือ

$$Y_2 = 0.409 + 0.447(X_1) + 0.218(X_2) + 0.241(X_3)$$

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดในระดับสูง (X_1) ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) คือ

$$Y_3 = 0.044 + 0.457(X_1) + 0.261(X_3) + 0.135(X_5) + 0.142(X_4)$$

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดในระดับสูง (X_1) ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) ส่งผลต่อการบริหาร

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4) คือ

$$Y_4 = 0.294 + 0.376(X_1) + 0.315(X_5) + 0.244(X_3)$$

6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y_5) คือ

$$Y_5 = 0.475 + 0.360(X_3) + 0.322(X_5) + 0.217(X_4)$$

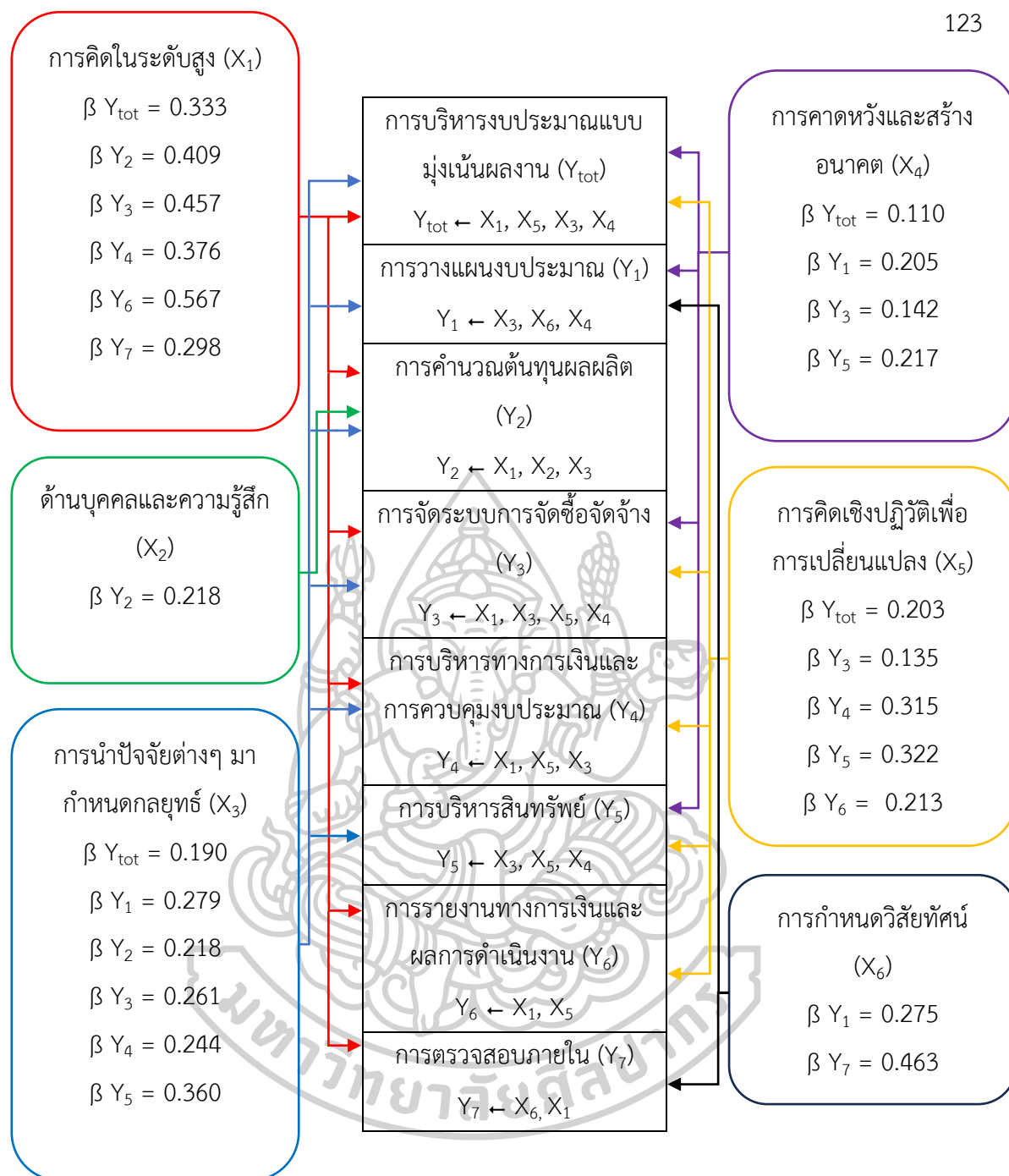
7. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดในระดับสูง (X_1) และด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6) คือ

$$Y_6 = 1.020 + 0.567(X_1) + 0.213(X_5)$$

8. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_6) และด้านการคิดในระดับสูง (X_1) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y_7) คือ

$$Y_7 = 1.082 + 0.463(X_6) + 0.298(X_1)$$

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ยังมีตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ยังไม่ได้รับเลือกเข้าสมการหรือไม่สามารถพยากรณ์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผล คือ การคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในการสนับสนุนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ในด้านอื่นๆ จึงมีผลทำให้ไม่มีความสามารถในการทำนาย แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารดังกล่าวด้วย โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ได้ดังแผนภูมิที่ 6



← หมายถึง ตัวแปรที่เข้าสมการ, β หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอย

แผนภูมิที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study)

มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยในและต่างประเทศ ประมวลองค์ความรู้ที่ได้ศึกษาทั้งหมด นำมากำหนดเป็นขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย แล้วนำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจสอบคุณภาพแล้วได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย เท่ากับ 0.964 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 103 แห่ง โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 206 คน โดยมีขั้นตอนรวบรวมข้อมูลทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ได้แก่ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ผลปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านบุคคลและความรู้สึก ด้านการคิดในระดับสูง ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต

2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต และด้านการวางแผนงบประมาณ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการคิดในระดับสูง ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ
เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้รับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และได้รับการพัฒนา
ภาวะผู้นำโดยจัดการอบรม ประชุมทางวิชาการ หรือสัมมนาโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่เป็นประจำ อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความจำเป็น
ในการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้ความสามารถการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการประเมิน
สภาพแวดล้อม (SWOT) นโยบาย วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถคิด
เชิงระบบและตัดสินใจแก้ปัญหาบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง สามารถใช้ความคิด
เชิงปฏิวัติในการบริหารงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนา
และแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน ทนต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้ทรัพยากร
ในและนอกโรงเรียนอย่างจำกัดได้คุ้มค่า นำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จัดการศึกษา
ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนโดยรอบ ด้วยความยืดหยุ่น รวดเร็ว
มีความเป็นเอกลักษณ์ โดดเด่น ดึงดูดใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน บริหารงานสอดคล้อง
กับนโยบายและแผนงานของชาติ ไม่ขัดต่อกฎหมายและแนวทางการจัดการศึกษาของหน่วยงาน
ภาครัฐ จัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีมาตรฐาน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
โรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายโดยอาศัยการกระตุ้น
และเปิดกว้างแก่ทุกคนและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ให้ความสำคัญ
กับบุคลากรและเห็นคุณค่าของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
ของสถานศึกษา ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา นำไปกระตุ้นให้บุคลากร
เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง และปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการทำงานต่างๆ เหล่านี้
ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษา
ดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงาน
ในสถานศึกษา จึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ
อรุณี อัททกลับ ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อาจเป็นเพราะ การกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดทิศทางโดยผู้บริหารนั้นต้องมีความกระชับ ชัดเจน และ มีความท้าทาย สามารถนำเสนอให้บุคลากรรับรู้ผ่านช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติได้จริงอย่าเข้าใจ และสามารถกระตุ้น โน้มน้าวใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้วยความเต็มใจและสุดความสามารถ จึงจะทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ผู้ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนาริรัตน์ คณาจันทร์ ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการบริหารสถานศึกษาต้อง อาศัยความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการบริหารสถานศึกษา มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการทำงานของผู้บริหารที่มีความเป็น ประชาธิปไตย มีการแสวงหาและเปิดรับมุมมอง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ สถานศึกษา คณะครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมไปถึงการสร้างความร่วมมือและกระตุ้นให้ทุกส่วนมีความกระตือรือร้น ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาผ่านช่องทางหรือนวัตกรรมต่างๆ จึงจะสามารถทำให้การบริหารสถานศึกษา ตามกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาริรัตน์ คณาจันทร์ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านบุคคลและความรู้สึก ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับที่ 3 อาจ

เป็นเพราะในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาในบางเหตุการณ์จำเป็นต้องอาศัยสัญญาชตาตในการตัดสินใจเพื่อให้ทันท่วงทีและเหมาะสม บริหารงานสถานศึกษามีความยืดหยุ่น โดยมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ให้ความสำคัญ เป็นที่ไว้วางใจและมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สามารถใช้ศิลปะและความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ รวมไปถึงการเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญ อุทิศตนรับผิดชอบบริหารงานสถานศึกษาในหน้าที่อย่างความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เหมือนฝัน นันทียกุล ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคคลและความรู้สึกในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดในระดับสูง ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 4 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่ต้องเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะเพื่อนำมาช่วยกันบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจกับข้อมูลที่ซับซ้อน ต้องอาศัยการมีความคิดเชิงระบบคิดเชิงมโนภาพอย่างสร้างสรรค์ และมีการกระจายอำนาจมุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การศึกษา รวมถึงเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ภายในสถานศึกษา และตอบสนองความพึงพอใจของชุมชน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังศุมาลิน กลุฉวะ ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ด้านการคิดในระดับสูงโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 5 อาจเป็นเพราะการบริหารสถานศึกษาในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดปัญหาใหม่ๆ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เผชิญการแก้ปัญหาในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้บริหารอาจไม่คุ้นเคย ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรบริหาร

ที่ทันสมัยเพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการ และพัฒนาทักษะความสามารถ การคิดนอกกรอบ เพื่อแสวงหาวิธีการ เทคนิค หรือนวัตกรรมที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาหรือ การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงสามารถยอมรับความเสี่ยงและพร้อม เผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เกศรา สิทธิแก้ว ปริญญา มีสุข และเพ็ญดา กะลัมพากร ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องอาศัยความเป็นผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ การใช้ไหวพริบและทักษะการคาดคะเนอนาคตขององค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตขององค์กร อีกทั้งกำหนดทิศทาง และการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตไว้อย่างชัดเจน มีหลักการและเป็นระบบ มีความเข้าใจ และรู้เท่าทันต่อสังคม ชุมชน และบริบทแวดล้อมองค์กร คาดคะเนความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนได้อย่างแม่นยำ และเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะความสามารถ ของบุคลากรในองค์กรที่จำเป็นไว้เพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคตได้เหมาะสม เพื่อเป็นการ วางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พรทิพย์ รอดพลอย ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม ด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

2. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและ

บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ของภาครัฐที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน มีการกำหนดเป้าหมายในงานที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม มีการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นขั้นตอน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน มีระบบการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร มีกระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของการรายงานทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน และมีการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการที่วางไว้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัญญิกา จันทร์ชื่น ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการตรวจสอบภายใน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 อาจเป็นเพราะการตรวจสอบภายใน เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลในการดำเนินงานของระบบและกระบวนการควบคุมของสถานศึกษา การตรวจสอบภายในควรมีการแสดงข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าการปกปิดไว้ และสถานศึกษามีระบบการประเมินผลแผนงานที่สำคัญในเชิงลึกเป็นระยะ เพื่อช่วยในการจัดทำตัวชี้วัดข้อมูลป้อนกลับสำหรับปรับปรุงและพัฒนาความสำเร็จของผลการทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ โดยอาศัยการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการตรวจสอบภายใน มีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร นาคสุวรรณ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขนาดเล็กตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาด้านการตรวจสอบภายใน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 2 อาจเป็นเพราะการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการติดตามการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอน มาตรฐานและวิธีการใช้จ่ายและรายงานงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบ ติดตามข้อมูลการใช้จ่ายเงินที่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน และรายงานให้กับบุคคลภายในและภายนอกได้ทราบผลการดำเนินการที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้วยรูปแบบต่างๆ ตามกรอบระยะเวลา และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่จัดสรรกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนงานหรือโครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และสามารถนำข้อมูลในการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมาไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการนั้นในปีถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับ จิตสุภา ลิขิตรุ่งโรจน์ ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารสินทรัพย์ มีความซับซ้อนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3 ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษามีการกำหนดความต้องการในการใช้สินทรัพย์ ซึ่งต้องมีการจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ทั้งที่เป็นรูปแบบเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการในสถานศึกษาได้ตรงตามวัตถุประสงค์และคุ้มค่า รวมไปถึงกำหนดระบบการบริหารสินทรัพย์ ซึ่งแนวทางในการใช้สินทรัพย์ไม่ให้เกิดความเสียหายหรือผิดประเภท ตลอดจนซ่อมแซมดูแลให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ อีกทั้งยังต้องมีการวางแผนในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อมาทดแทนสินทรัพย์เดิมที่เสื่อมสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ด้านการบริหารสินทรัพย์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีความซับซ้อนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 4 อาจเป็นเพราะในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการในสถานศึกษา จำเป็นจะต้องมีการจัดหาหรือการให้ได้มาซึ่งพัสดุหรือบริการเพื่อสนับสนุน

การดำเนินงานในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงต้นทุน ความจำเป็น รายละเอียด คุณภาพ และความคุ้มค่า ในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งต้องมีการกำหนดให้มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นขั้นตอน รัดกุม รวดเร็ว ถูกต้องตามระเบียบที่ราชการกำหนด มีการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้อง และมีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมุข ตีจิวโต ที่ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 5 อาจเป็นเพราะในการบริหาร งบประมาณของสถานศึกษานั้นเกี่ยวกับการจัดการใช้เงินของสถานศึกษา ตั้งแต่การหาแหล่ง งบประมาณหรือรายได้ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา และสามารถบริหาร งบประมาณที่ได้รับอย่างเพียงพอและคุ้มค่าตามที่แผนงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ มีการควบคุมการ เบิกจ่ายงบประมาณ ทั้งเอกสารและหลักฐานการเบิกจ่ายต่างๆ จัดทำบันทึกบัญชีแยกประเภท จัดรายงานงบประมาณที่เป็นปัจจุบัน เพื่อตรวจสอบยอดเงินคงเหลือ รวมไปถึงการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบควบคุมการใช้จ่ายอย่างชัดเจน สอดคล้องกับ วาณี ช้อนกลิ่น และสาริศา เจนเขว่า ที่ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อพัฒนาระบบงบประมาณของสถานศึกษาใน เครือข่ายการจัดการศึกษาแบบบูรณาการศึกษารัฐภูมิ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 2 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในเครือข่ายการจัด การศึกษาแบบบูรณาการศึกษารัฐภูมิ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 6 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการบริหารงานงบประมาณใน สถานศึกษานั้นเริ่มต้นจากการมีเงินได้หรือเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ซึ่งต้องนำเข้าสู่ กระบวนการจัดสรรเพื่อดำเนินกิจกรรมหรือโครงการตามแผนงานที่สถานศึกษาได้วางแผนเอาไว้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องทำการคำนวณต้นทุนในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งทางตรง

และทางอ้อมอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดกิจกรรมหรือโครงการได้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกิจกรรม ระบุผลผลิตที่ได้รับจากการจัดกิจกรรม และค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบการบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัญญิกา จันทร์ชื่น ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการคำนวณต้นทุนและผลิตโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุดโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการวางแผนงบประมาณในสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน มีการร่วมกันวางแผนงบประมาณระหว่างผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุ หัวหน้าการบริหารงบประมาณ เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชีอย่างชัดเจน โดยคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนของโรงเรียนรับรู้และเข้าใจหน้าที่ของตนเองในการจัดทำงบประมาณใช้จ่ายในแต่ละแผนงานหรือโครงการ ตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนดครอบคลุมแหล่งงบประมาณและมีความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนา สมิงไพร ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าการดำเนินการวางแผนงบประมาณ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการคิดในระดับสูง (X_1) ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (X_5) ด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (X_3) และด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาในด้านใดก็ตามล้วนต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน อีกทั้งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ถูกสั่งสมประสบการณ์และพัฒนาให้เป็นผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามเป้าหมายของสถานศึกษา เป็นผู้นำที่กล้าคิดนอกกรอบ ทำทนาย

แนวคิดแบบเดิม สามารถยอมรับความเสี่ยงและสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย รู้จักแสวงหา และใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่างๆ ในการบริหารจัดการ กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดสร้างสรรค์ ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เปิดโอกาสการมีส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็นของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สามารถ โน้มน้าวใจให้สมาชิกในสถานศึกษาร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ มีความยืดหยุ่นและกระตุ้นให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถมองปัญหาและแก้ไขปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการคิดเชิงระบบโดยสามารถบูรณาการความรู้จากประสบการณ์เดิม และประสบการณ์ใหม่เข้าด้วยกัน รวมถึงนำข้อมูลสารสนเทศต่างๆ มาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนเพื่อวางแผนกำหนดทิศทาง ของสถานศึกษาในอนาคต สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม มีความตระหนักและจัดให้มีการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในอนาคตให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรม สามารถสื่อสารและนำเสนอ วิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางการสื่อสาร ที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง และสามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการ ดำเนินงานหรือโครงการได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาจนเป็นที่ ยอมรับ ตอบสนองความพึงพอใจของชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียน ทั้งนี้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษาไม่ว่าเป็นกิจกรรมใดๆ จำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนให้กิจกรรมสามารถดำเนิน ไปได้สำเร็จตามที่วางแผนไว้ จึงต้องอาศัยการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการดำเนินงาน เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยเริ่มตั้งแต่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการลำดับความสำคัญ ของแผนงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาอย่างครบถ้วน มีการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายโดยนำข้อมูลสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการจัดสรร งบประมาณอย่างครอบคลุม เหมาะสม และเป็นธรรม มีการคิดคำนวณต้นทุนที่จำเป็นต่อการบริหาร จัดการสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม แล้วนำไปประกอบการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารกิจกรรมหรือโครงการ และมีระบบการติดตามตรวจสอบการบริหาร ต้นทุนดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม มีการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นไปตาม

ระเบียบที่ราชการกำหนดและมีความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องพิจารณาความจำเป็น รายละเอียด ความคุ้มค่า คุณภาพ และความสมเหตุสมผลในการใช้จ่ายทุกขั้นตอน มีการบริหารจัดการใช้เงินในการจัดกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการต่างๆ ตั้งแต่การกำหนดจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการหาแหล่งเงินทุนหรือแนวทางในการขอรับงบประมาณ เพื่อให้ได้งบประมาณหรือสินทรัพย์ทั้งที่เป็นเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษา สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างเพียงพอตามที่แผนงานหรือโครงการได้กำหนดเอาไว้ ตลอดจนมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการบันทึกบัญชีและควบคุมการเบิกจ่ายเงิน และตรวจสอบยอดเงินคงเหลือผ่านการจัดเก็บหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็นในการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการกำหนดแนวทางในการป้องกันความเสียหายของสินทรัพย์หรือการใช้สินทรัพย์ที่ผิดประเภท มีการซ่อมแซมดูแลให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งมีการวางแผนในการจัดหาสินทรัพย์ใหม่เพื่อมาทดแทนสินทรัพย์เดิมที่มีการเสื่อมสภาพไป ทั้งนี้ในทุกขั้นตอนของการบริหารงบประมาณทุกสถานศึกษาจะมีการติดตามรายงานข้อมูลทั้งการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินกิจกรรมให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคคลภายนอกได้ทราบความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ตามมาตรฐานในการรายงานรูปแบบต่างๆ ตามกรอบระยะเวลา ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่จัดสรรกับผลของการดำเนินกิจกรรมขึ้น รวมถึงมีการนำข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาที่ผ่านมาในปีงบประมาณนั้นๆ ไปประกอบการพิจารณาว่าควรจัดสรรงบประมาณในกิจกรรมหรือแผนงานนั้นในปีงบประมาณถัดไปหรือไม่ อีกทั้งมีการจัดระบบตรวจสอบการควบคุมทางการเงินและการบัญชีภายในสถานศึกษาโดยผู้รับผิดชอบจากหน่วยงานภายนอกที่ได้รับการแต่งตั้งตรวจสอบภายในสถานศึกษาที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญภัค กำจัดภัย และธดา สิทธิธาดาได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถร่วมกันทำนวยการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ร้อยละ 85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะการวิจัยไว้ดังนี้

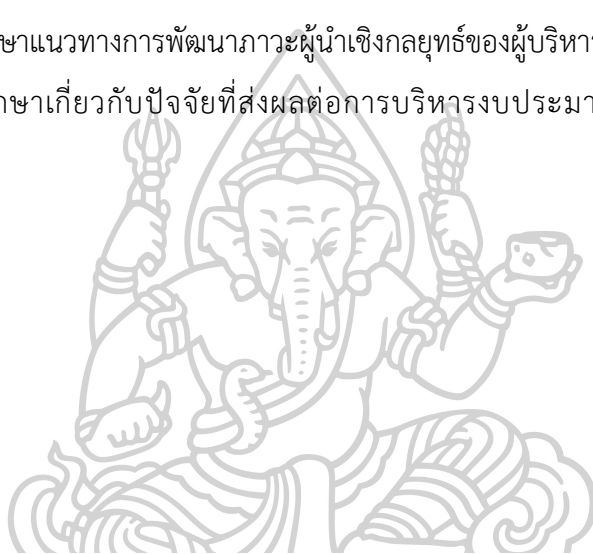
1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคาดหวังและสร้างอนาคต มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ควรให้ผู้บริหารนำจุดอ่อนภายในโรงเรียนมาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงานโดยน่านโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา โดยนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ ซึ่งจะเสริมให้การดำเนินการของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรนำโอกาสหรือสภาพการณ์ภายนอกโรงเรียนทั้งปัจจุบันและอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของสถานศึกษามาพิจารณาในการทำงานโดยนำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพจากการดำเนินของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน โดยให้โอกาสครูมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ โดยระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระมาพิจารณาโดยบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ โดยใช้ระบบฐานข้อมูล จากนั้นผู้บริหารนำอุปสรรคหรือสภาพการณ์ภายนอกมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการวางแผนงบประมาณมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบในงานบริหารงบประมาณ ควรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนงบประมาณ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการนำแผนกลยุทธ์แปลงไปสู่การดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานพร้อมจัดทำงบประมาณใช้จ่ายในแต่ละแผนงานโครงการตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนด ครอบคลุมแหล่งงบประมาณและมีความโปร่งใส รวมถึงความชัดเจนของแผนงานโครงการที่สามารถนำไปเป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารและสามารถคำนวณต้นทุน นำมาลงในแผนการจ่ายเงินได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กชกร เฉลิมกาญจนนา. **การบัญชีบริหาร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**. 57. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556.
- . **ระบบบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงสร้างใหม่ของ กระทรวงศึกษาธิการ**. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- . “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74ก (19 สิงหาคม 2542): 24
- . **หลักเทคนิคการบริหาร และการวางแผน**. 105, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2557.
- เกศรา สิริทิแก้ว ปริญญา มีสุข และเพลินตา กะลัมพากร. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์** ปีที่ 11, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 12.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548.
- จรัส สุวรรณมาลา. **ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จในภาครัฐ: ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่**. 315. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2546.
- จิตสุภา ลิขิตรุ่งโรจน์. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.” **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563): 26.
- จิรัญญา จันทรชื่น. “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 18.
- ฉันทนา รัตนพลแสน. “สรุปรายงานการประชุม” การใช้คู่มือการปฏิบัติงานที่ครบวงจรงบประมาณ. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** (มิถุนายน 2551)

- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2544.
- ณรงค์ สัจพันธ์. **การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน (ทฤษฎีและปฏิบัติ)**. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2541.
- ณัฐพร นาคสุวรรณและภาวิดา ธาธาศรีสุทธิ. "การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขนาดเล็กตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม." **Journal of Roi Kaensarn Acadami** ปีที่ 6, ฉบับที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2564): 167.
- ทรรศนะ บุญขวัญ. **วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เอ็มบีเอ, 2548.
- ทวีพร แก้วบัวดี. "สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 6, ฉบับที่ 1, (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 50.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. "ทฤษฎีระบบ" ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- ทัสนี วงศ์เย็น. "การบริหารงานงบประมาณ." ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ สถานศึกษา หน่วยที่ 4, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, 2546.
- ธรร สุนทรายุทธ. **การบริหารการเงินและงบประมาณ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- . **ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2551.
- ธวัช บุญยมณี. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550.
- นันทนา สมิงไพร. "การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี." **วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า** ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2558): 41.
- นาริรัตน์ คณาจันทร์. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู." **วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล** ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 152.
- นิตย สัมมาพันธ์. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ Leadership: The Energy That Drives Your Organization Towards Excellence**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด, 2552.

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา. "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี."

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ปีที่ 5, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 336.

ประมุข ตีฉูโต. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา." **วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2558): 274-75.

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. **ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม**. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป, 2550.

พรทิพย์ รอดพลอย, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม", **วารสารสิรินธรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย** ปีที่ 23 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565), 118.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตลาดตา พับลิเคชั่น, 2550.

พัลลภ ศักดิ์โสภณกุล. **วิวัฒนาการกฎหมายวิธีการงบประมาณและการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทย**. 2. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2547.

พิชญากัด กำจัดภัย และธดา สิทธิธาดา. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1". **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ปีที่ 16 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2565), 72.

พิบูล ทีปะपाल. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2555.

พิชญ สมจิตร. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1." **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด** ปีที่ 14 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 3.

ภารดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: มนตรี, 2557.

เมธาวัฒน์ คล้ายคลึง, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3", **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย** ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565), 90.

ยงยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินติ้ง, 2552.

- เยาวรินทร์ ยิ้มรอด. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก."
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2551.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2556**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์,
2556.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็น
เลิศ**. 16. กรุงเทพฯ: คลังนานาวิทยา: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548.
- วิรัช บุญรักษ์ และวิเชียร รุ้ยยืนยง, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21", **วารสารบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** ปีที่ 18 ฉบับที่ 83 (ตุลาคม -
ธันวาคม 2564), 72.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์
วิสุทธิ์, 2548.
- วุฒิสักดิ์ โกชนกุล. **ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2552.
- วาณี ช้อนกลิ่น และสาริศา เจนเข้ว่า, "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อ พัฒนาระบบ
งบประมาณของสถานศึกษาในเครือข่ายการจัดการศึกษาแบบบูรณาการศึกษารัฐ 2 สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1", **วารสารมหาจุฬาลงกรณ** ปีที่
ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2566), 284.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลใน ศตวรรษที่ 21**.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สถาบันราชภัฏภูเก็ต. **การพัฒนาการบริหารการศึกษา**. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2546.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2548.
- สันติ บุญภิรมย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์, 2552.
- สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. **แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานครการบริหารงานงบประมาณ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน
พระพุทธศาสนา, 2554.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.
2564 – 2565**, 10 พฤศจิกายน 2563.

———. หนังสือที่ ศธ.04161/ว1516 เรื่อง การตรวจสอบการควบคุมด้านการเงินการบัญชีโรงเรียน,
22 มิถุนายน 2564.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตาม พระราช
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.** กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.

———. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. (พ.ศ. 2564-2565).** ม.ป.ท., ม.ป.ป.
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.**
เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2548.

สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "ภาวะผู้นำ." ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 5-8,** 21. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.

เหมือนฝัน นันทียกุล. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการบริหารโรงเรียน
เอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม." **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** ปีที่ 12, ฉบับ
ที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 232.

อรุณี อัดกลับ. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2." **วารสาร
บริหารการศึกษา มศว** ปีที่ 15, ฉบับที่ 29 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 112.

อังศุมาลิน กุลฉวะ. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม** ปีที่ 9, ฉบับที่ 2
(พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 60.

อำนวยการ ท่องโปรง และศิริพงษ์ เสาภายนอก. **หลักการบริหารงบประมาณและการเงินโรงเรียน.**
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2547.

เอกรินทร์ สังข์ทอง. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม : การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและ
การปฏิบัติ.** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2555.

ภาษาอังกฤษ

Adair, John Eric. **Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and
Provide Direction and Organization.** London: Houghton Mifflin Co., 2010.

- Baldwin, Mark D.. "**Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting.**" A case Study Dissertation Abstract International..1994.
- Bennis, Warren G.. **The Concept of Organization Health in Changing Organization Behavior.** New York: McGraw-Hill, 2002.
- Bovee, Courtland L. and others. **Management.** New York: McGraw-Hill, 1993.
- Burkhead, Jesse. **Government Budgeting.** New York: John wiley and Sons Inc., 1965.
- Cronbach, Lee J.. **Essentials of Psychological Testing.** 4th ed. New York: Harper and Row Publisher, 1984.
- Daft, Richard L. "**Educational Theory.**" 29. Sydney: Wiley, 1989.
- Davies, Barbara J. and Davies, Brent. **Strategic Leadership School Leadership and Management.** 2004.
- Dess, Gregory G. and Miller, Alex. **Strategic Management.** Singapore: McGraw-Hit, 1993.
- DuBrin, Andrew J.. **Leadership Research Finding, Practice and Skills.** New York: Houghton Mifflin Company, 2016.
- Fidler, Brain. **Strategic Management for School Development.** London: Paul Chapman Publishing, 2002.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C.. **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations.** West: Minneapolis/St. Paul, 1996.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H.. **Organization Behavior Structure Process.** 272. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Gill, C.. **Motivation for Writing through Blogs.**Bowling Green State: University, USA, 2006.
- Greenberg - Walt, C.L. & Robertson, A.G. **The Future of Leadership.** San Francisco: Jossey - Bass, 2001.
- Gulick, Luther. **Papers on the Science of Administration.** New York: Institute of Public Administration, 1973.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskission, Robert E.. **Strategic Management:Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases.** 12th ed. Canada: Nelson Education, Ltd., 2017.

- Hooper, E. and Potter, P. A.. **Meeting the Need of Intensive Care Unit Patient Families.** New York: Harper & Row, 2001.
- Johnson, G. and Scholes, K.. **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy.** 6th ed. London: Prentice-Hall, 2003.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, Dayle W.. "Determining sample sizes for research activities", **Journal for Educational and Psychological Measurement**, No.3 (November 1970), 607-610.
- Lambert, L.. **Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of Leadership for the Twenty-First Century.** In B. Davies and J. West-Burnham. **Handbook of Educational Leadership and Management** London: Longman, 2003.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1992.
- Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C.. **Educational Administration Concepts and Practices.** CA: Wadsworth, 2020.
- Lussier, Robert N.. "**Management Fundamentals.**" 547. Canada: SouthWestern, a division of Thomson, 2003.
- Maghroori, R. and Rolland, C.. **The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change.** San Francisco: BerrettKoehler, 1997.
- Maxwell. "**Intellectual Property Law and Taxation.**" In Nigel A. East Away, Richard J. Gallafent, Victor A. F. Dauppe, 42. East away, Nigel A. London: Thomson Sweet, 2003.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W.. **Organizational Behavior: Managing People and Organization.** Boston: Houghton Mifflin Co., 2001.
- O'Roark, J.B.. "Performance-Based Budgeting in State and Federal Fiscal Performance: an Empirical Analysis." Accessed October 11, 2020.
<http://search.proquest.com/docview/413282127?accountid=71911>.
- Preedy, M., Glatzer, R., and Wise, C.. **Strategic Leadership and Educational Improvement.** London: Cromwell, 2003.
- Reid, Linda. "**The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State - Supported and Private**

- Institutions of Higher Education.**" Dissertation in Business Administration, Nova Southeastern University, (2005).
- Robbins, S. P. and Coulter, M.. **Management.** New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Samuel, Paul. **Strategic Management of Development Programs.** Geneva: International Labor Office, 1983.
- Samuel, Certo C. and Paul, Peter J.. **Strategic Management: Concept and Applications.** Singapore: McGraw-Hill, 1991.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N.. **Organizational Behavior.**" New York: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Senge, Peter M.. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Double day, 2006.
- Sergiovanni, Thomas J. **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective.** Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- Tolley, S. and Guthrie, J.. Budgeting in New Zealand Secondary Schools in a Changing Devolved Financial Management Environment. *Journal of Accounting and Organizational Change* (2007): 4-28.
- Whingham, S.B.. "Performance Funding Indicators at Two-Year Postsecondary Institutions: Developing a Value-Added Model for Equitable Funding." Accessed October 11, 2020. <http://search.proquest.com/docview/242834125?>
- Winstanley and Smith, Stuart. **The Basis of Performance Management.** London: Kogan page, 1996.
- Wright, and others. **Strategy Management.** Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization.** 5th ed. New York: Courier Stoughton, 2006.





ที่ อว 8612.2/484



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชนิษฐา พลายเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสรวิชัย ว่องสหัสกุลชัย รหัสประจำตัว 630620054 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมา พร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตยเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

- | | |
|--------------------|---|
| 1. ชื่อ - ชื่อสกุล | ดร.ชนิษฐา พลอยเพ็ชร |
| วุฒิมการศึกษ | ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข” จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 2. ชื่อ - ชื่อสกุล | ดร.พัฒนกร ปานทสุตร |
| วุฒิมการศึกษ | ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ |
| ตำแหน่ง | ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 3 จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 3. ชื่อ - ชื่อสกุล | ดร.กัมปนาท สุ่มมาตย์ |
| วุฒิมการศึกษ | ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ |
| ตำแหน่ง | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กาญจนบุรี |
| 4. ชื่อ - ชื่อสกุล | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา ปั่นสุวรรณ |
| วุฒิมการศึกษ | ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย |
| ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี |
| 5. ชื่อ - ชื่อสกุล | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์ |
| วุฒิมการศึกษ | ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา |
| ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |



ตารางแสดงการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
18	+1	+1	+1	0	+1	0.80	✓	
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
20	+1	0	+1	+1	+1	0.80	✓	
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	

ตอนที่ 2 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
6	+1	+1	+1	0	+1	0.80	✓	
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
18	+1	+1	0	+1	+1	0.80	✓	
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
20	+1	+1	0	+1	+1	0.80	✓	
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล	
	1	2	3	4	5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓	





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือและรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือ

ที่ อว 8612.2/496



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นายสรวิษฐ์ ว่องสทกุลชัย รหัสประจำตัว 630620054 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาสำหรับทดลองเครื่องมือวิจัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

1. โรงเรียนวัดสระพังลาน
2. โรงเรียนวัดหัวโพธิ์
3. โรงเรียนวัดจำปา
4. โรงเรียนวัดสระด่าน
5. โรงเรียนวัดเขาพนมนาง
6. โรงเรียนวัดคีรีรัตนาราม
7. โรงเรียนวัดหนองตาสาม
8. โรงเรียนบ้านเขากำแพง
9. โรงเรียนวัดโกลการาม
10. โรงเรียนวัดหนองหลอด
11. โรงเรียนวัดท่าจัด
12. โรงเรียนวัดท่าข้าม
13. โรงเรียนบ้านโคกหม้อ
14. โรงเรียนวัดท่ากุ่ม
15. โรงเรียนวัดจันทราวาส





Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.907	25

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.319	4.033	4.600	.567	1.140	.020	25
Item Variances	.525	.309	.961	.652	3.108	.024	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	103.8000	98.303	.100	.908
x2	103.6000	95.559	.364	.904
x3	103.4000	91.214	.629	.899
x4	103.6000	92.317	.507	.901
x5	103.6333	92.378	.607	.899
x6	103.6000	92.179	.561	.900
x7	103.3667	90.378	.701	.897
x8	103.7000	90.079	.577	.899
x9	103.9333	93.651	.407	.903
x10	103.8000	91.959	.550	.900
x11	103.5000	89.431	.714	.897
x12	103.6667	91.954	.596	.899
x13	103.7667	91.357	.508	.901
x14	103.8000	93.545	.369	.904
x15	103.7333	90.064	.554	.900
x16	103.7333	90.547	.523	.901
x17	103.8333	89.247	.605	.899
x18	103.7333	94.754	.349	.904
x19	103.5333	94.464	.408	.903
x20	103.7000	92.493	.338	.906
x21	103.6333	90.309	.723	.897
x22	103.5667	92.944	.424	.903
x23	103.5333	92.395	.585	.900
x24	103.4333	93.564	.482	.902
x25	103.6000	94.041	.412	.903

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.925	29

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.414	4.100	4.700	.600	1.146	.020	29
Item Variances	.372	.286	.534	.248	1.867	.005	29

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	123.7667	91.220	.582	.918
y2	123.6000	91.007	.608	.918
y3	123.4667	90.602	.573	.918
y4	123.5667	92.392	.471	.920
y5	123.4333	91.495	.556	.919
y6	123.6000	91.214	.481	.920
y7	123.6000	90.800	.628	.918
y8	123.3333	90.713	.658	.917
y9	123.6000	90.041	.630	.917
y10	123.7333	91.513	.444	.920
y11	123.5667	90.047	.695	.917
y12	123.5000	90.052	.620	.917
y13	123.4333	89.702	.655	.917
y14	123.5333	92.947	.417	.920
y15	123.6667	90.644	.665	.917
y16	123.4000	89.903	.643	.917
y17	123.6667	91.747	.555	.919
y18	123.3000	91.321	.612	.918
y19	123.6667	92.161	.458	.920
y20	123.5333	90.671	.567	.918
y21	123.7667	94.461	.279	.922
y22	123.7333	92.478	.369	.922
y23	123.5667	92.737	.328	.922
y24	123.8000	92.579	.418	.920
y25	123.6000	90.248	.558	.918
y26	123.5000	92.534	.341	.922

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y27	123.6667	91.333	.596	.918
y28	123.9000	94.024	.294	.922
y29	123.5000	92.466	.461	.920

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.915	.918	54

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.370	4.033	4.700	.667	1.165	.022	54
Item Variances	.443	.286	.961	.675	3.357	.020	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	231.8000	233.683	-.034	.917
x2	231.6000	229.834	.194	.915
x3	231.4000	220.386	.623	.911
x4	231.6000	225.352	.350	.913
x5	231.6333	224.999	.442	.913
x6	231.6000	226.248	.334	.914
x7	231.3667	220.654	.614	.911
x8	231.7000	214.217	.764	.909
x9	231.9333	220.547	.579	.911
x10	231.8000	221.821	.533	.912
x11	231.5000	220.397	.576	.911
x12	231.6667	224.092	.456	.912
x13	231.7667	224.461	.344	.914
x14	231.8000	227.131	.237	.915
x15	231.7333	224.823	.305	.914
x16	231.7333	224.961	.300	.914
x17	231.8333	223.592	.353	.914
x18	231.7333	228.202	.232	.915
x19	231.5333	228.740	.226	.914
x20	231.7000	224.907	.257	.915
x21	231.6333	224.171	.445	.913
x22	231.5667	225.771	.305	.914
x23	231.5333	223.361	.516	.912
x24	231.4333	223.495	.506	.912
x25	231.6000	227.214	.285	.914
y1	231.7333	225.375	.452	.913

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2	231.5667	225.082	.474	.912
y3	231.4333	222.461	.563	.912
y4	231.5333	226.257	.400	.913
y5	231.4000	228.662	.258	.914
y6	231.5667	228.047	.241	.914
y7	231.5667	224.737	.495	.912
y8	231.3000	223.183	.608	.911
y9	231.5667	220.668	.669	.911
y10	231.7000	227.734	.249	.914
y11	231.5333	224.189	.523	.912
y12	231.4667	224.878	.431	.913
y13	231.4000	217.352	.849	.909
y14	231.5000	227.224	.340	.914
y15	231.6333	222.861	.628	.911
y16	231.3667	224.309	.468	.912
y17	231.6333	228.102	.303	.914
y18	231.2667	226.823	.391	.913
y19	231.6333	229.826	.175	.915
y20	231.5000	225.500	.398	.913
y21	231.7333	231.168	.111	.915
y22	231.7000	229.114	.183	.915
y23	231.5333	229.637	.147	.916
y24	231.7667	229.426	.195	.915
y25	231.5667	219.357	.681	.910
y26	231.4667	224.878	.365	.913
y27	231.6333	223.275	.602	.912
y28	231.8667	232.464	.031	.916
y29	231.4667	225.706	.429	.913



ที่ อว 8612.2/519



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ด้วย นายสรวิชัย ว่องสพทกุลชัย รหัสประจำตัว 630620054 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอ เก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	โรงเรียน
อุ้มทอง	1. อนุบาลบ้านท่าพระยาจักร 2. วัดปทุมสรวาส 3. วัดเขาพระ 4. วัดช่องลม 5. วัดโคกสำโรง 6. วัดคอกวัว 7. วัดคณที 8. วัดบ้านหนองโอง 9. วัดหนองหลุม 10. บ้านหนองแหน 11. บ้านห้วยหิน 12. วัดห้วยคู้สามัคคี 13. บ้านโป่งพรานอินทร์ 14. วัดโพธิ์ทองเจริญ 15. พลับพลาไชย 16. บ้านหนองกุฎี 17. วัดคีรีเจริญผล 18. วัดเขาดีสลัก 19. วัดโพธิ์เขียว 20. วัดกมม่วง 21. บ้านสระบัวทอง 22. บ้านทุ่งดินดำ 23. วัดสระยายโสม 24. วัดใหม่ปทุมสูตร 25. วัดคลองตัน 26. วัดบ่อคู 27. วัดยางยีแสด 28. วัดสามัคคีธรรม 29. วัดโคกยายเกตุ

อำเภอ	โรงเรียน
	30. พานิชชีวอุปถัมภ์ 31. บ้านดอนพุทรา 32. บ้านจรเข้สามพัน (ติณภาคพิทยา) 33. บ้านเขาซานหมาก 34. วัดปทุมวนาราม 35. บ้านรางโพธิ์ 36. วัดใหม่สิทธิवास 37. วัดกลางบ้านดอน 38. วัดยางสว่างอารมณ์ 39. วัดศรีสร้อยเพชร 40. บ้านหัวทำนบ 41. วัดดอนสุโข
ดอนเจดีย์	1. อนุบาลพระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์ 2. บ้านนเรศ 3. วัดสระศรีเจริญ 4. วัดราษฎร์บำรุง 5. วัดหนองแจง 6. วัดชีธาราม 7. บ้านหนองจิกรากข์ 8. บ้านดงกะเขา 9. วัดบ้านกรวด 10. บ้านห้วยม้าลอย 11. บ้านทะเลบก 12. บ้านสระหวง 13. บ้านบ่อสำราญ 14. บ้านหนองแถม 15. บ้านหนองसानแตร์ 16. บ้านหนองฝ้าย 17. บ้านสระกระโจม

อำเภอ	โรงเรียน
	18. บ้านหนองสลัดได 19. บุญศรีสุวรรณราษฎร์สามัคคี 20. บ้านหัวเขา
สองพี่น้อง	1. วัดไผ่ขาด 2. วัดรางกร่าง 3. วัดใหม่เพชรรัตน์ 4. บ้านหนองโพธิ์ 5. บ้านสะพังกร่าง 6. อาราสังฆะวิฒนะ 2 7. บ้านหนองกระทู้ 8. บ้านหนองจิก 9. วัดพรสวรรค์ 10. สองพี่น้อง 11. วัดไชยนาราษฎร์ 12. บ้านไผ่ตาไม้ 13. วัดไผ่โรงวัว 14. บ้านโคก 7 ลูก 15. วัดใหม่บำรุงธรรม 16. วัดหัวกลับ 17. วัดทับกระดาน 18. วัดเวฬุวัน 19. วัดหนองพันเทา 20. บ้านหัววัง 21. บ้านหนองเฝ้า 22. บ้านหนองกระตี่ 23. บ้านดอนตำลึง 24. วัดทุ่งคอก 25. วัดทุ่งเขิน 26. วัดเทพพิทักษ์

อำเภอ	โรงเรียน
	27. บ้านโป่ง 28. บ้านบัวขาว 29. บ้านหนองวัลย์เปรียง 30. วัดศรีเฉลิมเขต 31. วัดดอนมะนาว 32. วัดเนินพระปรารค์ 33. วัดทองประดิษฐ์ 34. วัดใหม่พิบูลย์ผล 35. วัดสองพี่น้อง 36. วัดบางสาม 37. วัดสำเภาทอง 38. บ้านประทุนทอง 39. วัดท่าไชย (ประชานุกูล) 40. วัดบางบอน 41. วัดดอนสงวน 42. วัดรางบัวทอง (สุวรรณวิทยา)





ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2”

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน มีจำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา) และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงบประมาณ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน หรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยจะนำผลไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาทุกท่าน โปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อ ตามความเป็นจริง

3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำนวน 29 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากทุกท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสรวิชัย ว่องสหัสกุลชัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี <input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา) <input type="checkbox"/> ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านว่ามีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้านอยู่ในระดับใด และแบบสอบถามแต่ละข้อจะมีคำตอบ 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การคิดในระดับสูง							
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ อย่างสร้างสรรค์						
2	ผู้บริหารมีความคิดเชิงระบบ เพื่อสามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม						
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้						
4	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้						
ด้านบุคคลและความรู้สึก							
5	ผู้บริหารสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม						
6	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารสถานศึกษา						
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคุณค่าในสถาบัน รวมถึงครูและบุคลากรในสถานศึกษา						
8	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน						

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
	ไม่ยึดติดกับระเบียบมากเกินไป แต่ไม่ ดำเนินการผิดระเบียบ						
การนำปัจจัยต่างมากำหนดกลยุทธ์							
9	ผู้บริหารมีการทำงานแบบประชาธิปไตย						
10	ผู้บริหารมีการแสวงหาหรือเปิดรับมุมมอง ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา						
11	ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและ กระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการ ทำงาน						
12	ผู้บริหารมีการใช้ช่องทางหรือนวัตกรรม ต่างๆ ในการรับฟังความคิดเห็นของครู						
การคาดหวังและสร้างอนาคต							
13	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์						
14	ผู้บริหารสามารถนำเสนอภาพอนาคต และ กำหนดทิศทางและการดำเนินงานของ สถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน						
15	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง ของสังคม ชุมชนและบริบทของแวดล้อม						
16	ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็น ในอนาคตให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้ อย่างเหมาะสม						
การคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง							
17	ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธี ใหม่ๆ ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม						
18	ผู้บริหารมีความท้าทายแนวคิดการทำงาน แบบเดิม						

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
19	ผู้บริหารมีการแสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม						
20	ผู้บริหารสามารถยอมรับความเสี่ยงและสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย						
การกำหนดวิสัยทัศน์							
21	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความกระชับ ชัดเจน และมีความท้าทาย						
22	ผู้บริหารกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ และพันธกิจ นำไปสู่การกำหนดแผนงานให้สามารถปฏิบัติได้จริง						
23	ผู้บริหารสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง						
24	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจที่ตรงกัน						
25	ผู้บริหารสามารถกระตุ้น โน้มน้าวจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาของท่านว่ามีระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาในแต่ละด้านอยู่ในระดับใด และแบบสอบถามแต่ละข้อจะมีคำตอบ 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การวางแผนงบประมาณ							
1	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สถานศึกษาอย่างครบถ้วน						
2	มีการลำดับความสำคัญของแผนงานในแผน กลยุทธ์อย่างเหมาะสม						
3	มีการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าในระยะปานกลาง						
4	มีการจัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่าย ล่วงหน้าในระยะปานกลาง						
5	มีการจัดสรรงบประมาณได้อย่างครอบคลุม เหมาะสม และเป็นธรรม						

ข้อที่	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การคำนวณต้นทุนการผลิต							
6	มีการคิดคำนวณต้นทุนในการบริหารจัดการ การศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่าง เป็นระบบ						
7	มีการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการประหยัด ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดการศึกษาอย่าง เหมาะสม						
8	มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและ ชัดเจน						
9	มีการกำหนดให้มีระบบในติดตามตรวจสอบ การบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม						
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง							
10	มีการกำหนดให้มีระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นไปตามระเบียบที่ราชการกำหนด						
11	มีการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติในการจัดซื้อ จัดจ้างที่ถูกต้อง เป็นขั้นตอน						
12	มีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง						
13	มีการพิจารณาความจำเป็น รายละเอียด และความคุ้มค่าในการจัดซื้อจัดจ้างอื่นๆ						
การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ							
14	มีการหาแหล่งเงินทุนหรือแนวทางในการรับ งบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร การเงินของสถานศึกษา						
15	มีการบริหารงบประมาณได้อย่างเพียงตามที่ แผนงานหรือโครงการกำหนดไว้						

ข้อที่	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
16	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบในการบันทึก บัญชีอย่างชัดเจน						
17	มีการกำหนดให้มีหลักฐานหรือเอกสารที่ จำเป็นในการบันทึกและควบคุมการเบิก จ่ายเงิน และตรวจสอบยอดเงินคงเหลือได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม						
การบริหารสินทรัพย์							
18	มีการกำหนด จัดทำนโยบาย และแผนกล ยุทธ์เพื่อให้ได้สินทรัพย์มาใช้ในการดำเนิน กิจกรรมในสถานศึกษาได้ตรงวัตถุประสงค์ และคุ้มค่า						
19	มีการกำหนดระบบการบริหารสินทรัพย์ทั้งที่ เป็นเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ อย่าง เหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปตามระเบียบ ราชการ						
20	มีการกำหนดแนวทางในการป้องกันการใช้ สินทรัพย์ไม่ให้เสียหายหรือผิดประเภท ตลอดจนซ่อมแซมและดูแลให้พร้อมใช้งาน อย่างสม่ำเสมอ						
21	มีการวางแผนในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อ ทดแทนสินทรัพย์เดิมที่เสื่อมสภาพ						

ข้อที่	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน							
22	มีการรายงานข้อมูลการใช้จ่ายเงินของ สถานศึกษาให้กับบุคคลภายในและภายนอก ทราบว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุ วัตถุประสงค์						
23	มีการกำหนดมาตรฐานในการรายงาน การเงินรูปแบบต่างๆ ตามกรอบระยะเวลา และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ ที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น						
24	มีการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามแผนงานหรือโครงการ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน						
25	มีการนำข้อมูลการใช้จ่ายเงินที่ผ่านมาไปเป็น ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ						
การตรวจสอบภายใน							
26	มีการจัดระบบการสำรวจ ตรวจสอบ ควบคุมทางการเงินและบัญชีและการเงินของ สถานศึกษาให้มีความโปร่งใสและสามารถ ตรวจสอบได้						
27	มีการตรวจสอบควบคุมการบริหารการ ดำเนินงานกิจกรรมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
28	มีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการ ตรวจสอบภายในของสถานศึกษาอย่าง ชัดเจน						
29	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการ ดำเนินงานตรวจสอบภายในของสถานศึกษา อย่างชัดเจน						

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายสรวิชญ์ ว่องสहतกุลชัย
วัน เดือน ปี เกิด	8 มิถุนายน พ.ศ.2536
สถานที่เกิด	สุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ศึกษา (การเรียนจัดการเรียนรู้ 5 ปี) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน
ที่อยู่ปัจจุบัน	193/5 หมู่ 3 ตำบลสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี

